

Masterarbeit

DER DESIGN THINKING INNOVATIONSPROZESS ZUR ENTWICKLUNG VON AGENTURDIENSTLEISTUNGEN

ausgeführt am



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Masterstudiengang
Innovationsmanagement

von

Gabriel Kandlhofer, BA

1810318035

betreut und begutachtet von

DI Dr. techn. Alexander Marchner

begutachtet von

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



Graz, im September 2020

.....
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.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'S. Kallb', written on a light-colored background.

.....
Unterschrift

GLEICHHEITSGRUNDSATZ

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

DANKSAGUNG

Ich bedanke mich bei meinem Betreuer Herrn DI Dr. techn. Alexander Marchner für die moralische Unterstützung und für Rat und Tat danken. Weiters möchte ich mich bei allen Lehrenden und Personen bedanken, die mich während des Studiums unterstützt haben.

KURZFASSUNG

Agenturen sind bereits seit langem in einem innovativen Umfeld tätig, jedoch als Partner und Dienstleister von Unternehmen, welche auf die Kreativität von Agenturen zurückgreifen, um deren eigene Innovationen erfolgreich am Markt zu platzieren. Die Schnellebigkeit der Wirtschaft macht jedoch auch vor Agenturen keinen Halt. Betrachtet man die zeitliche Entwicklung von Agenturen, so haben diese als Mittelsmann für Werbeinseraten angefangen und sich heute teilweise zu Technologieunternehmen entwickelt. Dies zeigt, dass erfolgreiche Agenturen fähig sein müssen sich neuen und veränderten Gegebenheiten anzupassen, was zum Schluss führt, dass diese selbst innovativ sein müssen, um am Markt bestehen zu können.

Wegen dieser Notwendigkeit selbst innovativ sein zu müssen, beschäftigt sich diese Masterarbeit mit der Fragestellung wie ein Innovationsprozess für das Agenturwesen aussehen könnte. Für die Beantwortung dieser Frage wurde eine intensive Literaturrecherche durchgeführt. Zu Beginn wird die Unternehmensform der Agentur und die zu berücksichtigten Faktoren im Innovationskontext erörtert. Da Agenturen in die Kategorie der Dienstleistungsunternehmen einzuordnen sind und Dienstleistungen mehrere Besonderheiten aufweisen werden diese analysiert, ebenso wie unterschiedliche Prozessansätze für die systematische Erarbeitung von Innovationen. Ein zentraler Teil dieser Arbeit befasst sich mit der Innovationsmethode des Design Thinkings, weshalb diese und alle damit in Beziehung stehenden Faktoren erörtert wurden. Basierend auf den Erkenntnissen wurde ein Innovationsprozess für das Agenturumfeld entworfen. Dieser fokussiert sich auf Dienstleistungsinnovationen und beinhaltet auch die passenden Methoden für ein systematisches Vorgehen.

Der praktische Teil dieser Arbeit befasst sich mit der Erprobung des entworfenen Prozessmodells. In einem ersten Schritt wurden fünf Experteninterviews durchgeführt, um den Prozess zu evaluieren und Verbesserungspotenziale aufzudecken. Basierend auf den neuen Erkenntnissen wurde der Prozess weiterentwickelt. Im zweiten Schritt wurde ein Projekt mit der Agentur create-mediadesign GmbH aufgesetzt. Im Zuge dessen der Innovationsprozess einmal durchlaufen wurde. Mit den erlangten Einsichten wurde das Prozessmodell final angepasst und fertiggestellt.

Die Ergebnisse aus dem Pilotprojekt zeigen, dass der Prozess funktioniert und eine potenzielle Innovation für das Unternehmen entwickelt werden konnte. Es gilt jedoch zu erwähnen, dass keine eindeutige Aussage getroffen werden kann, ob sich der Prozess im speziellen für Dienstleistungen und Agenturen eignet, oder als allgemeingültig angesehen werden kann. Dies basiert auch auf der bis heute nicht eindeutig definierten Grenze zwischen Produkt und Dienstleistung. Die Umsetzung und Markteinführung der entwickelten Idee war nicht Teil dieser Arbeit, weshalb ein wirtschaftlicher Erfolg nicht bewertet werden konnte.

ABSTRACT

Agencies have been active in an innovative environment for a long time, but as partners and service providers of companies that rely on the creativity of agencies to successfully place their own innovations on the market. However, the fast pace of the economy does not stop at agencies either. If you look at the development of agencies over time, they started out as a middleman for offering advertisements and today some of them have developed into technology companies. This shows that successful agencies must be able to adapt to new and changing circumstances, which leads to the conclusion that they themselves must be innovative in order to survive in the market.

Because of this necessity to be innovative, this master thesis deals with the question of how an innovation process for agencies could look like. To answer this question an intensive literature research was carried out. At the beginning the forms of agencies and the factors to be considered in the innovation context are discussed. Since agencies are to be classified in the category of service companies and services have several special features, these are analysed, as well as different process approaches for the systematic development of innovations. A central part of this thesis deals with the innovation method of Design Thinking, which is why these and all related factors were discussed. Based on the findings, an innovation process for the agency environment was designed. This process focuses on service innovations and includes the appropriate methods for a systematic approach.

The practical part of this thesis deals with the testing of the designed process model. In a first step, five expert interviews were conducted to evaluate the process and identify potential for improvement. Based on the new findings, the process was further developed. In a second step, a project was set up with the agency create-mediadesign GmbH. In the course of which the innovation process was run through once. With the insights gained, the process model was finally adapted and completed.

The results of the pilot project show that the process works and a potential innovation for the company could be developed. However, it is important to note that no clear statement can be made as to whether the process is particularly suitable for services and agencies or whether it can be regarded as universally valid. This is also based on the fact that the boundary between product and service is still not clearly defined. The implementation and market introduction of the developed idea was not part of this work, so that an economic success could not be evaluated.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangssituation	1
1.2	Problemstellung	1
1.3	Forschungsfrage.....	1
1.4	Bezugsrahmen.....	2
1.5	Ziele der Arbeit.....	3
2	Agenturen.....	4
2.1	Begriffsbestimmung	4
2.2	Agenturarten	4
2.3	Innovationen und Agenturen.....	7
2.4	Erwartungshaltung gegenüber Agenturen.....	7
2.5	Wertekette von Dienstleistern.....	8
2.6	Agenturprozesse.....	10
3	Dienstleistungen.....	12
3.1	Eigenschaften von Dienstleistungen	12
3.1.1	Marketingperspektive.....	12
3.1.2	Die operative Sicht.....	14
3.2	Begriffsbestimmung	15
3.2.1	Enumerative Definition.....	15
3.2.2	Negativdefinition	15
3.2.3	Konstitutive Definition	16
3.3	Zeitliche Entwicklung von Dienstleistungen.....	18
3.4	Dienstleistungstypen.....	19
3.5	Dienstleistungsqualität.....	21
3.5.1	Qualitätsverständnis	21
3.5.1.1	GAP-Modell	21
3.5.1.2	Messung der Dienstleistungsqualität.....	23
3.6	Dienstleistungsinnovationen.....	24
3.6.1	Erfolgsfaktoren von Dienstleistungsinnovationen.....	25
3.6.2	Herausforderungen bei Dienstleistungsinnovationen.....	26
4	Innovationsprozess	28
4.1	Innovation	28
4.1.1	Merkmale von Innovation.....	28
4.1.2	Innovationsarten	30
4.2	Innovationsstrategie.....	31
4.2.1	Entwicklung von Innovationsstrategien	32
4.2.1.1	Strategieentwicklung in Anlehnung an Trommsdorff/Steinhoff	32
4.2.1.2	Strategieentwicklung nach Vahs/Brem.....	33
4.3	Prozessansätze	35

4.3.1	Phasenmodell nach Scheuing/Johnson	36
4.3.2	Innovationsprozess nach Vahs/Brem	37
4.3.3	Service Design Prozess	40
4.3.4	Stage-Gate-Prozess	41
4.4	Innovationsprozesse von Dienstleistungen	42
5	Design Thinking	45
5.1	Begriffsbestimmung	45
5.2	Erfolgsfaktoren im Design Thinking	47
5.2.1	Multidisziplinäre und diversifizierte Teams	47
5.2.2	Variabler Raum	49
5.2.3	Design Thinking als Prozess	50
5.2.3.1	3 I Modell nach Brown	51
5.2.3.2	Design Thinking Prozess nach Liedtka/Ogilvie	52
5.2.3.3	HPI School Of Design	53
5.2.3.4	Design Thinking Prozess D.School	55
5.3	Design Thinking als Toolbox	57
6	Entwicklung des Innovationsprozesses für Agenturen	63
6.1	Vorprozessphase	65
6.1.1	Methoden Vorprozessphase	66
6.1.1.1	Business Model Canvas	66
6.1.1.2	Kompetenzanalyse	68
6.1.1.3	Produkt/Markt Matrix nach Ansoff	70
6.1.1.4	Kundenportfolio	71
6.1.1.5	SWOT Analyse	72
6.1.1.6	Strategic Buckets	73
6.1.2	Zusammenfassung	74
6.2	Hauptprozessphase	74
6.2.1	Zielgruppen und User identifizieren	75
6.2.2	Sichtweise definieren	75
6.2.3	Ideenspeicher	77
6.2.4	Ideen finden	77
6.2.5	Prototyten entwickeln	78
6.2.6	Testen	78
6.3	Nachprozessphase	78
7	Überprüfung des Prozessmodells	79
7.1	Erhebungsmethode	79
7.2	Expertenauswahl	79
7.3	Erstellung des Interviewleitfadens	80
7.4	Auswertung der Interviews	80
7.5	Ergebnisse	80
7.5.1	Innovation im Agenturumfeld	81
7.5.2	Strategie und Innovationsstrategie im Agenturumfeld	82

7.5.3	Innovationsprozess.....	82
7.5.3.1	Prozessphasen.....	82
7.5.3.2	Methoden.....	84
7.5.3.3	Bewertung des Prozesses.....	85
7.6	Modellanpassung.....	86
7.6.1	Innovationsraum.....	86
7.6.2	Design Challenge.....	87
7.6.3	Hauptprozessphase.....	88
7.6.4	Nachprozessphase.....	91
7.6.5	Methoden.....	91
7.7	Der angepasste Innovationsprozess für Agenturen.....	92
8	Pilotprojekt.....	94
8.1	Firmenvorstellung create-mediadesign.....	94
8.1.1	Unternehmensstruktur.....	95
8.1.2	Projektteam.....	96
8.2	Vorprozessphase.....	97
8.2.1	Business Model Canvas.....	97
8.2.2	Kundenportfolio.....	99
8.2.3	Kompetenzanalyse.....	100
8.2.4	SWOT- Analyse.....	101
8.2.5	Produkt- Markt Matrix.....	103
8.2.6	Strategic Buckets.....	104
8.2.7	Design Challenges.....	105
8.3	Hauptprozessphase.....	105
8.3.1	Kick-Off.....	105
8.3.2	User Identifizieren.....	106
8.3.3	Problem identifizieren.....	107
8.4	Innovationsworkshop.....	108
8.4.1	Warm Up.....	108
8.4.2	Problem Identifizieren.....	109
8.4.3	Sichtweise definieren.....	110
8.4.4	Ideenfinden.....	112
8.4.5	Prototypen.....	114
8.4.6	Testen.....	118
8.4.7	Qualitätsmessung durchführen.....	119
8.5	Anpassung des Prozessmodells.....	119
9	Handlungsempfehlung.....	121
10	Fazit.....	123
	Literaturverzeichnis.....	124
	Abbildungsverzeichnis.....	129
	Tabellenverzeichnis.....	132
	Abkürzungsverzeichnis.....	133

Anhang 134

1 EINLEITUNG

Im nachfolgenden Kapitel werden die Ausgangssituation und die Problemstellung erörtert. Darauf aufbauend werden die Forschungsfragen abgeleitet. Der grafische Bezugsrahmen, in welchem der Aufbau der Arbeit sequenziell dargestellt ist, bildet den Abschluss der Einleitung.

1.1 Ausgangssituation

Agenturen werden in der breiten Öffentlichkeit als Kreativitätswerkstätten wahrgenommen, in welchen sich junge Leute Werbekampagnen ausdenken. Blickt man sich Agenturen genauer an, findet man mehrere interessante Besonderheiten. So weisen Agenturen oft eine sehr unstrukturierte Organisation mit einem niedrigen Standardisierungsgrad bezüglich Prozesse auf. Die Entscheidungsgewalt, was Innovationen betrifft, wird oft zentral gesteuert und danach nach unten getragen. Durch den großen Fokus auf die Leistungserbringung für Klienten kennen Agenturen oft diese und deren Produkte besser als sich selbst, was wiederum direkt zur unorganisierten Organisation führt.

Von Auftraggebern werden Agenturen als Innovationsbegleiter gesehen, welche zum Beispiel durch die Ausarbeitung einer Werbekampagne und die Durchführung dieser am Erfolg eines neuen Produkts teilhaben. Somit sind die Rollen klar verteilt. Die Innovationen werden von Kunden entwickelt und zum Ende des Innovationsprozesses werden Agenturen hinzugezogen, um deren Expertise einzubringen.

1.2 Problemstellung

Die auftraggebenden Unternehmen stehen konstant unter Druck neue und bessere Produkte und Dienstleistungen am Markt zu platzieren. Um dem gerecht zu werden, steigen auch die Erwartungen an ihre Dienstleister. So erwarten diese von Agenturen, dass diese stets alle relevanten Trends im Blickfeld haben und auch neue, bessere Dienstleistungskonzepte anbieten.

Grundsätzlich ist in Agenturen ein hohes Maß an Kreativität vorhanden und es werden in vielen Fällen auch durchaus brauchbare Ideen generiert. Jedoch herrscht oft eine Absenz von strukturierten Prozessen, systematischen Vorgehensweisen und oft, besonders in kleineren Agenturen, auch einer klaren strategischen Ausrichtung. Aufgrund dessen gehen viele potenzialreiche Ideen unter oder werden nicht zielstrebig weiterverfolgt. Dies verlangt danach, dass Innovation als eigenständige Aufgabe in Agenturen verstanden und gefördert wird und auch die dafür benötigten Prozesse und Strukturen geschaffen werden.

1.3 Forschungsfrage

Die vorhergehend beschriebenen Ausgangssituation und Problemstellung führen zu den folgenden Fragestellungen, welche diese Arbeit beantworten soll:

- Wie kann der Innovationsprozess von, Agenturen zur Erarbeitung neuer Dienstleistungen, aussehen?

1.4 Bezugsrahmen

Im Bezugsrahmen ist der Aufbau der Arbeit grafisch aufbereitet. Dieser teilt sich in einen Theorieteil, sowie einen praktischen Teil. Im ersteren werden durch eine Literaturrecherche die Themenbereiche Agenturen, Design Thinking, Dienstleistungen und Innovationsprozesse beschrieben. Daraus wird ein Prozessmodell abgeleitet, welches im zweiten Teil durch Experten evaluiert und in einem Praxisprojekt praktisch erprobt wird.

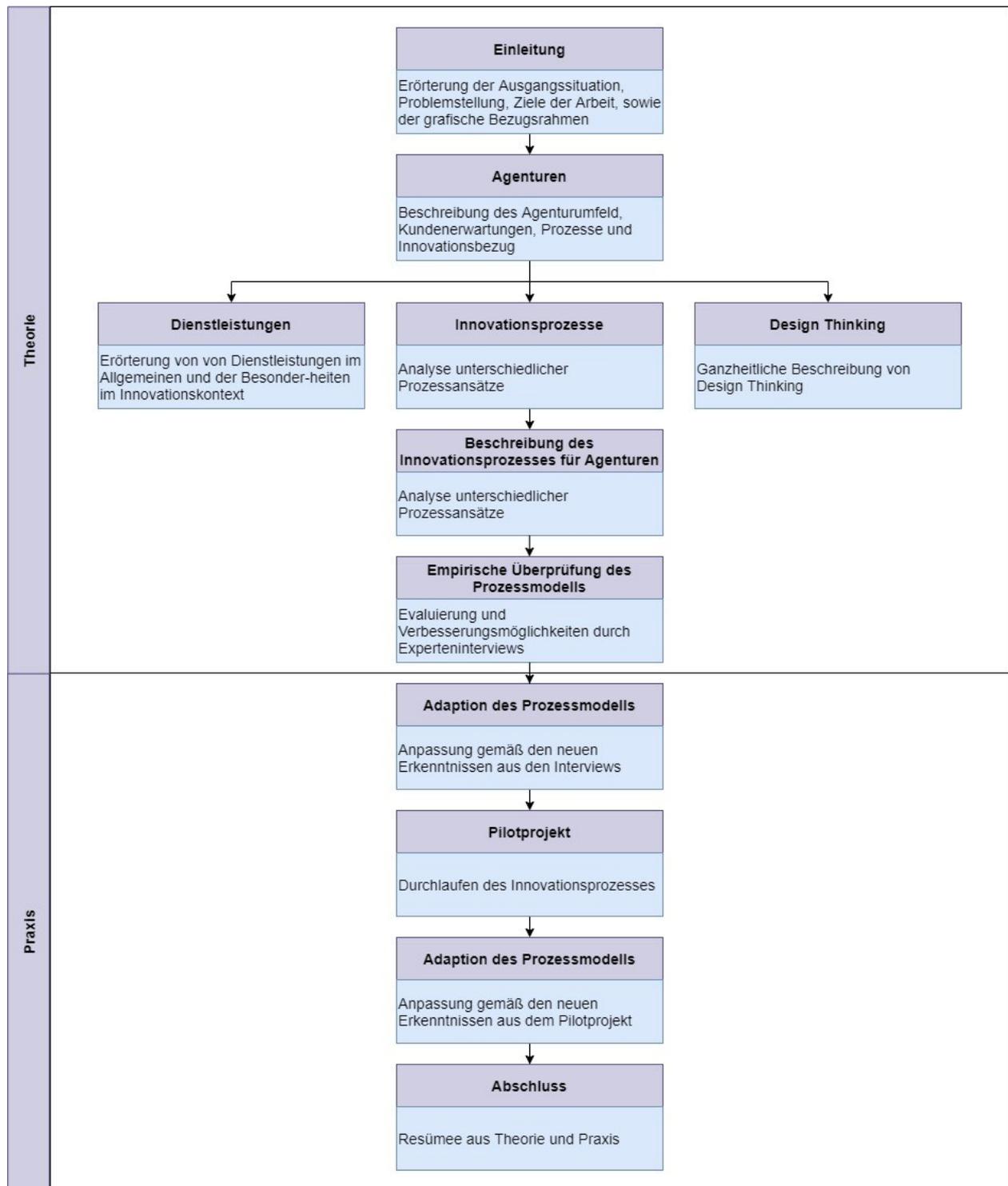


Abb. 1: Grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung

1.5 Ziele der Arbeit

Folgende Ziele wurden aufbauend auf der Problemstellung und den Forschungsfragen definiert.

- Erarbeitung eines für Agenturen praxistauglichen Innovationsprozesses zur Entwicklung neuer Dienstleistungsangebote.
- Erarbeitung unterstützender Methoden für einzelne Prozess-Schritte.
- Eine empirische Überprüfung durch die Durchführung eines Pilotprojekts mit einer ausgewählten Agentur.

2 AGENTUREN

Das folgende Kapitel befasst sich mit der Unternehmensform Agentur, welche Formen es gibt und welche Besonderheiten diese aufweisen. Des Weiteren werden der Zugang und Berührungspunkte von Agenturen zum Thema Innovation aufgezeigt.

2.1 Begriffsbestimmung

Der Begriff Agentur hat seinen Ursprung in der englischen Sprache und wird vom Wort Agent abgeleitet. Die Herkunft des Begriffes geht dabei bis in das Mittelalter zurück, als ein bilaterales Vertragssystem den Handel zwischen unterschiedlichen Vertragspartnern reglementierte. Aus rechtlicher Sicht betrachtet, wird der Agent als Mittelsmann verstanden, welcher im Namen eines anderen wirtschaftlich aktiv wird. Auf dieser Grundlage haben sich unterschiedliche Arten an Agenten entwickelt, wie beispielsweise der Makler.¹

Der Agenturbegriff, wie er als Dienstleister im Bereich der Werbung verstanden wird, geht auf die 1890er-Jahre zurück. In der frühen Phase vertraten die Agenturen noch mehr die Medien selbst, bevor diese als Space Booker begannen, im Auftrag der Kunden Werbeflächen in den vorhandenen Medien einzukaufen. Demnach trat die Agentur als Mittelsmann zwischen Werbetreibenden und den Medien auf.² Mit dem Aufkommen von Neuen Medien wurde der Einfluss von Agenturen besonders in den 90er-Jahren immer größer, weshalb sich auch das Leistungsangebot vervielfältigte. So übernahmen Agenturen unter anderem das Marketing, Eventmanagement, Public Relations, Promotion oder Corporate Communication.³ Auch aufgrund der Digitalisierung haben sich auch Agenturen weiterentwickelt und sind heute in unterschiedlichsten Formen aktiv. Das Grundprinzip ist jedoch seit jeher unverändert, die Position des Mittelsmannes, der im Auftrag eines anderen wirtschaftliche Handlungen durchführt. Aufgrund des ständig ansteigenden Wettbewerbsdruckes stehen Unternehmen regelmäßig vor der Fragestellung, ob eine Leistung intern erbracht werden soll, oder ein externes, spezialisiertes Unternehmen mit dieser beauftragt werden soll. Die Tendenz geht in Richtung der Auslagerung von ganzheitlichen und komplexen Prozessen.⁴

2.2 Agenturarten

Wie zuvor bereits angedeutet, hat die Unternehmensagentur eine lange Geschichte, über welche hinweg sich auch die Formen der Agenturen verändert haben. Es lassen sich eine Vielzahl von unterschiedlichen Agenturformen identifizieren. Betrachtet man den Kommunikationsbereich, so kann man Agenturen in Marketing- und Spezialunternehmensberatung und Kommunikationsagenturen einteilen. Unter Ersteres fallen Agenturen für Marktforschung und Werbeberatung, unter Zweiteres die PR-Agentur, Medienagentur, VKF- Agentur, Direkt Mail- Agentur und Werbeagentur.⁵ In Österreich werden Agenturen im Fachverband

¹ Vgl. Tebrake (2019), S. 83.

² Vgl. Tebrake (2019), S. 84.

³ Vgl. Bruhn/Meffert (1998), S. 318.

⁴ Vgl. Bruhn/Stauss (2007), S. 339.

⁵ Vgl. Brendt/Hermanns (1993), S. 120.

für Werbung und Marktkommunikation zusammengefasst. Die Gattung wurde auf Basis der von Agenturen erbrachten Haupttätigkeiten erstellt. In der nachstehenden Tabelle sind die entsprechenden Agenturarten abgebildet.

Gattung	Definition	Haupttätigkeiten
Online Agentur	<p>Online-Agenturen beraten Unternehmen und Organisationen im Bereich der Online-Kommunikation und erbringen kreative und technische Leistungen zur Gestaltung und Umsetzung digitaler Marktkommunikation. Der Leistungsumfang der Internetagentur umfasst Beratung, Strategieentwicklung, Kreation und programmiertechnische Umsetzung sowie Erfolgskontrolle im Sinne der effizienten Erreichung vereinbarter Kommunikationsziele.</p> <p>Sie erbringen Online-Marketing-Dienstleistungen im Bereich Online-Werbung, Suchmaschinen-Optimierung, Erstellung und Optimierung von Inhalten (und Social-Media-Marketing).</p> <p>Zur Leistungserbringung setzen die Online-Agenturen Teams angestellter Mitarbeiter und/oder Netzwerke gewerblicher Subunternehmen unterschiedlicher Branchen ein.</p>	<p>Beratung und Planung: insbesondere Integration von Online-Marketing in bestehende Kommunikationskonzepte; Entwicklung von Webauftritten, Konzeption von Weblogs (Blogs), E-Commerce-Lösungen.</p> <p>Konzeption: Kreation, Gestaltung, insbesondere Webdesign, Informationsarchitektur, Navigationselemente, User Experience Optimization, User Interface Optimization, Benutzeroberflächen von Apps.</p> <p>Online-Marketing: Suchmaschinen-Marketing, Search Engine Optimization, Search Engine Advertising, Digitale Mediaplanung; Content Marketing, Erstellen von weboptimierten Text-inhalten sowie user- und webkonforme Aufbereitung multimedialer Inhalte.</p> <p>Technische Umsetzung: insbesondere Design und Programmierung von Websites, Apps und speziellen Online-Anwendungen; Implementierung bzw. Entwicklung von Content-Management-Systemen; Programmierung von Schnittstellen und Brückentechnologien zwischen unterschiedlichen Systemen; Integration von Audio- und Videoinhalten.</p>
Event-agentur	<p>Eventagenturen planen, gestalten und realisieren Erlebniswelten, mit denen sowohl image- als auch verkaufsfördernde Ziele verfolgt werden. Das Leistungsspektrum der Eventagentur umfasst Konzeption, Vorbereitung und operative Abwicklung von Veranstaltungen als Generalunternehmen.</p> <p>Zur Leistungserbringung setzen Eventagenturen Teams angestellter Mitarbeiter und/oder Netzwerke gewerblicher Subunternehmen unterschiedlicher Branchen ein. Eventagenturen sind oft als Ein-Personen-Unternehmen (EPU) tätig und erbringen ihre Leistungen gemeinsam mit Netzwerken gewerblicher Subunternehmen unterschiedlicher Branchen.</p>	<p>Strategische Beratung und Konzeption, insbesondere Erarbeitung von Kommunikationszielen; Zielgruppendefinition; Rebriefing; Treatment für die wichtigsten Eventinhalte und Abläufe; Erstellung des Budgetplans; Locationscouting; Recherchen für Liveacts; Engagements von Künstlern; Auswahl bzw. Verpflichtung der geeigneten Partner, Lieferanten etc.;</p> <p>Operatives Eventmanagement, insbesondere Erstellung detaillierter Zeit- und Netzpläne; Briefing von Partnern, Lieferanten etc.; Recherchen, Verhandlungen und Einholen von Genehmigungen etc.; erarbeiten von Checklisten für Miete, Kauf oder Produktion notwendiger Eventmaterialien; Planung, Organisation bzw. Koordination aller Eventaktivitäten bzw. -inhalte; Ticketing, Security, Empfang und Gästebetreuung; Projektüberwachung, Qualitätskontrolle und Troubleshooting.</p>

Werbe-agentur	<p>Werbeagenturen erbringen umfassende Leistungen (Full Service) für die Marktkommunikation von Unternehmen und Organisationen und können als Generalunternehmen auch für die Lieferungen und Leistungen Dritter verantwortlich sein.</p> <p>Der Leistungsumfang der Werbeagentur reicht von Strategieentwicklung, Kreation und Produktion über (Media-)Planung und laufende Beratung bis zur Erfolgskontrolle im Sinne der effizienten Erreichung vereinbarter Kommunikationsziele.</p> <p>Zur Leistungserbringung setzen Kommunikationsagenturen Teams angestellter Mitarbeiter und/oder Netzwerke gewerblicher Subunternehmen unterschiedlicher Branchen ein.</p>	<p>Beratung und Konzeption, ins-besondere Entwicklung von Marketing- und Kommunikationsstrategien, Corporate-Identity- und Corporate-Design, Web-Auftritten, POS-Aktionen und Promotion; Sponsoring; strategische Markenführung; Begleitung von Innovationsprozessen. Kreation, insbesondere Ideenfindung, Texte und Designs für webbasierende, digitale und analoge Medien aller Art.</p> <p>Auswahl und Einkauf von Medien, insbesondere zielgruppenspezifische Schaltpläne für Internet, TV, Radio, Printmedien und Außenwerbung sowie deren Umsetzung inkl. Qualitäts-kontrolle und Abrechnung, teilweise mit Vorfinanzierung. Umsetzung, Herstellung, Verteilung, insbesondere Auswahl und Beauftragung von Medien und Subunternehmen einschließlich der Vorfinanzierung sowie Qualitäts- und Erfolgskontrolle.</p>
PR-Agentur	<p>PR-Agenturen beraten und unterstützen Unternehmen, Organisationen und Personen bei der Gewinnung von öffentlichem Vertrauen und Sympathie sowie beim Dialog mit direkt oder indirekt betroffenen Teilöffentlichkeiten. Ziele von Public Relations sind das Wecken von Aufmerksamkeit und Interesse, die Steigerung des Bekanntheitsgrades sowie der Aufbau von Imageprofilen, die Begleitung von Entscheidungsprozessen sowie Konflikt- und Krisenbewältigung.</p> <p>Einzelne Public-Relations-Agenturen haben sich auf Branchen und Kundengruppen spezialisiert (Kultur, Sport, Pharmazie, Investitionsgüter, Politik, börsennotierte Unternehmen etc.).</p>	<p>Strategieentwicklung und Planung der internen und externen Kommunikation von Unternehmen und Organisationen, insbesondere von Corporate-Identity-Programmen, Unternehmensleitbildern, Imageuntersuchungen, quantitativen und qualitativen Zielgruppenanalysen, integrierten Kommunikationskonzepten und einzelner PR-Maßnahmen.</p> <p>Beratung, insbesondere bei Ziel-formulierung, Unternehmens-positionierung, Kommunikations-management, Kommunikations-beratung, Medienarbeit, Sponsoring, Public Affairs, Employer Branding, Konzepte für Corporate Social Responsibility. Operative Umsetzung, insbesondere von Pressekonferenzen und Pressegesprächen; Content-Management und Social-Media-Betreuung; Redaktion und Aufbereitung von Fachinformationen; Aufbau und Pflege von Presse-, Bild- und Tonarchiven; Erstellung von Inhalten für Print- und Onlinemedien, Kontaktabbau und laufende Kontaktpflege zu Dialoggruppen; Koordination aller an Public-Relations-Projekten beteiligten Partnern; Qualitäts- und Erfolgskontrolle.</p>

Tabelle 1: Agenturformen,
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung Wirtschaftskammer Österreich (2019), Onlinequelle [05.03.2019]

Während die Kategorisierung der Wirtschaftskammer Österreich auf die fachspezifischen Agenturarten eingeht, hat sich Agenturbranche jedoch stark in die Richtung des Full-Service- Anbieters entwickelt. Diese Begrifflichkeit hat entspringt aus der Weiterentwicklung der klassischen Werbeagentur, welche im Laufe der Zeit begonnen hat, auch konzeptionelle und gestalterische Aufgaben im Werbekontext zu übernehmen.

Ursprünglich kam den Agenturen hauptsächlich die Aufgabe der Akquisition von Reklame zu. Full-Service-Agenturen bieten den Werbetreibenden die Übernahme der gesamten Wertschöpfungskette von Werbemaßnahmen an. Dies beinhaltet alle Schritte, von der Beratung bis zur Erfolgskontrolle. Full-Service-Agenturen müssen sich jedoch auch einiger Kritik stellen. Das Hauptargument, welches gegen einen Gesamtanbieter gebracht wird, ist, dass durch das breite Leistungsangebot eine Generalisierung stattfindet. Darauf basierend ist weniger einschlagendes Fachwissen für die einzelnen zu bespielenden Kanäle vorhanden. Das Idealszenario für eine Agentur umfasst das breite Leistungsspektrum einer Full-Service-Agentur mit dem Fachwissen von auf bestimmte Bereiche fokussierten Spezialagenturen.⁶

2.3 Innovationen und Agenturen

Agenturen bewegen sich in einem dynamischen Umfeld und spätestens mit dem Ende der Nullerjahre hat sich das Wirkungsfeld von Agenturen durch das Aufkommen von Social-Media-Plattformen grundlegend verändert. Seither wachsen die Kommunikationsmöglichkeiten, egal ob intern oder extern, kontinuierlich. Dies stellt Agenturen vor die große Herausforderung, jeden neuen Kanal zu bewerten und festzustellen, ob dieser als innovativ anzusehen ist oder nur ein kurzer Hype sein könnte.⁷ In Agenturen existiert in vielen Fällen eine zentrale Stelle, welche diese Entscheidungen trifft. Dadurch herrscht naturgemäß eine sehr subjektive und teilweise willkürliche Entscheidungsfindung vor. Ebenso sind es oft die Kundenwünsche, welche Agenturen dazu treiben, sich mit neuen Trends und Technologien zu befassen und eine Expertise dahingehend aufzubauen. Die Missinterpretation eines Trends und dadurch nicht zielführende Leistungserbringung für den Kunden kann als Risiko gesehen werden, welches auch zu nachhaltigen Schäden in der Kundenbeziehung führen kann. Um nachhaltige Entscheidungen zu treffen, ist es Agenturen nahezulegen klare Prozesse und Zuständigkeiten zu schaffen, um dem Risiko entgegenzuwirken.⁸

2.4 Erwartungshaltung gegenüber Agenturen

Eine Agentur als Dienstleister ist naturgemäß mit gewissen Erwartungshaltungen des Kunden konfrontiert. Die Gründe, warum sich Unternehmen entscheiden, gewisse Leistungen an eine Agentur auszulagern, können unterschiedlicher Natur sein. Der offensichtlichste Grund sind die Kosten.⁹ Die darauf beruhende Annahme ist jene, dass eine Agentur die gewünschten Maßnahmen effektiver und effizienter ausführen kann, als man selbst im Stande wäre. Weiters wird vonseiten der Unternehmen davon ausgegangen, dass Agenturen schwankende Auslastung besser und schneller bewältigen können. Ein Kernpunkt, weshalb Agenturen engagiert werden, ist die Kreativität und Expertise in den einzelnen Themenbereichen, sowie das fachspezifische Wissen, beispielsweise in der Kommunikationsplanung. Durch den Status des Externen gelten die Dienstleistungsagenturen als nicht befangen und sollen von außen unkonventionelle

⁶ Vgl. Bruhn/Stauss (2007), S. 405f.

⁷ Vgl. Pätzmann/Botzenhardt (2011), S. 94.

⁸ Vgl. Pätzmann/Botzenhardt (2011), S. 96ff.

⁹ Vgl. Brendt/Hermanns (1993), S. 115.

und neue Denkweisen einbringen.¹⁰ Abschließend erwarten sich Kunden immer neue und innovative Lösungen, weshalb die Aktivitäten nicht einfach reproduziert werden können, sondern immer wieder neu gestaltet werden müssen. Durch die Vielzahl an Erwartungen den Agenturen gegenüber stehen diese konstant unter Druck, denn die Kunden wünschen sich gesamtheitliche Lösungen und gleichzeitig Expertenwissen in einzelnen Disziplinen.¹¹

Nur die wenigsten schaffen es diesen Ansprüchen gerecht zu werden; so beklagen sich Auftraggeber besonders über hohe Kosten, Ideen, welche wenig Kreativität versprühen, oder geringes proaktives Handeln besonders in Bezug auf das Hinterfragen von Standpunkten des Auftraggebers. Der relevanteste Kritikpunkt, der auch als Herausforderung verstanden werden kann, ist der Fakt, dass Agenturen das Geschäft oder Produkt ihrer Kunden nicht ausreichend verstehen.¹²

2.5 Wertekette von Dienstleistern

Agenturen fallen unter die Kategorie der Dienstleistungsunternehmen.¹³ Analysiert man die Wertekette von Dienstleistern, so stellt man naturgemäß mehrere Unterschiede im Vergleich zum produzierenden Gewerbe fest. In Abb. 2 ist die Wertekette von Dienstleistern, deren Leistungen in Projektarbeit erbracht werden und deshalb einen klaren Anfang und Ende aufweisen, abgebildet. Somit trifft die Darstellung auch auf Agenturen zu.

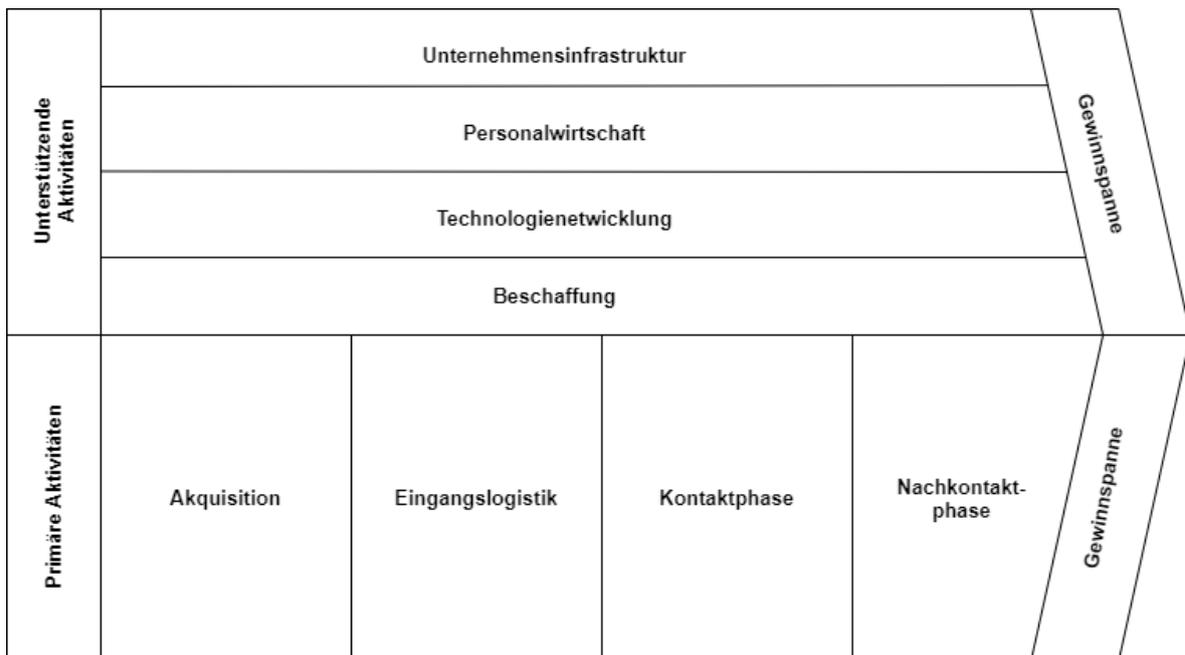


Abb. 2: Wertekette für Dienstleistungsunternehmen mit projektorientierter Leistungserstellung;
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung Altobelli/Bouncken (1998), S. 289.

¹⁰ Vgl. Bruhn/Stauss (2007), S. 405.

¹¹ Vgl. Pätzmann/Botzenhardt (2011), S. 17.

¹² Vgl. Lace, S. 53.

¹³ Vgl. Bruhn/Stauss (2007), S. 57.

Grundsätzlich werden zwei Gruppen von Aktivitäten unterschieden, die primären Aktivitäten und die sekundären Aktivitäten. Erstere sind die Akquisition, die Eingangslogistik, die Kontaktphase und die Nachkontaktphase. Zu den Sekundäraktivitäten zählen die Unternehmensinfrastruktur, die Personalwirtschaft, die Technologieentwicklung und die Beschaffung. Nachfolgend werden die einzelnen Bestandteile der Wertekette im Detail beschrieben:¹⁴

Akquisition

Die Phase der Akquisition ist die erste der primären Aktivitäten. Diese zielt darauf ab neue Geschäftsbeziehungen aufzubauen. Dafür können auch externe Dienstleister beauftragt werden, oder sie können ganzheitlich im Unternehmen verankert sein. In der Akquisition ist ein hohes Maß an persönlichen Kontakten von großer Bedeutung. Dies ist dadurch zu begründen, dass die zu erbringende Dienstleistung sich durch ihre Immaterialität auszeichnet und sich potenzielle Kunden diese nur bedingt vorstellen können.

Eingangslogistik

In diesem Schritt werden alle Aktivitäten des Dienstleistungsunternehmens zusammengefasst, welche die Lagerung von Inputs für die Leistungserstellung sicherstellen. Dadurch wird unter anderem die Leistungsbereitschaft sichergestellt, indem alle notwendigen Inputs und Ressourcen zur Verfügung stehen.

Kontaktphase

Die Kontaktphase ist die zentrale Phase, in welcher die Dienstleistung tatsächlich erbracht wird. In diese ist der Kunde stark involviert. Die genauen Aktivitäten können nicht allgemeingültig formuliert werden, da sich diese branchenspezifisch unterscheiden. Besonders hervorzuheben sind in dieser Phase jedoch Beratung und Serviceaktivitäten.

Nachkontaktphase

Die letzte der Primäraktivitäten ist die Nachkontaktphase. Diese beginnt mit der Beendigung eines Projekts in einer projektbezogenen Leistungskette. In dieser wird Nachkaufpflege und auch weiteres Marketing betrieben. Ebenso ist das Beschwerdemanagement hier verortet.

Beschaffung

Die Phase der Beschaffung ist die erste der Sekundäraktivitäten und nicht direkt mit dem Projektgeschäft verbunden. Sie läuft, wie alle Sekundäraktivitäten, parallel zum Tagesgeschäft und beschäftigt sich mit der Sicherstellung aller benötigten Inputfaktoren. Zu diesen gehört in der Dienstleistungserstellung zum großen Teil auch das Personal, welches intern vorhanden sein kann, aber auch aus externen Dienstleistern bestehen kann. Da der Personalbedarf direkt an die Auftragslage gekoppelt ist und dadurch nicht immer planbar ist, wird regelmäßig auf Externen zurückgegriffen.

¹⁴ Bruhn/Stauss (2007), S. 57ff.

Technologieentwicklung

Im Vergleich zum produzierenden Sektor kommt der Technologieentwicklung bei Dienstleistungsunternehmen eine geringe Bedeutung zu. Hauptsächlich werden Kommunikation und Informationstechnologien verwendet. Nur in vereinzelt Fällen übernehmen die Dienstleister die Entwicklung selbst.

Personalwirtschaft

Die Personalwirtschaft ist eine Kernaktivität für jeden Dienstleister, da die Natur des Geschäfts eine hohe Personalintensität verlangt. Durch das hohe Ausmaß an persönlichen Kundenkontakten ist ein gut ausgebildetes und geschultes Personal essenziell für jedes Dienstleistungsunternehmen. Dazu gehören Personalbeschaffung, Schulung und Weiterbildung.

Unternehmensinfrastruktur

In Dienstleistungsunternehmen liegt der Großteil der Infrastrukturarbeit in Verwaltungsaktivitäten.

2.6 Agenturprozesse

Aus prozessualer Sicht betrachtet lassen sich in Agenturen vier Prozessgruppen und eine übergeordnete Etat- Direktion identifizieren. Im Zentrum stehen dabei die Kernprozesse, welche in Kapitel 2.6.1 genauer erläutert werden. Diese werden von Supportprozessen und Kompetenzzentren unterstützt, wie aus Abb. 3 zu entnehmen ist.

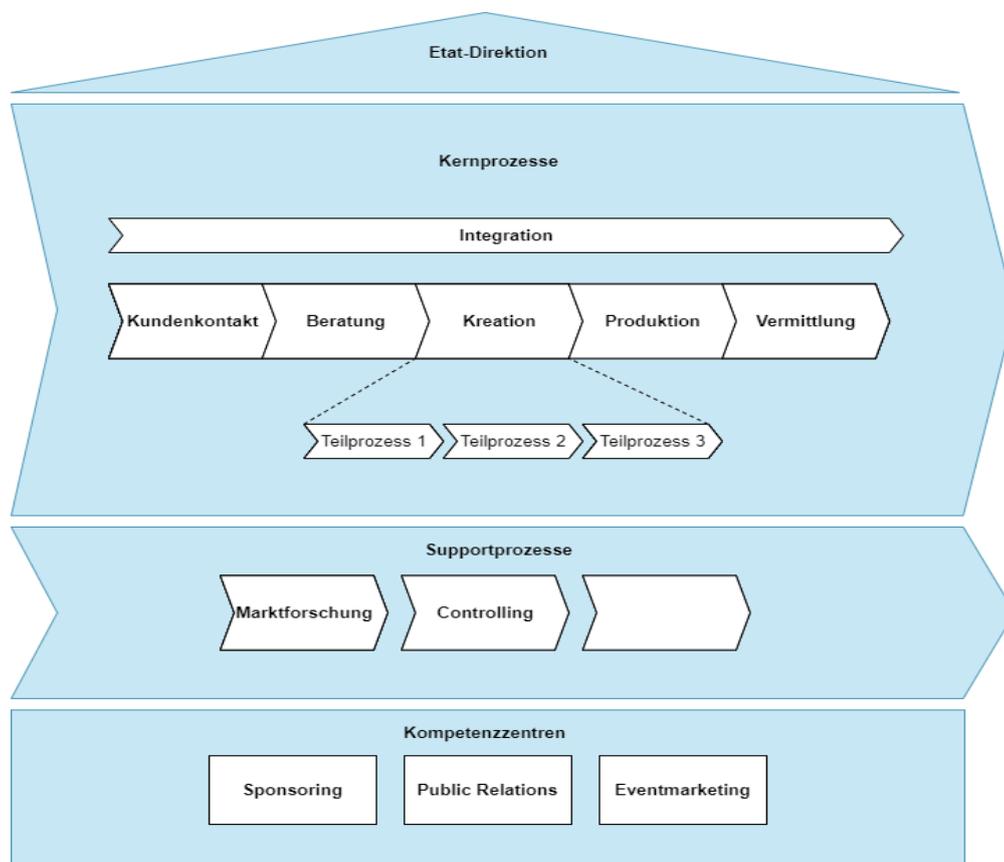


Abb. 3: Prozessorientierte Betrachtung von Kommunikationsagenturen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn/Stauss (2007), S. 411.

Als Kernprozesse werden jene verstanden welche direkt mit dem Unternehmenserfolg in Abhängigkeit stehen und für potenzielle Wettbewerbsvorteile relevant sind. Der Fokus liegt dabei stets auf die Kundenorientierung. Ergänzend zu den Kernprozesse laufen auch Supportprozesse ab.¹⁵ Nachstehend wird im Detail auf die Prozesslandschaft von Agenturen eingegangen:¹⁶

Kundenkontakt

Der Kundenkontakt wird besonders im Agenturwesen als Kernaktivität betrachtet. Darunter werden alle Kontaktpunkte mit bestehenden und potenziellen Kunden zusammengefasst. Hierunter fällt alles vom Erstkontakt bis zur Rechnungslegung. Die Quantität der Kontakte spiegelt dabei jedoch nicht den Unternehmenserfolg wider, sondern vielmehr, wie oft es gelingt Aufträge an Land zu ziehen.

Beratung/ Konzeption

Neben den im nächsten Punkt, der Kreation, beschriebenen Aktivitäten nehmen Agenturen immer mehr die Rolle von Beratern und Konzeptionisten ein. Bei der beispielhaften Kommunikationsagentur können solche Leistungen Beratung im Vertrieb sein, oder die Durchführung von Marktforschungen. Strategische Fragestellungen stellen dabei den Kern der Beratungstätigkeit dar.

Kreation

In der Kreation sind alle Aktivitäten zusammengefasst, welche mit der Bild- und Textgestaltung eines Kundenauftrages in Verbindung stehen. Ebenso gehört die gesamtheitliche Konzeption, zum Beispiel einer Kommunikationsmaßnahme, zur Kreatiionsphase. Teilaufgaben sind unter anderem die Erstellung von Bild- und Filmmaterial, grafische Gestaltungen und Textentwürfe. Ebenso wichtig ist der konstante Kundenkontakt während der Kreation.

Produktion

Die Produktion befasst sich mit der finalen Zusammensetzung der Dienstleistung mithilfe von technischen Mitteln. Dies kann physisch, zum Beispiel in Form von Printprodukten oder Messeständen sein, aber wie bei Onlineagenturen auch immateriellen Charakter besitzen, als Beispiel kann die Websiteprogrammierung angeführt werden.

Kompetenzzentren

In den Kompetenzzentren finden sich einzelne Disziplinen, welche entweder in der Agentur selbst verortet sind oder auch gegebenenfalls zugekauft werden können. Diese weisen einen hohen Spezialisierungsgrad in der Fachrichtung auf und ihre Tätigkeit gilt als heterogen, weist eine geringe Strukturiertheit und Wiederholungshäufigkeit auf. Kompetenzzentren sind personell knapp besetzt, jedoch mit qualitativem Expertenwissen. Zentren können beispielsweise in PR oder Eventmarketing aufgeteilt sein.

¹⁵ Vgl. Bruhn/Stauss (2007), S. 411.

¹⁶ Vgl. Bruhn/Stauss (2007), S. 409f.

3 DIENSTLEISTUNGEN

Dienstleistungen haben sich besonders im westlichen Wirtschaftsraum zum treibenden Wirtschaftsfaktor entwickelt und haben die klassische Industrie in Bezug auf den Wertschöpfungsanteil bereits überholt. Betrachtet man die Mitgliedsstaaten der OECD, so waren Dienstleistungen im Jahr 2006 bereits für 71.7 % des Bruttoinlandsprodukts verantwortlich, mit einer steigenden Tendenz.¹⁷ Im nachstehenden werden Dienstleistungen und deren Besonderheiten durchleuchtet, auch in Bezug auf Innovation.

3.1 Eigenschaften von Dienstleistungen

Um die Eigenschaften und die Andersartigkeit von Dienstleistungen im Vergleich zu physischen Produkten zu erläutern, werden diese aus zwei Blickwinkeln betrachtet, zum einen aus der Marketingperspektive, zum anderen aus der operativen Managementperspektive.

3.1.1 Marketingperspektive

Ausgangspunkt der Betrachtung aus der Perspektive des Dienstleistungsmarketings ist die Herausarbeitung der Unterschiede von Dienstleistungen zu klassischen, physischen Produkten und die Herausforderungen, die durch diese Andersartigkeit entstehen. Dabei fokussiert man sich auf die konstitutiven Merkmale, welche im Unterschied zu physischen Produkten folgende Merkmale aufweisen:¹⁸

- Intangibilität
- Heterogenität von Dienstleistungen
- Simultaneität der Erstellung und Konsum
- Integration des externen Faktors
- Nicht-Lagerbarkeit

Immaterialität

Als allgemein anerkannt, aber ebenso umstritten gilt die immaterielle Eigenschaft von Dienstleistungen, welche eine Trennung vom Sachgut bewerkstelligen soll. Im Vergleich zu genau diesen kann ein Nachfrager nur die Bereitschaft, Fähigkeit bzw. Potenzial zur Ausübung einer Dienstleistung erwerben. Dies basiert darauf, dass keine materiellen Mittel Bestand der Dienstleistung sind. Die Dienstleistung gilt demnach als nicht übertragbar, sichtbar, körperlich und greifbar; daraus resultiert die Denkweise, dass diese als Wirkung gesehen wird. Die Wirkung kann dabei in unterschiedlichsten Formen auftreten, beispielsweise als Bildung, Gesundheit, Verfügungsrechte für Güter, Informationen oder Lebewesen. Aus rechtlicher Sicht wird bei einem Vertragsabschluss ein Leistungsversprechen mit definiertem Leistungsziel vereinbart, wie dieses erreicht wird jedoch nicht. Weiters sind Dienstleistungen dadurch kein Gegenstand

¹⁷ Vgl. eurostat (2006), Onlinequelle [Stand: 03.03.2019].

¹⁸ Vgl. Boss/Ernst (2011), S. 17.

von Patenten und können nicht geschützt werden; ebenso können Nachahmungen kaum verhindert werden.¹⁹

Heterogenität von Dienstleistungen

Ein weiteres konstitutives Merkmal ist die Heterogenität von Dienstleistungen. Diese basiert auf dem subjektiven Empfinden der Kunden über die wahrgenommene Qualität einer Dienstleistung, möglicherweise variiert auch die Erbringung der Leistung. Als Beispiel gilt eine Transaktion am Bankomaten: Während eine technisch affine Person mit der Dienstleistung zufrieden ist, kann ein unwissender Kunde vor große Probleme gestellt sein und dadurch die Qualität als negativ einstufen.²⁰

Simultaneität der Erstellung und Konsum

Die Simultaneität bezieht sich auf die zeitgleiche Produktion und Konsumation der Dienstleistung, dementsprechend ist der Kunde Teil des Dienstleistungsprozesses und wird als externer Faktor bezeichnet. Durch den Kunden als Teil der Produktion gilt für Dienstleistungen, dass keine Massenproduktion möglich ist.²¹

Nicht-Lagerbarkeit

Die davor schon angesprochene fehlende Lagerbarkeit bedeutet, dass Dienstleistungen weder eingelagert, wiederverkauft, retourniert oder gespeichert werden können, dies basiert auf der Intangibilität. Als besonders kritisch gelten dabei die nicht vorhandene Möglichkeit des Weiterverkaufs oder der Rückgabe. Deshalb müssen Fehler oder Mängel gegebenenfalls schnellstmöglich bearbeitet werden, um die Kundenzufriedenheit wiederherzustellen. Weiters erfordert die fehlende Lagerbarkeit eine höhere Flexibilität von Unternehmen, da sich Absatzschwankungen in der Produktion von Dienstleistungen nicht ohne weiteres abfedern werden können.²²

Integration des externen Faktors

Für die Erbringung einer Dienstleistung ist die Integration des externen Faktors, als Externer Faktor wird der Kunde verstanden, zwingend notwendig. Der Kunde partizipiert aktiv im Erstellungsprozess und ist dadurch auch Teil der Faktorkombination in der Produktion. Durch diese Besonderheit hat der Kunde auch entscheidenden Einfluss auf den Prozess der Leistungserbringung, wie auch auf die Qualität dieser.²³

Aus Marketingsicht ergeben sich daraus folgende Herausforderungen. Die Dienstleistungserfahrung bzw. die subjektive Wahrnehmung bei der Leistungserstellung bestimmen den Willen sich langfristig an den Dienstleister zu binden. Deshalb spielt der Faktor Mensch als Dienstleister eine Kernrolle. Das Design von Dienstleistung bezieht sich nicht wie bei der Produktion von Gütern auf interne Prozesse, sondern wird durch den externen Faktor nach außen hin geöffnet. Aufbauend auf der Dienstleistungserfahrung ist die

¹⁹ Vgl. Innerhofer (2012), S. 21f.

²⁰ Vgl. Boss/Ernst (2011), S. 18.

²¹ Vgl. Boss/Ernst (2011), S. 19.

²² Vgl. Innerhofer (2012), S. 22.; Boss/Ernst (2011), S. 20.

²³ Vgl. Innerhofer (2012), S. 24.

Kundenbindung bzw. Kundenakquise besonders herausfordernd, da fehlerhafte Leistungen nicht rückgängig gemacht werden können und eine daraus resultierende Negativwirkung nur schwer abzufangen ist. Für das Eintreten eines solchen Falles sollen entsprechende Strategien entwickelt werden. Ebenso herrscht für den Konsumenten vor der Leistungserstellung Unsicherheit über die Qualität, da diese nicht wie ein physisches Produkt greifbar ist. Neben den nach außen wirkenden Marketing kommt auch dem internen Marketing eine bedeutende Rolle zu, da die Menschen, die an der Erbringung der Dienstleistung beteiligt sind, erheblichen Einfluss auf die Qualität dieser haben. Dabei gilt es eine hohe Zufriedenheit bei den Mitarbeitern sicherzustellen.²⁴

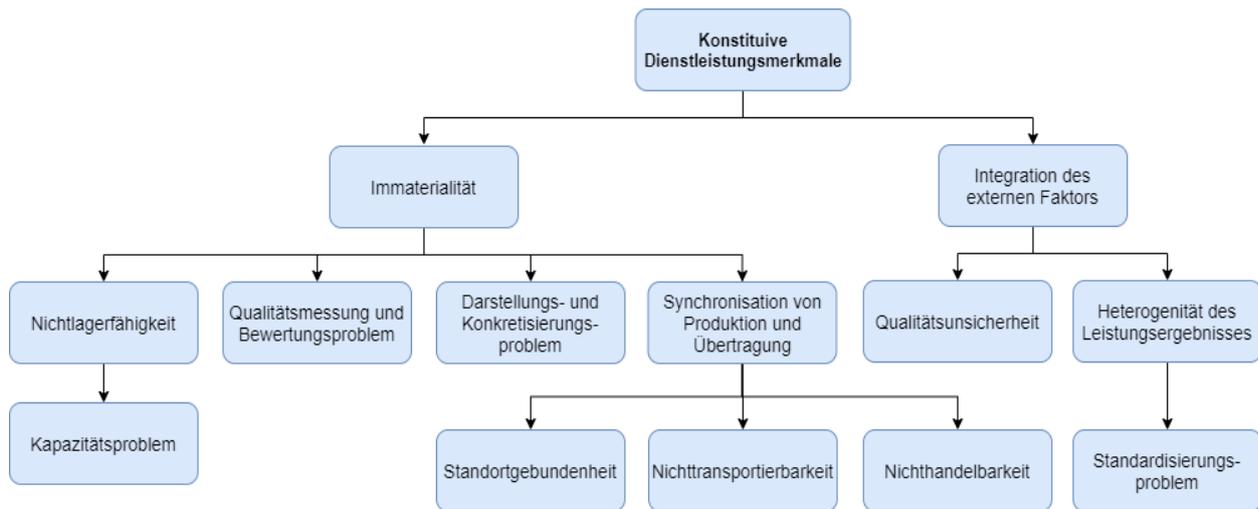


Abb. 4: Die konstitutiven Merkmale und Besonderheiten von Dienstleistungen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Innerhofer (2012), S. 25.

3.1.2 Die operative Sicht

Die operative Dienstleistungssicht fokussiert sich auf die Unterschiede in der Produktion von Dienstleistungen im Vergleich zu physischen Produkten und auf Verfahren für die Entwicklung und Erstellung von Dienstleistungen. Aus Sicht der konstitutiven Merkmale sind die Heterogenität und Nicht-Lagerbarkeit akzeptiert, werden aber als sekundär betrachtet. Das Hauptaugenmerk bilden die Intangibilität und die zeitgleiche Produktion und Konsumation.

In einer prozessualen Betrachtung im Hinblick auf die Dienstleistungsqualität stellt besonders der externe Faktor eine große Herausforderung dar, und hier wiederum das daraus resultierende Ausmaß an Kundenkontakten und individuellen Anpassungen. Das Ausmaß an Kundenkontakten korreliert dabei mit der Unsicherheit. Je mehr Kundenkontakt, umso höher die Unsicherheit durch das erhöhte Einflusspotenzial des Kunden auf den Erstellungsprozess der Dienstleistung. Des Weiteren erhöht es auch den Kapazitätsbedarf.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf dem Grad der Anpassung auf individuelle Kundenwünsche. Dienstleistungen sind in vielen Fällen Einzellösungen und nur teilweise standardisierbar.²⁵

²⁴ Vgl. Boss/Ernst (2011), S. 20f.

²⁵ Vgl. Boss/Ernst (2011), S. 24ff.

3.2 Begriffsbestimmung

Obwohl der Dienstleistungsbegriff einer des alltäglichen Lebens ist, und trotz der oben allgemein anerkannten Charakteristiken von Dienstleistungen, ist es bis dato nicht gelungen, sich auf eine allgemein gültige Definition zu einigen.²⁶ Dabei befassen sich unterschiedliche Forschungsfelder schon seit geraumer Zeit mit Dienstleistungen. So beschäftigt sich die Nationalökonomie und Volkswirtschaft bereits seit den späten 1960er bzw. frühen 1970er-Jahren mit dem Begriff der Dienstleistung. Die Betriebswirtschaft hat erst bedeutend später damit begonnen sich mit der Thematik zu befassen. Aus den ersten Forschungsjahren entspringt auch der herangezogene Vergleich mit Sachleistungen, welche als Gegenstück zur Dienstleistung bestimmt werden.²⁷ Diese vereinfachte Definition gilt als nicht aussagekräftig, da die Heterogenität von Dienstleistungen diese relativiert.²⁸

Weitere und detailreichere Herleitungsansätze für die Betrachtungsweise von Dienstleistungen sind jene der enumerativen, negativen, institutionellen und konstitutiven Abgrenzung.²⁹

3.2.1 Enumerative Definition

Die enumerative Herangehensweise beschränkt sich lediglich auf eine Listung von Dienstleistungskategorien und dazugehörigen Beispielen. Durch solche kann ein Bild geschaffen werden, was alles eine Dienstleistung sein kann. Für eine grobe Klassifikation der Branchen und Bereiche mag diese Abgrenzung ausreichend sein, für eine wissenschaftliche Begriffsbestimmung jedoch nicht, auch weil ständig neue Dienstleistungen angeboten werden und nicht immer klar abgegrenzt werden kann, zu welcher Branche diese gehören.³⁰

3.2.2 Negativdefinition

Die Negativdefinition stellt Dienstleistungen Sachgütern gegenüber und definiert alle Leistungen, welche nicht eindeutig Sachleistungen zugeordnet werden können, als Dienstleistungen. Gleich wie der enumerative Ansatz ist auch dieser zu offen gestaltet. Es wird ignoriert, dass immaterielle Güter auch Informationen oder beispielsweise Rechte sein können.³¹

²⁶ Vgl. Bruhn/Meffert (1998), S. 31.

²⁷ Vgl. Welter (2005), S. 94ff.

²⁸ Vgl. Maleri/Frietzsche (2008), S. 15ff.

²⁹ Vgl. Bullinger/Scheer (2006), S. 23.

³⁰ Vgl. Bullinger/Scheer (2006), S. 23ff.; Bruhn/Meffert (1998), S. 32.

³¹ Vgl. Bruhn/Meffert (1998), S. 23ff.

3.2.3 Konstitutive Definition

Der konstitutive Ansatz zur Begriffsbestimmung ist als der detailreichste anzusehen. Dieser unterteilt sich in drei Leistungsdimensionen, das Dienstleistungspotential, den Dienstleistungsprozess und das Dienstleistungsergebnis.³²

Potenzialdimension

Die Potenzialdimension fokussiert sich auf die Fähigkeit, eine Leistung erbringen zu können. Dies beinhaltet das Vorhandensein der notwendigen Ressourcen, die Fähigkeiten und die Bereitschaft eine Leistung, durch die Kombination von internen Faktoren, zu erbringen. Deshalb kann die Potenzialdimension als Leistungsversprechen gegenüber dem Kunden verstanden werden. Durch diese Herangehensweise wird die Immaterialität sichtbar, da es zu Beginn keine erstellte Leistung gibt, aus diesem Grund besteht für den Käufer ein hohes Kaufrisiko.

Prozessdimension

Im Dienstleistungsprozess geht das Potenzial in die Erstellung der Dienstleistung über. Der Anbieter kann die Dienstleistung nicht allein erbringen; ausgelöst wird der Prozess durch das Wirken des Kunden. Im Prozess werden interne und externe Produktionsfaktoren zusammengeführt und kombiniert. Das Uno-actu-Prinzip weist darauf hin, dass die Erbringung einer Dienstleistung nicht ausschließlich von der Potenzialqualität des Produzenten abhängig ist, denn nur wenn sich auch der Kunde als externer Faktor erfolgreich einbringt, kann diese bestmöglich erbracht werden. In welcher Form sich der Kunde einbringt, variiert, dies kann durch ein persönliches Wirken, die Bereitstellung eines Verfügungsobjekts oder Informationen und Wissen erfolgen.

Ergebnisdimension

Die ergebnisorientierte Dimension konzentriert sich auf die Endkombination der Leistungserbringung und die daraus resultierende Wirkung beim Kunden.³³ Hier steht wieder die immaterielle Komponente im Zentrum, jedoch gibt es Arten an Dienstleistungen, die durchaus einen materiellen Charakter haben, beziehungsweise ohne materielle Unterstützung nicht erbracht werden könnten, wie es zum Beispiel beim Flugtransport der Fall ist.³⁴

³² Vgl. Hilke (1989), S. 19ff.

³³ Vgl. Bullinger/Scheer (2006), S. 56.

³⁴ Vgl. Opitz (2009), S. 28.

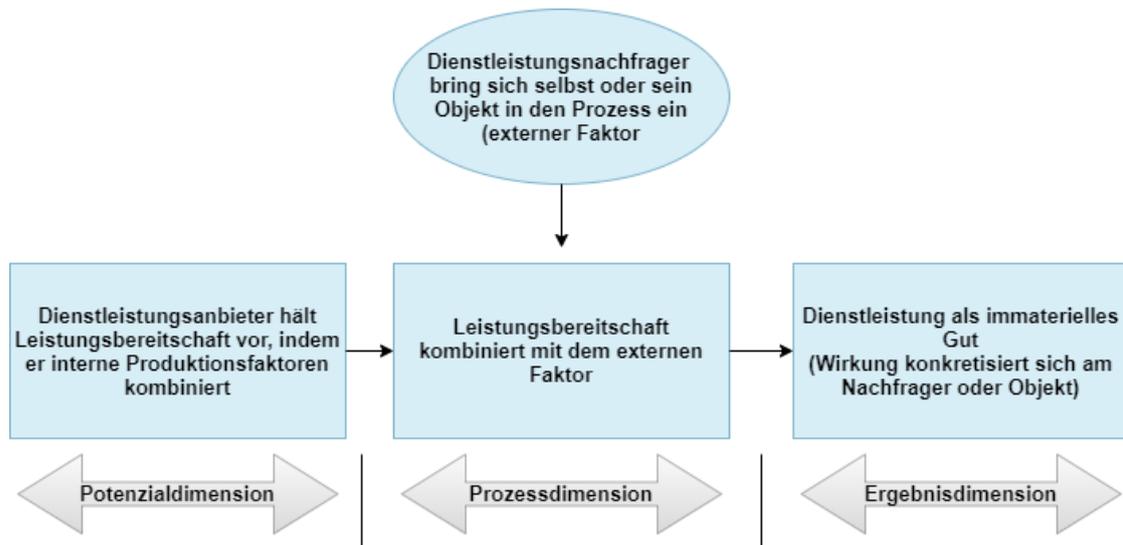


Abb. 5: Dienstleistungsdimensionen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bullinger/Scheer (2006), S. 24.

Die Negativ- bzw. Enumerativdefinition gelten als nicht vollständig, da diese das Wesen von Dienstleistungen nicht mitbetrachten. Die konstitutive Definition gilt als die kompletteste, wird jedoch auch nicht als allgemeingültig betrachtet. Vielmehr wird daraus erkennbar, dass es nicht klar definierte Übergänge und Vermischungen von Sach- und Dienstleistungen gibt. So neigen Dienstleistungen, wie in Abb. 6 ersichtlich, zur Intangibilität, während Sachgüter dem entgegengesetzt zur Tangibilität tendieren.³⁵

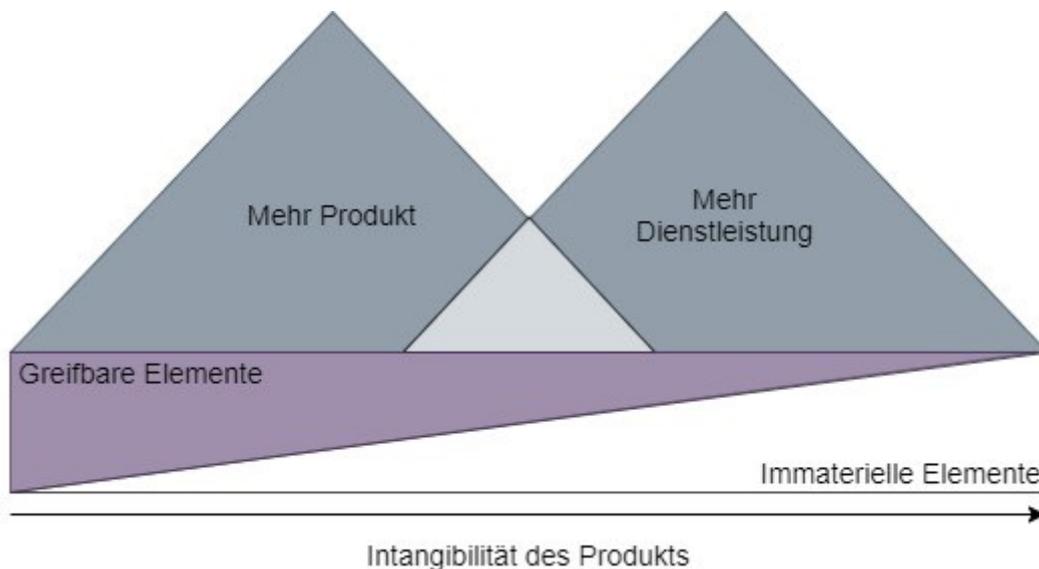


Abb. 6 Materialitätsgrad von Leistungen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rushton/Carson (1985), S. 25.

Leichter zu differenzieren sind die Prozesse der Leistungserstellung. Während bei physischen Produkten dieser isoliert innerhalb des Unternehmens passiert, sind bei der Dienstleistungserstellung die Leistungsempfänger Teil dieses Prozesses.³⁶

³⁵ Vgl. Rushton/Carson (1985), S. 25.

³⁶ Vgl. Bullinger/Scheer (2006), S. 22.

3.3 Zeitliche Entwicklung von Dienstleistungen

Betrachtet man die Entwicklung von Dienstleistungen bzw. die Arten von Dienstleistungen, so sind wir nun bei der Generation Dienstleistung 4.0 angelangt. Dabei betrachtet man die Entwicklungsphasen, wie in **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** ersichtlich, gleich den Entwicklungsphasen der Industrie. Startend von der Mechanisierung zur Elektrifizierung weiter zur Automatisierung und schließlich zur derzeit stattfindenden Digitalisierung.³⁷

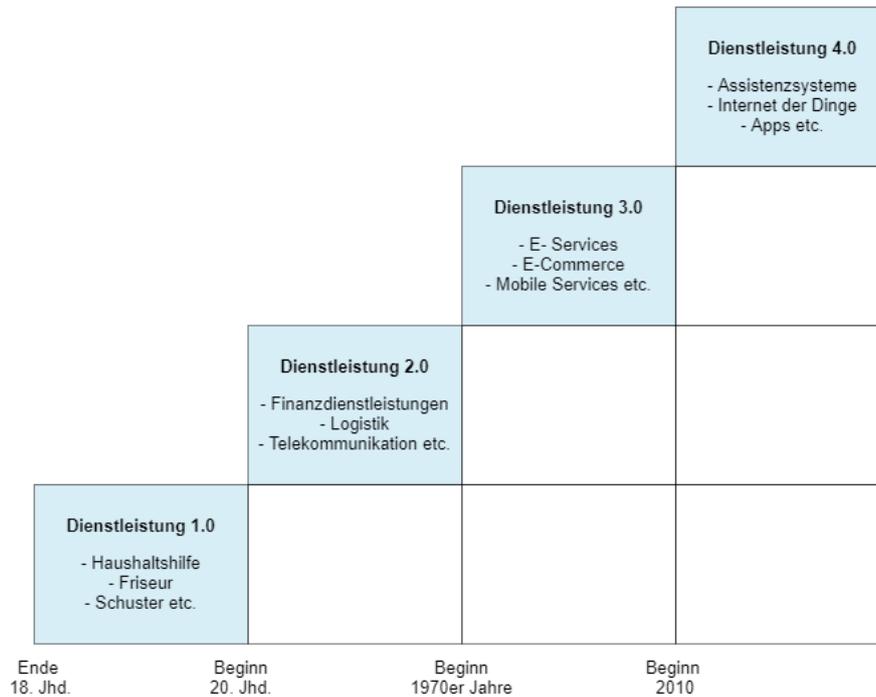


Abb. 7: Entwicklungsphasen von Dienstleistungen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn (2017), S. 11.

Der zeitliche Verlauf und die Veränderungen von Dienstleistungen verliefen wie folgt:³⁸

Dienstleistungen 1.0

Die Ursprünge gehen bis ins 18. Jahrhundert zurück. Bei dieser Art an Dienstleistungen werden diese noch hauptsächlich von einer Person und mit minimaler technischer Unterstützung geleistet. Darunter fallen beispielsweise Berufsgruppen wie Friseure, Schuster oder Haushaltshilfen.

Dienstleistungen 2.0

Die zweite Phase von Dienstleistungen entwickelt sich zwischen dem Beginn des 20. Jahrhunderts und dem Beginn der 1970er-Jahre. In dieser Phase werden Dienstleistungen zu einem Massenprodukt. Die Leistungserbringung ist dabei nicht mehr wie zuvor an einer einzelnen Person festzumachen, sondern erfolgt in Arbeitsteilung. Beispiele sind Finanzdienstleistungen, Logistik oder die Telekommunikation.

³⁷ Vgl. Bruhn (2017), S. 11.

³⁸ Vgl. Bruhn (2017), S. 11.

Dienstleistung 3.0

Die dritte Entwicklungsphase fand bis 2010 statt. Dabei wurden durch die neuen technologischen Möglichkeiten Dienstleistungen digitalisiert. Daraus entstanden der E-Commerce, E-Services und andere mobile Dienstleistungen.

Dienstleistung 4.0

Aktuell befinden wir uns am Beginn der Phase Dienstleistungen 4.0. Im Vergleich zur vorherigen Phase ist diese Art von Dienstleistungen nicht nur IT-gestützt, sondern wird mit der Unterstützung von Cyber-Physical-Systemen erbracht. Darunter fallen gängige Assistenzsysteme, komplexe Apps oder das Internet der Dinge. Betrachtet man Eigenschaften dieser neuartigen Form von Dienstleistungen, so treffen die konstitutiven Eigenschaften zu. Zusätzlich zu diesen bekannten Merkmalen kommen weitere Merkmale hinzu:

- Digitalisierungsfähigkeit
- Virtualisierungsfähigkeit
- Zeitunabhängigkeit
- Ubiquitätsfähigkeit
- Big Data
- Multimedialität

Durch diese neue Form von Komplexität in der Erbringung von Dienstleistungen wird diese umso wissensintensiver.

3.4 Dienstleistungstypen

Da Dienstleistungen in unterschiedlichsten Bereichen des wirtschaftlichen Treibens erbracht werden, kann es kein allgemeines Dienstleistungsverständnis geben. Dennoch gibt es Charakteristiken, welche es ermöglichen eine Typologisierung vorzunehmen. Dabei werden Dienstleistungen auf Basis der Kontaktintensität bei der Leistungserbringung und der Variantenvielfalt eingeteilt. Dies ermöglicht es auch, Agenturdienstleistungen zu verorten.³⁹

³⁹ Vgl. Bullinger/Scheer (2006), S. 96.



Abb. 8: Vier Dienstleistungstypen,
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bullinger/Scheer (2006), S. 96.

Wie aus Abb. 8 ersichtlich, lassen sich vier Typen identifizieren:⁴⁰

Einzel-Dienstleistungen

Dienstleistungen, welche weder kontaktintensiv sind noch eine große Variantenvielfalt aufweisen, lassen sich unter dieser Kategorie zusammenfassen. Durch diese Eigenschaften lässt sich diese Art von Dienstleistungen einfach standardisieren. Beispiele dafür sind Internetdienste wie Online-Banking oder eine automatisierte Waschanlage.

Varianten-Dienstleistungen

Steigt das Maß der Variantenvielfalt bei niedriger Kontaktintensität, so ist es notwendig, dass die angebotenen Dienstleistungen flexibel und effizient angeboten werden können. Ein passendes Beispiel dafür sind Versicherungen, welche in unterschiedlichsten Formen angeboten werden, oder das Outsourcing von IT-Leistungen.

Kundenintegrative-Dienstleistungen

Ist für die Erbringung einer variantenarmen Dienstleistung ein hoher Kundenkontakt notwendig, so gelten diese als Kundenintegrative-Dienstleistungen. Dabei hat der Kunde aufgrund der Standardisierung trotz des engen Zusammenwirkens kaum Einfluss auf die Konzeption der Dienstleistung. Hierunter fallen zum Beispiel Call-Center oder Restaurants.

Wissensintensive-Dienstleistungen

Bei wissensintensiven Dienstleistungen besteht ein intensiver Austausch mit dem Kunden, da eine individuelle Leistung erbracht wird. Es ist dem Anbieter nur möglich diese Form von Dienstleistung anzubieten, wenn dieser über ein spezifisches Expertenwissen verfügt. Darunter fallen auch Agenturen.

⁴⁰ Vgl. Barske/Gerybadze/Hünninghausen/Sommerlatte (1998), S. 9f.

3.5 Dienstleistungsqualität

Aus der Erörterung des Dienstleistungsbegriffes geht hervor, dass der Qualität einer Dienstleistung eine besondere Bedeutung zukommt. Dies basiert auf den Besonderheiten von Dienstleistungen wie der Immaterialität und des damit verbundenen hohen Abstraktionsgrades. Zu Beginn wird ausschließlich ein Leistungsziel vereinbart, wodurch hohe Unsicherheit bei der Kundenseite herrscht, da kaum Referenzpunkte über das Ergebnis einer Dienstleistung vorhanden sind.⁴¹ Auf Basis dessen werden im nachfolgenden Abschnitt die Aspekte von Qualität und Qualitätsmessung im Dienstleistungsbereich erörtert.

3.5.1 Qualitätsverständnis

Qualität als Begriff hat mit dem Begriff der Dienstleistung eine sehr konkrete Gemeinsamkeit: Bei beiden Begriffen konnte man sich bis dato nicht auf eine allgemein gültige Definition einigen. Auch hier gibt es unterschiedliche Interpretationsansätze, jedoch lassen sich in diesem Zusammenhang einige Faktoren identifizieren. Zum einen kann die Qualität nicht an einer Eigenschaft festgemacht werden, sondern setzt sich aus einer Kombination von mehreren Eigenschaften zusammen. Weiters gibt es keinen absoluten Wert von Qualität, da es sich um eine relative Größe handelt, welche im direkten Zusammenhang mit der beurteilenden Person steht. Diese wird durch individuelle Ansprüche, Erfordernisse und Ziele maßgeblich beeinflusst. Demnach ist die Beurteilung von Qualität subjektiv. Zusammengefasst basiert die empfundene Qualität darauf, zu welchem Grad die unterschiedlichen Bündel an Eigenschaften den subjektiven Anforderungen der bewertenden Partei entspricht.⁴²

Es gibt unterschiedliche Modelle, um die Entstehung von Dienstleistungsqualität zu analysieren. Zu den relevantesten gehören das Dienstleistungsmodell von Grönroos, das Dienstleistungsmodell von Meyer/Mattmüller und das GAP-Modell nach Parasuraman/Zeithaml/Berry. Letzteres hat in der Literatur wie auch in der Praxis besonderen Zuspruch erlangt.⁴³

3.5.1.1 GAP-Modell

Das GAP-Modell zeigt mögliche Lücken bei Dienstleistungen auf, welche als Ursache für ein niedriges Qualitätsempfinden durch den Kunden in Frage kommen. Aufgrund dessen ist das Fundament des Modells die Zerteilung zwischen der Kunden- und Dienstleistungsebene. Durch die vielfältige Interaktion zwischen den beiden Parteien konnten insgesamt fünf Gaps identifiziert werden, welche in Abb. 9 dargestellt sind. Die einzelnen Gaps sind: ⁴⁴

⁴¹ Vgl. Innerhofer (2012), S. 27.

⁴² Vgl. Ullrich (2004), S. 58f.

⁴³ Vgl. Bruhn (2013), S. 79.

⁴⁴ Vgl. Bruhn (2013), S. 88ff.

GAP 1

Der erste GAP beschreibt die mögliche Diskrepanz zwischen Anbieter und Kunden, welche entstehen können, wenn sich die Erwartungshaltungen als nicht deckungsgleich herausstellen.

GAP 2

Der zweite GAP steht im Zusammenhang mit der Wahrnehmung des Managements im Bezug auf die Kundenerwartung. Hier spielt die Umsetzbarkeit eine wichtige Rolle, da das Management die Spezifikationen falsch einordnen könnte.

GAP 3

Weichen die erbrachten Dienstleistungen von den Erwartungen des Managements, oder deren Spezifikationen ab, so entsteht der dritte GAP.

GAP 4

Gap 4 basiert auf der Misskommunikation zwischen dem Dienstleister und dem Kunden. Unterscheiden sich die durch die Kommunikation geschürten Erwartungen von der tatsächlich erbrachten Dienstleistung und Dienstleistungsqualität, so ist hier eine weitere Diskrepanz zu identifizieren.

GAP 5

Der finale GAP steht in Abhängigkeit aller zuvor genannten möglichen Lücken. Dabei handelt es sich um die tatsächlich erbrachte Dienstleistung und der vom Kunden wahrgenommenen Dienstleistungsqualität. Gelingt es die Gaps 1-4 so gering wie möglich zu halten, gilt dies als Schlüssel dafür, dass die final wahrgenommen Dienstleistungsqualität auch die Erwartungen des Kunden erfüllt und im Idealfall sogar übertrifft.

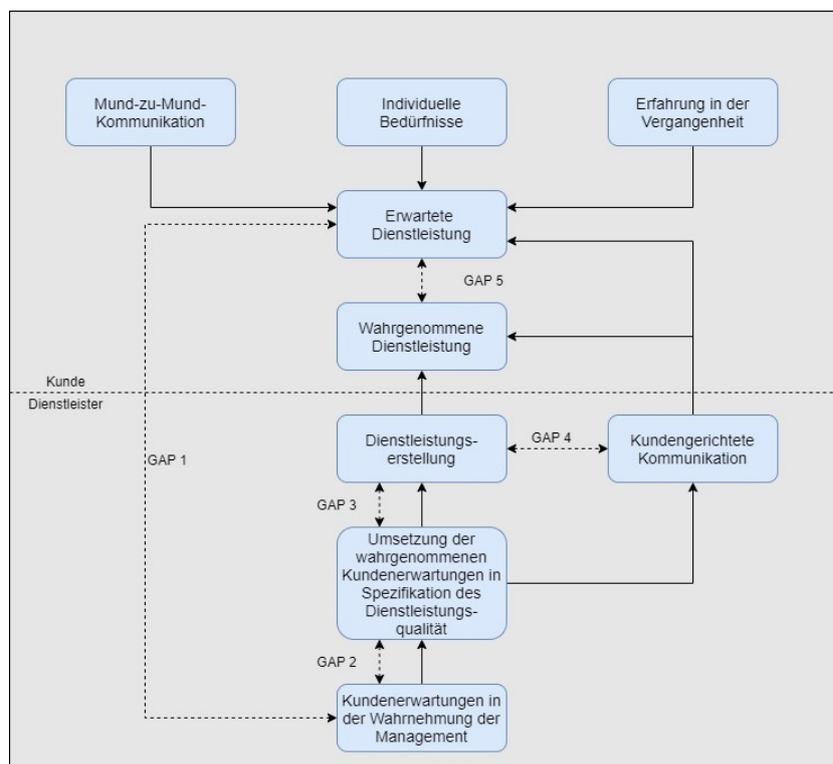


Abb. 9 GAP-Modell, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn (2013), S. 80.

3.5.1.2 Messung der Dienstleistungsqualität

Durch die Vielzahl an Sichtweisen auf Dienstleistungen im Allgemeinen und auch auf das Thema Dienstleistungsqualität haben sich auch unterschiedliche Ansätze für die Messung der Qualität von Dienstleistungen entwickelt. Auf der obersten Ebene können Messmethoden zwischen kundenorientierten und unternehmensorientierten Messmethoden unterschieden werden.⁴⁵

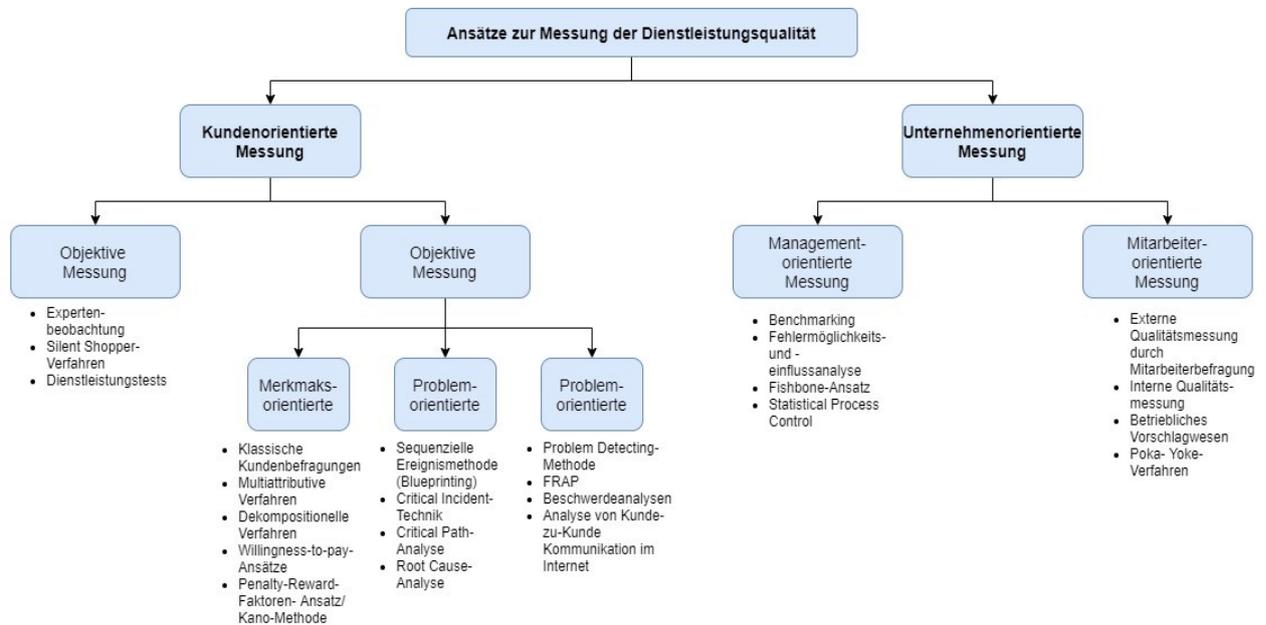


Abb. 10: Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn (2013), S. 116.

Aus Agentursicht ist naturgemäß die kundenorientierte Messung von größter Relevanz, und hier besonders die subjektive Messung. Deshalb werden zwei Methoden vorgestellt, welche auch im Projektmanagement von Relevanz sind.

Klassische Kundenbefragung

Mit der Methode der Kundenbefragung ist es möglich, die subjektive Wahrnehmung der Kunden zu erfassen. Die Herangehensweisen können dabei unterschiedlich sein. Betrachtet man die Dienstleistung aus einer gesamtheitlichen Sicht, so kann eine globale Kundenbefragung herangezogen werden. Bei dieser wird zum einen die Zufriedenheit bezüglich des Dienstleistungsangebots erhoben, wie auch einzelne Teilqualitätsmerkmale. Die erweiterte Form der globalen Kundenbefragung ist die detaillierte Erhebung. Diese geht ebenso auf die oben genannten Faktoren der Gesamtqualität, wie auch Teilqualitäten ein. Die nächste Stufe liegt darin, dass auch die erwartete Dienstleistungsqualität und der Erfüllungsgrad integriert und gegenübergestellt werden.⁴⁶

⁴⁵ Vgl. Ullrich (2004), S. 78.

⁴⁶ Vgl. Bruhn (2013), S. 125f.

Lessons Learned

Lessons Learned wird als Methode für Wissenstransfer verstanden. Die Methode dient zur Verbesserung der Qualität und ermöglicht es in diesem Zusammenhang, Probleme im Prozess zu identifizieren. Ebenso hilft die Methode erfolgreichere Projekte umzusetzen und dadurch die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.⁴⁷ In Hinsicht auf die Anwendung von Lessons Learned gibt es keine vordefinierte Herangehensweise, auch weil sich die relevanten Informationen beispielsweise je nach Abteilungen unterscheiden. In vielen Fällen werden Workshops durchgeführt, in welchen Fortschritte und Teilergebnisse kritisch betrachtet werden und positive wie negative Erfahrungen erhoben werden.⁴⁸ Verallgemeinert kann man Lessons Learned als Aktivitäten oder Events, welche einen verbesserten Prozess als Resultat haben sollen, beschreiben.⁴⁹ Im Idealfall werden Lessons Learned nicht nur einmal durchgeführt, sondern durch ständige Dokumentation begleitet, um auch am Ende noch nachvollziehen zu können, wo Probleme aufgetreten sind.⁵⁰

3.6 Dienstleistungsinnovationen

Betrachtet man Dienstleistungsinnovation nach Objekt, Innovationsgrad und Prozessebene, so sind klare Unterschiede zu den Innovationen von Gütern zu erkennen. Wie bereits in angeführt, werden Innovationen oft nach ihrer Natur unterschieden, wie Prozess- und Produktinnovation, Personal-, Sozial-, Struktur- und Beschaffungsinnovation oder Marketinginnovation. Zusammengefasst werden Prozess-, Personal-, Struktur- und Sozialinnovationen dem Ziel der Faktorenkombination zugeschrieben, wodurch Kostenvorteile realisiert werden sollen. Da es sich dabei um unternehmensinterne Abläufe handelt, sind diese für den Kunden nicht direkt greifbar und transparent. Im Vergleich sind Produktinnovationen für den Kunden klar erkennbar und deren Erfolg wird direkt vom Kunden bestimmt. Dabei versucht das Unternehmen durch die Neuartigkeit des Produkts neue Erfolgspotentiale zu erschließen und sich beispielsweise als Qualitätsführer zu etablieren.⁵¹ Die Immaterialität sowie der externe Faktor stehen auch bei der Betrachtung von Innovation von Dienstleistungen im Zentrum. Deshalb kann eine Dienstleistungssinnovation zum einen eine Veränderung im Erbringungsprozess einer bestehenden Dienstleistung bedeuten, oder die Entwicklung einer gänzlich neuen Dienstleistung. Neben der prozessualen Betrachtung ist weiters die Potenzialdimension von zentraler Bedeutung. In der Regel stellen Dienstleistungen zu Beginn ein Leistungspotenzial dar beziehungsweise die Bereitschaft zur Leistungsfähigkeit. Die Umsetzung einer neuen Dienstleistungsidee fokussiert sich primär auf unterstützende Maßnahmen, welche zur Markteinführung und tatsächlichen Leistungserbringung beim Kunden führen. Der externe Faktor daran, in wessen Auftrag die Dienstleistung erbracht wird, bewertet

⁴⁷ Vgl. Jugdev (2012), S. 15.

⁴⁸ Vgl. Sommer (2007), S. 3.

⁴⁹ Vgl. Bost (2018), S. 27.

⁵⁰ Vgl. Bost (2018), S. 39.

⁵¹ Vgl. Bruhn/Meffert (1998), S. 692.

nicht nur die Innovation des Endproduktes wie im Bereich der Konsumgüter, sondern vielmehr den ganzen Prozess der Dienstleistungserstellung.⁵²

3.6.1 Erfolgsfaktoren von Dienstleistungsinnovationen

Während die Erfolgsfaktoren der klassischen Produktentwicklung bereits ausgiebig erforscht wurden, steckt die Forschung zur Dienstleistungsentwicklung noch in den Kinderschuhen. Aus einer Metaanalyse zu den Erfolgsfaktoren von Innovationen in der Produktentwicklung geht hervor, dass die entscheidenden Faktoren Synergie, Prozess, wesentliche Beteiligte und Produkt ausschlaggebend sind.⁵³ Aus den vorhandenen Arbeiten zu Dienstleistungen, die ausgehend von den Erfolgsfaktoren für physische Produkte die Unterschiede zu Dienstleistungen herausgearbeitet haben, ergeben sich für diese aus unternehmensinterner Sicht folgende Erfolgsfaktoren: Synergie, Prozess, beteiligte Personen und Dienstleistung. Nachstehend werden die Faktoren wie folgt beschrieben:⁵⁴

Synergien

Synergien werden als das passende Zusammenspiel zwischen den Kompetenzen und Fähigkeiten eines Unternehmens und dem Innovationsgegenstand, mit dem man sich befasst, verstanden. Sind Synergieeffekte vorhanden, so können diese besonders für Marketingzwecke verwendet werden, da dem Unternehmen eine Expertise im Feld zugesprochen wird.

Prozess

Trotz dem Vorhandensein von widersprechender Literatur wird einem professionellen Innovationsprozess eine signifikant positive Wirkung zugesprochen. Trotzdem hat sich diese Herangehensweise nur im geringen Maße bis jetzt durchgesetzt. Die Mehrheit der Dienstleistungsunternehmen hat entweder gar keine Prozesse oder nur welche von informeller Natur.

Personen

Bei der Dimension der Personen geht es nicht nur um jene, welche bei der Entwicklung im Innovationsprozess mitwirken, sondern auch um weitere Stakeholder. So steht die Unterstützung des Top-Managements in direktem Zusammenhang mit dem Erfolg einer Innovation. Weiters ist das Vertriebspersonal und dessen Know-how und Wissensbasis von Bedeutung. Nur wenn dieses ausreichend vorhanden ist, können Dienstleistungen auch erfolgreich verkauft werden.

Dienstleistung

Hierunter wird die Qualität der Dienstleistung beziehungsweise die Qualität der Leistungserstellung verstanden. Da Dienstleistungen nicht zwingend komplett immateriell sind, bezieht sich das Qualitätsmerkmal auch auf einen möglichen materiellen Faktor.

⁵² Vgl. Müller-Prothmann/Dörr (2009), S. 42f.

⁵³ Vgl. Boss/Ernst (2011), S. 46.

⁵⁴ Vgl. Boss/Ernst (2011), S. 50ff.

3.6.2 Herausforderungen bei Dienstleistungsinnovationen

Aufgrund der konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen ergeben sich Besonderheiten, welche beim Innovieren beachtet werden müssen.⁵⁵

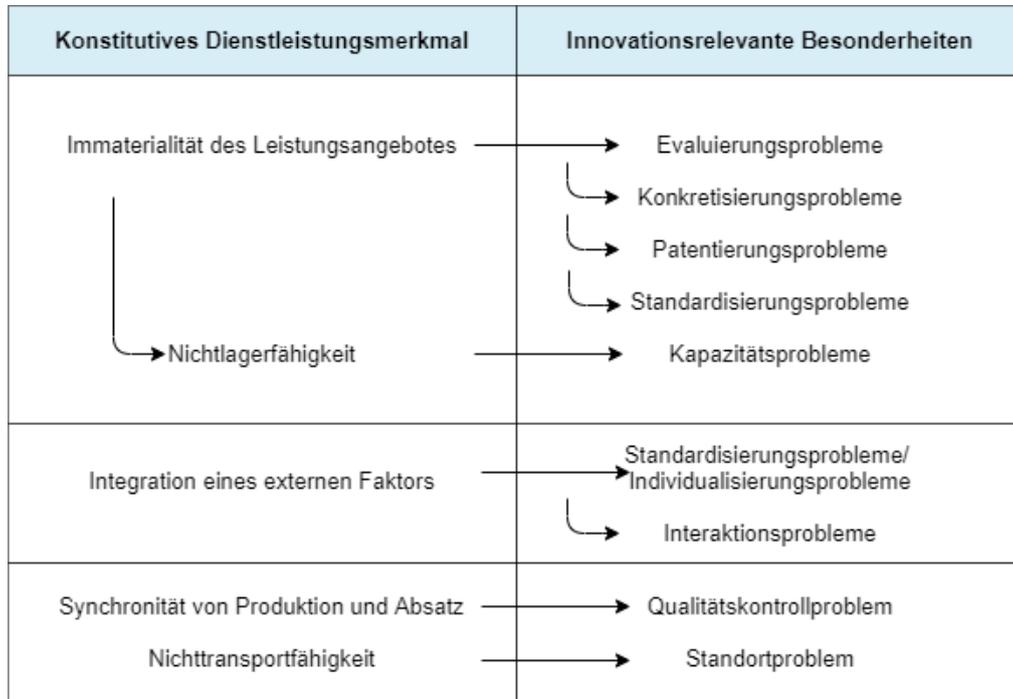


Abb. 11: Konstitutive Merkmale und Probleme der Dienstleistungsinnovation,
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schneider (1999), S. 22.

Wie aus der Grafik ersichtlich, ergeben sich aus der Immaterialität von Dienstleistungen Probleme beim Evaluieren, Konkretisieren, Patentieren und Standardisieren. Die Evaluierungsproblematik entspringt dabei dem Fakt, dass diese erst nach der Dienstleistungserbringung bewertet werden kann. Es gibt keine Möglichkeit diese im Vorhinein zu testen oder zu begutachten. Deshalb bezieht man sich auf Erfahrungswerte oder Referenzen, die als vertrauensstiftend gelten. Das Image eines Dienstleistungsunternehmens beeinflusst also auch, wie vertrauenswürdig ein Kunde dieses einstuft.⁵⁶

Da der Verkauf einer Dienstleistung zu Beginn rein aus einem Leistungsversprechen besteht, führt dies zu der Problematik, dass die Leistungsbeschreibung nur schwer zu konkretisieren und abgrenzen ist. Vor der Leistungserbringung gibt es keine direkten Bezugspunkte bezüglich des Prozesses und des Endergebnisses der Dienstleistung. Die erschwerte Konkretisierbarkeit stellt nicht nur den Kunden vor eine Herausforderung, sondern auch den Anbieter intern, bei der Erarbeitung von Dienstleistungskonzepten. Im Vergleich zu Sachgütern können beispielsweise keine physischen Prototypen gebaut werden.⁵⁷

⁵⁵ Vgl. Schneider (1999), S. 22.

⁵⁶ Vgl. Schneider (1999), S. 22 f.

⁵⁷ Vgl. Schneider (1999), S. 23 f.

Auch wenn man der erste am Markt ist, der eine bestimmte Dienstleistung anbietet, kann diese durch ihre Intangibilität nicht durch Patente geschützt werden.⁵⁸ Dadurch sind Wettbewerbsvorteile nur schwer zu realisieren und zeitlich begrenzt, da es keinen Schutz vor Imitationen gibt. Insofern gibt es für Dienstleister geringere Anreize, selbstständig Innovation zu betreiben.⁵⁹

Beim Erwerb einer Dienstleistung wird lediglich die Bereitschaft eine Leistung zu erbringen vereinbart und garantiert, dass man auch das nötige Können dafür besitzt. Dazukommen individuelle Anpassungswünsche vom Auftraggeber während der Leistungserbringung, was zur Problematik der Standardisierung führt. Weder das Leistungsangebot noch der Leistungsprozess und das Ergebnis können vollständig standardisiert werden. Der menschliche Faktor spielt bei der Leistungserstellung von Dienstleistung eine essenzielle Rolle. Es wird darauf abgezielt die Dienstleistung mit möglichst geringer Schwankung zu reproduzieren, weshalb gut ausgebildetes Personal zu einer Schlüsseldeterminante wird. Es gilt, dieses bezüglich der neuen Dienstleistung bestmöglich auszubilden und effizient einzusetzen.⁶⁰

⁵⁸ Vgl. Boss/Ernst (2011), S. 17.

⁵⁹ Vgl. Schneider (1999), S. 25.

⁶⁰ Vgl. Boss/Ernst (2011), S. 19.

4 INNOVATIONSPROZESS

Im nachfolgenden Kapitel wird in das Thema Innovation im Allgemeinen eingeführt und darauf aufbauend wird im Detail auf die Voraussetzungen und die gängigen Innovationsprozessmodelle eingegangen.

4.1 Innovation

Der Begriff Innovation hat in der jüngsten Vergangenheit an Popularität gewonnen und wurde auch immer öfter im öffentlichen Diskurs genannt. Trotz dieser voranschreitenden Eingliederung in den Wortschatz und den Alltag kann nicht davon ausgegangen werden, dass ein einheitliches Verständnis über Innovation vorhanden ist. Ein gemeinsamer Nenner liegt jedoch in der Assoziation mit der Neuartigkeit.⁶¹

Analysiert man den Ursprung des Innovationsbegriffs, so lässt sich dieser auf das lateinische Wort „innovatio“ zurückführen, welches übersetzt ins Deutsche „Erneuerung“ heißt.⁶² Dementsprechend kann man Innovation mit der Schaffung von etwas „Neuem“ zusammenfassen⁶³.

Dabei ist allerdings zu beachten, dass der Innovation die Invention vorausgeht. Diese Vorstufe fokussiert sich auf den mentalen Prozess der Kreation von neuen Ideen. Dabei ist nicht festgelegt, ob diese nach dem Zufallsprinzip oder durch geplantes Vorgehen entstehen. Neben der Erarbeitung der Idee ist auch eine erstmalige Umsetzung dieser Teil der Invention. Der Übergang von Invention zur Innovation ist durch die Kommerzialisierung gekennzeichnet. Die Innovation kann weiterführend als wirtschaftliche Umsetzung einer Invention gesehen werden. Erst mit der erfolgreichen Markteinführung und dem daraus resultierenden wirtschaftlichen Nutzen ist der Begriff der Innovation im breiten Empfinden zutreffend. Das Ziel liegt daher klar in der Umsetzung der Invention zu einem neuen Produkt oder Verfahren, welches neu ist und als nützlich wahrgenommen wird und sich daher am Markt durchsetzen kann⁶⁴. Die Existenz dieses Erfolgsfaktors zieht sich ebenfalls durch gängige Definitionen und wurde bereits von Joseph Schumpeter als solcher identifiziert.⁶⁵

4.1.1 Merkmale von Innovation

Analysiert man Innovation auf Basis ihrer Merkmale, so haben sich über die Zeit vier zentrale Merkmale herauskristallisiert. Als diese gelten der Neuheitsgrad, die vorherrschende Unsicherheit, die Komplexität und der Konfliktgehalt.

⁶¹ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 1.

⁶² Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 21.

⁶³ Vgl. Muller/Hutchins/Cardoso Pinto (2012), S. 35ff.

⁶⁴ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 21.

⁶⁵Vgl. Schumpeter (2006), S. 100.

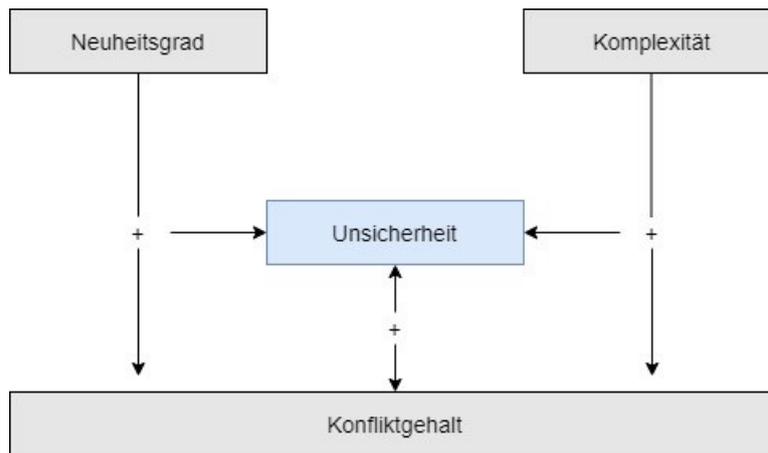


Abb. 12: Innovationsmerkmale,
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Thom (1980), S. 391.

Neuheitsgrad

Der Neuheitsgrad kann als das konstitutive Merkmal einer Innovation verstanden werden. Die Ausprägungsstufen sind dabei unterschiedlich und reichen von kleinen Veränderungen eines bestehenden Objekts bis zu grundlegenden Neuerungen.⁶⁶ Die Betrachtungsweise des Neuheitsgrades ist dabei nicht einheitlich definiert und kann beispielsweise auf mikroökonomischer Basis erfolgen, aber sich auch auf Neuheiten für Teilmärkte oder dem Weltmarkt beziehen.⁶⁷

Unsicherheit

Ein mit dem Neuheitsgrad in Beziehung stehendes Merkmal ist die Unsicherheit von Innovationen. Dabei gilt, dass die Unsicherheit mit dem Neuheitsgrad durch die nicht vorhandenen Erfahrungswerte steigt. Die Faktoren, die sich in der Unsicherheit widerspiegeln, sind vielseitig. So kann ein angestrebtes Ereignis überhaupt nicht oder verspätet erreicht werden, oder unausgereifte Fertigungstechnologien komplizieren die Produktion. Besonders risikobehaftet sind die zu erwartenden Absatzmengen und der am Markt zu erzielende Preis.⁶⁸

Komplexität

Die Entwicklung von Innovationen folgt einem nicht-linearen Schema und erfordern die Zusammenarbeit von unterschiedlichen Abteilungen in einem Unternehmen. Durch diese vielfältigen Verbindungen entsteht eine hohe Komplexität, als Komplexität wird dabei der Grad der Überschaubarkeit verstanden. Die Komplexität beinhaltet eine zeitliche Dimension, welche auf der Veränderbarkeit von Sachverhalten basiert,

⁶⁶ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 31.

⁶⁷ Vgl. Thom (1980), S. 27.

⁶⁸ Vgl. Thom (1980), S. 26f.

eine quantitative Dimension und eine qualitative Dimension. Diese beziehen sich auf die Vielzahl, Vielfalt und der Vernetzung von Sachverhalten.⁶⁹

Konfliktgehalt

Konflikte sind das Aufeinandertreffen von unvereinbaren Zuständen bezüglich Objekte oder Handlungen von Personen. Der Konfliktgehalt ist besonders hoch, da man sich in einem unsicheren und komplexen Umfeld bewegt. Die Konstellationen von Konflikten können dabei unterschiedlicher Natur sein, hierzu gehören:

1. Intra- bzw. interpersoneller Konflikt
2. Konflikt zwischen dem Innovationsobjekt und den Unternehmensstandards
3. Konflikt zwischen einem innovativen und einem bereits vorhandenen Produkt
4. Konflikt zwischen Innovationsobjekt und Unternehmensphilosophie bzw. Unternehmensimage
5. Konflikt zwischen dem Innovationsobjekt und der öffentlichen Meinung in Bezug auf ethische und moralische Gesichtspunkte
6. Konflikt zwischen dem Innovationsobjekt und der Rechtslage.

Konflikte werden dabei Großteils als negativ behaftet angesehen, was sich beispielsweise in Form von Stress, Unzufriedenheit oder minderer Kooperationsbereitschaft widerspiegelt. Diese können aber auch positive Effekte haben und für neue Ideen und Impulse sorgen oder können den Gruppenzusammenhalt stärken.⁷⁰

4.1.2 Innovationsarten

Da Unternehmen, sowie auch das Umfeld, in dem sie sich bewegen, heterogen sind, macht es auch Sinn eine Kategorisierung von Innovation vorzunehmen. Aus der Literatur hat sich eine gängige Einteilung in Produktinnovation, Prozessinnovation und Sozialinnovation entwickelt.⁷¹ Diese kann noch erweitert werden um die Arten der organisatorischen Innovation, Marketinginnovation und Geschäftsmodellinnovation.⁷² Die Eigenschaften gestalten sich dabei wie folgt:⁷³

Produktinnovationen

Bei Produktinnovationen handelt es sich um materielle wie auch immaterielle Produkte, deshalb werden Dienstleistungsinnovationen unter diesem Begriff zusammengefasst werden. Hierbei handelt es sich um die Erarbeitung von neuen Leistungsangeboten, welche in dieser Form noch nicht im Leistungsportfolio eines Unternehmens vorhanden sind und somit auch neue Absätze generieren können. Eine noch

⁶⁹ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 33.

⁷⁰ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 35f.

⁷¹ Vgl. Bullinger (2009), S. 12.

⁷² Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 52.

⁷³ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 52ff.; Bullinger (2009), S. 16f.

feingliedrigere Unterteilung ist einerseits jene in die Produktvariation, bei welcher ein existierendes Produkt, ohne den wesentlichen Kern zu ändern, technisch, ästhetisch oder vom Funktionsumfang verbessert werden. Andererseits gibt es die Produktdifferenzierung, bei welcher ein bereits in den Markt eingeführtes Produkt abgewandelt wird, beispielsweise die Form, und soll dadurch zusätzlichen Absatz bringen. Die Produktdiversifikation zeichnet sich durch ein oft komplett neues Produkt oder neue Dienstleistung aus. Diese haben mit den Kernprodukten des Unternehmens kaum bis nicht gemeinsam.

Prozessinnovationen

Auch Verfahrensinnovationen befassen sich mit sämtlichen internen Prozessen eines Unternehmens und wie diese entweder erneuert oder verbessert werden können. Aus Produktionssicht dienen Prozessinnovationen oft der höheren Effizienz und der damit verbundenen Kostensenkung, jedoch werden Prozessinnovationen immer mehr auch mit dem Erreichen einer höheren Produktqualität in Verbindung gebracht.

Sozialinnovationen

Sozialinnovationen sind aus Unternehmenssicht nach innen gerichtete Innovationen, welche die Mitarbeiter und deren Bedürfnisse ins Zentrum stellen. Darunter fallen beispielsweise neue Arbeitszeitmodelle oder Mitarbeiterzufriedenheit.

Organisatorische Innovationen

Auch Strukturinnovationen sind oft ein Zusammenspiel aus den davor angeführten Innovationstypen. Es handelt sich um ein Zusammenspiel zwischen Unternehmensprozessen und den handelnden Personen. Ziel ist es dabei neue Aufbau- und Ablauforganisationen zu schaffen.

Marketinginnovationen

Diese Art von Innovationen bezieht sich auf neuartige Marketing- oder Verkaufsmethoden, welche oft auch im Zusammenhang mit Produktinnovationen eingeführt werden. Darunter fallen unter anderem neue Werbekanäle, Produktdesigns oder Preisbildung.

Geschäftsmodellinnovation

Verändert sich ein Geschäftsmodell von Grund auf und kann so Kundenbedürfnisse besser bedienen, so spricht man von einer Geschäftsmodellinnovation. Als Geschäftsmodell versteht man dabei, wie ein Unternehmen Wert generiert, um Nutzen zu stiften.

4.2 Innovationsstrategie

Als oberstes Ziel eines jeden Unternehmens gelten die langfristige Existenzsicherung und darüber hinaus im Normalfall Wachstum und Gewinnmaximierung. Wie dies erreicht werden soll, wird in der Unternehmensstrategie abgebildet. Die Innovationsstrategie ist direkt an die Unternehmensstrategie gekoppelt und verfolgt das Ziel, den Wert eines Unternehmens zu steigern. In der Innovationsstrategie sind

sämtliche strategischen Aussagen vereint, welche im Zusammenhang mit Innovationen stehen.⁷⁴ Deshalb müssen alle Innovationsaktivitäten mit den strategischen Zielen des Unternehmens einhergehen. Auf Basis dessen bildet die Innovationsstrategie auch die Grundlage von erfolgreichen Innovationsprozessen. Um eine erfolgreiche Umsetzung zu ermöglichen, muss die oberste Unternehmensebene auch die notwendige Unterstützung für Innovationen geben und die benötigten Ressourcen bereitstellen.⁷⁵

Die Innovationsstrategie ist als unternehmensweite Richtlinie zu verstehen und gibt vor, wie Innovation verstanden wird, in welche Stoßrichtungen man sich entwickelt, welche Timingstrategie verfolgt wird, außerdem technologische Wege, Leitlinien und andere innovationsbezogene Aktivitäten. Damit eine festgelegte Innovationsstrategie Früchte trägt und auch den übergeordneten Zielen dient, ist ein kontinuierliches Innovationscontrolling von bedeutender Rolle. Darin beinhaltet ist auch die Steuerung und Überwachung der Umwelt, um mögliche neue Stoßrichtungen anpassen zu können. Zusätzlich haben die Verschriftlichung, konkrete Zielsetzung, Kommunikation und individuelle Anreize der Innovationsstrategie signifikanten Einfluss auf ihren Erfolg. So geht aus einer statistischen Erhebung von *innovate! austria* hervor, dass die zuvor aufgelisteten Aktivitäten bei Benchmarkunternehmen professioneller ausgeführt werden und aufgrund dessen auch erfolgreicher Innovationsziele erreicht werden.⁷⁶

4.2.1 Entwicklung von Innovationsstrategien

In der Literatur findet man zahlreiche Ansätze zur Erarbeitung von Innovationsstrategien. Was alle vereint, ist die klare Fokussierung auf gewisse Themen, auch in Hinsicht auf limitierte Ressourcen, und dass es nicht als erstrebenswert gilt, jede Innovationschance zu ergreifen.⁷⁷

Nachfolgend werden zwei Ansätze für die Erarbeitung und Formulierung von Innovationsstrategien erläutert.

4.2.1.1 Strategieentwicklung in Anlehnung an Trommsdorff/Steinhoff



Abb. 13 Eigene Darstellung in Anlehnung an Quelle: Granig/Hartlieb/Lercher (2014), S. 67.

⁷⁴ Vgl. Müller-Prothmann/Dörr (2009), S. 13.

⁷⁵ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 95.

⁷⁶ Vgl. Granig/Hartlieb (2012), S. 16f.

⁷⁷ Vgl. Müller-Prothmann/Dörr (2009), S. 15.

Die drei Phasen der Entwicklung von Innovationsstrategien folgen dem nachstehenden Schema:⁷⁸

Innovationsbedarf ermitteln

Im ersten Schritt, der Ausarbeitung einer Innovationsstrategie, wird die strategische, momentane Ausgangssituation bestimmt. Weiters werden die Portfolios auf deren Marktattraktivität, Wettbewerb, Lebenszyklus und Technologien hin analysiert. Auch die eigenen Unternehmenskompetenzen sind in dieser Phase zu erheben. Je nach Untersuchungsgegenstand werden Tools wie Markt-Technologieportfolio, Risk-Return Portfolios, VRIO-Analyse, Trendanalysen, Szenarioanalysen oder Delphy-Analysen eingesetzt. Ziel ist es, die aktuellen und zukünftigen Anforderungen des Umfelds zusammenzuführen und mit den Kernkompetenzen und Leistungen des Unternehmens abzugleichen. Dadurch können bestehende und auch zukünftige Leistungslücken identifiziert werden, welche durch die aktuelle Unternehmensausrichtung nicht abgedeckt sind.

Strategische Schwerpunkte festlegen

Nach der Finalisierung der Innovationsbedarfsermittlung werden in der zweiten Phase mithilfe einer SWOT-Analyse die interne und externe Unternehmenssicht zusammengeführt. Dabei ist zu beachten, dass bei der Anwendung für Innovationsstrategien die SWOT-Analyse sich an der Zukunft orientieren soll. Dadurch können zukunftssträchtige Technologien, Geschäftsfelder oder Produktarten identifiziert werden, welche darauf abzielen, zukünftige Chancen zu nutzen und Risiken zu vermeiden. Darauf basierend werden konkrete Ziele abgeleitet. Strategische Schwerpunkte befassen sich ebenfalls mit den Themenbereichen Timingstrategien, dem Ansatz von Open-Innovation, Wettbewerbsstrategien und Unternehmenspositionierung.

Strategieimplementierung vorbereiten

In der finalen Phase wird die Umsetzung der Innovationsstrategie durch die Freigabe von benötigten Ressourcen und deren Zuteilung gemäß der strategischen Ausrichtung vorgenommen. Weiters sind laufende Projekte und Vorhaben bezüglich der Strategiekonformität zu prüfen und bei negativer Bewertung zu beenden. Ebenso werden neue Projektideen eingebracht. Um die Ressourcen zielführend zu verteilen, können Strategic Buckets nach Cooper erstellt werden. Diese stellen sicher, dass die aussichtsreichsten Projekte auch dementsprechend unterstützt werden.

4.2.1.2 Strategieentwicklung nach Vahs/Brem

Der Ansatz nach Vahs/Brem sieht die Innovationsstrategieentwicklung nicht zwingend als eine aufbauende Prozessabfolge, sondern erlaubt auch mehrere Schritte parallel zu durchlaufen. Die ganzheitliche Betrachtung darf jedoch nicht aus dem Fokus rücken.⁷⁹

⁷⁸ Vgl. Granig/Hartlieb/Lercher (2014), S. 67.

⁷⁹ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 117.

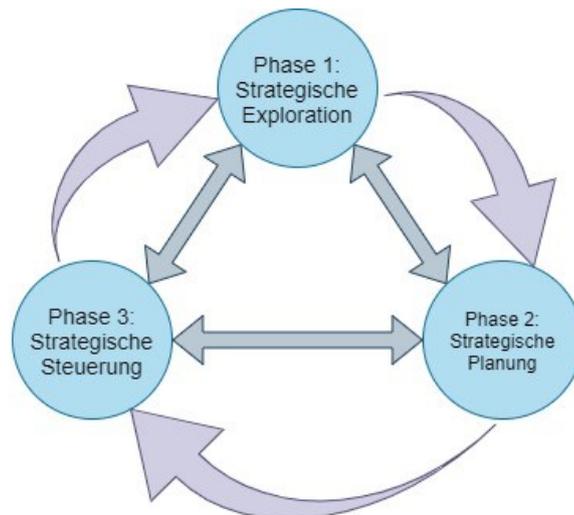


Abb. 14 Phasen der Entwicklung einer Innovationsstrategie. Eigene Darstellung in Anlehnung an Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 117.

Phase 1: Strategische Exploration

In der Phase der strategischen Exploration wird das Unternehmen bezüglich der strategischen Ausgangssituation analysiert. Dabei werden interne und externe Faktoren und Einflüsse betrachtet. Dazu gehören Potenzialanalysen hinsichtlich jeglicher Ressourcen, Kompetenzen, Wissen und Vermögenswerte. In der Umfeldanalyse werden die externen Faktoren erfasst: Markt, Wettbewerb, Legislatur und Politik. Um die Zukunft einzubeziehen, sind auch Markt- und Technologietrends zu berücksichtigen. Durch die Zusammenführung der internen und externen Einflussfaktoren können klare Aussagen zur Unternehmensposition formuliert werden, und wie man dem Wettbewerb gegenübersteht. Um die strategische Exploration erfolgreich durchzuführen, ist es von großer Wichtigkeit, dass das Top-Management sich aktiv beteiligt und mit validen Informationen gearbeitet wird.⁸⁰

Phase 2: Strategische Planung

Naturgemäß gibt es einen Gap zwischen dem aktuellen Ist- und angestrebten Soll-Zustand. In der strategischen Planung werden Wege und Handlungsalternativen aufgezeigt, welche diesen Gap schließen sollen. Ebenso ist es Aufgabe der strategischen Planung, klare, operationale und messbare Ziele zu definieren. Ohne diese kann keine nachhaltige Ressourcenzuteilung erfolgen. Die strategische Planung soll ein ganzheitliches Bild ergeben, in welche Richtung das Unternehmen steuert. Dies beinhaltet auch die Auseinandersetzung mit möglicherweise veralteten Technologien und deren Auflösung, gleich wie die zukünftige Ausrichtung bezüglich Technologien und Geschäftsfeldern.⁸¹

Phase 3: Strategische Steuerung

In der letzten Phase des Entwicklungsprozesses der Innovationsstrategie werden den zuvor formulierten Zielen die benötigten Ressourcen zugeteilt. Dies beinhaltet nicht nur Personal, sondern auch finanzielle

⁸⁰ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 117f.

⁸¹ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 119.

Mittel für notwendige Investitionen und Projekte, ebenso müssen Maßnahmen für die Markteinführung berücksichtigt werden. Ziel aller dieser Maßnahmen muss die Schließung der identifizierten strategischen Lücke sein. Um den Erfolg der gesetzten Maßnahmen zu verifizieren, müssen diese auch laufend hinsichtlich der Realisierbarkeit und Tragfähigkeit kontrolliert werden. Wenn dies nicht der Fall sein sollte, müssen entsprechende Handlungen gesetzt werden, um dem gegenzusteuern.⁸²

4.3 Prozessansätze

Basierend auf den strategischen Vorgaben sollen Innovationsvorhaben umgesetzt werden. Damit dies gelingt, ist ein Innovationsprozess notwendig. Dieser gilt als äußerst komplex, weil er viele und zum Teil auch parallel ablaufende Arbeitsschritte beinhaltet. Weiters wird der Prozess nicht zwingend linear durchlaufen, da es durch neue Erkenntnisse zu Rückkoppelungen kommen kann. Eine weitere Eigenschaft des Innovationsprozesses ist es, dass dieser viele Einflussfaktoren hat, wie zum Beispiel Marktteilnehmer, Teams, Technologien oder Umweltfaktoren; all diese müssen während des Prozesses erfolgreich gemanagt werden.⁸³ Vereinfacht formuliert, haben Innovationsprozesse die Aufgabe neue Ideen unter Berücksichtigung der vorhandenen Zeit und Ressourcen in ein in den Markt einführbares Produkt umzusetzen.⁸⁴

Im nachfolgenden Abschnitt werden unterschiedliche anerkannte Prozessmodelle und deren einzelne Schritte erläutert.

⁸² Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 120.

⁸³ Vgl. Großklaus (2008), S. 46.

⁸⁴ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 229.

4.3.1 Phasenmodell nach Scheuing/Johnson

Eines der am öftesten genannten Modelle zur Entwicklung von neuen Dienstleistungen ist jenes von Scheuing und Johnson.⁸⁵

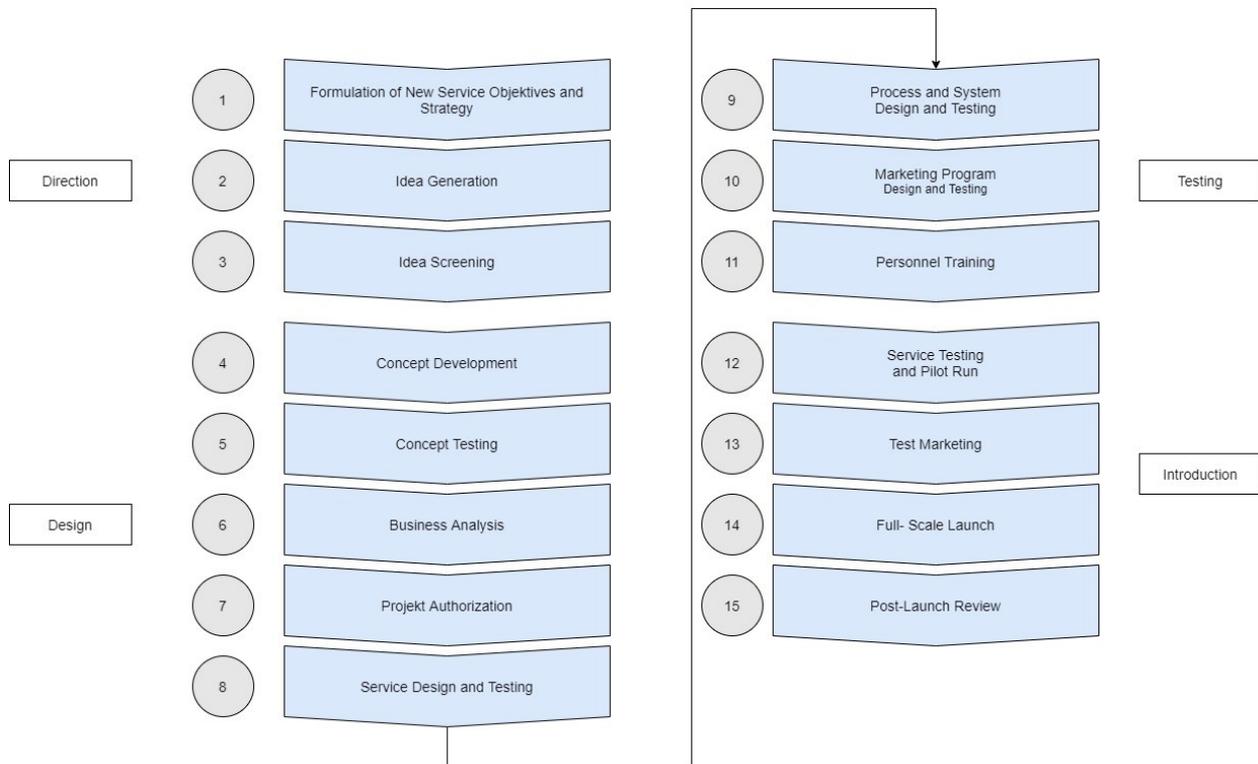


Abb. 15 New Product Development Process Scheuing/Johnson (1989), S. 26.

Die einzelnen Phasen lassen sich dabei in die vier nachfolgenden Gruppen einteilen:⁸⁶

Direction

Die Schritte 1-3 befassen sich mit der strategischen Betrachtung der Entwicklung von Dienstleistungen; dies gilt als Grundvoraussetzung, um einen erfolgreichen Entwicklungsprozess durchlaufen zu können. Basierend darauf werden durch die Einbeziehung des Kunden Ideen entwickelt, welche im Anschluss bewertet werden. Bei der Bewertung stehen zwei Faktoren im Fokus, zum einen die Realisierbarkeit und zum anderen die Profitabilität.

Design

Jene Ideen, welche die erste Selektion bestanden haben, werden in der zweiten Phase in Form eines Feinkonzept ausformuliert. Dieses muss den Anspruch erfüllen, dass es jenen Detailierungsgrad besitzt, damit dieses von der Zielgruppe verstanden und evaluiert werden kann. Auf Basis einer weiteren Umsetzbarkeitsanalyse sowie einer Marktanalyse muss das Top-Management die Entscheidung treffen,

⁸⁵ Vgl. Innerhofer (2012), S. 66.

⁸⁶ Vgl. Bullinger/Scheer (2006), S. 125f.

ob das Konzept umgesetzt wird. Besonders wichtig ist im Konzept dabei, dass es möglichst vollständig ist, ein Marketingkonzept enthält und alle für die Entwicklung notwendigen Ressourcen berücksichtigt.

Testing

Das entwickelte Dienstleistungsangebot muss mit relevanten Kunden getestet werden, um zu überprüfen, ob der Erstellungsprozess und auch der Leistungsumfang zufriedenstellend sind. Mögliche Verbesserungen von Kundenseite müssen eingearbeitet werden und der geplante Marketing-Mix muss ebenso geprüft und gegebenenfalls adaptiert werden.

Introduction

Abschließend und nach positiven Testergebnissen steht die Markteinführung im Fokus. Auch während dieser muss ein Monitoring stattfinden, um sicherzustellen, ob das Leistungsangebot angenommen wird oder noch Nachbesserungen notwendig sind.

4.3.2 Innovationsprozess nach Vahs/Brem

Der von Vahs und Brem entwickelte Prozess gilt als idealisiert und wird nachfolgend beschrieben.

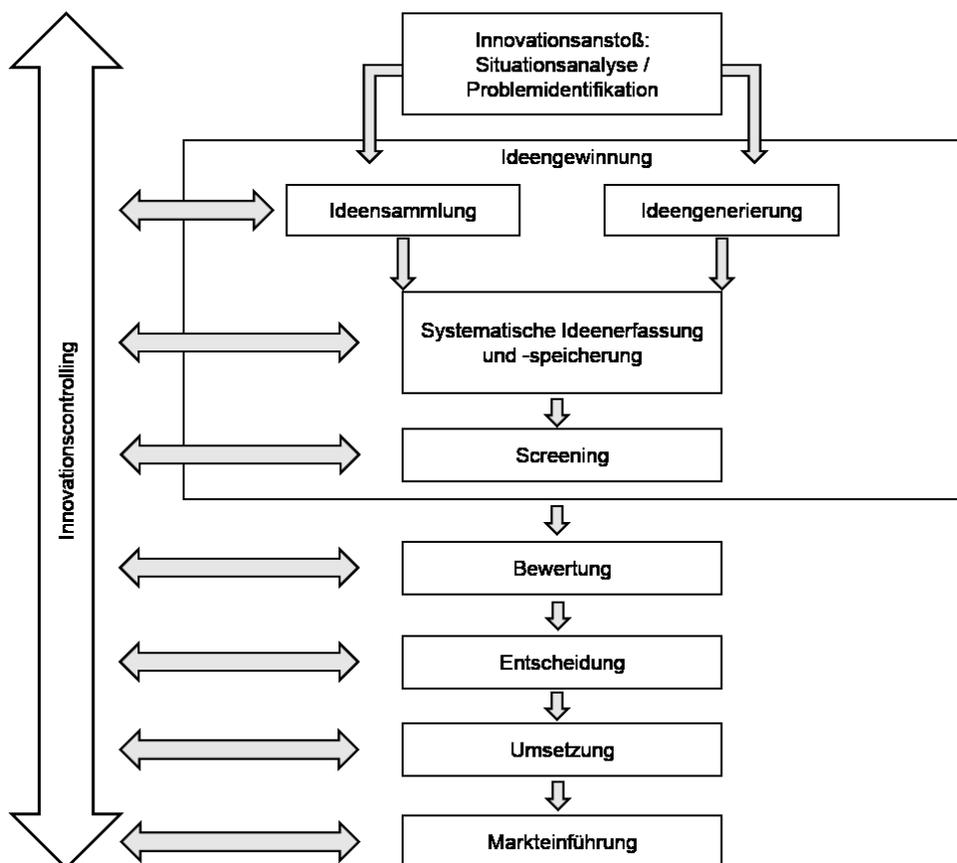


Abb. 16: Innovationsprozess nach Vahs/Brem, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs/Brem (2015), S.230.

Innovationsanstoß

Zum erfolgreichen Führen eines Unternehmens ist es essenziell, dass das unternehmerische Umfeld und auch dessen Dynamik und Entwicklungstendenzen bekannt sind. Um dies zu gewährleisten, sind Situationsanalysen notwendig, welche die Nachfrage, die Lieferanten und den Wettbewerb beinhalten. Eine vom Beginn an konsequente Marktorientierung ermöglicht es, Chancen wahrzunehmen und als Wettbewerbsvorteil zu realisieren und im Gegenzug Risiken rechtzeitig zu erkennen. Die Situationsanalyse ist die Vorstufe des Innovationsprozesses und darf nicht ignoriert werden, da sie zur Identifikation von Problemen dient. Diese können in unterschiedlichen Feldern auftreten, durch veränderte Kundenbedürfnisse, Entwicklungen am Markt und Technologien, aber auch im Unternehmen selbst. Der konkrete Auslöser eines Innovationsvorhabens entsteht durch eine Abweichung des aktuellen Ist-Zustands zu dem angestrebten Soll-Zustand. Der Soll-Zustand wird dabei aus den strategischen Unternehmenszielen abgeleitet. Somit ist der Start eines Innovationsprozesses das Erkennen eines Problems, durch dessen Lösung der Ist-Zustand zum Soll-Zustand werden soll.⁸⁷

Ideensammlung, Ideengenerierung und Ideenspeicherung

Eine Idee wird im Innovationsprozess als Problemlösungsvorschlag verstanden, welcher durch zwei unterschiedliche Herangehensweisen gewonnen werden kann. Zum einen die Ideensammlung, dabei werden Ideen aus unterschiedlichen Quellen zusammengetragen. Diese Quellen können beispielsweise durch Mitarbeiter, den Wettbewerb, Kunden etc. generiert worden sein. Bei der Ideengenerierung werden neue Lösungsansätze ausgearbeitet. Dies geschieht oft mit der Hilfe von unterschiedlichen Kreativitätsmethoden. Damit gesammelte Ideen nicht verloren gehen, müssen diese systematisch erfasst und ebenso gesichert werden. Dadurch sollen die Vergleichbarkeit und Bearbeitbarkeit der einzelnen Ideen sichergestellt werden. Als Werkzeug kann eine Ideendatenbank herangezogen werden. Ist der Ideenpool klein, bietet es sich an, bereits in dieser Phase eine erste Vorselektion vorzunehmen. Nicht relevante Ideen sollten jedoch nicht gänzlich verworfen werden, nur weil sie für ein definiertes Problem keine passende Lösung bieten. Solche Ideen können durchaus für andere Problemfälle Anwendung finden, oder als Impulsgeber funktionieren.⁸⁸ Um die Kompatibilität einer Idee für das definierte Problem zu prüfen, wird ein Screening durchgeführt.⁸⁹

Bewertung

Um den Innovationsprozess nachhaltig zu durchlaufen, ist es wichtig, die richtigen und vielversprechendsten Ideen möglichst früh zu identifizieren und diesen weiter nachzugehen. Ideen, welche nicht das notwendige Erfolgspotenzial haben, werden ausgeschieden und archiviert. Dies geschieht im Zuge der Bewertung der generierten Ideen. Der Bewertung wird eine besonders wichtige Rolle zugeschrieben, da die in dieser Phase getroffenen Entscheidungen durchaus große wirtschaftliche Folgen für ein Unternehmen haben können, im positiven wie auch im negativen Sinne. Aus diesem Grund unterliegt

⁸⁷ Vahs/Brem (2015), S. 231.

⁸⁸ Vahs/Brem (2015), S. 232.

⁸⁹ Vahs/Brem (2015), S. 233.

die Bewertung dem Management, welches beispielsweise als Gremium aus Fach- und Führungskräften zusammengestellt sein kann. Die Entscheidungsfindung muss dabei logisch und nachvollziehbar sein, dazu können Hilfsmittel von einer verbalen Einschätzung bis zur dynamischen Wirtschaftlichkeitsrechnung herangezogen werden. Als Alternative zur unternehmensinternen Bewertung kann auch die Öffentlichkeit als Entscheidungsorgan dienen, beispielsweise über Online-Communities. Vorteil dabei ist die Verbundenheit der Teilnehmer mit der Idee, Nachteil der dadurch entstehende Druck zur Umsetzung, außerdem kann der Wettbewerb sich an den Ideen bedienen.⁹⁰

Auswahl

Die Auswahl einer konkreten Idee zur Umsetzung erfolgt getrennt zur Bewertung und ist auch nicht zwingend Aufgabe des Bewertungsgremiums. Die finale Entscheidung obliegt oft der Unternehmensführung oder dem Top-Management, da diese auch die Verantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg einer Unternehmung tragen.⁹¹

Umsetzung

Ziel der Umsetzung ist es, Dienstleistungen oder Produkte zu entwickeln, welche wirtschaftlichen Nutzen für die Organisation bringen sollen. Die Besonderheit der Umsetzung liegt darin, dass sie kein Routineprozess ist. Durch die Neuartigkeit von Innovationen wird deren Umsetzung grundsätzlich erstmalig und auch einmalig durchgeführt. Naturgemäß kann auf Wissen aus artverwandten Erfahrungen zurückgegriffen werden.⁹² Je nach Ressourcenaufwand können eigene Umsetzungsprojekte beauftragt und durchgeführt werden, bei weniger radikalen Innovationen können diese direkt beispielsweise in Routineprozesse eingebunden werden.⁹³

Markteinführung und Innovationscontrolling

Der letzte Schritt im Innovationsprozess nach Vahs/Brem ist die Markteinführung. Diese beginnt mit der Bereitstellung des neuartigen Produkts oder Dienstleistung für potenzielle Kunden. Durch einen davor ausgearbeiteten Marketing-Mix, welcher an die Unternehmensstrategie angepasst sein muss, wird die Innovation am Markt platziert.

Parallel zu den sequenziell ablaufenden Prozessschritten sollte ein adäquates Controlling-System den Innovationsprozess phasenübergreifend begleiten. Dieses soll als zentrale Stelle für die Planung, Steuerung, Kontrolle und Koordination der jeweiligen Phase dienen. Dadurch soll der Innovationsprozess systematisch und zielorientiert durchlaufen werden können.⁹⁴

⁹⁰ Vahs/Brem (2015), S. 233.

⁹¹ Vahs/Brem (2015), S. 233.

⁹² Vahs/Brem (2015), S. 378.

⁹³ Vahs/Brem (2015), S. 234.

⁹⁴ Vahs/Brem (2015), S. 234.

4.3.3 Service Design Prozess

Grundsätzlich wird der Designprozess als nicht linear betrachtet, jedoch kann eine Grobstruktur zum Durchlaufen dieses Prozesses wiedergegeben werden. Dabei ist zu beachten, dass die einzelnen Schritte iterativ sind und es durchaus gewünscht ist, gegebenenfalls eine Phase nochmal zu durchlaufen, oder gar komplett von vorne zu beginnen. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, aus Fehlern und Feststellungen, welche beim Durchlaufen gemacht werden, zu lernen und diese direkt einfließen zu lassen. Verschiedene Prozessansätze unterscheiden sich im Detaillierungsgrad, jedoch beziehen sie sich stets auf die Grundgedanken Verstehen, Definieren, Entwickeln und Finalisieren.⁹⁵

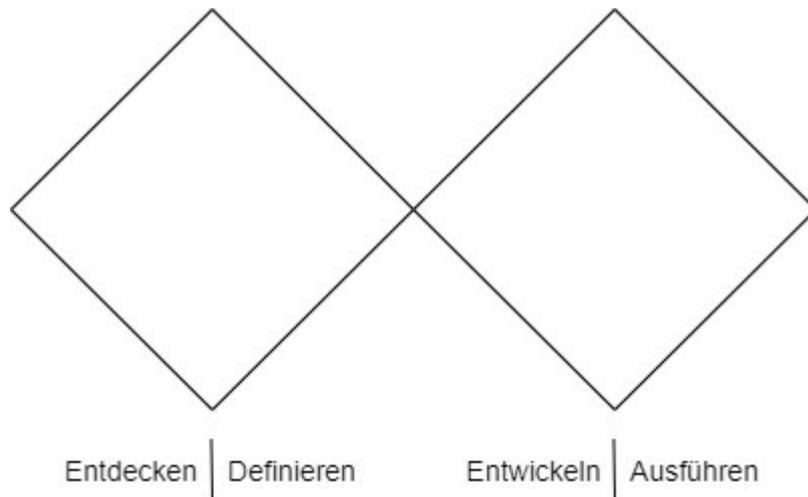


Abb. 17: Der Service Design Prozess,
Quelle: Design Concil (2019), Onlinequelle [07.05.2019]

Als eines der ersten Prozessmodelle gilt jenes in Abb. 17 dargestellte Modell des British Design Council. Nachstehend werden die einzelnen Prozessschritte beschrieben:⁹⁶

Entdecken

In der ersten Phase des Double Diamond Prozesses geht es um das Lernen und die Generierung von möglichst viel und breitem Wissen. Dabei ist es wichtig, alle Einflüsse und Ideen zuzulassen. Um ein möglichst ganzheitliches Bild zu einer Problemstellung zu erhalten, werden dabei Methoden wie Marktrecherchen, Zielgruppenanalysen und User-Research sowie Design-Research angewendet.

Definieren

In der zweiten Phase werden alle gewonnen Informationen und Ideen evaluiert. Dies ist besonders anspruchsvoll, weil auch vieles verworfen werden muss. Es können unter anderem auch erste Prototypen entwickelt werden, um Ideen zu veranschaulichen. Im Vergleich zur ersten Phase des Entdeckens, in welcher alles erlaubt ist und ein möglichst breites Spektrum an Ideen und Informationen zulässig ist, muss

⁹⁵ Vgl. Stickdorn/Schneider (2012), S. 118.

⁹⁶ Vgl. Design Concil (2019), Onlinequelle [07.05.2019]

nun der Schritt gelingen, daraus ein klares Problem abzuleiten, dessen Lösung auch für die Organisation relevant ist. Deshalb muss die finale Definition des Problems auch vom Management abgesegnet werden.

Entwickeln

In der Phase des Entwickelns sollen zuerst für eine klare Problemstellung möglichst viele Lösungsansätze generiert werden. Dabei ist es wichtig, dass das Team multidisziplinär aufgestellt ist, um das Problem ganzheitlich lösen zu können. Das können je nach Problemstellung beispielsweise interne Partner wie Kollegen aus unterschiedlichen Branchen sein, aber auch Kunden, die direkt in den Prozess mit eingebunden werden. Für die Lösungsfindung des Teams spielen in dieser Phase Kreativitätstechniken eine zentrale Rolle. Dazu gehören Brainstormings, Visualisierungen, Prototypen und Tests. Die Entwicklungsphase gilt dann als abgeschlossen, wenn die Dienstleistung soweit ausdefiniert ist, dass sie an die ausführende Partei, beispielsweise die Produktion übergeben werden kann.

Ausführen

In der abschließenden Phase wird das finale Konzept ausführlich getestet, um noch mögliche Schwächen aufzudecken und nachbessern zu können, bevor es auf dem Markt eingeführt werden kann.

4.3.4 Stage-Gate-Prozess

Der von Robert G. Cooper entworfene Stage-Gate-Prozess basiert auf den Ergebnissen der von ihm durchgeführten „New Prod-Studien“. Der Prozess ist in mehrere Phasen unterteilt, welche als „Stages“ gekennzeichnet sind. In jeder Phase werden definierte Arbeitsschritte ausgeführt, welche funktionsübergreifend sind und auch synchron stattfinden. Jeder Phase, mit Ausnahme der ersten Phase, ist ein Gate vorgelagert. Diese können als Meilensteine verstanden werden, wo es zu bestimmen gilt, ob alle definierten Kriterien erfüllt sind, um in die nächste Phase eintreten zu dürfen. Ist dies nicht der Fall, wird das Projekt abgebrochen.⁹⁷ Der strikt definierte Ablauf gibt Struktur vor und lässt sich deshalb gut standardisieren, Kritiker bemängeln jedoch, dass es sich durch die starre sequenzielle Struktur nur für inkrementelle Innovationen eignet, welche durch geringe Unsicherheiten in Hinsicht auf die technischen Herausforderungen und dem Markt gekennzeichnet ist.⁹⁸

⁹⁷ Vgl. Gausemeier/Dumitrescu/Echterfeld/Pfänder/Steffen/Thielemann (2018), S. 57.

⁹⁸ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 242.

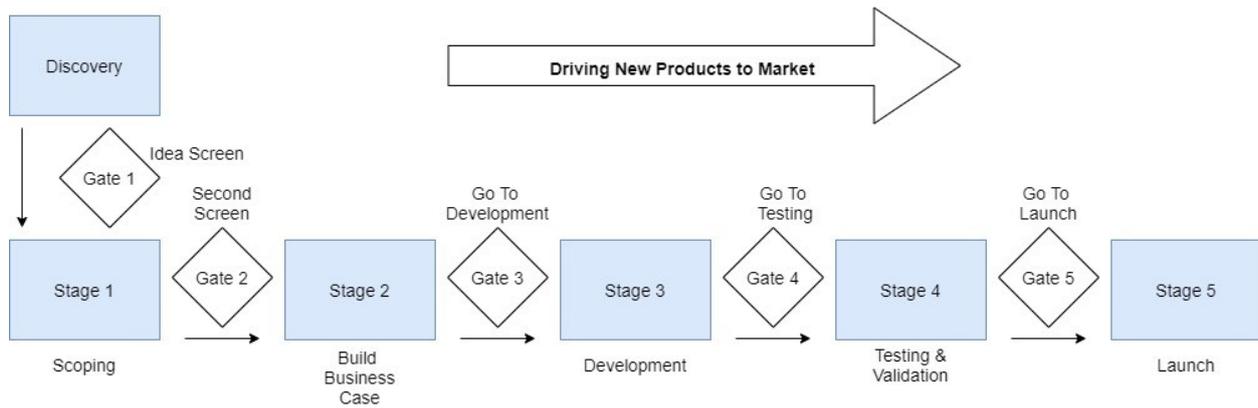


Abb. 18: Stage Gate-Prozess nach Cooper,
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Cooper (2002), S. 146.

Die Phasen und Gates nach Cooper gestalten sich dabei wie folgt:⁹⁹

Am Beginn des Prozesses steht die Generierung von Ideen, welche im Anschluss bewertet werden. In dieser Phase sind die Ideen noch sehr einfach gehalten. Deshalb ist auch die Prüfung am ersten Gate noch milde.

Passiert eine Idee das erste Gate, so wird eine Detailanalyse durchgeführt. Im Zuge dieser wird eine Idee hinsichtlich der Technik, Markt und auch des eigenen Unternehmens untersucht. Dadurch wird ein ganzheitliches Bild erstellt, um am Gate eine Feinbewertung vornehmen zu können.

In der Phase des Business Case wird die Idee weiter hinsichtlich der Eigenschaften und Absatzmarkt konkretisiert, eine Finanzanalyse wird ebenso durchgeführt. Ist die Idee weiterhin erfolgversprechend und passiert das dritte Gate, so kann die Entwicklung initiiert werden.

In der vierten Phase wird die Idee, welche bis dahin nur als Konzept vorhanden war, realisiert. Bevor das fertige Produkt auf den Markt gebracht werden kann, wird es einer ausführlichen Testphase unterzogen, in welcher alle Funktionalitäten geprüft werden. Abschließend wird das Produkt in den Markt eingeführt, dazu gehören auch unterstützende Marketingaktivitäten.

4.4 Innovationsprozesse von Dienstleistungen

Die Mehrzahl der Ansätze für Innovationsprozesse kommt aus der technischen Entwicklung. Diese spielt bei Dienstleistungen eine untergeordnete Rolle, weshalb auch keine klassische, zentralisierte Forschung und Entwicklung existiert. Daraus resultierend handelt es sich bei Dienstleistungsinnovationen nicht um wissenschaftliche Forschungsergebnisse.¹⁰⁰ Trotzdem findet Wissenserwerb statt, jedoch auf unterschiedliche Bereiche einer Organisation verteilt, wodurch ein Netzwerk entsteht. Als Folge sind ein hohes Maß an Selbstorganisation und die Fähigkeit, mit Unvorhersehbaren gut umzugehen, notwendig.

⁹⁹ Vgl. Cooper (2002), S. 21ff.

¹⁰⁰ Vgl. Vgl. Boss/Ernst (2011), S. 86.

Besonders erfolgreich bei Dienstleistungsinnovationen sind jene Unternehmen, welchen es gelingt, die richtigen Kollaborationen im Innovationsprozess zu verankern.¹⁰¹

Neben dem Einfluss der abstinenteren Forschung und Entwicklung auf den Innovationsprozess hat diese noch weitere Auswirkungen auf Innovation im Dienstleistungsbereich. So gilt, anders als in der technischen Produktentwicklung, der Kunde als wichtigste Innovationsquelle. Die große Herausforderung besteht darin, dabei die passenden Kunden gezielt einzubinden, welche selbst innovativ sind und auch die nötige Vorstellungskraft besitzen. Weiters ist die Erarbeitung von Dienstleistungen besonders informationsintensiv wegen des oft impliziten Wissens der wirkenden Personen. Deshalb spielen IuK- Technologien eine bedeutende Rolle in Innovationsprozessen. Diese können auch direkt in die eigenen Produkte und Prozesse einfließen. Durch den weniger starren Charakter von Innovationsprozessen ist auch die Methodenwahl offener. Dies hat zum Vorteil, dass eine oftmals notwendige Flexibilität vorhanden ist und auch schneller umgesetzt werden kann; jedoch steht dem gegenüber, dass die Rate der tatsächlich umgesetzten Ideen niedrig ist. Im Vergleich zu Produktinnovationen sind geringere Lerneffekte in Form des „Trial-and-Error“ Prinzips festzustellen, und generell wird das erlangte Wissen nicht stark genutzt.¹⁰²

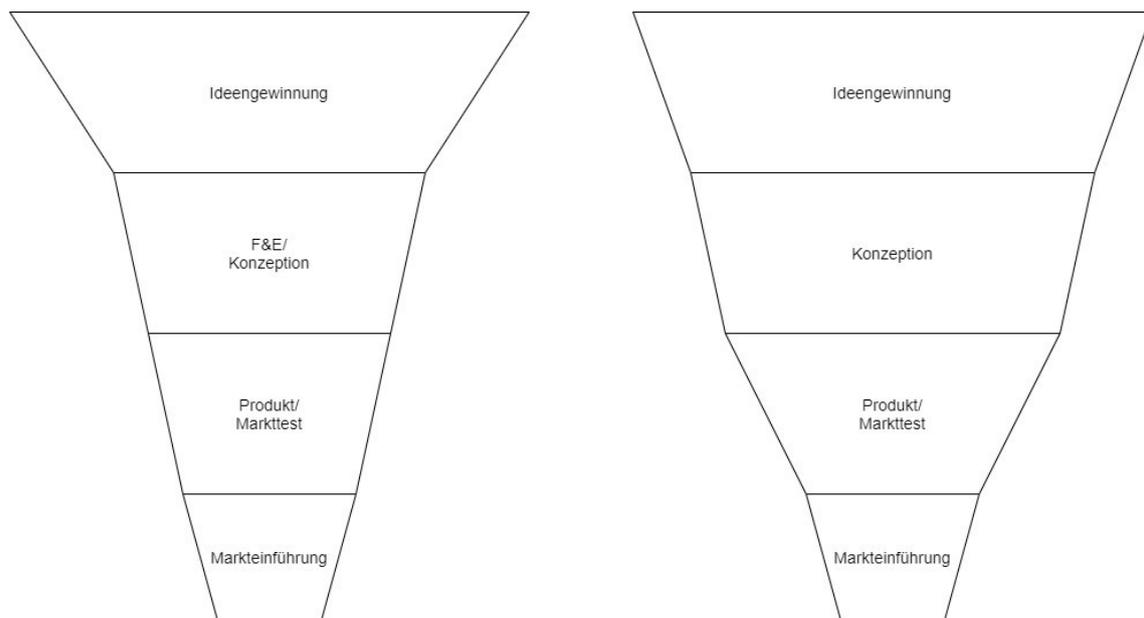


Abb. 19: Trichtermodell der Selektion erfolgversprechender Innovationen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung Bruhn/Meffert (1998), S. 700.

Zusätzlich zu den bereits erwähnten Unterschieden sind noch folgende weitere Punkte im Vergleich zu Produktinnovationen festzustellen:

¹⁰¹ Vgl. Herstatt/Verworn (2007), S. 404.

¹⁰² Vgl. Herstatt/Verworn (2007), S. 410f.

Kosten und Abbruchszeitpunkte

Stellt man die Produktinnovation der Dienstleistungsinnovation in Form von Innovationstrichtern gegenüber, so gibt es neben der Abwesenheit der Forschung und Entwicklung einen weiteren großen Unterschied, die Abbruchwahrscheinlichkeit. Während es bei Produktinnovationen meist in der frühen Phase des Innovationsprozesses zu Abbrüchen durch die kostenintensive Forschung und Entwicklung kommt, ist dies bei Dienstleistungsinnovationen erst in der späten Phase der Fall, aufgrund der teuren Markteinführungsphase. Dem zugrunde liegend haben bei der Entwicklung von Dienstleistungen mehr Ideen die Möglichkeit, in die Konzeptionsphase zu gelangen, da nicht so strikt aussortiert werden muss.¹⁰³

Externe Faktoren

Die Kundenintegration in den Innovationsprozess ist auch in der klassischen Produktentwicklung gängig. Hier ist der grundlegende Unterschied jedoch, dass der Kunde nicht nur das Ergebnis wahrnimmt und dessen Qualität bewertet, sondern während des gesamten Erstellungsprozesses eine beteiligte Rolle einnimmt. Deshalb sind Kundenzentrierung und Kundenwahrnehmung von großer Wichtigkeit und können auch als Ideengeber eingesetzt werden.¹⁰⁴

Personaleinsatz

Ein weiterer Faktor, die Menge an benötigten personellen Ressourcen, ist auf die Immaterialität zurückzuführen. Bei Produktinnovationen kommt dem Entwicklungsteam eine Kernrolle zu, bei Dienstleistungsentwicklungen müssen mehrere interne und zum Teil auch externe Mitarbeiter hinzugezogen werden. Besonders wichtig sind jene Mitarbeiter, welche die Dienstleistung erbringen sollen und auch jene, welche sie vermarkten sollen. Weiters muss bedacht werden, dass durch die Entwicklung und Markteinführung von neuen Dienstleistungen auch entsprechendes Training für die ausführenden Personen notwendig ist.¹⁰⁵

Prozessinnovation bei der Erbringung von Dienstleistungen

Eine weitere Besonderheit ist die nicht klar trennbare Klassifikation zwischen Produkt- und Prozessinnovation. Dies liegt an der Kundenintegration bei der Leistungserstellung. Es gibt somit de facto keine interne Prozessinnovation, da der Kunde diese nur wahrnehmen kann, wenn er die Dienstleistung konsumiert. Dadurch ergibt sich auch ein erhöhtes Implementierungsrisiko, da Kunden die Neuerung der Dienstleistung erst beim Erbringen dieser erfahren, diese akzeptieren müssen und in einigen Fällen auch das Erlernte aufgeben und Neues lernen müssen.¹⁰⁶

¹⁰³ Vgl. Boss/Ernst (2011), S. 87.

¹⁰⁴ Vgl. Innerhofer (2012), S. 72.

¹⁰⁵ Vgl. Innerhofer (2012), S. 71.f.

¹⁰⁶ Vgl. Boss/Ernst (2011), S. 86.

5 DESIGN THINKING

Da es sich bei Design Thinking nicht nur um einen Prozess handelt, sondern um einen ganzheitlichen Innovationsansatz, werden im nachstehenden Kapitel alle relevanten Punkte, welche Design Thinking vollständig machen, erläutert.

5.1 Begriffsbestimmung

Der Begriff Design Thinking hat seinen Ursprung in der Produktentwicklungsfirma IDEO, welche als Pioniere der Design Thinking Denkweise und Arbeitsweise gilt. Der IDEO-CEO Tim Brown beschreibt Design Thinking wie folgt: ¹⁰⁷

“A methodology that imbues the full spectrum of innovation activities with a human-centered design ethos“

Wie der Name bereits andeutet, liegen die Ursprünge im Design. Design Thinking macht sich die Arbeitsweisen, Denkansätze und Methoden zunutze, um konkrete Probleme zu lösen und dies immer mit Blickwinkel auf den Kunden. Design Thinking hat besonders in der jüngeren Vergangenheit viel Aufmerksamkeit bekommen. Einer der Gründe liegt in der Art des Denkens, welches in Unternehmen vorherrscht. Dieses basiert in vielen Fällen auf rationalen Fakten. Solche traditionellen Denkweisen stoßen durch die Dynamik und die schnellen Änderungen in der Welt und besonders auch in der Wirtschaft jedoch an ihre Grenzen.¹⁰⁸ Design Thinking distanziert sich von dieser Vorgehensweise und fokussiert sich auf einen Denkprozess, welcher starkes kognitives und intuitives Denken in den Mittelpunkt stellt.¹⁰⁹

Wie aus der Definition von Brown hervorgeht, sind der Faktor Mensch und das Verstehen dessen Bedürfnisse das zentrale Element des Design Thinkings. Die sekundären Faktoren sind Technologie und Business. Diese beiden sind untergeordnet, weil beispielsweise die IT den menschlichen Bezug nicht ausreichend betrachtet. Die Technik oder Technologie erfüllt das Ziel, eine Lösung so einfach wie möglich zu machen, jedoch nicht Kunden Anforderungen vorzugeben. Letztlich muss eine Lösung oder Innovation auch einen wirtschaftlichen Nutzen für ein Unternehmen generieren. Wie in Abb. 20 dargestellt, ergibt die Schnittmenge der drei beschriebenen Dimensionen Innovationen, die nicht nur erstrebenswert sind, sondern auch realisierbar.¹¹⁰

¹⁰⁷ Vgl. Ingle (2013), S. 2.

¹⁰⁸ Vgl. Freudenthaler-Mayrhofer (2017), S. 36.

¹⁰⁹ Vgl. Vetterli/Brenner/Uebnickel, Falk & Berger, Katharina (2012), S. 293.

¹¹⁰ Vgl. Hoffmann/Lennerts/Schmitz/Stölzle/Uebnickel (2016), S. 5.

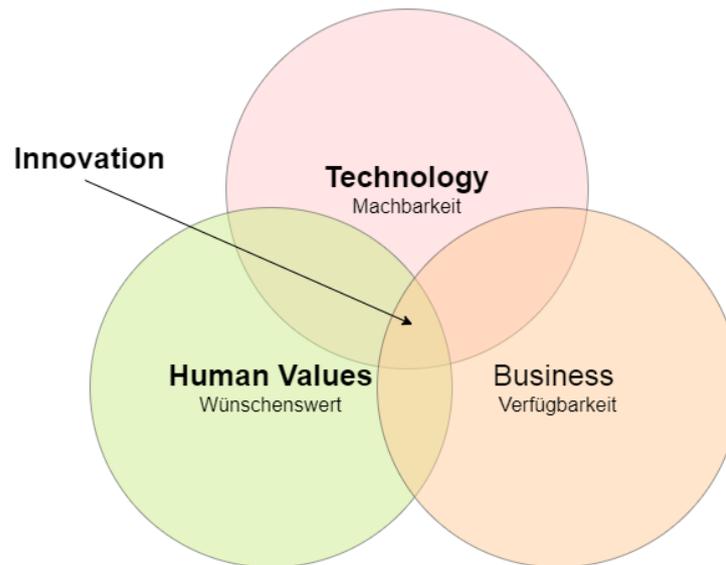


Abb. 20: Die drei Dimensionen für Innovation,
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Uebernicketl/Brenner/Pukall/Naef/Schindlholzer (2015), S. 5.

Trotz vorhandener Definitionen, wie zum Beispiel jener nach Brown gibt es kein komplett einheitliches Verständnis über Design Thinking; dies gilt für die Praxis wie auch für die Wissenschaft. Worauf man sich einigen konnte, sind vier zentrale Perspektiven, welche Design Thinking im Kern ausmachen: ¹¹¹

Kunden und Menschenorientierung

Wie bereits angeführt, ist das zentrale Betrachtungsobjekt der Mensch und der Kunde, deshalb spricht man von „Human Centered Design“. Dabei gilt, dass Design Thinking nicht nur für B2C anwendbar ist, sondern auch, wenn ein Unternehmen in einem B2B-Geschäft tätig ist. Die Grundlage einer jeden Innovation sind menschliches Verlangen und Bedürfnisse. Es geht im Kern darum Bedürfnisse zu identifizieren und Lösungen in Form von Prototypen zu entwickeln, bis diese den Kundenwünschen entsprechen.

Komplexe Probleme

Design Thinking zeichnet sich auch dadurch aus, dass es auch bei am Beginn unklaren Problemen angewendet werden kann. Das bedeutet, dass durch die Entwicklung einer Lösung und die dadurch gewonnen Erkenntnisse erst das eigentliche Problem zum Vorschein kommen kann. Basierend auf der Komplexität eines Problems werden derartige Problemstellungen entweder als „wicked problems“ oder als „ill-defined-problem“ bezeichnet.

Divergierendes Denken

Stellt sich gegen das gängige Denkmuster des konvergierenden Denkens, welches darauf abzielt, konkrete und konventionelle Antworten auf Probleme zu liefern. Gefordert ist jedoch ein Einfallsreichtum, welcher vom konventionellen abweicht und neue Lösungsansätze liefert, um Innovationen zu entwickeln. Diese Art des anders Denkens wird als divergierendes Denken verstanden.

¹¹¹ Vgl. Hoffmann/Lennerts/Schmitz/Stölzle/Uebernicketl (2016), S. 245.

Iteratives Vorgehen

Ein zentraler Punkt in den unterschiedlichen Design Thinking-Prozessen ist die iterative Vorgehensweise. Dabei werden einzelne Phasen oder Prozessschritte öfters durchlaufen, um eine sich stets verbessernde Informationslage direkt in die Produktentwicklung einfließen lassen zu können. Dadurch hat man nicht von Beginn an eine fixe Lösung, sondern man nähert sich einer Lösung Schritt für Schritt an. Der Design Thinking-Prozess muss solange wiederholt werden, bis die Lösung die Bedürfnisse der Kunden stillt.

5.2 Erfolgsfaktoren im Design Thinking

Design Thinking kann auf verschiedene Weisen interpretiert werden, zum Beispiel als Mindset, Prozess oder Toolbox.¹¹² Die Erfolgsfaktoren für die Anwendung von Design Thinking zur Entwicklung von Innovationen sind jedoch bekannt. Diese sind ein multidisziplinäres Team, ein klar definierter Design Thinking-Prozess und ein variabler Raum, der die Kreativität des Teams fördert. Wie aus Abb. 21 ersichtlich, müssen alle drei Faktoren vorhanden sein und ineinandergreifen, damit diese auch zum Erfolg führen.¹¹³

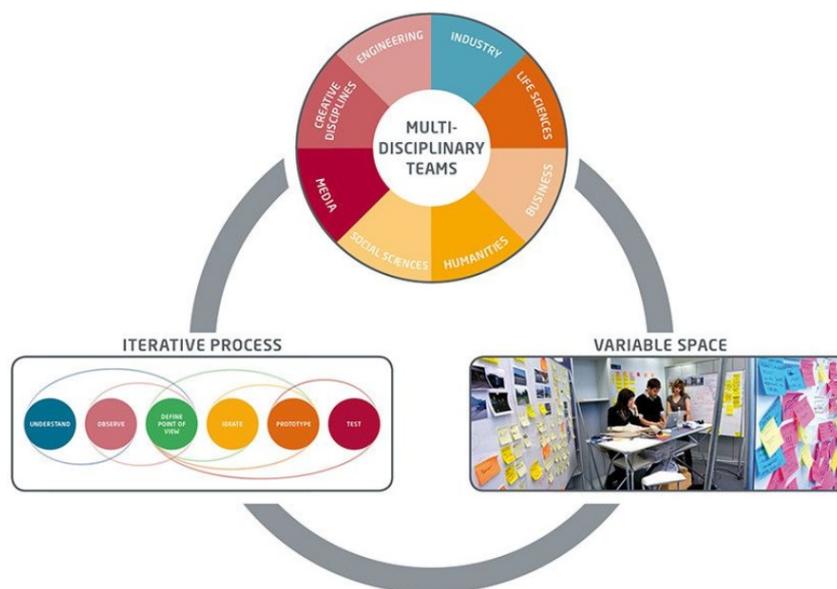


Abb. 21: Kernelemente von Design Thinking, Quelle: Hasso-Plattner-Institut (2019).

5.2.1 Multidisziplinäre und diversifizierte Teams

Die in einem Design Thinking-Projekt wirkenden Personen haben naturgemäß großen Einfluss auf das Ergebnis und den Erfolg des Projekts. Deshalb kommt der Zusammenstellung der Teams im Design Thinking eine entscheidende Rolle zu.

¹¹² Vgl. Brenner (2016), S. 7.

¹¹³ Vgl. Hasso-Plattner-Institut (2019), Onlinequelle [16.5.2019]

Zum einen wird auf multidisziplinäre Teams geachtet. Dies bezieht sich auf die Professionsfelder und Tätigkeitsschwerpunkte der einzelnen Mitglieder. Diese sollen möglichst breit gefächert sein und beispielsweise aus Personen mit Hintergrund in den klassischen Wirtschaftswissenschaften, gepaart mit Ingenieuren, Künstlern und Philosophen, bestehen. Durch diese Bandbreite kann sich das Team in die unterschiedlichen Aspekte der Problemstellung hineinversetzen und auch divergente Lösungsansätze erarbeiten.¹¹⁴ Neben dem fachlichen Hintergrund soll auch ein Gleichgewicht in der Geschlechterverteilung vorhanden sein. Das Profil des Design Thinking-Teams wird durch die persönlichen Eigenschaften der Mitglieder abgerundet. Diese sollen Nachfolgendes mitbringen:¹¹⁵

- Optimismus
- Empathie
- Integratives Denken
- Experimentierfreude
- Kooperationsfähigkeit

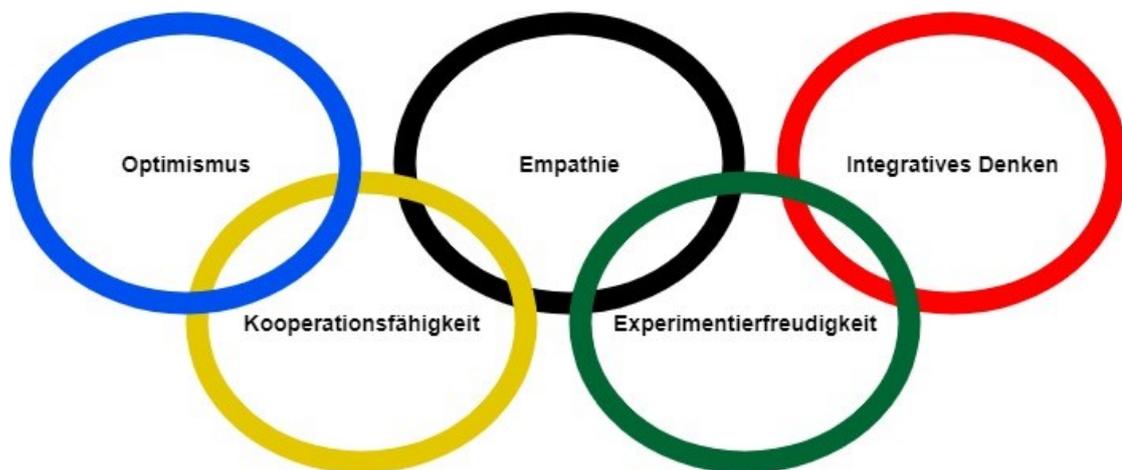


Abb. 22: Eigenschaften eines Design Thinkers,
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schallmo (2018), S. 18.

In vielen Fällen wird die heterogene Teamzusammenstellung auf die oben angeführten Fachkenntnisse und Eigenschaften reduziert. Dabei sollten auch die Persönlichkeitstypen der Teammitglieder berücksichtigt werden, diese haben einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg eines Design Thinking Projekts.

Es empfiehlt sich, schon vor Start des Projekts die Persönlichkeitstypen eines jeden Design Thinkers zu bestimmen. Die Kategorisierung erfolgt dabei nach den in Abb. 23 dargestellten 16 Persönlichkeitstypen. Ziel ist es, gleich wie bei der Multidisziplinarität ein möglichst breites Spektrum an Persönlichkeitstypen im

¹¹⁴ Vgl. Hoffmann/Lennerts/Schmitz/Stölzle/Uebernickel (2016), S. 260.

¹¹⁵ Vgl. Schallmo (2018), S. 8.

Team abzubilden. Auch wegen der Anzahl der Persönlichkeitstypen entsteht ein Konflikt mit der empfohlenen Teamgröße von 6 Personen, demnach ist es kaum möglich alle Typen zu involvieren. Dem Team sollen die nicht vorhandenen Typen mitgeteilt werden.¹¹⁶

Tester Pushes performance envelope hands-on	Entrepreneur Explores and promotes new products methods	Coordinator Focuses activities to save time and effort	Diplomat Harmonizes team, client and consumer
Prototyper Builds models and prototypes	Innovator Synthesizes new products by component modification	Methodologist Sets deadlines, modifies procedures and breaks bottlenecks	Conciliator Detects and resolves interpersonal issues
Investigator Gets facts and know-how about prior experience	Visionary Visualizes unusual designs forms and uses	Specialist Analyzes performance and efficiency	Needfinder Evaluates human factors and consumer issues
Inspector Detects errors and enforces specifications	Strategist Speculates on project and product future	Reviewer Compares performance to goals and standards	Critiquer Addresses aesthetic and moral issues
Information Collection		Decision Making	

Abb. 23 Kognitive Verhaltensmuster,
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hoffmann/Lennerts/Schmitz/Stölzle/Uebnickel (2016), S. 260.

5.2.2 Variabler Raum

Ein weiterer Erfolgsfaktor neben der Zusammenstellung des Teams ist der Raum, in welchem gearbeitet wird. Der Raum hat direkten Einfluss darauf, ob das volle kreative Potenzial zur Lösungsfindung ausgeschöpft werden kann. Dieser soll die Möglichkeit geben auf unterschiedliche Weisen kommunizieren zu können, beispielweise mit grafischen Darstellungen.¹¹⁷ Die räumliche Gestaltung für eine kreativitätsfreundliche Arbeitsumgebung basiert auf vier Grundprinzipien:¹¹⁸

Kommunikation versus Konzentration

Es sind zwei unterschiedliche Arten von Räumen notwendig. Zum einen ein Bereich, in dem sich das Team austauschen und interagieren kann, mit ausreichen Platz, um auch visualisieren zu können. Zum anderen

¹¹⁶ Vgl. Hoffmann/Lennerts/Schmitz/Stölzle/Uebnickel (2016), S. 259.

¹¹⁷ Vgl. Blatt (2015), S. 42.

¹¹⁸ Vgl. Hoffmann/Lennerts/Schmitz/Stölzle/Uebnickel (2016), S. 262.

braucht es Räumlichkeiten, welche als Rückzugsort einzelner Mitglieder dienen, um alleine und fokussiert arbeiten zu können.

7-Sekunden-Regel

Aus Studien geht hervor, dass die Aufmerksamkeitsspanne der Teammitglieder während der Ideengenerierung im Durchschnitt sieben Sekunden beträgt. Da es die Ideen immer bestmöglich zu visualisieren gilt, müssen alle dafür benötigten Materialien in greifbarer Nähe sein.

Flexibilität und Modularität

Das Mobiliar soll möglichst nicht fixiert sein, sondern den Mitgliedern die Möglichkeit geben diese frei zu bewegen, um diese entsprechend ihren Bedürfnissen anpassen zu können. Hierzu bieten sich beispielsweise modulare Schrank- und Sitzsysteme oder erweiterbare Tische an.

Schreibflächen

Abschließend sollen möglichst viele und auch große Schreibflächen vorhanden sein, um die verbale Kommunikation zu ergänzen. Als Flächen eignen sich neben Tischen auch Fenster, Wände oder Aufsteller.

Zusätzlich zu den Grundprinzipien muss eine Werkzeugbox vorhanden sein, mit unterschiedlichen Materialien, welche in jeder Phase zur Anwendung kommen können, wie zum Beispiel Büroklammern, Legosteine, Post-it, Scheren, Strohhalme, Schneidmesser etc.¹¹⁹

5.2.3 Design Thinking als Prozess

Der Kern dieser Arbeit befasst sich mit Innovationsprozessen. In der Design Thinking Literatur lassen sich hierzu verschiedene Prozessmodelle identifizieren, auf welche zu einem späteren Zeitpunkt im Detail eingegangen wird. Der Design Thinking Prozess gilt als dritte Komponente der Erfolgsfaktoren.¹²⁰ Unterschiedliche Ansätze variieren in der Anzahl an Prozessschritten, so hat beispielsweise jener von Brown drei und die Design Thinking Prozesse der HPI School fünf beziehungsweise sechs bei jenem aus Stanford. Trotz dieser unterschiedlichen Auslegung sind die Kernelemente bei allen Ansätzen dieselben. Inspiration, Ideengenerierung und Umsetzung sind als zentral zu verstehen.¹²¹ Analysiert man die Prozessphasen hinsichtlich der geforderten Denkmuster, so sind konvergentes und divergentes Denken notwendig. Die Anfangsphasen sind durch Ergebnisoffenheit gekennzeichnet, in welchen möglichst viel Wissen bezüglich der Problemstellung gesammelt wird. Hierfür ist divergentes Denken notwendig. Selbiges gilt für die Ideation, bei welcher eine neue Lösung entwickelt wird. Erst sobald man in die Testphase eintritt, entsteht ein konvergenter Fokus, da die Lösung auch wirtschaftlich einen Mehrwert bringen muss.¹²²

¹¹⁹ Vgl. Schallmo (2018), S. 21.

¹²⁰ Vgl. Schallmo (2018), S. 14.

¹²¹ Vgl. Keuper (2013), S. 353.

¹²² Vgl. Schallmo (2018), S. 17f.

Dabei wurden folgende als die relevantesten identifiziert:

- 3 I Modell nach Brown
- Design Thinking nach Liedtka
- HPI School of Design
- d.school - Institute of Design at Stanford

5.2.3.1 3 I Modell nach Brown

Die Design-Agentur IDEO und deren Gründer Tim Brown, welche als Vordenker in der Disziplin des Design Thinking gelten, haben für die Lösung von unkonventionellen Fragestellungen das 3 I Model entwickelt. Die drei Phasen sind Inspiration, Ideengewinnung und Implementierung.¹²³



Abb. 24: Vorgehensmodell nach Ideo,
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Brown (2008), S. 88.

Inspiration

Zu Beginn wird ein Problem definiert. Basierend darauf können Beobachtungen der relevanten Zielgruppen durchgeführt werden, oder es werden die traditionellen Methoden des Design-Research verwendet. In dieser Phase müssen auch Limitierungen, welche durch die eigene Organisation vorgegeben sind, berücksichtigt werden.¹²⁴

Ideengewinnung

Im interdisziplinären Team werden die gesammelten Informationen hinsichtlich neuer Insights und Erkenntnisse analysiert. Darauf aufbauend findet eine Ideation zur Verbesserung von bestehenden, oder Generierung neuer Lösungen statt. Eine gängige Methode dafür ist ein Brainstorming, bei welcher im Anschluss mit Hilfe von Skizzen die Ideen sofort visualisiert werden.¹²⁵

Implementierung

Die erfolversprechendsten Ideen werden in der finalen Phase in Form eines Prototyps umgesetzt und im Anschluss getestet und adaptiert. Nach der Fertigstellung der finalen Prototypen werden eine Kommunikationsstrategie sowie ein Business Case entworfen.¹²⁶

¹²³ Vgl. Tschimmel (2012), S. 6.

¹²⁴ Vgl. Schallmo (2018), S. 31.

¹²⁵ Vgl. Tschimmel (2012), S. 6f.

¹²⁶ Vgl. Schallmo (2018), S. 32.

5.2.3.2 Design Thinking Prozess nach Liedtka/Ogilvie

Der Design Thinking Prozess nach Liedtka und Ogilvie ist dahingehend spezialisiert, dass dieser breite Problemstellungen in Organisationen lösen soll. Dies kann sich auf die Neugestaltung interner Prozesse, Produktionssteigerung etc. beziehen, die grundlegende Vorgehensweise bleibt die gleiche.¹²⁷ Mit Hilfe der Fragestellungen, welche jeden Prozessschritt begleiten, sollen Manager dabei helfen, bessere und nachhaltigere Entscheidungen zu treffen.¹²⁸

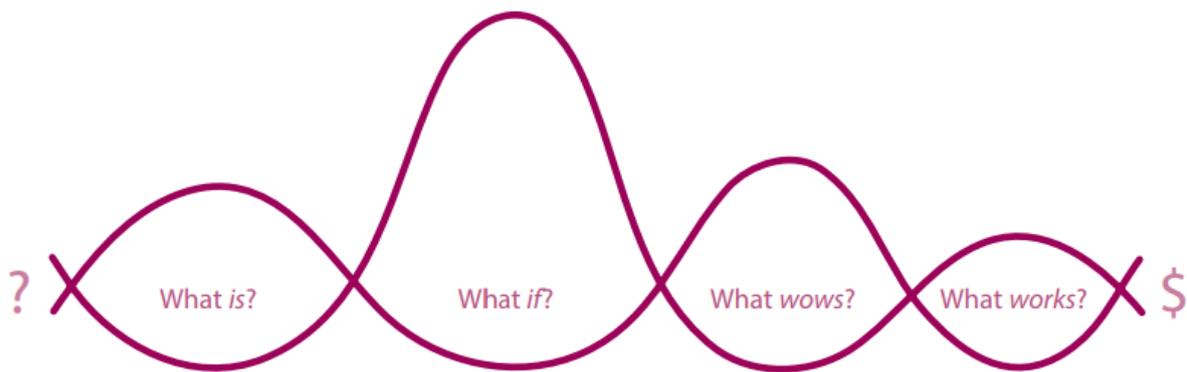


Abb. 25 Design Thinking Prozess nach Liedtka/Ogilvie,
Quelle: Liedtka/Ogilvie (2011), S. 63.

Der Prozess fokussiert auf vier Kernfragen, welche jeweils eine Phase des Design Thinking Prozesses begleiten. Die einzelnen Phasen sind:¹²⁹

What is?

Die erste Frage und Phase befassen sich mit der derzeit vorherrschenden Situation. Dieses Assessment der Ausgangssituation ist der Grundstein einer jeden Innovation. Dieser Schritt befasst sich mit Datenerhebungen und Informationsfindungen. Ein gängiger Fehler liegt darin, sofort in das Brainstorming und Ideation zu gehen, ohne dass vorhandene Problem oder die nicht gestillten Bedürfnisse zu identifizieren. What is? Soll tiefe Einblicke in die unbefriedigten Bedürfnisse gewährleisten, aus denen eine klare Problemstellung hervorgeht. Dadurch soll verhindert werden, dass man sich im Innovationsprozess nur auf die eigene Vorstellungskraft verlassen muss. Man vermindert somit auch das Risiko am Ziel vorbeizuarbeiten. Am Ende der Phase sollen klar definierte Designkriterien ausgearbeitet sein.

What if?

Nach dem auf Daten basierenden ersten Schritt folgt die zweite, auf Kreativität fokussierte Phase das What if? Auch in diesem Schritt soll man sich nicht rein auf den eigenen Ideenreichtum reduzieren, weshalb es zusätzliche Fragestellungen gibt, welche dabei helfen unkonventionelle Lösungen zu erarbeiten. Zum Ende

¹²⁷ Vgl. Liedtka/King/Bennett (2013), S. 2.

¹²⁸ Vgl. Liedtka (2014), S. 40.

¹²⁹ Vgl. Liedtka/Ogilvie (2011), S. 65ff.

der zweiten Phase werden die ausgearbeiteten Konzepte mit den Designkriterien verglichen und auf Basis dieser evaluiert.

What Wows?

In den ersten zwei Phasen werden eine Vielzahl an unterschiedlichen Lösungsansätzen und Konzepten ausgearbeitet. In der dritten Phase muss aussortiert werden. Nur jene, welche einen signifikanten Mehrwert für Stakeholder und das Potenzial haben, neue nachhaltige Lösungen anzubieten, werden weiterverfolgt. Um den tatsächlichen Nutzen der Konzepte zu validieren, werden Prototypen erarbeitet, welche direkt von der entsprechenden Zielgruppe getestet werden können.

What Works?

In der finalen Phase wird der Prototyp mit den Anwendern getestet. Dabei ist das Feedback, welches von den Anwendern kommt, von besonderer Wichtigkeit. Auf Basis dieses Feedbacks wird der Prototyp überarbeitet und ein erneuter Testlauf findet statt. Dieses Vorgehen wird so lange wiederholt, bis wir einem marktreifen Prototypen besitzen.

5.2.3.3 HPI School Of Design

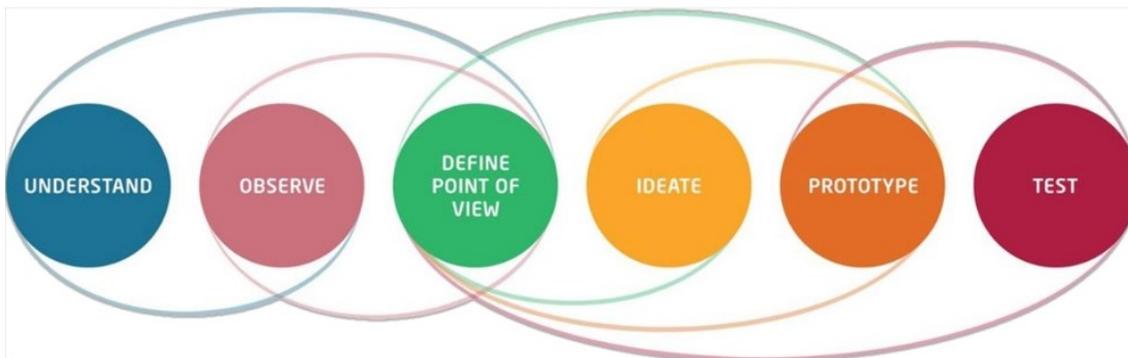


Abb. 26 Design Thinking Prozess nach der HPI School,
Quelle: Hasso-Plattner-Institut (2019)

Im Design Thinking Prozess nach der HPI Design School wird dieser in fünf Phasen unterteilt, beginnend mit Understand, Observe, Point of view, Ideate, Prototype und abschließend mit Test. Besonders hervorzuheben sind die beinhalteten Iterationsschleifen. Diese ermöglichen es etwa, bei einer Blockade einen Schritt zurückzugehen, aber in seltenen Fällen auch einen zu überspringen. Durch die Iteration nach jedem Prozessschritt wird nicht nur die Effektivität gesteigert, das direkte Kundenfeedback gibt ebenfalls Aufschlüsse über nicht zielführende Ideen und ermöglicht das Sammeln von noch nicht vorhandenen relevanten Informationen.¹³⁰ Im Detail sind die Schritte wie folgt zu verstehen.

¹³⁰ Vgl. Keuper (2013), S. 355.

Understand

Um den Prozess auszulösen, muss es eine Fragestellung geben, die es zu lösen gibt. In der ersten Phase liegt das Augenmerk darauf, eine Problemstellung mit den dazugehörigen Hypothesen zu identifizieren. Zusätzlich zur generellen Problemstellung soll auch ein gemeinsames Bild der Zielgruppe, welche dieses betrifft, erstellt werden. Nach dem Durchlaufen dieser Phase mit Unterstützung passender Methoden sollen allen mitwirkenden Personen das Problem und die Erfolgsfaktoren für ein Design Thinking Projekt klar verinnerlicht haben.¹³¹

Observe

In der zweiten Phase des Design Thinking Prozesses geht es darum, das Problem und die Bedürfnisse aus Nutzersicht zu betrachten. Durch die Beobachtung soll ein möglichst ganzheitliches Bild geschaffen werden, welches durch unterschiedliche Methoden unterstützt werden kann. Hierfür können statistische Erhebungen einen quantitativen Input bilden und qualitative Methoden wie etwa das Beobachten von Kunden oder Interviews diese ergänzen. Es soll eine Kombination aus der Fremdwahrnehmung des Beobachters und der Eigenwahrnehmung der Zielgruppe geben. Durch die Kombination verschiedener Methoden soll ein möglichst gutes Verständnis über das Kernproblem und in welchem Kontext es steht ausgearbeitet werden.¹³²

Point of view

In der dritten Phase kommt das Design Thinking Team zusammen und die Erkenntnisse aus der Beobachtungsphase werden präsentiert. Diese werden bewertet, interpretiert und gewichtet. Dies zielt darauf ab, dass das gesamte Team denselben Wissensstand hat und darauf aufgebaut werden kann. Informationen, die als nicht relevant betrachtet werden, werden aussortiert. Das relevante Wissen soll nun, durch den gemeinsamen Dialog und das stellen von kritischen Fragen, verknüpft werden. Nur durch eine vom gesamten Team geteilte Sichtweise können in der nachfolgenden Phase auch entsprechende Ideen entwickelt werden.¹³³

Ideate

Nun bewegt man sich weg von der Problemidentifikation zur Problemlösung. In der Ideate Phase kommen Kreativitätsmethoden zum Einsatz, um Lösungen für das zuvor identifizierte Problem zu erarbeiten. In dieser Phase kommt es noch nicht explizit auf die Qualität der Lösungsansätze an, vielmehr soll eine Vielzahl möglichst unterschiedlicher und unkonventioneller Ideen generiert werden. Es soll verhindert werden, dass die auf den ersten Blick aussichtsreichste Idee alleinig vorangetrieben wird und alle anderen verworfen werden. Durch die iterative Vorgehensweise können Lösungsansätze kombiniert und weiterentwickelt werden. Die Vielzahl an Ideen sollen schlussendlich zu ganzheitlichen Lösungen

¹³¹ Vgl. Plattner/Meinel/Weinberg (2009), S. 115 ff.

¹³² Vgl. Grots/Pratschke (2009), S. 20.

¹³³ Vgl. Brenner (2016), S. 120.

zusammengeführt werden, welche auch die Aspekte der Wirtschaftlichkeit und Umsetzbarkeit berücksichtigen.¹³⁴

Prototype

In der fünften Phase greifen die Teams die Lösungsmöglichkeiten auf und entwickeln dazugehörige Prototypen. Das dient zum besseren Verstehen der Lösung und ebenso zu Weiterentwicklung dieser. Durch die Prototypen wird greifbar gemacht, wie die Lösung funktioniert, und wieder wird sofort Feedback eingeholt. Wie ein Prototyp auszusehen hat, ist nicht definiert. Es gibt die unterschiedlichsten Möglichkeiten von Lego, Rollenspielen, Ablaufplänen bis zu Pappmodellen. Auch hier gilt, dass durch die iterative Vorgehensweise und das ständige Einholen von Feedback sich der Prototyp von einem einfachen Prototypen zu einen realisierbaren entwickelt.¹³⁵

Test

Die abschließende Phase des Design Thinking Prozesses ist die Testphase. In dieser wird der zuvor entwickelte Prototyp von der Zielgruppe getestet. Die Rückmeldung der Anwender ist der Input für die nächste Iterationsschleife. Sie kann aber auch zur Erkenntnis führen, dass es für den Prototypen keinen Bedarf gibt. Weiters werden durch die direkte Nutzung des Prototypen weitere Informationen über die Zielgruppe gesammelt. Diese sind essenziell für die Weiterentwicklung des Prototyps oder geben Aufschluss über Bedürfnisse, die noch nicht berücksichtigt oder ausreichend befriedigt werden.¹³⁶

5.2.3.4 Design Thinking Prozess D.School

Die D.School in Stanford gilt als eine der führenden Lehreinrichtungen im Design Thinking. Der dort gelehrt Prozess und Ansatz unterscheiden sich dabei auch durch die Verbundenheit zum Hanno-Plasser-Institut nur gering. Der auffallende Unterschied liegt in der Anzahl der Phasen.

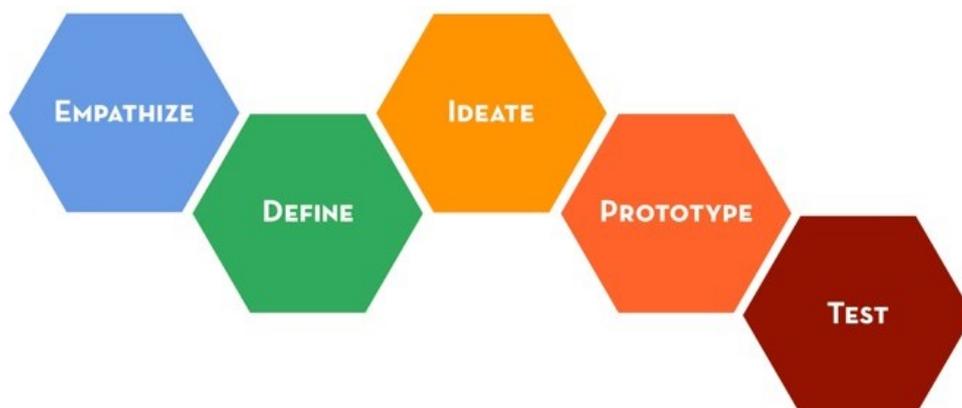


Abb. 27 Design Thinking Prozess nach der d.School,
Quelle: Institute of Design at Stanford (2019)

¹³⁴ Vgl. Freudenthaler-Mayrhofer (2017), S. 45.

¹³⁵ Vgl. Freudenthaler-Mayrhofer (2017); S. 46. Brenner (2016), S. 124.

¹³⁶ Vgl. Plattner/Meinel/Weinberg (2009); S. 125.; Freudenthaler-Mayrhofer (2017), S. 46.

Wie aus Abb. 27 ersichtlich, hat dieser eine Phase weniger, also fünf Phasen, diese gestalten sich wie folgt:¹³⁷

Empathize

Da das Design Thinking Team nur in den seltensten Fällen auch die Zielgruppe darstellt, geht es in der ersten Phase darum, sich ein Bild von der Problemstellung und Design Challenge zu machen. Durch Beobachtung können Verhaltensweise und Interaktionen festgestellt werden; aber auch in der direkten Interaktion mit der Zielgruppe können beispielsweise durch lose geführte Interviews wichtige Erkenntnisse erlangt werden. Dabei geht es darum, nicht nur physische, sondern auch emotionale Bedürfnisse aufzudecken. Unterschiedliche Mitglieder können verschiedene Informationen aufnehmen, deshalb werden zum Schluss der Empathize-Phase alle Erkenntnisse und Informationen mit dem Team geteilt. Je detailreicher vorgegangen wird, umso klarer ist das Verständnis von den Bedürfnissen der zu betrachtenden Zielgruppe. Diese stellen die Grundlage für den weiteren Verlauf des Design Thinking Prozesses dar.

Define

In der Define-Phase gilt es die zuvor gesammelten Informationen zu verwerten, Verknüpfungen zu erkennen, mit dem Ziel, eine klare Problemstellung auszuformulieren. Diese soll die Erkenntnisse und Bedürfnisse der Nutzer beinhalten, aussagekräftig und umsetzbar sein. Man spricht dabei von der Definition des Point of View, dieser beinhaltet die Zielgruppe, das Bedürfnis und die Erkenntnisse. Ein gut formulierter Point of View zeichnet sich durch folgende Eigenschaften aus

- Bietet einen Fokus und grenzt das Problem ein
- Inspiriert das DT-Team
- Informiert über Bewertungskriterien von konkurrierenden Ideen
- Ermöglicht es dem Team parallel und eigenständig Entscheidungen zu treffen
- Erspart dem Team die unmögliche Aufgabe, Konzepte zu entwickeln, die auf alle Menschen zutreffen

Ideate

Der Point of View gibt vor, für welches Problem es Lösungen zu entwickeln gibt. Dabei kann man durchaus die Problemstellung in weitere kleinere Problemstellungen herunterbrechen. Hauptaufgabe ist es mit der Anwendung von Kreativtechniken wie Brainstorming, Mindmapping oder ähnlichen, möglichst breite Ideen zu generieren. Zu Beginn geht es darum eine große Anzahl von Lösungsansätzen zu erarbeiten, es soll keine Vorauswahl getroffen werden. Somit soll auch sichergestellt werden, dass auf unterschiedlichen Ideen aufgebaut werden kann. In die anschließende Phase des Prototyping kommen jedoch nur die zwei bis drei als am aussichtsreichsten deklarierten Lösungsansätze. Nach welchen Kriterien diese ausgewählt werden, obliegt dem Team selbst.

¹³⁷ Vgl. Institute of Design at Stanford (2019), Onlinequelle [16.5.2019]

Prototype

In der Phase des Prototypings soll man sich Schritt für Schritt an die finale Problemlösung heranarbeiten. Welche Form ein Prototyp hat, ist nicht vorgegeben, es gilt, je besser man sich in die Lösung einleben kann, desto besser. Möglichkeiten sind Storyboards, Rollenspiele oder Kartonkreationen. Prototypen sollen die Gedanken des Teams anregen, dienen als Kommunikationselement der Lösung und sollen Konversationen anregen. Prototypen sind zeit- und ressourcensparend und ermöglichen es, verschiedene Ideen auszutesten, ohne sich auf eine festlegen zu müssen. Ebenso können diese weitere Teilprobleme zum Vorschein bringen, die es zu lösen gibt.

Test

Eng verwoben mit den Prototypen ist die Phase des finalen Testens. Dabei werden die Prototypen von relevanten Testgruppen verwendet und diese geben entsprechendes Feedback. Dabei sollte man sich nicht darauf versteifen, ob die erarbeitete Lösung gefällt oder nicht, sondern immer auch dem Warum nachgehen. Je realistischer der Prototyp sich in die Routinen der Nutzer verankern lässt, umso mehr Informationen kann man sammeln. Diese können für eine weitere Iterationsrunde verwendet werden, man kann aber auch weiter zurückgehen in die Define-Phase.

5.3 Design Thinking als Toolbox

Design Thinking kann nur funktionieren, wenn neben dem Mindset und Prozess auch die richtigen Tools und Methoden angewendet werden. Aus der Erfahrung geht hervor, dass die Anwendung der richtigen Methoden, auch basierend auf dem Wissen, welches das Team bezüglich dieser besitzt, einen direkten Einfluss auf den Erfolg eines Projekts hat. Es gibt eine Vielzahl an Methoden, welche angewendet werden können, alle aufzuzählen gilt dabei als unmöglich.¹³⁸ Die angewendeten Methoden kommen dabei nicht nur aus dem klassischen Design, dem Schaffen von Artefakten, sondern bedienen sich bei unterschiedlichsten Feldern. Durch den stets vorhandenen Visualisierungsfokus kommen aus der Designdisziplin Methoden wie Skizzen, Zeichnungen, Storyboards etc., andere kommen aus dem Ingenieurwesen, aus der Psychologie oder Anthropologie. Die Methoden sind deshalb so wichtig, weil sie es ermöglichen, sich mit zukünftigen Problemen wie auch Lösungen auseinanderzusetzen. Weiters kann man dadurch Abstraktes greifbar machen, zum Beispiel eine Idee, was es ermöglicht im Team darüber zu diskutieren und auch aufeinander aufzubauen.¹³⁹ Durch die Vielzahl an Methoden, welche in einer, aber auch in unterschiedlichen Phasen verwendet werden können, gilt die Auswahl dieser als große Herausforderung. Ein guter Design Thinker zeichnet sich deshalb gerade dadurch aus, dass er in der Lage ist, eine adäquate Auswahl an Tools bei verschiedenen Problemstellungen zu treffen.¹⁴⁰

Auch aus diesem Grund gibt es keine klare Zuteilung der Methoden bezüglich der einzelnen Phasen. Nachstehend wurden unterschiedliche Herangehensweisen aus der Literatur untersucht und miteinander

¹³⁸ Vgl. Brenner (2016), S. 12.

¹³⁹ Vgl. Tschimmel (2012), S. 11.

¹⁴⁰ Vgl. Brenner (2016), S. 15.

verglichen: Dafür wurden die Publikationen von Osann; Mayer; Viele, Schallmo und der Plattform für Innovation herangezogen.¹⁴¹

Verstehen

Autor	Methoden
Osann, Mayer, Viele	Charette
Schallmo	Userbeobachtung; Userbefragung; Experteninterviews,
Lewrick, Link, Leifer	Problem Statement; Design Principles; Empathyinterviews; 5 Why; 5 Why+H Fragen; Jobs-to-be-done; Lead User; Stakeholder Map;
Bentancur	
Plattform für Innovation	Persona; Interviews

Tabelle 2: Methodenvergleich der Phase Verstehen, Quelle: Eigene Darstellung

Beobachten

Autor	Methoden
Osann, Mayer, Viele	Qualitative Interviews,
Schallmo	Persona; Empathy Map; User Journey
Lewrick, Link, Leifer	Empathy Map; Persona; Customer Journey Map; AEIOU; Gruppenbeobachtung, Trendanalyse;
Bentancur	User Interview; Personas; Empathy Map
Plattform für Innovation	Contextual Interviews; Field Notes; AEIOU; Shadowing

Tabelle 3: Methodenvergleich der Phase Beobachten, Quelle: Eigene Darstellung

¹⁴¹ Vgl. Schallmo (2018), S. 61ff.; Lewrick/Link/Leifer (2020), S. 50ff. Osann/Wiele (2018), S. 32ff.; José Betancur (2017), S. 39ff.; Plattform für Innovation (2019), Onlinequelle [Stand:10.08.2020].

Sichtweise definieren

Autor	Methoden
Osann, Mayer, Viele	Storytelling; Person-aha; Jobs-to-be-done; User Stories; Empathy-Map; Persona; How Might We
Schallmo	
Lewrick, Link, Leifer	How Might We; Storytelling, Context Mapping; Define Success; Vision Cone, Critical Items Diagram;
Bentancur	Customer Journey Map,
Plattform für Innovation	Do-The-Pig; Empathy Map; Customer Experience Map;

Tabelle 4: Methodenvergleich der Phase, Quelle: Eigene Darstellung

Ideate

Autor	Methoden
Osann, Mayer, Viele	6-3-5; 2050; Objektbrainstorming; Negatives Brainstorming; Heiße Kartoffel; Seestern; Brainwriting; 6-Hüte-Denken; 5 Whys; Ideenzug;
Schallmo	Brainstorming; Brainwriting; Galerie-Methode;
Lewrick, Link, Leifer	Brainstorming; 2x2 Matrix; 6-3-5; Special Brainstorming; NABC; Blue Ocean Tool
Bentancur	Brainstorming; Mindmaps;
Plattform für Innovation	Kreativitätstechniken; Ideenbewertung

Tabelle 5: Methodenvergleich der Phase Ideate, Quelle: Eigene Darstellung

Prototype

Autor	Methoden
Osann, Mayer, Viele	Skizze, Mock-Up; Wireframe; Wireframe; Diagramm; Papier; Storytelling/writing; Storyboards; Video; Foto; Physisches Modell; Rollenspiele; Service Blueprint; Geschäftsmodell; Bodystorming; MVP
Schallmo	Skizzen; Storyboards; Film; Modelle;
Lewrick, Link, Leifer	Prototypen nach dem Design Thinking Microzyklus; Exploration Map, Service Blueprint, Minimum Viable Product, Prototype to test;
Bentancur	Rapid Prototype
Plattform für Innovation	Prototyping (3D), Mock-Ups, Storytelling, Comics/ Scribbles, Rollenspiele

Tabelle 6: Methodenvergleich der Phase Prototype, Quelle: Eigene Darstellung

Test

Autor	Methoden
Osann, Mayer, Wiele	Feedback-Grid
Schallmo	User-Test
Lewrick, Link, Leifer	Test Sheet; Feedback Capture Grid; Solution-Interview; Usability-Test; A/B Test
Bentancur	User-Test
Plattform für Innovation	User-Test; User-Interviews; NABC Pitch

Tabelle 7: Methodenvergleich der Phase Test, Quelle: Eigen Darstellung

Aus der Vielzahl an vorhandenen Methoden haben sich einige als besonders beliebt und anwendungsfreundlich herauskristallisiert, wie zum Beispiel Service Safaris, bei welchen man gute und schlechte Dienstleistungen selbst austestet, Shadowing, wo der Kunde aus der Ferne beobachtet wird, Mind Maps, Empathy Maps, Brainwriting, Storyboards, Storytelling, Rapid-Prototypes oder Usertests.¹⁴² Nachstehend wird auf einige Methoden und ihre Anwendung im Detail eingegangen.

Stakeholder Map

Die Stakeholder Map dient zur Visualisierung aller in ein Projekt oder auch in die Erbringung einer Dienstleistung involvierten Parteien. Durch diese Form der Darstellung können die unterschiedlichen Abhängigkeiten der Interessensgruppen analysiert werden und es kann festgestellt werden, in welchem Verhältnis diese zueinander stehen. Eine der wichtigsten Unterscheidungen ist dabei die Unterteilung in interne und externe Stakeholder. Zur Erstellung muss zu Beginn eine möglichst ganzheitliche Liste der Stakeholder erstellt werden, für diesen Zweck können Interviews durchgeführt werden und auch Desk-Research wird verlangt. Erst im zweiten Schritt werden die Abhängigkeiten auf der Karte eingezeichnet.¹⁴³

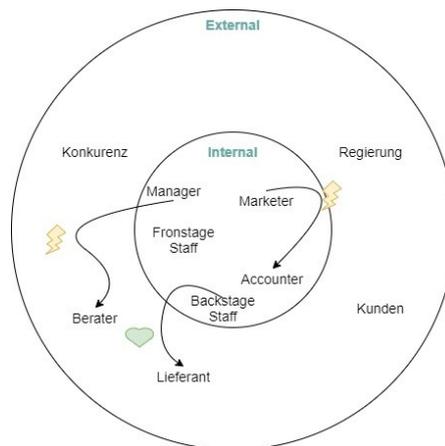


Abb. 28: Stakeholder Map, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Stickdorn/Schneider (2012), S. 145.

¹⁴² Vgl. Tschimmel (2012), S. 11.

¹⁴³ Vgl. Stickdorn/Schneider (2012), S. 143f.

Empathy Map

Eine Empathy Map wird oft im Anschluss an Gespräche oder Interviews mit einer bestimmten Zielgruppe erstellt. Dabei werden die Aussagen analysiert und in vier Kategorien unterteilt „Tut“, „Sagt“, „Denkt“, „Fühlt“. ¹⁴⁴ Bei den Punkten „Denkt“ und „Fühlt“ kann das Team Hypothesen aufstellen und diese dem tatsächlich Gesagten oder Handlungen gegenüberstellen. So werden Spannungen, Widersprüche oder Überraschungen sichtbar. ¹⁴⁵

Storytelling

Der Begriff Storytelling hat seinen Ursprung im Marketing, wo man feststellte, dass eine gut erzählte Geschichte erfolgreicher ist als eine lange, detaillierte PowerPoint-Präsentation. Im Design Thinking wird die Methode verwendet, um eine neuartige Idee oder eine Lösung effektiv und greifbar zu präsentieren. Dazu können auch Videos herangezogen werden, welche beispielsweise parallel den Prototypen im Einsatz zeigen. ¹⁴⁶

Brainwriting

Brainwriting ist eine von vielen Methoden, welche im Zuge der Ideengenerierung angewendet werden kann. Dabei schreibt jedes Teammitglied zur Problem-Stellung drei unterschiedliche Ideen auf separate Zettel. Es gibt dabei mehrere Durchgänge, in welchen die weiteren Teammitglieder Ideen erweitern oder weiterentwickeln können. Am Schluss werden die zahlreichen Ideen gemeinsam diskutiert und eine Priorisierung findet statt. ¹⁴⁷

Rapid Prototyping

Beim Rapid Prototyping wird mit Hilfe von unterschiedlichsten Materialien eine Idee visualisiert. Dabei ist es nicht wichtig, dass dieser nicht im Detail konzeptioniert ist, sondern darf einen unfertigen Charakter besitzen. Ziel ist es, so schnell wie möglich etwas zu kreieren, was als Diskussionsbasis dienen kann und auch direkt von Partnern getestet werden kann. Die Rückmeldungen fließen direkt in die Verbesserungen der Prototypen ein. ¹⁴⁸

Feedback Capture Grid

Mit Hilfe des Feedback Grid wird Feedback von den Usern bezüglich eines Prototypen eingeholt. Dabei wird auf vier Bereiche eingegangen. Dinge, die dem User gefallen, oder die er als außergewöhnlich empfindet. Dinge, die geändert oder verbessert werden müssen. Fragen, die im Zuge der Anwendung entstanden sind und Ideen, die im Zuge der Anwendung entstanden sind. Das Feedback soll von mehreren

¹⁴⁴ Vgl. Brenner (2016), S. 13.

¹⁴⁵ Vgl. Osann/Wiele (2018), S. 56.

¹⁴⁶ Vgl. Brenner (2016), S. 15.

¹⁴⁷ Vgl. Osann/Wiele (2018), S. 69.

¹⁴⁸ Vgl. Tschimmel (2012), S. 16.

Usern eingeholt werden und auf einem Poster mit Hilfe von Post-its dargestellt werden. Während des Testens soll, wenn möglich laut gedacht werden und immer wieder gefragt werden, warum etwas so empfunden wird.¹⁴⁹Möchte man im Design Thinking erfolgreich sein, so gelingt dies nur, wenn das Zusammenspiel der drei Ebenen Mindset, Prozess und Toolbox erfolgreich gelebt wird.¹⁵⁰

¹⁴⁹ Vgl. Lewrick/Link/Leifer (2020), S. 217f.

¹⁵⁰ Vgl. Freudenthaler-Mayrhofer (2017), S. 43.

6 ENTWICKLUNG DES INNOVATIONSPROZESSES FÜR AGENTUREN

Auf Basis der identifizierten Besonderheiten von Agenturen und der Innovation von Dienstleistungen wurde, aufbauend auf dem Design Thinking Ansatz, ein ganzheitlicher Innovationsprozess für die Organisationart der Agenturen entwickelt. Die Besonderheit des Prozesses ist jene, dass sich dieser dabei nicht nur auf die Lösung eines Problems beschränkt. Innovation wird im Prozessmodell ganzheitlich gedacht und involviert die gesamte Unternehmenslandschaft.

Um diesem ganzheitlichen Anspruch gerecht zu werden, wurden nicht nur einzelne Prozessschritte definiert, sondern jedem Schritt oder jeder Phase die passenden Werkzeuge und Methoden zur Seite gestellt. Bei der Methodenwahl wurden die Erkenntnisse aus der Theorie herangezogen, um jene zu wählen, welche zum Innovieren im Agenturumfeld die geeignetsten sind. Wie in Kapitel 2.3 erwähnt, ist Innovation in Agenturen oft Chefsache, dies soll durch die Verwendung eines definierten Prozesses verhindert werden, wodurch sich auch die Anforderung ergibt, dass das Prozessmodell und die anzuwendenden Methoden greifbar und anwendbar sind, jedoch nicht, durch Zwangssimplifizierung ungewollte Einschränkungen herbeizuführen. Durch diese Herangehensweise soll der erarbeitete Innovationsprozess für Agenturen einführbar und durchlaufbar gemacht werden.

Entwicklung des Innovationsprozesses für Agenturen

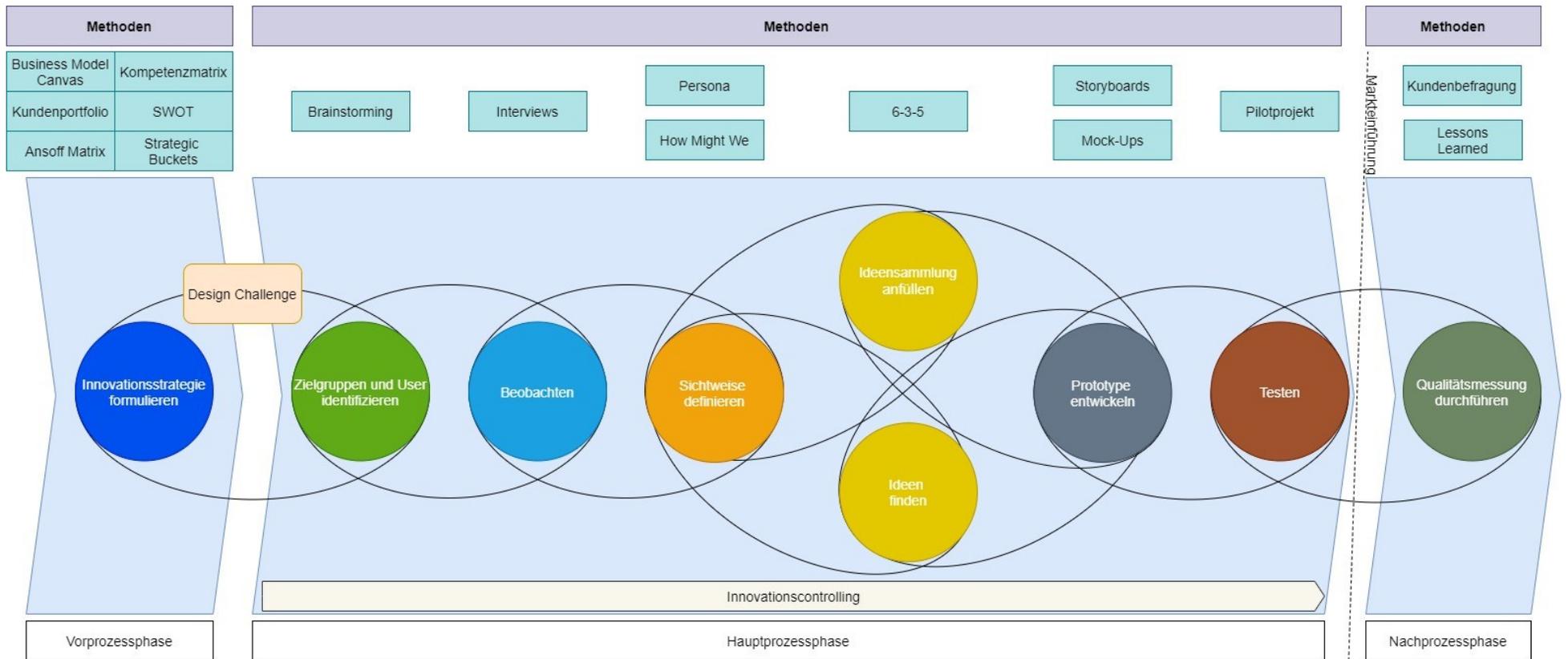


Abb. 29: Der Innovationsprozess für Agenturen, Quelle: Eigene Darstellung

Wie aus Abb. 29 ersichtlich ist das Prozessmodell auf einem 2x3 Prinzip aufgebaut. Auf der vertikalen Achse bilden die anzuwendenden Methoden und einzelnen Prozessphasen die zwei Ebenen. Die horizontale Achse besteht aus der Vorprozessphase, Hauptprozessphase und nach der Markteinführung aus der Nachprozessphase. Begleitend verläuft das Innovationscontrolling, welches sich hauptsächlich mit Human Resources beschäftigt, da die Erarbeitung einer Dienstleistungsinnovation eine hauptsächlich konzeptionelle Arbeit darstellt. Die Ellipsen sollen dabei den iterativen Charakter symbolisieren und wurden bewusst nach außen erweitert, um die Gesamtzusammenhänge zu visualisieren. Ein weiterer Grund den Design Thinking Ansatz zu wählen ist, dass dieser sich nicht nur Dienstleistungsinnovationen eignet, sondern auch für andere Innovationstypen herangezogen werden kann und ist deshalb multipel einsetzbar, beispielsweise auch für die Arbeit direkt mit den Kunden oder interne Prozessinnovationen.

6.1 Vorprozessphase

Die Praxis zeigt, dass Innovationsbemühungen trotz großen Aufwands und Budgets oft scheitern. Um dem gegen zu wirken und klare Stoßrichtungen vorzugeben ist eine klare auf das Unternehmen abgestimmte Innovationsstrategie von fundamentaler Bedeutung.¹⁵¹ Obwohl sich die strategische Beratung von ganzheitlichen Kommunikationsmaßnahmen im Leistungsportfolio vieler Agenturen etabliert hat, ist die Unternehmensstrategie und eine darauf aufbauende Innovationsstrategie nicht Branchen deckend vorhanden. Eine Ursache dafür liegt in der starken Fokussierung auf den Kunden und dessen Identität, sodass keine Ressourcen zur Verfügung stehen sich mit der eigenen zu befassen.¹⁵² Jedoch dient eine Unternehmensstrategie und eine darauf aufbauende Innovationsstrategie als Grundlage eines jeden erfolgreichen Innovationsprozesses.¹⁵³

Ziel ist es, eine für die ganze Agentur geltende und auf die Unternehmensstrategie angepasste Innovationsstrategie zu formulieren, aus welcher auch klare Fragestellungen und Stoßrichtungen hervorgehen. Auf Basis dieser sollen im Anschluss Design Challenges definiert werden, welche die Aufgabenstellung für den Hauptprozess darstellen. Der Prozess zur Formulierung einer Innovationsstrategie folgt Großteils dem Muster des klassischen Strategieprozesses.

Basierend auf dem strategischen Planungsprozess einer Innovationsstrategie wurde im ersten Schritt der Innovationsbedarf ermittelt. Dafür sind eine Kundenanalyse in Form eines Kundenportfolios, eine Kompetenzanalyse und eine Geschäftsmodellanalyse nötig.

Darauf wird eine SWOT-Analyse erstellt. Um die Strategie weiter zu konkretisieren, wird die Produkt/Markt-Matrix nach Ansoff herangezogen.

Zur Vorbereitung der Strategieimplementierung wird mit Hilfe von auf Cooper basierende Strategic Buckets die Innovationsstrategie ausformuliert. Aus dieser sollen vom Management Design Challenges formuliert werden, welche als Innovationsprojekt initiiert werden können.

¹⁵¹ Vgl. Granig/Hartlieb (2012), S. 15.

¹⁵² Vgl. Pätzmann/Botzenhardt (2011), S. 24.

¹⁵³ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 95.

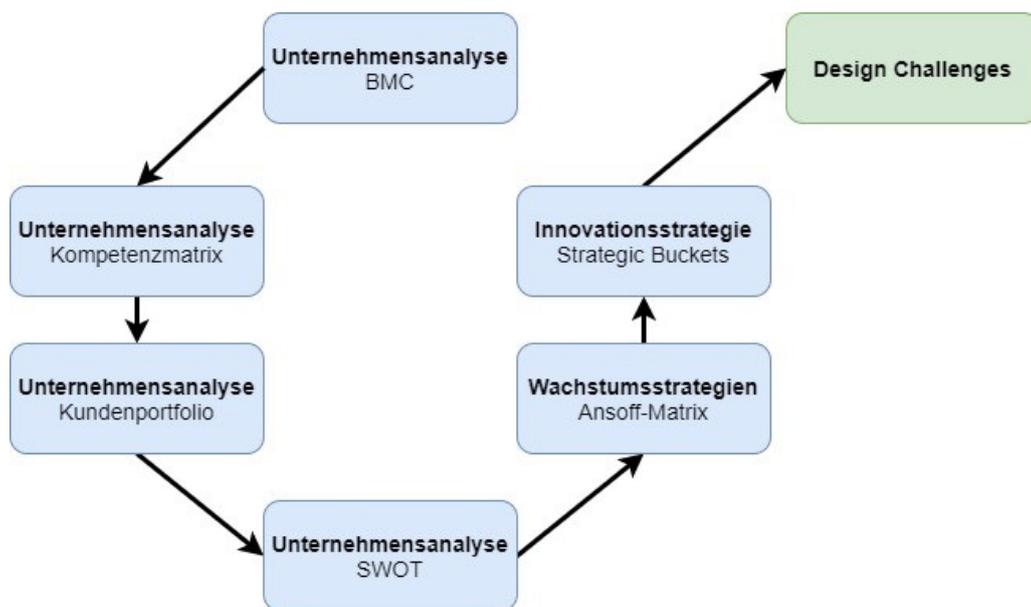


Abb. 30: Entwicklung einer Innovationsstrategie, Quelle: Eigene Darstellung

Da die Innovationsstrategie als Teil der gesamten Unternehmensstrategie zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen soll, gilt es, diese zu verstehen. Die Unternehmensstrategie wird jedoch in dieser Arbeit als gegeben angenommen.

6.1.1 Methoden Vorprozessphase

Um zu einer klar formulierten Innovationsstrategie und daraus abzuleitenden Design Challenges zu gelangen wird der Prozess von unterschiedlichen Methoden unterstützt, diese werden nachstehend im Detail beschrieben.

6.1.1.1 Business Model Canvas

Um die Ausgangssituation des Unternehmens und seines Schaffens zu veranschaulichen, bietet sich die Verwendung des von Osterwald und Pigneur entwickelten Business Model Canvas, wie in Abb. 31 dargestellt, an.

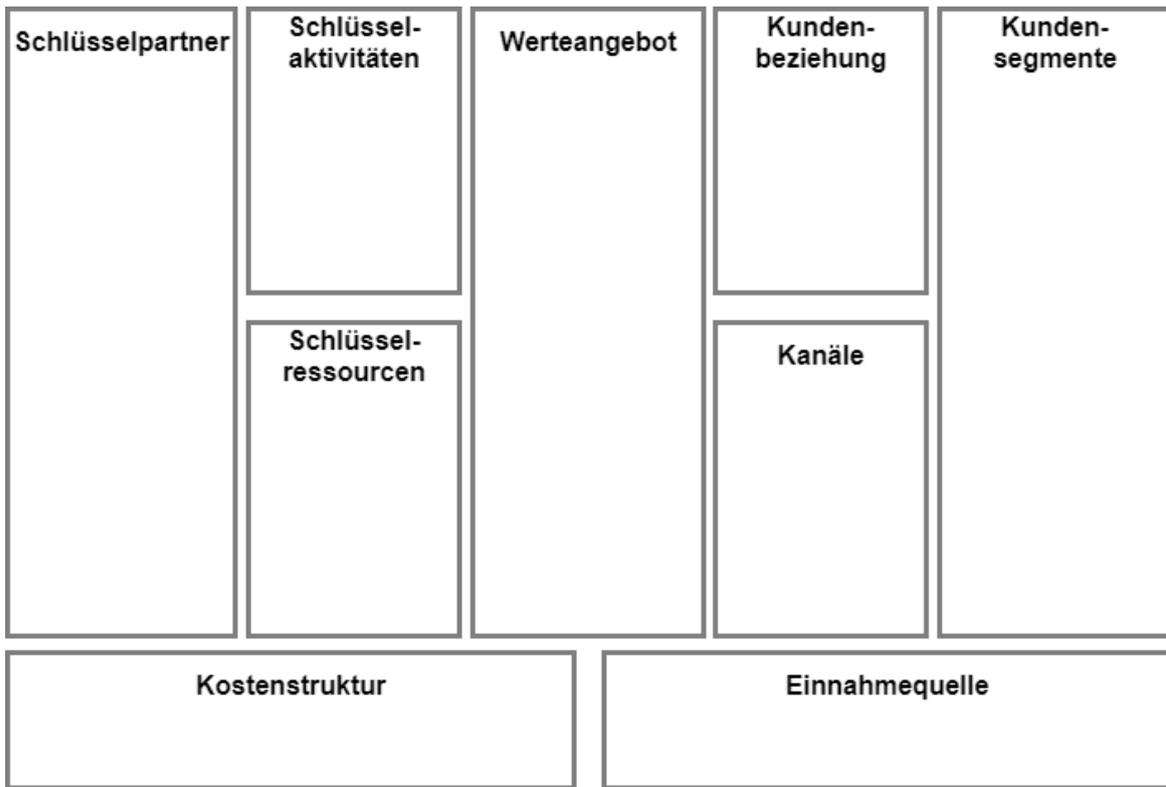


Abb. 31: Business Model Canvas,
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2013), S. 22.

Da der BMC am Anfang der Entwicklung der Innovationsstrategie steht und als Methode zur Ist-Standerhebung dient, werden die nachstehenden Felder entsprechend mit den derzeitigen aktuellen Daten gefüllt. Der Aufbau des Business Model Canvas ist in neun Bauteile untergliedert:¹⁵⁴

Kundensegment:

Im Kundensegment werden die unterschiedlichen Gruppen angeführt, für welche das Unternehmen eine Lösung anbietet.

Kundenbeziehung:

Beschreibt die verschiedenen Formen an Beziehungen, welche zwischen dem Unternehmen und den verschiedenen Kundensegmenten bestehen.

Kanäle:

Unter Kanäle werden jene Maßnahmen verstanden, welche das Unternehmen nutzt, um mit den relevanten Segmenten in Kontakt zu kommen. Dafür können direkte Kanäle genutzt werden, wie beispielsweise Online-Marketing, oder indirekte Kanäle wie Vertriebspartner.

Werteangebot:

Unter Werteangebot sind jene Produkte und Dienstleistungen angeführt, welche den entsprechenden Segmenten angeboten werden und deren Bedürfnisse befriedigen sollen.

¹⁵⁴ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2013), S. 24ff.

Schlüsselaktivitäten:

Unter Schlüsselaktivitäten werden alle für das Unternehmen essenziellen Arbeitsschritte verstanden, um das Wertangebot den Kunden anbieten zu können.

Schlüsselressourcen:

Sind jene Ressourcen, ohne die es dem Unternehmen nicht möglich ist, ihr Wertangebot anzubieten. Diese können unterschiedliche Formen einnehmen, von Werkstoffen bis menschliche Ressourcen.

Schlüsselpartner:

Hierunter werden Externe verstanden, welche direkten Einfluss auf das Geschäft des Unternehmens haben. Dabei gibt es unterschiedliche Partner und Motivationen, wie Wissen, Kostenvorteile etc.

Kostenstruktur:

Alle Kosten, die anfallen, um das Geschäft aufrecht zu erhalten.

Einnahmequellen:

Hierunter sind alle Arten von Umsätzen gesammelt, die ein Unternehmen generiert.

6.1.1.2 Kompetenzanalyse

Ein jedes Unternehmen besitzt ein gewisses Set an Fähigkeiten. Unter einer Fähigkeit wird verstanden, dass vorhandenes Wissen für die Lösung von bestimmten Herausforderungen oder Problemstellungen herangezogen werden kann. Eine Fähigkeit wird dann zu einer Kompetenz, wenn das vorhandene Wissen auch tatsächlich für eine Problemlösung geeignet ist. Eine Kernkompetenz kann dabei aus nur einer vorhandenen Kompetenz bestehen oder aus der Kombination von mehreren Kompetenzen. Um als Kernkompetenz zu gelten und auch wahrgenommen zu werden, müssen folgende Kriterien erfüllt sein:¹⁵⁵

- Wertvoll: Der Kunde ist aufgrund des klar zu erkennenden Nutzens bereit, einen angemessenen Preis zu bezahlen.
- Einzigartigkeit: Aufgrund von Einzigartigkeit kann man sich durch die Differenzierung vom Wettbewerb entsprechend positionieren.
- Schwer imitierbar: Die durch die Kernkompetenz erlangten Wettbewerbsvorteile können von der Konkurrenz nicht ohne weiteres aufgeholt und imitiert werden. Dementsprechend bleibt ein Kompetenzvorsprung aufrecht.
- Breit nutzbar: Die Kernkompetenz dient nicht nur zur Lösung eines bestimmten Problems oder Aufgabe, sondern kann breit genutzt werden und in verschiedenen Produkten und Dienstleistungen angewandt werden.

¹⁵⁵ Vgl. Dillerup/Stoi (2013), S. 286.

Um die Kompetenzen eines Unternehmens zu analysieren und auszuwerten, bietet sich das Kompetenzportfolio an. Dieses kategorisiert sämtliche Kompetenzen in vier Kategorien: Standardkompetenzen, Kompetenzlücken, Potentialkompetenzen und Kernkompetenzen.¹⁵⁶

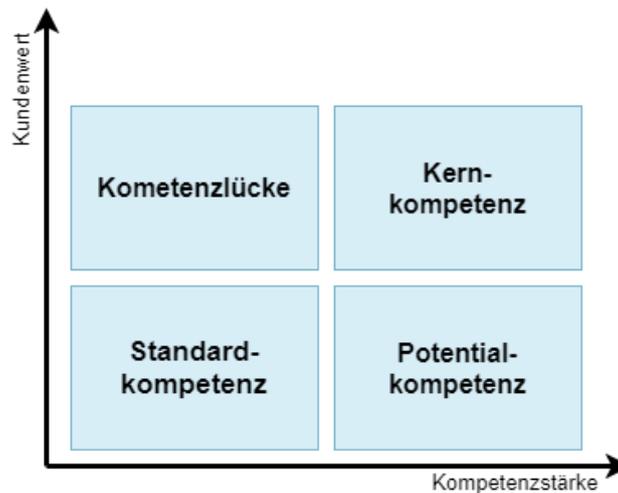


Abb. 32: Kompetenzmatrix,
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dillerup/Stoi (2013), S. 287.

In der Kompetenzmatrix wird zwischen vier verschiedenen Kompetenzen unterschieden je nach den Ausprägungen der Kompetenzstärke und dem Kundenwert. Folgende gibt es:¹⁵⁷

- **Kompetenzlücke:** Im Zuge der Kompetenzanalyse gilt es nicht nur jene, welche im Unternehmen vorhanden sind, zu listen, sondern auch jene Kompetenzen zu identifizieren, welche der Kunde als relevant empfindet, die im Unternehmen jedoch nicht vorhanden sind. Diese gilt es von außen ins Unternehmen zu holen, um das nicht vorhandene Wissen zu erschließen und die Kompetenzlücke zu schließen.
- **Standardkompetenz:** Als Standardkompetenzen werden jene gesehen, welche als branchenüblich gelten und von den Mitbewerbern ebenso beherrscht werden. Mit Standardkompetenzen kann man sich nicht differenzieren.
- **Kernkompetenzen:** Kernkompetenzen besitzen einen hohen Kundennutzen, ebenso wie eine große Kompetenzstärke. Diese Kompetenzen werden besser beherrscht als durch die Konkurrenz und können von dieser auch nicht ohne Weiteres kopiert werden.
- **Potenzialkompetenzen:** Sind jene Kompetenzen, welche vom Unternehmen zwar beherrscht werden, allerdings auf der Kundenseite aktuell wenig Bedeutung haben. Dennoch können Potentialkompetenzen in der Zukunft zu Wettbewerbsvorteilen führen.

Um Kompetenzen entsprechend einordnen zu können und um schlussendlich feststellen zu können, ob es sich bei einer Kompetenz auch um eine Kernkompetenz handelt, kann das in Abb. 33 dargestellte VRIO-

¹⁵⁶ Vgl. Dillerup/Stoi (2013), S. 287.

¹⁵⁷ Vgl. Thiele, M. (1997), S. 85.

Prüfschema herangezogen werden. Dieses stellt jeder Kompetenz maximal vier Fragen, die mit ja oder nein beantwortet werden müssen. Je öfter die Antwort ja lautet, umso wertvoller ist die Kompetenz.¹⁵⁸



Abb. 33: Viro- Prüfschema,
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dillerup/Stoi (2013), S. 286.

6.1.1.3 Produkt/Markt Matrix nach Ansoff

Die von Ansoff entwickelte Produkt- Markt Matrix dient zur Erarbeitung von Wachstumsstrategien für Unternehmen. Ausgangspunkt sind dabei die bestehenden Produkte des Unternehmens und aktuell bedienten Märkte. Je nach Kombination von neuen Produkten, neuen Märkten oder beidem lassen sich unterschiedliche Wachstumsstrategien ableiten. Die nachstehende Abb. 34 der Ansoff Matrix zeigt die vier Kombinationsmöglichkeiten und dazugehörigen Strategien.¹⁵⁹

¹⁵⁸ Vgl. Dillerup/Stoi (2013), S. 286.

¹⁵⁹ Vgl. Weis (2014), S. 236.

		Markt	
		Bestehend	Neu
Produkt	Bestehend	Marktdurchdringung	Markterweiterung
	Neu	Produktdifferenzierung	Diversifikation

Abb. 34: Produkt-Markt-Matrix,
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dillerup/Stoi (2013), S. 312.

Folgende Strategien entstehen: ¹⁶⁰

- **Marktdurchdringung:** Bei der Strategie der Marktdurchdringung bleibt man mit einem bestehenden Produkt am bekannten Markt und versucht durch intensive Marketingaktivitäten diesen abzuschöpfen. Ziel ist dabei eine höhere Kaufrate zu erreichen und neue Kunden für sich zu gewinnen.
- **Marktentwicklung:** Das bestehende Leistungsangebot wird auf einem neuen Markt angeboten. Dies kann durch Erschließungen neuer geografischer Gebiete, durch Erschließen von neuen Kundengruppen, oder durch neue Distributionskanäle beispielweise umgesetzt werden.
- **Produktentwicklung:** Hier soll das bestehende Kundensegment besser bedient werden. Dies soll durch verbesserte Produkteigenschaften, neue Kombinationen und Varianten eines Produkts, oder durch die Entwicklung eines, vom Unternehmen bisher nicht angebotenen, Produkts.
- **Diversifikation:** Die Strategie der Diversifikation ist die am risikobehaftete durch den Vorstoß mit einem komplett neuen Produkt in einen neuen Markt zu gehen.

6.1.1.4 Kundenportfolio

Kunden sind naturgemäß ein wichtiger Einflussfaktor, da diese einzelnen Personen oder Gruppen schlussendlich über den Erfolg eines Unternehmens mitentscheiden. Dem zugrunde legend müssen Kunden auch in der Strategieentwicklung berücksichtigt werden. Es ist deshalb von wesentlicher Bedeutung die aktuellen Kunden, deren Kundenwünsche und auch potenzielle Neukunden zu identifizieren. Mithilfe eines Kundenportfolios kann eine mehrdimensionale Bewertung vorgenommen werden. Die zu bewerteten Faktoren können dabei selbstständig gewählt werden. Beispielsweise kann

¹⁶⁰ Vgl. Weis (2014), S. 236.; Gausemeier/Dumitrescu/Echterfeld/Pfänder/Steffen/Thielemann (2018), S. 14.f.

basierend auf Branchen und daraus generierten Umsätzen, wie in Abb. 35 dargestellt, für die Bewertung herangezogen werden.¹⁶¹

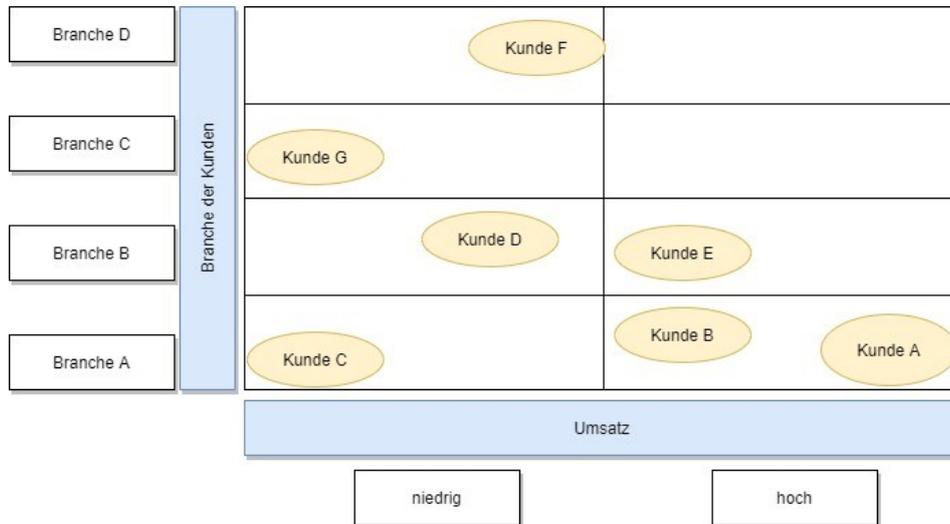


Abb. 35 Kundenportfolio,
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dillerup/Stoi (2013), S. 257.

6.1.1.5 SWOT Analyse

Die SWOT-Analyse ist ein weiteres Werkzeug zur Ableitung von Strategien. Dabei betrachtet diese das Unternehmen intern, sowie die Einflüsse aus der Umwelt und führt diese zusammen. Aus der SWOT-Analyse lassen sich so strategische Optionen ableiten. Aus Unternehmenssicht listet die Analyse die internen Stärken und Schwächen. Dem gegenüber gestellt werden äußere Einflüsse, welche entweder eine Chance bieten oder ein Risiko darstellen.

Chancen und Risiken:

Aus der Umweltanalyse des Unternehmens werden Einflussfaktoren gesammelt. Chancen können dabei unterschiedlichste Formen annehmen. Beispiele sind neue Wachstumsmöglichkeiten oder neue Vertriebskanäle. Risiken können beispielsweise Markteintritte aus dem Ausland sein, oder Substitutionsprodukte.

Stärken und Schwächen:

Aus der Unternehmensanalyse lassen sich Stärken und Schwächen identifizieren, welche in der SWOT-Analyse erfasst werden. Stärken sind beispielsweise Know-how von Mitarbeitern, oder eine Technologieführerschaft. Eine Schwäche kann zum Beispiel eine langsame Entscheidungsfindung sein.¹⁶²

¹⁶¹ Vgl. Dillerup/Stoi (2013), S. 257f.

¹⁶² Vgl. Dillerup/Stoi (2013), S. 288.

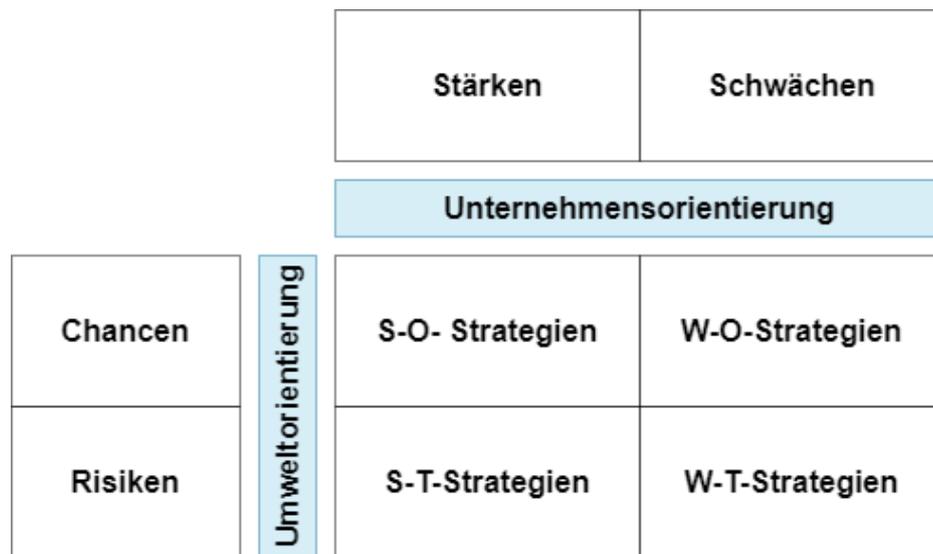


Abb. 36: SWOT-Matrix, Quelle:
Eigene Darstellung in Anlehnung an Dillerup/Stoi (2013), S. 289.

Daraus lassen sich vier strategische Handlungsmöglichkeiten ableiten:¹⁶³

- S-O-Strategien – Offensivstrategien
- W-O-Strategien – Entwicklungsstrategien
- S-T-Strategien – Präventionsstrategien
- W-T-Strategien – Defensivstrategien

6.1.1.6 Strategic Buckets

Um die Strategieumsetzung vorzubereiten, muss die Strategie ausformuliert werden, damit sich diese auch entsprechend in neuen Dienstleistungen oder Produkten niederschlägt. Dies geschieht mit Hilfe der Strategic Buckets, diese stellen auch die entsprechende Zuteilung von Ressourcen sicher.¹⁶⁴

¹⁶³ Vgl. Dillerup/Stoi (2013), S. 289.

¹⁶⁴ Vgl. Cooper/Edgett (2009), S. 207.



Abb. 37: Strategic Buckets,
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Cooper/Edgett (2009), S. 207.

6.1.2 Zusammenfassung

Um Innovationen im Sinne des Unternehmens, seiner Kunden und auch um keine Ressourcen in Projekte zu binden, welche nicht dem Unternehmenszweck dienen, ist es von substanzieller Bedeutung die Richtung für Innovation im Unternehmen vorzugeben. Dies ist die Aufgabe des Managements oder der Geschäftsführung. Durch das systematische Durchlaufen eines Strategieprozesses soll an dessen Ende ein klares Verständnis vorherrschen, wohin die Reise gehen soll. Ebenso sollen sich aus der entwickelten Innovationsstrategie entsprechende Design Challenges für die Hauptprozessphase ableiten lassen.

6.2 Hauptprozessphase

Die Hauptprozessphase beschäftigt sich mit einer konkreten Problemstellung und der Erarbeitung eines neuen Dienstleistungsangebots. Dabei lehnt sich der Prozess sehr stark an jenen des Hanno-Plasser-Instituts an und besteht zum einen aus den Schritten Verstehen, Beobachten, Sichtweise definieren, Prototypen entwickeln und Testen.¹⁶⁵ Um den Agenturumfeld gerecht zu werden wurde die erste Phase angepasst und befasst sich mit der Identifikation von Kundenzielgruppen und deren Enduser. Eine Erweiterung im Prozess ist jener der „Ideensammlung anfüllen“. Durch das kreative Potenzial, welches sich in Agenturen befindet, werden kontinuierlich neue Ideen entwickelt.¹⁶⁶ Allerdings gibt es in den oft unstrukturiert organisierten Agenturen keine systematische Erfassung dieser, was entweder dazu führt, dass Ideen vergessen und verworfen werden, oder zu individuellen Einzelprojekten werden. Durch das systematische Erfassen soll dies verhindert werden und es soll auch die Möglichkeit bieten im Zuge eines Projektes auf den bestehenden und von der Organisation gesammelten Ideen aufzubauen und diese

¹⁶⁵ Vgl. Plattner/Meinel/Weinberg (2009), S. 114f.

¹⁶⁶ Vgl. Koppetsch (2006), S. 160.

gegebenenfalls weiterzuentwickeln. Parallel zum Design Thinking Teil begleitet das Innovationscontrolling den Prozess. Durch die Abwesenheit eines klassischen F+E Bezuges befasst sich dieses hauptsächlich mit Personalkosten, welche als Dienstleister auch die Hauptkosten darstellen. Dies ist auch von großer Bedeutung, um den Innovationserfolg beziffern zu können. Ein Punkt, welcher besonders in der Phase des Testens zu beachten ist, ist die Auftragsform, nach welcher Agenturen arbeiten. Die Agentur agiert wie ein Mittelsmann zwischen beauftragenden Unternehmen und der Zielgruppe, die bespielt werden soll. Daraus resultiert, dass hauptsächlich projektbezogene Dienstleistungen angeboten und verkauft werden. Die Erbringung zieht sich dabei über einen längeren Zeitraum. Somit ergibt sich die Schlussfolgerung, dass ein Test gleichzeitig ein Projekt mit einem ausgewählten Kunden sein sollte und dabei der Dienstleistungserstellungsprozess getestet wird, nicht die effektive Wirkung bei einer Zielgruppe. Das primäre Ziel ist es, auch den potenziellen Kunden zu überzeugen, Aufträge an die Agentur zu erteilen.

6.2.1 Zielgruppen und User identifizieren

Als Agentur steht man immer zwischen den Stühlen, da der Kunde nicht gezwungenermaßen der Nutzer bzw. der Endkonsument einer Dienstleistung ist. Der traditionelle Design Thinking Prozess fokussiert sich auf spezielle Zielgruppen, welche im weiteren Verlauf immer weiter erkundet werden. Als Agentur reicht dieses eindimensionale Vorgehen nicht aus, da man die Dimension des Auftraggebers oder Kunden, wie auch jene der Endnutzer berücksichtigen muss. Deshalb gilt es im ersten Schritt potenzielle Zielgruppen und die dazugehörigen Nutzer zu identifizieren.

Nachdem das Design-Team mögliche Zielgruppen, die dazugehörigen Kundengruppen und deren Probleme gesammelt hat und sich für die am erfolgversprechendsten entschieden hat, gilt es zu diesen Kontakt aufzunehmen und einen Informationspool zu generieren. Ziel ist es dabei, die Zielgruppe kennenzulernen und zu erfahren, welche Wünsche, Probleme, Bedürfnisse und Erwartungen diese hat.¹⁶⁷ Um ein ganzheitliches Bild zu erhalten, gilt es auch hier mit den unterschiedlichen Gruppen, sprich Nutzern und Auftraggebern, zu interagieren, um deren Input zu erhalten. Im Design Thinking werden verschiedene Methoden für die Phase des Beobachtens verwendet. Beispielsweise tatsächliche Beobachtungen im Alltag, Selbsttests, statistische Verfahren mit unterschiedlichen Samplingmethoden, der AEIOU Methode, Interviews oder Fokusgruppen; diese stellen einen Auszug dar. Für das Agenturumfeld bieten sich Interviews mit den relevanten Gruppen an. Die Erkenntnisse aus diesen können zur besseren Veranschaulichung in der nachfolgenden Phase in eine Persona einfließen.

6.2.2 Sichtweise definieren

Die dritte Phase des Hauptprozesses fokussiert sich darauf, alle gewonnen Erkenntnisse bezüglich der Kunden und Nutzer, sowie der Informationen aus den Beobachtungen zusammenzuführen. Dadurch soll es gelingen die anfangs breit und offen formulierte Aufgabenstellung in Form der Design Challenge auf ein konkret zu lösendes Problem herunterzubrechen. Diese konkrete Problemstellung soll sich das Design Thinking Team gemeinsam erarbeiten und jeder soll am Ende das gleiche Verständnis haben.

¹⁶⁷ Vgl. Plattner/Meinel/Weinberg (2009), S. 88.

Wie in allen Phasen gibt es auch bei der Definition der Sichtweisen eine Vielzahl an Methoden und Tools, welche angewendet werden können. Einige Beispiele dafür sind die Customer Journey Map, Personas, Storytelling etc. Für das Innovieren im Agenturumfeld wurden folgende Methoden gewählt:

Persona

Durch das Erstellen einer Persona schafft man es, ein einheitliches Bild dafür zu schaffen, für welche Zielgruppe man eine Lösung sucht. Gleichzeitig dient die Persona als erste Kontrollinstanz bei der Bewertung von Ideen. Spricht diese nicht die Persona an, so ist diese nicht zielführend.¹⁶⁸ Die Persona soll möglichst lebendig entwickelt werden und kann folgende Punkte beinhalten:¹⁶⁹

- Beschreibung (Alter, Familie, Geschlecht, Hobbys etc.)
- Einflüsse
- Aufgaben, welche zu erfüllen sind
- Probleme
- Trends
- Gezeichnetes Bild oder Skizze

How-Might-We

Um an das Ziel zu gelangen und eine fein definierte Fragestellung für die darauffolgende Ideation zu definieren, bietet sich die Methode des „How might we...“ perfekt an. Die Herausforderung dabei ist eine Fragestellung zu finden, welche nicht zu viel Spielraum lässt, aber auch nicht zu einengend ist. Wie schnell man zu einer passenden Frage kommt, ist dabei unter anderem von den zuvor gesammelten Informationen abhängig. Das Vorgehen ist verhältnismäßig simpel, das Design Thinking Team formuliert Fragestellungen, welche übersetzt aus dem Englischen immer wie folgt aufgebaut sind: Wie können wir + Verb + Nomen + User. Jede formulierte Frage wird laut vorgelesen und auf die in Abb. 38 dargestellte Vorlage verortet. Ist eine Frage zu breit formuliert, kann man durch die Frage „Wie?“ sich annähern, oder ist eine Frage schon so eng formuliert, dass sie schon eine Lösung impliziert, kann die Frage „Warum?“ die Fragestellung entsprechend anpassbar machen.¹⁷⁰

¹⁶⁸ Vgl. Osann/Wiele (2018), S. 57.

¹⁶⁹ Vgl. Lewrick/Link/Leifer (2020), S. 97.

¹⁷⁰ Vgl. Lewrick/Link/Leifer (2020), S. 126.

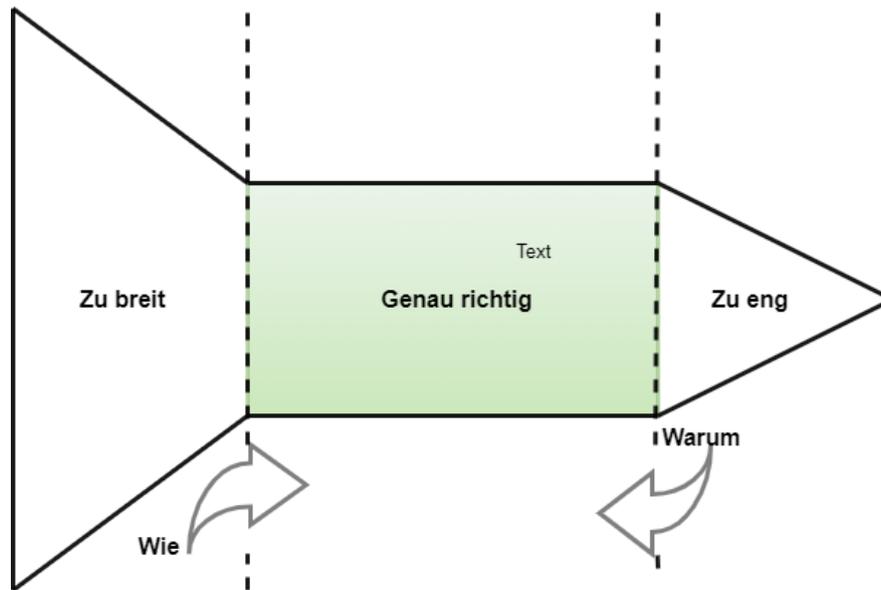


Abb. 38: How-Might-We Methode,
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lewrick/Link/Leifer (2020), S. 126.

6.2.3 Ideenspeicher

Sämtliche Ideen, die im Laufe einer Ideation, aber auch im täglichen Geschäft und der Interaktion mit Kunden entstehen, müssen systematisch erfasst und gespeichert werden. Dazu dient ein Ideenspeicher, welcher in Normalfall IT-gestützt ist. Die darin abgelegten Ideen sollen möglichst einfach zuordenbar und auch einstuftbar sein bezüglich der Reife einer Idee. Die Erfassung verschiedener Ideen soll standardisiert sein und beispielweise über ein allgemein zugängliches Formular stattfinden.¹⁷¹ Bindet man den entwickelten Innovationsprozess in die Prozesslandschaft von Agenturen ein, so kann dieser grundsätzlich als Supportprozess verortet werden, der Ideenspeicher kann jedoch in den Kernprozess integriert werden. Kundenprojekte und kontinuierlichen Erkenntnisse aus den Kernprozessen können als Ideengeber für Innovationen dienen. Dadurch kann ein ständiges Wechselspiel zwischen dem Tagesgeschäft der Kernprozesse und dem Innovationsprozess entstehen.

6.2.4 Ideen finden

Ist im Ideenspeicher keine passende Lösung vorhanden, so wird in die Findung von neuen Lösungsansätzen gegangen. Dabei werden mit Hilfe von Kreativitätsmethoden neue Ideen generiert. Ziel ist es möglichst viele Ideen zu generieren, demnach werden nicht alle Ideen auch als Prototyp realisiert werden. Dennoch sollen diese Ideen nicht verworfen werden, sondern systematisch in den Ideenspeicher integriert werden. Als unterstützende Methode für die Ideenfindung wurde die 6-3-5 Methode gewählt.

¹⁷¹ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 310f.

6-3-5 Methode

Im Vergleich zum Brainstorming werden bei der 6-3-5 Methode die Ideen niedergeschrieben. Durch die strukturierte Vorgehensweise können in kurzer Zeit eine Vielzahl von Ideen generiert werden und sie verlangt nur ein geringes Maß an Moderation. Der Ablauf der Methode ist wie folgt:¹⁷²

- Verteilen von großen Blättern A3
- Verschriftlichung der Problemstellung
- Ausarbeitung von drei Lösungsvorschlägen in fünf Minuten
- Weitergabe des Blattes
- Aufgreifen der Ideen der Anderen und Formulierung von drei weiteren Ideen, aufbauende, erweiternde, oder neue Ideen sind erlaubt
- Auswertung der Ideen

6.2.5 Prototyen entwickeln

Prototypen für Dienstleistungen zu bauen ist durchaus eine Herausforderung, da mit dem Prototyp die entwickelte Lösung erlebbar gemacht werden soll. Da sich viele Agenturen mittlerweile im digitalen Bereich bewegen, können Mock-Ups als Prototypen dienen, aber auch Storyboards, auf welchen ein ganzheitliches Erlebnis in Form von Bildsequenzen abgebildet sind.

6.2.6 Testen

Da es sich bei Agenturen um projektorientierte Organisationen handelt, gestaltet sich die Phase des Testens schwierig, da Methoden wie A/B Test nicht zielführend sind. Es wird von der Annahme ausgegangen, dass die Lösung auch in Projekten realisiert wird. Deshalb gilt es einen Pionier oder Early Adopter in seinem Kundenpool, oder auch von außen zu akquirieren, um mit diesem das neue Leistungsangebot in einem Pilotprojekt umzusetzen und dabei relevantes Feedback einzuholen.

6.3 Nachprozessphase

Die Nachprozessphase beginnt mit der Markteinführung und beschäftigt sich damit, Feedback vom Markt und von den Kunden zu holen. Agenturen sehen sich, wie bereits in davor stattfindenden Testphase beschrieben, dabei zwei Gruppen gegenübergestellt. Zum einen dem Qualitätsempfinden des Auftraggebers über den Erstellungsprozess, dessen Qualität und Outcome, zum anderen der Resonanz der Zielgruppe einer beispielsweise ganzheitlichen Kommunikationskampagne. Es kann durchaus der Fall sein, dass der Auftraggeber mit der Leistungserstellung zufrieden ist, bei der Zielgruppe damit jedoch nicht das gewünschte Verhalten auslöst wird. Diese Informationen sollen Ansporn für weitere Adaptionen und Verbesserungen sein und können über einen iterativen Loop wieder direkt in den Innovationsprozess einfließen.

¹⁷² Vgl. Backerra/Malorny/Schwarz (2020), S. 80.

7 ÜBERPRÜFUNG DES PROZESSMODELLS

Das im Theorieteil entwickelte Modell wurde auf Basis der theoretischen Grundlagen von Dienstleistungsinnovationen, der Unternehmensform Agentur und der unterschiedlichen Prozessansätzen im Kapitel 7 überprüft. Zu Beginn des Kapitels wird die Erhebungsmethode erläutert, im Anschluss werden die Ergebnisse präsentiert, auf deren Basis in Kapitel 7.7 das adaptierte Modell erarbeitet wurde.

7.1 Erhebungsmethode

Um das entwickelte Prozessmodell zu evaluieren, wird auf eine mündliche Befragung zurückgegriffen. Diese Art der sozialwissenschaftlichen Datenerhebung beruht auf einer durch den Interviewer gesteuerten systematischen Kommunikation zwischen zwei Gesprächspartnern. Durch die persönliche Interaktion soll eine vertrauensvolle Atmosphäre geschaffen werden, was eine Übermittlung von verlässlichen und ebenso gültigen Informationen mit sich tragen soll.¹⁷³ Für die mündliche Befragung wird dabei auf eine teilstrukturierte Befragung herangezogen, welche sich durch einen Leitfaden, in welchem bereits Fragen vorformuliert sind, auszeichnet. Dieser lässt ebenso Raum für vertiefende Fragen und genauere Erläuterungen.¹⁷⁴

7.2 Expertenauswahl

Für die Evaluierung wurden insgesamt fünf Interviews an neutralen Orten, oder via Microsoft Teams durchgeführt. Als Auswahlkriterium wurde eine mehrjährige Agenturerfahrung oder eine Expertise im Innovationsmanagement, insbesondere in der Disziplin des Design Thinking in Kombination mit Agenturerfahrung, festgelegt. Daraus ergab sich nach nachstehende Expertenliste.

Kennzeichen	Branche	Funktion
E1	E-Learning	Abteilungsleitung Konzeption
E2	Webdesign und Online Marketing	UX Design und Projektleitung
E3	Online Marketing	Team Lead Paid Advertisement
E4	Markenerlebnis	Design und Kommunikation
E5	Design Thinking und Beratung	Design Thinker und UX Designer

Tabelle 8: Interviewpartner, Quelle: Eigene Darstellung

¹⁷³ Vgl. Häder (2019), S. 200f.

¹⁷⁴ Vgl. Häder (2019), S. 205.

7.3 Erstellung des Interviewleitfadens

Der Aufbau und die Durchführung der Experteninterviews basieren auf dem Ablauf des entwickelten Prozessmodells. Zum Einstieg wurden Fragen zum Unternehmen, der beruflichen Rolle und Innovation im Agenturumfeld gestellt. Die Fragen konzentrierten sich darauf, den Bedarf nach Innovationen im Agenturumfeld zu verstehen und zu erheben. Bevor das erarbeitete Prozessmodell dem Experten erläutert wurde, wurde dieser zu den Themenfragen Innovationsstrategie und Innovationsprozesses im Unternehmen befragt. Nach der Präsentation des Innovationsprozess für Agenturen wurden die Fragen zu den einzelnen Abschnitten der Vorprozessphase, Hauptprozessphase und Nachprozessphase gestellt und auch die Teilnehmer gebeten diese zu bewerten. Zum Abschluss wurden Fragen bezüglich Verbesserungsmöglichkeiten oder nicht berücksichtigter Faktoren gestellt. Auf diesem Ablauf basierend kann Interviewleitfaden wie folgt zusammengefasst werden:

1. Warm-Up
2. Innovation im Agenturumfeld
3. Innovationsprozesse und Innovationsstrategien
4. Vorprozessphase
5. Hauptprozessphase Methoden
6. Nachprozessphase
7. Methoden
8. Verbesserungspotenziale und Abschluss

7.4 Auswertung der Interviews

Im nachfolgenden Unterkapitel werden die Erkenntnisse aus den durchgeführten Interviews präsentiert. Für die Schaffung einer Datenbasis, wurden alle durchgeführten Interviews transkribiert. Um die gängigen wissenschaftlichen Anforderungen einzuhalten, wurde für die Auswertung die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring verwendet. Diese befasst sich mit der systematischen Analyse von qualitativen Texten. Die auszuwertenden Texte dienen als Datenmaterial, aus dem die für die Beantwortung der Forschungsfrage relevanten Stellen extrahiert werden. Die Extraktion ist der Kern der Methode und basiert auf Suchrastern, welche aus der Theorie abgeleitet sind. Die extrahierten Texte werden im Anschluss analysiert und interpretiert, um mögliche Widersprüche und Redundanzen im Datenmaterial feststellen zu können. Das Ergebnis bildet die Grundlage, auf welcher alle relevanten Fragestellungen beantwortet werden sollen.¹⁷⁵

7.5 Ergebnisse

Im nachstehenden Kapitel werden die aus den Interviews gewonnenen Erkenntnisse gemäß den Kategorien zusammengefasst dargestellt.

¹⁷⁵ Vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 200f.

7.5.1 Innovation im Agenturumfeld

Der Anfang der Gespräche war darauf ausgelegt den aktuellen Stellenwert von Innovation im Agenturumfeld zu eruieren und um zu verstehen, wie Agenturen dem Thema Innovation gegenüberstehen. Bei allen befragten Personen herrscht Einigkeit, wenn es darum geht, ob Innovation für Agenturen relevant ist. Durchgehend wurde dies bejaht und auch angeführt, dass sich die jeweiligen Agenturen aktiv mit dem Thema auseinandersetzen. Wie dies im Detail aussieht, ist jedoch stark variabel. Hinzukommt, dass es mittlerweile eine Vielzahl an Agenturformen gibt, die dementsprechend unterschiedlich agieren. Innovationsaktivitäten sind deshalb sehr breit gefächert und gehen von Machbarkeitsstudien, über Hackathons bis zu Co-Creation mit Kunden, auch im Zuge von Forschungsprojekten.

Auch bei der Frage, warum Agenturen sich mit dem Thema Innovation befassen müssen, herrscht große Einigkeit. Durch die Schnelllebigkeit der Branchen ist man als Agentur gezwungen sich ständig weiterzuentwickeln. Besonders im Bereich der Werbung und des digitalen Marketing ändert sich das Umfeld konstant, durch das Aufkommen von neuen Technologien und Werbemöglichkeiten. Als Beispiele wurden hier Voicebots, TikTok oder künstliche Intelligenz im Allgemeinen angeführt. Weiters wird auch der hohe Konkurrenzdruck angeführt und die Ansicht sich nicht auf vergangenen Erfolgen auszuruhen zu können. Im digitalen Marketing herrschen grundsätzlich keine Eintrittsbarrieren, was sich auch in der Anzahl vieler kleiner Agenturen widerspiegelt.

Betrachtet man die Professionalisierung des Innovationsmanagements im Agenturumfeld, so stellt man fest, dass dieses noch in den Kinderschuhen steckt. Zwar werden innovative Akzente gesetzt und auch Projekte realisiert, jedoch hat mit der Ausnahme von Innovationsagenturen keine zentrale Stelle das Thema Innovation im Unternehmen verankert. Hier ist ein fehlendes Bewusstsein im Bezug auf die Thematik festzustellen, die Wichtigkeit und Vorteile des systematischen Innovierens wurden zu großen Teilen noch nicht erkannt. Dieser Umstand basiert unter anderem darauf, dass in den Agenturen, hiervon sind Innovationsagenturen wieder ausgenommen, zu wenig beziehungsweise kein Know-how im Innovationsmanagement vorhanden ist. Es wird zwar wie angeführt gehandelt, jedoch kann man kein systematisches Vorgehen erkennen. Folgerichtig kam es auch zu der Feststellung, dass es keine etablierten Innovationsprozesse in den Agenturen gibt, was die Relevanz dieser Arbeit unterstreicht.

Als eine große Herausforderung bei Innovation im Agenturumfeld wird durchgehend der Faktor Zeit genannt. Das Ausführen der Kernprozesse und die damit verbundenen Projekte lassen wenig Raum, um Innovation noch im Tagesgeschäft zu verankern. Ohne dass der Raum von der Managementebene geschaffen wird und entsprechende Ressourcen bereitgestellt werden, liegt es so, wie es sich auch aktuell gestaltet, sehr stark an einzelnen Mitarbeitern, sich intrinsisch zu motivieren und zusätzlich Ideen und Projekte voranzutreiben, die im Idealfall eine innovative Lösung liefern. Es ist auch festzustellen, dass die neuen Technologien ein großes Potenzial in sich bergen, jedoch nicht sofort genutzt werden können, da dem zielführenden Einsatz dieser ein langwieriger Wissenserwerb vorausgeht. Besonders bei kleineren Agenturen kommt noch hinzu, dass Kunden sich mit expliziten Wünschen an sie wenden, welche nach einer klaren Vorstellung umgesetzt werden sollen. Daraus resultiert das Problem, dass solche Kunden nicht besonders empfänglich für neuartige Leistungsangebote sind, hier gilt es auch beim Kunden Überzeugungsarbeit zu leisten.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das Thema Innovation im Agenturwesen an Relevanz gewinnt, jedoch noch in der Frühphase in Sachen Professionalität steckt. Es werden durchaus vereinzelt Initiativen gesetzt, jedoch ist das Tagesgeschäft der Agenturen sehr zeitintensiv, sodass es kaum Zeit für interne Projekte zur Entwicklung oder Weiterentwicklung von Leistungsangeboten gibt. Es ist deshalb auch eine große Herausforderung für Agenturen, den Spagat zwischen Tagesgeschäft und der Sicherung der Zukunft zu schaffen. Durch die heute gebotene Vielfalt an Tools und Technologien ist die Agenturbranche noch schnelllebig geworden und der Wissenserwerb über die neuen Anwendungen wird als zentral angesehen, um den Anschluss nicht zu verlieren.

7.5.2 Strategie und Innovationsstrategie im Agenturumfeld

Die Strategie als wichtiger Bestandteil zur Unternehmenssteuerung hat sich bis auf wenige Ausnahmen (E1) im Agenturwesen etabliert. Was als Strategie verstanden wird und wie diese gestaltet ist, variiert jedoch stark. Eine Agentur versteht darunter, Wege zur Kostensenkung zu definieren, Make or Buy Entscheidungen und Expansionsvorhaben (E2). Andere verstehen darunter den Fokus des Unternehmens zu definieren. Auch wenn es keine in die gesamtheitliche Unternehmensstrategie eingebettete Innovationsstrategie gibt, kann man durchaus Bestandteile und Verhaltensweisen identifizieren, welche in eine Richtung im Zusammenhang mit dem betrieblichen Verständnis von Innovation und wie diese sichergestellt werden soll gehen. Ein triviales Beispiel ist die Kommunikation der Erwartungshaltung, dass Mitarbeiter als Innovationstreiber verstanden werden und sich daran aktiv beteiligen, indem diese selbstständig Ideen einbringen und eigene Projekte in diesem Zusammenhang vorantreiben (E4). Ein konkreteres Beispiel bezieht sich auf die Kompetenzen der Agentur, beziehungsweise auf jene, die aktuell nicht vorhanden sind, sich jedoch angeeignet werden sollen. (E5).

7.5.3 Innovationsprozess

7.5.3.1 Prozessphasen

Der Fakt, dass eine Innovationsstrategie in der Literatur als essenziell gesehen wird und im Agenturumfeld noch nicht wenig bis keinen Anklang gefunden hat, unterstreicht die Wichtigkeit der im Prozessmodell verankerten Vorprozessphase. Obwohl diese dem Hauptprozess vorgelagert ist, kann diese schon entscheidenden Einfluss auf den Erfolg eines Innovationsprojekts haben, da man sich in dieser mit den eigentlichen Problemen und Zielbildern auseinandersetzt (E5). Im Prozessmodell lassen sich aus der Innovationsstrategie konkrete betriebliche Fragestellungen ableiten, welche als Design Challenges gesammelt werden und als Fragestellungen für den darauffolgenden Hauptprozess gelten. Dieses Vorgehen ist zwar passend, doch verschließt es sich anderer Problemstellungen, die auch mit dem Durchlaufen des Hauptprozesses gelöst werden könnten. Die Mitarbeiter sind in Agenturen oft diejenigen, die Themen und Probleme ansprechen und aufzeigen (E5, E1). Ebenso kommen Kunden selbst mit ganz klaren Problemstellungen auf Agenturen zu, welche sie gelöst haben wollen (E5). Die im Design Thinking verwendeten Loops sind bei strategischen Fragestellungen zu hinterfragen, da aus einer Strategie mehrere Projekte hervorgehen, das Scheitern eines einzelnen Projekts jedoch nicht das Scheitern einer gesamten Strategie als Folge haben sollte (E3).

Wie bereits in Kapitel 7.4.1 erwähnt, spielen Zeit und Ressourcen eine wesentliche Rolle in Agenturen. Den entworfenen Prozess zu durchlaufen gilt als sehr zeitintensiv (E2, E4, E5), weshalb als zeitschonende Alternative zum klassischen Projekt ein Hackathon zu schnellen Ergebnissen führen kann (E5).

In der Hauptprozessphase werden die als Design Challenges gesammelten Fragestellungen bearbeitet. Besonders in den ersten zwei Phasen gilt es die Nutzer zu identifizieren, wichtiger ist jedoch festzustellen, ob diese Nutzer ein relevantes Problem haben (E5). Sollte sich in der Beobachtung kein relevantes Problem finden, gibt es keinen Grund das Projekt weiter zu verfolgen. Dies unterstreicht die Wichtigkeit der Loops. Eine andere Herangehensweise ist, die ersten Teile entfallen zu lassen, wenn ein Problem von Anfang an besteht, wie beispielsweise ein Problem, das während der Projektarbeit auftritt und bei dem man sich sofort in die Problemlösung begibt (E4). Der Prozessschritt „Sichtweise definieren“ wurde von den Experten nicht weiters kommentiert. Bei der darauffolgenden Phase der Ideation, welche sich aus einem angefüllten Ideenspeicher und einer Findung von neuen Ideen zusammensetzt, wurde durchwegs die Wichtigkeit eines Ideenspeichers bestätigt. Zwar werden Ideen von den Mitarbeitern eingefordert, oder diese teilen ihre Ideen selbstständig mit, jedoch fehlt ein systematisches System (E1, E2, E3, E4). Es besteht Grund zur Annahme, dass dies auch zum Teil erkannt wurde, so setzt ein großes Agenturnetzwerk aktuell einen Ideenspeicher mit der Unterstützung von künstlicher Intelligenz auf (E4). Weiters hängt es sehr stark an den einzelnen Personen selbst, dass Ideen verwirklicht werden. Diese sind der Treiber der Ideen und müssen diese oft auch ohne Unterstützung selbst umsetzen (E5, E2). Dieser Umstand begründet auch, warum viele dieser Mitarbeiter-Ideen kurz für Aufsehen sorgen, jedoch danach im Sand verlaufen (E1). Demnach ist ein systematisches Aufsetzen eines Ideenspeichers notwendig und auch, dass die Zuständigkeiten bezüglich dessen Instandhaltung geklärt ist (E1). Der Ideenspeicher ist weiters ein lebendes System, welches sich nicht ausschließlich auf Innovation beschränken lässt, sondern im Alltag verankert gehört und bei Bedarf in Innovationsprojekten herangezogen wird (E1). So kann auch im normalen Projektgeschäft eine Ideensammlung von Nutzen sein. Beispielsweise können Ideen bei branchenähnlichen Kunden herangezogen werden (E3). Bei all den Vorteilen, die ein kollektiver Ideenpool hat, gibt es auch berechtigte Zweifel, ob dieser, auch wenn richtig aufgesetzt, auch wirklich von den Mitarbeitern verwendet wird. Besonders in der Kreativbranche gilt das Portfolio an umgesetzten Projekten als Visitenkarte und bestimmt unter anderem den Karrierepfad mit. Setzt man Ideen von anderen Personen um, so kann man dieses Projekt nicht mehr für sich beanspruchen (E4). Die Alternative zum Zurückgreifen auf bestehende Ideen ist die Generierung von neuen Ideen mithilfe von Kreativtechniken. Hier konnten aus dem Prozessmodell keine klaren Abhängigkeiten und Vorgehensweisen identifiziert werden. Das Zusammenspiel zwischen dem Ideenspeicher und der Findung von neuen Ideen ist zu abstrakt und unübersichtlich. Weiters fehlt eine Entscheidungsfindung, welche Ideen verworfen werden oder in den Ideenspeicher wandern und welche Idee weiter in die Phase des Prototypings wandert (E1). Zur Phase des Prototypings wurden keine weiteren Anmerkungen gemacht. In der Phase des Testens wurde die Wichtigkeit der Einbindung der potenziellen Kunden herausgehoben (E3).

Die Grenze zur Nachprozessphase wird durch eine Markteinführung gekennzeichnet. Diese wird nicht als Abschluss des Innovationsprozesses verstanden (E1, E2, E3, E4). Qualitätsmessung wird dabei sehr unterschiedlich verstanden. Auf einer sehr hohen Flughöhe spiegelt sich die Qualität im Unternehmenserfolg wider, das Credo hier ist, dass eine erfolgreiche Agentur qualitativ hochwertige

Ergebnisse liefert (E5). Im Bereich des digitalen Marketings lässt sich die Qualität durch Kennzahlen messen (E3). Im kreativen Bereich ist es naturgemäß schwieriger, hier wird auf bewährte Instrumente wie Kundenbefragungen etc. zurückgegriffen (E3, E4). Bezüglich der Verortung dieser Phase in der Unternehmensstruktur gilt hier dasselbe wie beim Ideenspeicher. Die Qualitätsmessung findet in der Organisation im Projektgeschäft statt, sie wird im Zuge des Innovierens in den Innovationsprozess integriert. Auch bietet die Qualitätsmessung die Möglichkeit ein neues Leistungsangebot aufzudecken, und sie kann auch Anstoß für weitere, neue Leistungen sein (E1).

Das Thema Innovationscontrolling spielt im aktuellen Umfeld keine Rolle, was insofern logisch ist, da in den meisten Fällen auch noch kein Prozess eingeführt wurde. Controlling in Bezug auf Projekte ist jedoch vorhanden (E3). In Bezug auf den entworfenen Prozess wirkt dieser Schritt überfordernd und erhöht die Komplexität des Modells. Der Erfolg von Innovationsaktivitäten wird grundsätzlich daran gemessen, ob es zu einer Markteinführung kommt.

7.5.3.2 Methoden

Ein wichtiger Bestandteil des entwickelten Innovationsprozesses für Agenturen sind die unterstützenden Methoden zur systematischen Erarbeitung von neuen Leistungsangeboten. Hier konnte festgestellt werden, dass die gewählten Methoden bei den Experten durchgehend als passend eingestuft wurden. Es wurde zwar darauf hingewiesen, dass die gewählten Methoden weitestgehend passend sind, jedoch nicht der einzige Weg zur Erreichung des Zieles sind (E1, E5). Es gibt noch eine Vielzahl an weiteren Methoden, die eingesetzt werden könnten. Bei der Wahl der Methoden sollte man jedoch darauf achten, wer im Projektteam mitarbeitet, da das Vorwissen bezüglich Innovationsmethoden und Kreativitätstechniken eine entscheidende Rolle spielt (E5). Weiters zu betrachten sind die Eigenschaften des Problems, welches man versucht zu lösen beziehungsweise das daraus resultierende Leistungsangebot. So kann sich die Beobachtung und auch die Prototypphase stark unterscheiden, abhängig von der Aufgabenstellung. Bei haptischen Erlebnissen beispielsweise kann der Prototyp mit einem Skript als Rollenspiel vorgetragen werden (E5). Eine sehr ähnliche Herangehensweise sind Situationsspiele, welche von außen beobachtet werden (E1). Eine weitere Methode, die als Prototyp, aber auch als Test herangezogen werden kann, ist eine User Journey (E4). Das Durchlaufen des gesamtheitlichen Erlebnisses eines Kunden mit allen Kontaktpunkten und Interaktionen mit, im Beispiel dieses Experten, einer Marke lässt schnell Verbesserungsmöglichkeiten erkennen und kann auch weitere Probleme außerhalb des Spektrums eines Innovationsprojekts aufdecken. Bei Leistungsangeboten im digitalen Bereich wurde die Methodenwahl der Mock-Ups validiert. Bei der Erstellung von Mock Ups wurde darauf hingewiesen, dass diese in unterschiedlichen Formen erstellt werden können, zum einen wie traditionell eingesetzt mit einfachen Zeichnungen und Skizzen, jedoch gibt es bereits Lösungen, mit welchen man sofort digital Prototypen erstellen kann, was das Erlebnis noch besser greifbar macht (E2). Auch stärkt dies das Verständnis des potenziellen Kunden über das Leistungsangebot. In der Phase der Ideation wurde die Methode Crazy 8 hervorgehoben, welche jedoch als fortgeschritten eingestuft wurde und sich leichter verwenden lässt, wenn die involvierten Personen eine gute visuelle Vorstellungskraft und dementsprechend auch ein Visualisierungstalent mitbringen (E5). In Bezug auf das Testen von neuen Leistungsangeboten im Agenturwesen herrscht bei den Experten große Einigkeit, dass Pilotprojekte der beste Weg sind. Wenn man nochmals an den Anfang des Prozesses blickt, so gilt es nicht nur die

Zielgruppen zu identifizieren, sondern auch deren Umfeld zu verstehen und mögliche Probleme und Hindernisse. Deshalb reicht hier ein klassisches Brainstorming über mögliche neue Zielgruppen nicht aus, dieses muss mit intensiver Desk Research gestützt werden, um von Anfang an ein möglichst großes Wissen in das Projekt mitzunehmen.

7.5.3.3 Bewertung des Prozesses

Zusätzlich zu den offen formulierten Fragen wurden die Experten gebeten, eine Bewertung des Modells nach vordefinierten Kriterien vorzunehmen. Diese beziehen sich auf die Verständlichkeit, die Vollständigkeit, die Branchentauglichkeit, Methodenwahl und Umsetzbarkeit. In der nachstehenden Abb. 39 werden die Ergebnisse präsentiert.

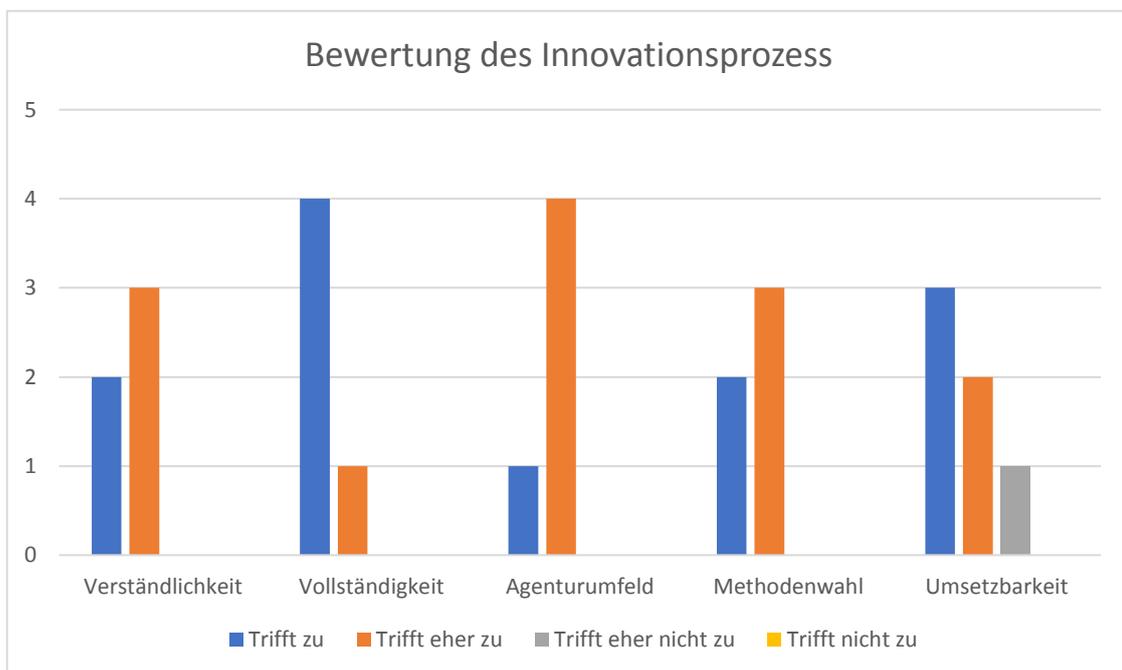


Abb. 39: Bewertung des Innovationsprozesses für Agenturen, Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswertung der Experten ergibt ein interessantes Bild. Das erste zu bewertende Kriterium war die Verständlichkeit des entwickelten Prozessmodells. Die Mehrheit der Experten antworteten mit „trifft eher zu“. Hier gilt es das Prozessmodell zu vereinfachen. Besonders der erste Loop, die parallele Phase in der Ideation und das Innovationscontrolling waren hier Anmerkungen von den Experten. Diese Punkte werden im nachfolgenden Kapitelpunkt in das überarbeitete Modell einfließen.

Die hohe Detailliertheit des Modells spiegelt sich in der Bewertung bezüglich der Vollständigkeit wider. Vier von fünf Experten bewerteten den Prozess als vollständig. Eher wurde das Feedback gegeben, dass der Prozess zu lange und zu detailliert sein könnte für das Agenturumfeld.

Auf die Frage, ob der Prozess das Agenturumfeld berücksichtigt, antworten vier von fünf Experten mit „trifft eher zu“. Hier wird wieder auf den davor angeführten Punkt der Länge des Prozesses referenziert.

Die Methodenwahl wird grundsätzlich als passend bewertet. Hier wird von den Experten noch angeführt, dass es Unmengen an Methoden gibt, welche angewendet werden können, und es grundsätzlich kein richtig oder falsch gibt. Die Gegebenheiten entscheiden schlussendlich auch über die Methodenwahl.

Bis auf einen Experten halten alle den Prozess für umsetzbar in einer Agentur. Der Experte, welcher mit „trifft eher nicht zu“ geantwortet hat, weist darauf hin, dass er den Prozess an sich für gut hält, jedoch Zweifel hat, dass ein derartiger Prozess ressourcentechnisch und zeittechnisch etablierbar ist.

Im folgenden Abschnitt wird das Prozessmodell für Innovation im Agenturwesen adaptiert. Grundlage für die Anpassungen sind die aus den Experteninterviews gewonnenen Erkenntnisse aus der Praxis, sowie die Bewertung des ersten Prozessmodells. In den folgenden Unterpunkten werden die Anpassungen am Prozessmodell erläutert.

7.6 Modellanpassung

Im folgenden Abschnitt wird das Prozessmodell für Innovation im Agenturwesen adaptiert. Grundlage für die Anpassungen sind die aus den Experteninterviews gewonnenen Erkenntnisse aus der Praxis, sowie die Bewertung des ersten Prozessmodells. In den folgenden Unterpunkten werden die Anpassungen am Prozessmodell erläutert.

7.6.1 Innovationsraum

Aus der Datenerhebung mit den Experten wurde sichtbar, dass der Erfolg von Innovation nicht nur an der Einführung eines Prozesses festzumachen ist, sondern es viel mehr organisatorische Faktoren gibt, welche großen Einfluss haben. So wurden die Faktoren Zeit, Ressourcen, Know-how, Technologien, Kundenintegration und Mitarbeiter hervorgehoben. Diese Faktoren sind entscheidend, ob sich ein innovatives Umfeld schaffen lässt. Man kann diese nicht einer bestimmten Phase zuordnen, es sind übergeordnete Faktoren, die ganzheitlich ihren Einfluss ausüben.



Abb. 40: Innovationsraum, Quelle: Eigene Darstellung

Mitarbeiter:

Besonders im Dienstleistungsbereich stellen die Mitarbeiter das größte Kapital eines Unternehmens da, da diese die Dienstleistung erbringen. Gerade in der Kreativbranche können Mitarbeiter nicht ohne Weiteres substituiert werden. Weiters liegt es an der Motivation und am Können der Mitarbeiter, wie sich eine Agentur entwickelt und ob diese in der Lage ist, der Schnelllebigkeit standzuhalten. Auch ohne Innovationsprozess sind es die Mitarbeiter, die die eigenen Ideen umzusetzen versuchen oder Probleme ans Tageslicht

bringen. Die Qualität der Mitarbeiter und deren Einsatz haben erheblichen Einfluss auf die Innovationskraft der Agentur und sind deshalb ein eindeutig zu berücksichtigender Einflussfaktor.

Kundenintegration:

Aus den Erhebungen der Experten wird klar, dass der Kunde oder potenzielle Kunde in den Prozess integriert werden soll, um zielgerichtet innovieren zu können. Trotz dieser Einigkeit in dieser Thematik unterscheiden sich die Ansichten bezüglich des Zeitpunktes der Einbindung sehr stark. Hier sind von Anfang an, um Innovation als Marketinginstrument auch verwenden zu können, bei der Problemdefinition, bei der Ideation, oder nur beim Testen, alle Ausprägungen vorhanden. Es gibt keine klare Antwort, weil es sehr stark von der Art eines Innovationsprojektes abhängt und dementsprechend diese Entscheidung getroffen werden muss. Da die Kundenintegration per se außer Frage steht, wird diese in den Innovationsraum integriert und je nach Bedarf im Prozess verortet. Ein weiterer Punkt ist, dass Kunden auch ein Auslöser für Innovation sein können, indem sie Problemstellungen aufbringen, die in dieser Form von Agenturen nicht wahrgenommen werden könnten.

Know-how:

Wegen der dynamischen Umwelt, in der sich Agenturen bewegen, ist auch Know-how ein vergängliches Gut, beziehungsweise man muss es ständig erweitern. Dies bezieht sich besonders stark auf den Wissensaufbau von neuen Technologien wie beispielsweise Programmiersprachen, oder neue Kanäle wie kürzlich TikTok gezeigt hat. Auch soziokulturelle Faktoren sind zu berücksichtigen, wie man unterschiedlich mit gewissen Generationen umgeht beziehungsweise wie man diese am besten erreichen kann.

Ressourcen:

Agenturarbeit kann durchaus als Akkordarbeit bezeichnet werden. Erschwerend kommt hinzu, dass Kreativität nicht auf Knopfdruck abrufbar ist. Gezielte Innovationen lassen sich nur dann generieren, wenn auch entsprechende Ressourcen vorhanden sind. Im aktuellen Agenturumfeld sieht es zumeist so aus, dass eigene Ideen und Projekte zusätzlich zum Tagesgeschäft hinzukommen. Hier gilt es, Ressourcen in zeitlicher wie auch monetärer Form bereitzustellen, damit ein Innovationsvorhaben einen Fokus bekommt und nicht nebenherläuft. Der monetäre Faktor wird hier erwähnt, da Mitarbeiter in dieser Zeit naturgemäß weniger Zeit an den Kundenprojekten arbeiten können.

7.6.2 Design Challenge

Naturgemäß lassen sich unternehmerische Herausforderungen und Fragestellungen aus einer gut formulierten Strategie ableiten. Dies ist der Fokus des Prozessmodells, in welchem sich aus der Innovationsstrategie entsprechende unternehmerische Design Challenges formulieren lassen. Jedoch sollte der Innovationsprozess nicht nur auf diese eingeschränkt sein. Hier sind es besonders wieder die Mitarbeiter der Agenturen, die Themen und Problemstellungen aufbringen, deren Lösung durch das Durchlaufen des Hauptprozesses gefunden werden kann. Deshalb muss der Pool an Design Challenges auch intern für die Mitarbeiter geöffnet werden, um hier relevante Problemstellungen einreichen und teilen zu können. Die Bewertung dieser Einsendungen obliegt der Geschäftsführung, da naturgemäß nicht jedes Projekt umgesetzt werden kann und auch nicht jedes Problem oder jede Fragestellung für die Agentur von Relevanz ist. Im Idealfall lassen sich hier Bewertungskriterien erarbeiten, auf Basis derer ein Projekt initiiert

wird, oder im Pool verweilt. Auf Grundlage dieser Punkte lässt sich zusammenfassen, dass sich der Pool an Design Challenges in zwei Sparten unterteilen lässt, zum einen die strategischen Challenges und zum anderen die Mitarbeiter Challenges. Beide können bearbeitet werden und zu Innovation führen.

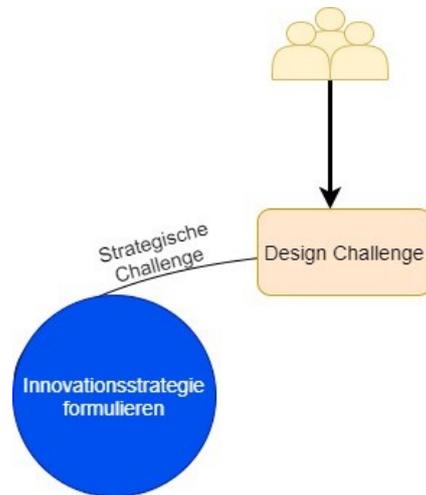


Abb. 41: Anpassung der Design Challenges, Quelle: Eigene Darstellung

7.6.3 Hauptprozessphase

Die Hauptprozessphase stellt ein Kernstück des Innovationsprozesses für Agenturen dar und wird im nachfolgenden Abschnitt gemäß den Inputs der Experten adaptiert. Dabei wurde großes Augenmerk daraufgelegt, den Prozess zu vereinfachen und übersichtlicher zu gestalten.

Formate

Innovationsvorhaben werden oft in Projekten umgesetzt. Das Durchlaufen der einzelnen Phasen bindet dadurch viele Ressourcen und hat eine entsprechende Durchlaufzeit. Als Alternative zum klassischen Projekt wurde ein Hackathonformat identifiziert. Als Hackathon wird dabei ein Eventformat mit einer Dauer zwischen 1-3 Tagen verstanden, in dem mehrere Gruppen gleichzeitig an einer Problemstellung arbeiten und in kurzer Zeit zu einem Prototypen kommen sollen. Für Hackathons sind naturgemäß auch Ressourcen bereitzustellen, der große Vorteil liegt darin, dass die Durchlaufzeit verglichen mit einem Projekt um einiges geringer ist. Jedoch schließt ein Hackathon mit dem Prototyping ab, weshalb die nachfolgenden Phasen ident durchlaufen werden müssen. Zu beachten ist, dass ein Projektformat wie auch ein Hackathonformat Vorlaufzeiten haben, welche es zu berücksichtigen gilt. Abhängig von den budgetären und zeitlichen Möglichkeiten der Agentur kann zwischen den zwei Formaten gewählt werden.¹⁷⁶

Innovation Coach

Aufgrund der Interviews wurde klar, dass einzelne Methoden oder Design Thinking im generellen bekannt sind. Eine klare Expertise war allerdings nicht vorhanden, wodurch das zielgerichtete und korrekte

¹⁷⁶ Vgl. McGowan, Bethany (2016), S. 271ff.

Anwenden des Prozesses und der Methoden nicht gewährleistet werden kann. Weiters ist durch den Fakt, dass in Agenturen nur sehr vereinzelt Innovationsprozesse vorhanden sind, davon auszugehen, dass es sich um die Einführung eines neuen Prozesses handeln würde, welcher begleitet und betreut werden muss. Weiters muss die Wahl der passenden Methoden getroffen werden, abhängig von der Fragestellung und der Zusammenstellung des Teams. Dies kann nur durch eine Person erfolgen, welche das entsprechende Wissen im Prozess selbst, aber auch bei in Anwendung unterschiedlicher Methoden hat. Hier empfiehlt es sich einen Innovation Coach hinzuzuziehen, welcher von außen kommt, oder man baut intern diese Rolle auf. Dieser ist für die Moderation und korrekte Umsetzung des Prozesses zuständig und soll unvoreingenommen agieren.

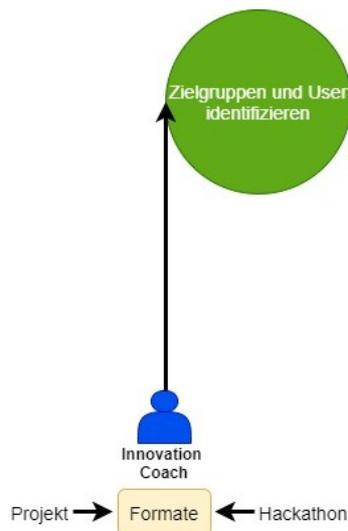


Abb. 42: Integration des Innovation Coach, Quelle: Eigene Darstellung

Problem identifizieren

Die zweite Phase, welche im Ursprungsmodell als „Beobachten“ definiert war, wurde auf Basis der Experteninterviews überarbeitet. Die Bezeichnung lautet nun „Problem Identifizieren“. Dies geschieht auf Basis der Erkenntnis, dass eine reine Beobachtung sehr ergebnisoffen formuliert ist. Jedoch muss es Ziel des Innovierens sein ein konkretes Problem zu lösen, oder eine Verbesserung einer bestehenden Lösung anzubieten. Mit dem Fokus auf die Problemstellung soll sichergestellt werden, dass schon früh im Prozess klar wird, ob es in einer zuvor erarbeiteten Zielgruppe ein relevantes Problem gibt, oder ob die Annahmen, welche in der vorgestellten Phase getroffen wurden, falsch waren.

Ideenphase

Die Schritte, welche im Zusammenhang mit der Ideation stehen, wurden neu strukturiert, um das Prozessmodell verständlicher zu machen. Durch die Vielzahl an Loops, welche durch die parallelen Phasen des „Ideensammlung Anfüllen“ und „Ideen finden“ entstehen, waren die unterschiedlichen Abhängigkeiten nicht mehr eindeutig zu erkennen. Hier wurden die beiden Schritte innerhalb der Phase zusammengeführt wie aus Abb. 43 ersichtlich. Dadurch konnte die Zahl der Loops von vier auf zwei reduziert werden.

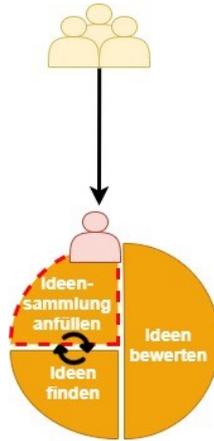


Abb. 43: Anpassung der Ideenphase, Quelle: Eigene Darstellung

Weiters wurde das Zusammenspiel der Ideensammlung und des Ideen Findens gekennzeichnet, um deutlich zu machen, dass generierte Ideen, welche nicht in die Phase des Prototyping gelangen, in den Ideenspeicher wandern. Umgekehrt kann eine Idee, welche bereits im Ideenspeicher vorhanden ist, in der Ideenfindung aufgegriffen werden und im Zuge dessen wird diese weiterentwickelt oder verfeinert. Dem Ideenspeicher kommt im ganzen Modell eine besondere Rolle zu. Dieser ist zwar Teil des Innovationsprozesses und wird auch in Zuge dessen verwendet, jedoch findet das Befüllen des Speichers nur zum Teil in Innovationsprojekten statt, sondern viel mehr im Tagesgeschäft der Agenturen. Deshalb wurde dieser Baustein entsprechend rot umrandet, um darauf hinzuweisen, dass es sich um eine Aufgabe handelt, die in der Linienorganisation verrichtet wird. Darauf aufbauend sind es auch die Mitarbeiter, die durch ihre Arbeit an Kundenprojekten den Ideenspeicher von außerhalb des Innovationsprozesses anfüllen. Weitere Ideen werden wie bereits angesprochen durch die gezielte Ideenfindung hinzugefügt. Zusätzlich wurde auf Basis der Interviews eine Ideenbewertung hinzugefügt. Diese erstreckt sich vertikal über beide Schritte hinweg. Die Basis der Bewertung kann nicht verallgemeinert werden, da sie sich von den Problemen beziehungsweise von den Fragestellungen ableitet. Deshalb sollten Ideen aus dem Ideenspeicher nicht grundsätzlich bewertet werden, sondern nur, wenn diese als mögliche Lösung auf eine bestimmte Frage herangezogen werden. So kann auch sichergestellt werden, dass nur jene Ideen in Form eines Prototyps entworfen werden, welche das größte Potenzial in sich tragen. Für die Bewertung können Methoden wie How-Now-Wow Matrix oder eine einfache Punktebewertung herangezogen werden. Als letzter Schritt wurde gekennzeichnet, dass der Ideenspeicher systematisch geführt werden muss. Deshalb muss eine Person in der Organisation ernannt werden, welche die Pflege des Ideenspeichers verantwortet und sicherstellt.

Innovationscontrolling und Markteinführung

Der Großteil der Experten bestätigt die Richtigkeit im Prozessmodell, die Markteinführung als Teil des Innovationsprozesses zu integrieren, besonders weil ein Pilotprojekt alleine nicht aussagekräftig ist. Nach der Einführung in den Markt kann nochmals relevantes Feedback generiert werden, welches in den Hauptprozess an die entsprechende Stelle zurückgeführt wird. Es konnte auch festgestellt werden, dass die Markteinführung als Erfolgsmessung eines neuen Leistungsangebots herangezogen wird. Gleichzeitig wurde angemerkt, dass ein Innovationscontrolling in der heutigen Agenturwelt keine Rolle spielt. Im

aktuellen Prozessmodell begleitet das Innovationscontrolling den Hauptprozess über alle seine Phasen hinweg. Dies wird als ein weiterer zeitintensiver Arbeitsschritt verstanden. Da immer wieder die knappen zeitlichen Ressourcen in Agenturen herausgehoben wurden und das Innovationscontrolling per se keinen Einfluss auf die Qualität einer Innovation oder Lösung hat, wird dieses in der angepassten Prozessversion entfernt. Dadurch wird das Modell weiter vereinfacht und die Erfolgsmessung wird auf eine erfolgreiche Markteinführung reduziert. Weiters ist das Innovationscontrolling in vielen anderen Modellen wie beispielsweise dem Stage-Gate-Prozess nach Cooper ebenfalls nicht enthalten, was diese Vorgehensweise mitunter legitimiert.

7.6.4 Nachprozessphase

Die Nachprozessphase beginnt mit der Einführung eines neuen Leistungsangebots und beinhaltet nur einen Schritt, die Qualitätsmessung.

Qualitätsmessung

Die Qualitätsmessung bleibt in ihrer Form im Prozessmodell erhalten, jedoch konnte festgestellt werden, dass die Eigenschaften dieser Phase dieselben sind wie beim Ideenspeicher. Sie ist zwar Teil des Innovationsprozesses, jedoch wird die eigentliche Arbeit, sprich die regelmäßige Qualitätsmessung der Leistungserbringung im Zuge der Projektarbeit mit Kunden durchgeführt. Um diesen Umstand herauszuheben, wurde die Phase im Prozessmodell entsprechend gekennzeichnet. Hier wurde bewusst keine einzelne Person als Zuständigkeit hinzugefügt, da diese Aufgabe aufgrund der Vielzahl an Projekten nicht singulär festzumachen ist.



Abb. 44: Angepasste Darstellung der Qualitätsmessung, Quelle: Eigene Darstellung

7.6.5 Methoden

Die Methodenebene bleibt wie zuvor erhalten. Mehrere Experten ergänzten im Zuge der Interviews weitere Methoden, welche verwendet werden können. Darunter fallen die Ideationsmethode Crazy 8, Rollen und Situationsspiele im Prototyping. User Journeys, ebenfalls fürs Prototyping, können aber auch als Test herangezogen werden. Vielmehr wurde jedoch klar, dass es nicht zielführend ist, einige wenige Methoden als die Richtigen für das Innovieren im Agenturumfeld zu definieren. Obwohl alle Experten in Agenturen tätig sind oder waren, unterscheiden sich deren Themengebiete mitunter sehr stark, denn unter der

Bezeichnung Agentur werden mittlerweile sehr heterogene Unternehmen vereint. Weiters merkten die Experten an, dass die Methoden je nach Problemstellung anders gewählt werden sollten. Deshalb wurde diese Verallgemeinerung im Prozessmodell aufgelöst und weitere Methoden zu den einzelnen Phasen hinzugefügt. Somit versteht sich die Methodenebene als Baukasten, in welchem Methoden je nach den Bedürfnissen der Agenturen herangezogen werden können. Als ein weiterer Einflussfaktor in der Methodenwahl wurde das Vorwissen der im Innovationsprozess partizipierenden Personen identifiziert. Deshalb wurde dem Methodenbaukasten ein Farbcode hinzugefügt, um die Schwierigkeit der Methoden zu kennzeichnen. Grüne Methoden eignen sich dabei für alle, auch für Beginner, und rote Methoden setzen ein gewisses Maß an Vorwissen in der Anwendung der Methode voraus. Es ist die Aufgabe des Innovation Coach die passenden Methoden auszuwählen. Um eine erfolgreiche Wahl zu gewährleisten wurde dem Methodenkoffer eine Referenz hinzugefügt.

7.7 Der angepasste Innovationsprozess für Agenturen

Aus den Informationen der Interviewexperten wurde ersichtlich, dass ein Innovationsprozess für Agenturen, wie diese selbst, flexibel sein und sich an unterschiedliche Gegebenheiten anpassen können muss. Bisher hatte das entwickelte Modell den Fokus darauf, von strategischen Fragestellungen zur Erarbeitung neuer Leistungsangebote zu gelangen. Dieser Ansatz bleibt auch erhalten, jedoch gibt es weitere Szenarien, die es zu berücksichtigen gibt. Deshalb wurde das Prozessmodell so angepasst, dass es unterschiedliche Eintrittspunkte gibt. So ist es nun möglich auch Problemstellungen von Mitarbeitern zu berücksichtigen und als Design Challenge zu definieren, oder dass, wenn es in der Projektarbeit eine Problemstellung gibt, welche klar definiert ist und bei der eindeutig ist, auf welche Zielgruppe sich diese fokussiert, auch direkt in der Ideation der Eintritt in den Prozess erfolgen kann. Klar wurde auch, dass der Erfolg von Innovation nicht nur an der Einführung eines strukturierten Prozesses festzumachen ist. Viel mehr gibt es Faktoren von außerhalb und innerhalb einer Agentur, welche das Umfeld für Innovation definieren. Der Umgang mit diesen Faktoren muss ins Bewusstsein der Entscheider gerufen werden, damit ein Umgang damit gefunden möglich wird. Diese Punkte, sowie weitere Verbesserungsvorschläge der Experten wurden in der nachfolgenden Abbildung zusammengefügt und bilden somit den adaptierten Innovationsprozess für Agenturen.

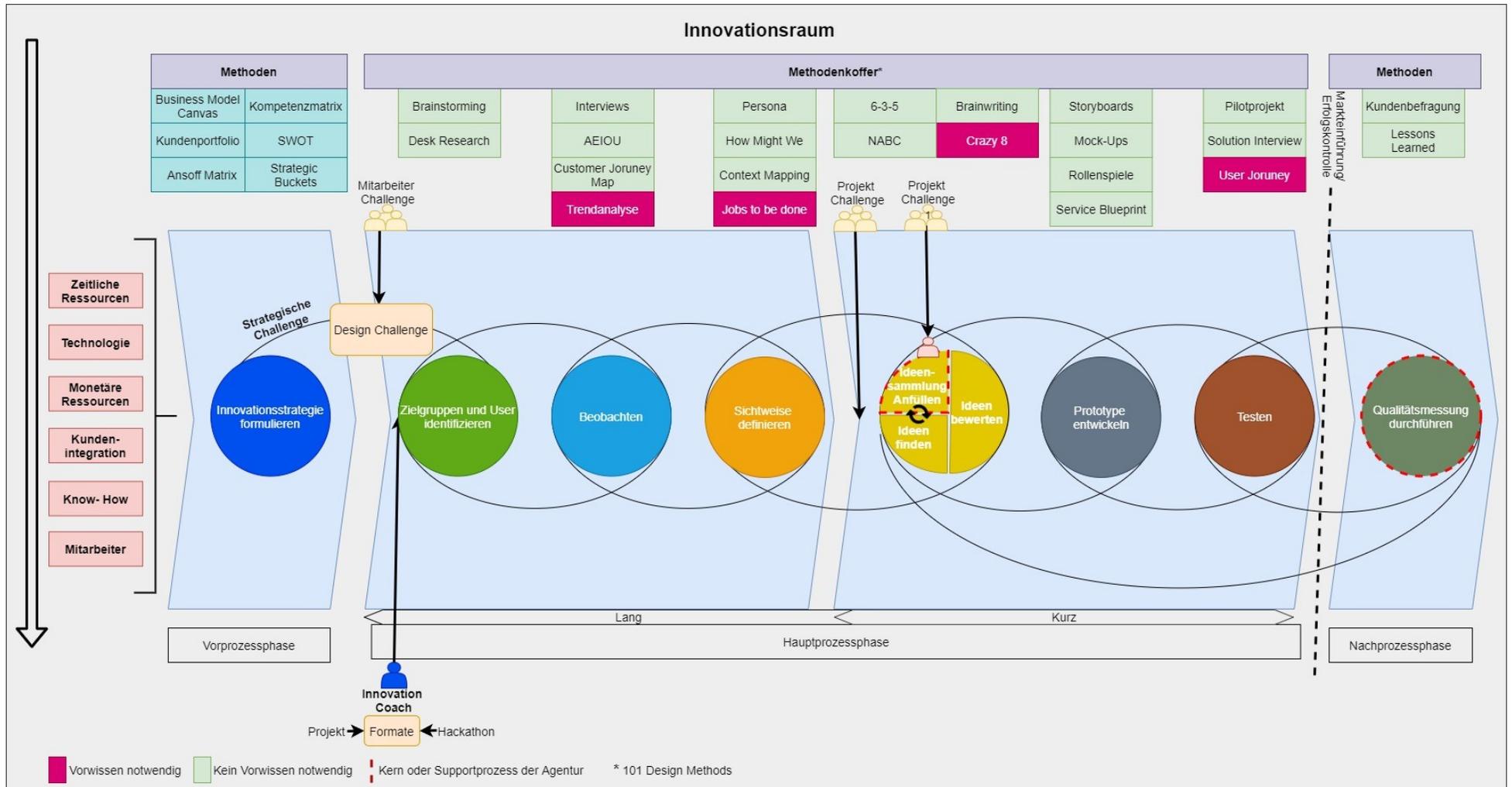


Abb. 45: Der Innovationsprozess für Agenturen v.2, Quelle: Eigene Darstellung

8 PILOTPROJEKT

Im nachfolgenden Kapitel wird das durch die Inputs der Experten adaptierte Modell auf seine Praxistauglichkeit im Zuge eines Projektes mit der Agentur create-mediadesign erprobt. Zu Beginn wird letztere vorgestellt und deren Handlungsfeld beschrieben, sowie die aktuellen Herausforderungen der Branche beziehungsweise der Agentur. Im Anschluss wird das Prozessmodell einmal vollzogen. Die Erkenntnisse des Projekts fließen in die finale Anpassung des Modells ein und sind auch die Grundlage für die finale Handlungsempfehlung dieser Arbeit.

8.1 Firmenvorstellung create-mediadesign

Um den Innovationsprozess auf seine Wirksamkeit explizit im Agenturumfeld zu überprüfen, wurde ein Pilotprojekt mit der Firma create-mediadesign initiiert. Die Agentur selbst wurde im September 2000 von Christoph Schmidt-Martensson, Ricardo Bayer und einem Dritten gegründet. Letzterer schied bereits in der frühen Phase des Unternehmens aus, die anderen beiden Gründer führen auch heute noch die Agentur.

In der Firmengeschichte gab es mehrere Wendepunkte, welche zum heutigen Kerngeschäft geführt haben. Am Beginn trat die Agentur als traditionelle Multimediaagentur auf, mit dem Fokus auf Werbekonzepte und Umsetzungen dieser, sowie die Gestaltung von Webauftritten und IT-Applikationen. IT-Applikationen machen heute noch einen kleinen Teil des Geschäfts aus. Die zentrale strategische Neuausrichtung wurde in den Jahren 2005 bis 2007 vollzogen. Seither hat man sich als Anbieter im Bereich des digitalen Lernens im deutschsprachigen Raum etablieren können und wurde mehrfach mit unterschiedlichen Preisen wie den „German Design Award“, dem „Comenius Siegel“ oder dem „German Brand Award“ ausgezeichnet. Anders wie manche Agenturen im Bereich E-Learning hat man sich nicht nur auf die Umsetzung von Web-Based-Trainings fokussiert, sondern auch versucht unterschiedliche Bereiche in den Projekten zusammenzuführen. So wurde ein eigenes Produkt im Bereich Videolearning geschaffen, welches auf den Namen „Mr.Fish“ hört und die Möglichkeit bietet in bestimmte Situationen des Arbeitsalltags zu schlüpfen. Abhängig von den Antworten, die eine Person gibt, verändert sich das Verhalten des Gegenübers. Weiters wurde bereits mit relativ neuen Technologien wie Virtual Reality und Augmented Reality experimentiert.

Neben dem klassischen Projektgeschäft hat sich seit 2013 eine Entwicklungsabteilung gegründet. Diese hat zwei Produkte entwickelt, zum einen ein Lernmanagementsystem mit dem Namen „STELA“, welches sich durch das individuell anpassbare Frontend auszeichnet, sowie ein Autorensystem „cBook“ welches zum einen web-based ist und andererseits persönliche Interaktion und Austausch zwischen Lernenden ermöglicht. Beide Produkte werden des Öfteren für die Umsetzung von Agenturprojekten herangezogen, jedoch hat sich bis jetzt der direkte Vertrieb als alleinstehende Lösungen sehr schwierig herausgestellt. Deshalb wurde Anfang des Jahres 2020 in Kooperation mit einem Technologiepartner ein Tochterunternehmen gegründet, welches sich auf die reine Softwareentwicklung und den Direktvertrieb als Softwareanbieter fokussiert. In Tabelle 9 ist das aktuelle Leistungsangebot, ohne die Entwicklungssparte, übersichtlich zusammengefasst.

Name	Beschreibung
Mr.Fish	Gestaltung interaktiver Gesprächssituationen wie beispielsweise Mitarbeitergespräche, oder Preisverhandlungen via Videoproduktion und Ablaufgestaltung.
cMotion	Konzeption und Gestaltung von Videoteasern.
STELA	Konzeptions und Umsetzungsprojekt für Lernmanagementsystemen basierend auf der STELA Technologie.
WBT	Konzeption, Gestaltung und Umsetzung von eLearning-Inhalten mit unterschiedlichen Umsetzungstechnologien.
Podcast	Verschiedenste Audioformate
Forschungsprojekte	Forschungspartner für Projekte mit neuen Technologien wie AR/VR.

Tabelle 9: Leistungsportfolio create-mediadesign GmbH, Quelle: Eigene Darstellung

8.1.1 Unternehmensstruktur

Aktuell beschäftigt das Unternehmen 45 Mitarbeiter aus vier verschiedenen Nationen. Das Büro befindet sich im vierten Bezirk in Wien, wo abgesehen von einem in Deutschland stationierten Außendienstmitarbeiter auch alle Mitarbeiter stationiert sind. Wie bereits im vorherigen Absatz erwähnt, wird das Unternehmen nach wie vor von den Gründern geführt, einer ist dabei alleinvertretungsberechtigt. Aus hierarchischer Sicht betrachtet gibt es darunter eine Managementebene, welche sich aus der Geschäftsführung und den einzelnen Abteilungsleitern zusammensetzt. Darunter sind die einzelnen Teams mit ihren Mitgliedern verortet. Je nach Projekt werden eigene Projektteams erstellt. Aus Abteilungssicht gibt es Sales, dazu gehören der gesamte Vertrieb und Kaltakquise, hiervon ist auch die Geschäftsführung Teil. Die weiteren Abteilungen sind Konzeption, welche sich mit dem geschriebenen Wort befasst, Audio und Video, Office und Human Resources, wo auch die Buchhaltung verortet ist, und Produktion, wo Projektmanagement, Design und Umsetzung zusammengefasst sind.

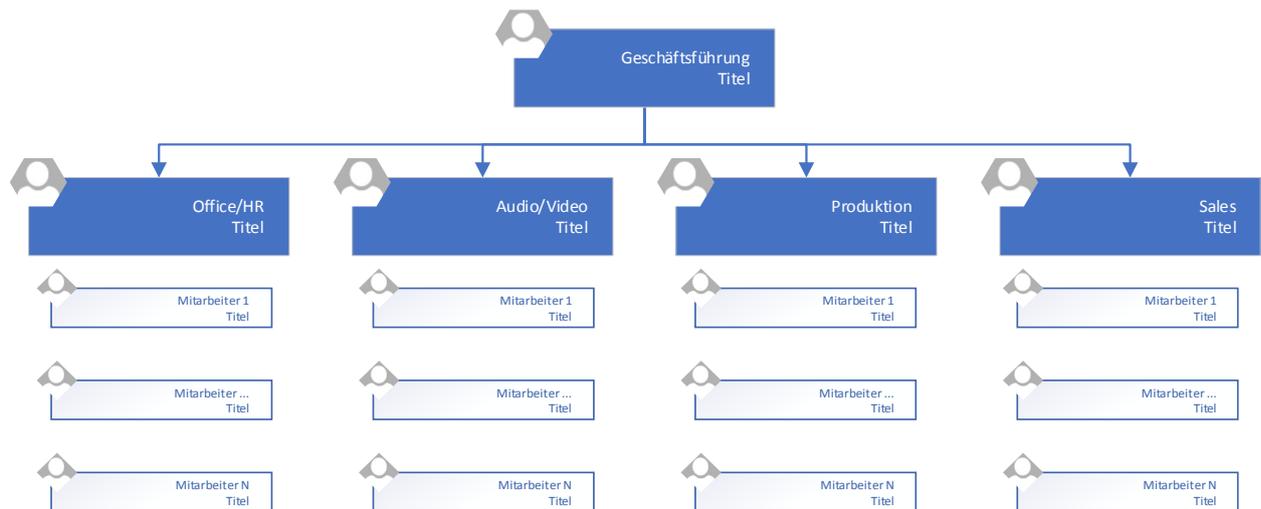


Abb. 46: Organigramm create-mediadesign GmbH, Quelle: Eigene Darstellung

8.1.2 Projektteam

Eine der Grundsäulen des Design Thinkings, auf dessen Ansatz der entwickelte Innovationsprozess basiert, ist ein multidisziplinäres Design Team. Bei der Auswahl der Teilnehmer wurde darauf geachtet, dass ein möglichst diverses Team entsteht und so viele unterschiedliche Blickwinkel eingebracht werden können. Das Projektteam stellte sich wie aus Tabelle 10 ersichtlich zusammen.

Name	Funktion und Hintergrund
Kathrin Hofer	Ist insgesamt seit 5 Jahren in der Agentur create-mediadesign tätig und Spezialistin für e-Learning Umsetzung und Konzeption. Weiters bringt sie durch ihre akademische Ausblindung im Bereich Webentwicklung im E-Learning auch Industrieerfahrung mit.
Rene Groß	Erster Mitarbeiter und Head of Product. Bringt eine langjährige Erfahrung in der IT-Entwicklung mit.
Peter Palka	Ehemals zuständig für die Umsetzung von eLearnings beim Samariterbund und aktuell als Designer und Umsetzer in der Agentur create-mediadesign tätig.
Annamaria Balasz	Bring einen akademischen Hintergrund in Sprachwissenschaften mit und war unter anderem als Sprachtrainerin für Deutsch und Ungarisch tätig. Ist als Führungskraft in der Abteilung Konzeption tätig, sowie davor im Projektmanagement.

Tabelle 10: Design Team, Quelle: Eigene Darstellung

8.2 Vorprozessphase

Im nachstehenden Kapitel wird die praktische Anwendung im Zuge eines Pilotprojekts überprüft. Dazu wurde der Prozess auf mehrere Workshops und Feedbackzyklen aufgeteilt. Um zu einer für die Agentur relevanten Fragestellung zu gelangen, startet der Prozess mit der Formulierung der Innovationsstrategie und davon abgeleiteten Design Challenge.

Die Formulierung der Innovationsstrategie kennzeichnet den Startpunkt des Projekts und des Prozesses per se. Eine Strategie auszuarbeiten ist grundsätzlich immer eine Kernaufgabe des Managements, weshalb dieser Teil mit einem der Firmengründer, Ricardo Bayer durchgeführt wurde. Durch die zeitliche Überschneidung mit dem Ausbruch des Coronavirus, hat die Zusammenarbeit mit dem Autor der Arbeit und dem Management ausschließlich virtuell stattgefunden. Um die Innovationsstrategie zielführend zu entwickeln, wurde der in Abb. 30 abgebildete Prozess durchlaufen, mit dem finalen Output, den definierten Design Challenges. Dabei wurde stets darauf geachtet, dass diese weder eine Lösung implizieren noch zu offen formuliert sind. An der Erarbeitung der Innovationsstrategie war das spätere Projektteam nicht beteiligt, sondern nur die Geschäftsführung.

8.2.1 Business Model Canvas

Da wie in Kapitel 6.1 beschrieben der Ist-Stand immer den Startpunkt der strategischen Arbeit darstellt, wurde auch im Projekt hier begonnen. Hierfür wurde als unterstützende Methode der Business Model Canvas herangezogen, da dieser es ermöglicht das gesamtheitliche Wirken der Firma zu veranschaulichen.

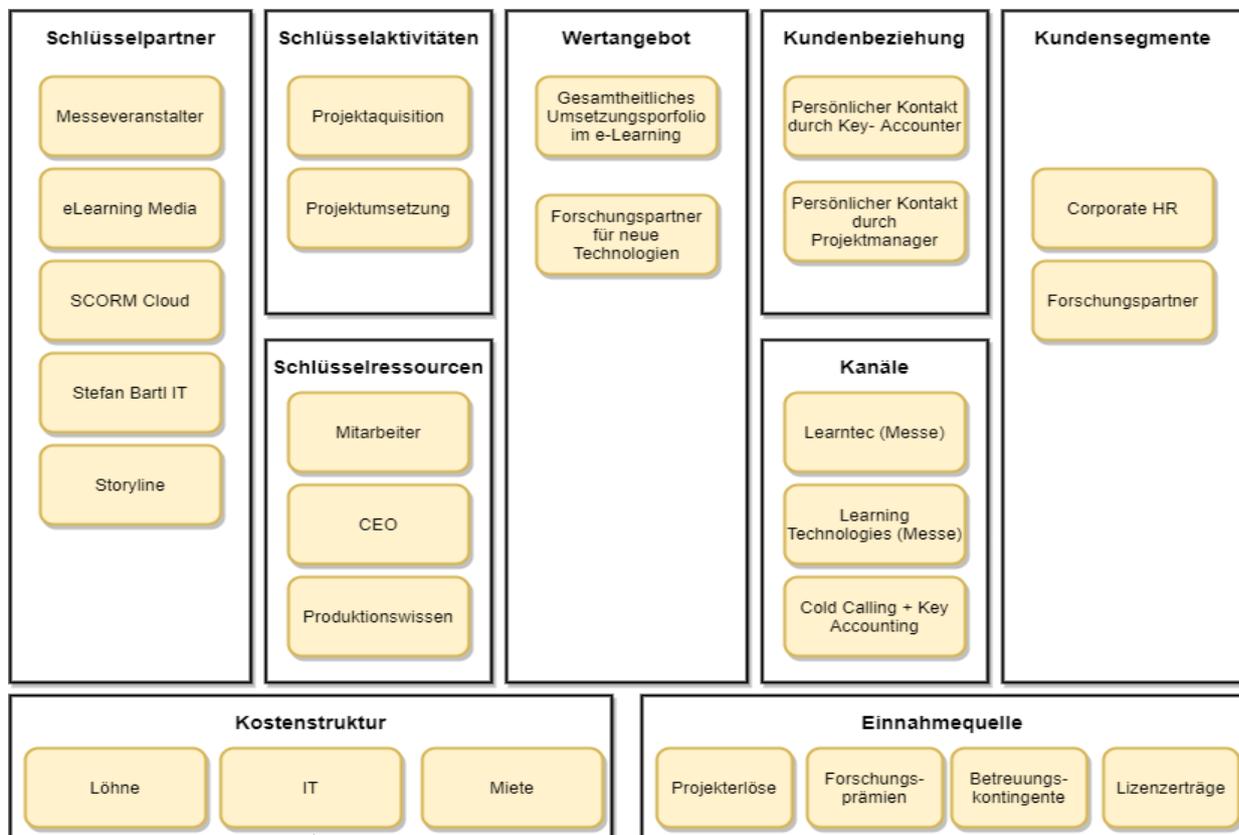


Abb. 47. Business Model Canvas, Quelle: Eigene Darstellung.

Schlüsselpartner: Als Schlüsselpartner wurden zum einen SCORM-Cloud und der größte Softwareanbieter im Bereich eLearning, Storyline, identifiziert. Zwar kann die Agentur kaum Einfluss auf die Partner nehmen, trotzdem sind diese für die Umsetzung von Projekten sehr wichtig. Weiters wurde der IT-Partner als Schlüsselpartner identifiziert, sowie die großen Medien und Messeanbieter, welche in der Branche großen Einfluss ausüben können.

Schlüsselaktivitäten: Die Schlüsselaktivitäten können in zwei Gruppen zusammengefasst werden. Zum einen die Umsetzung der verkauften Projekte mit allen untergeordneten Phasen, sowie die Projektakquise.

Schlüsselressourcen: Die Geschäftsführer sind auch das Gesicht der Firma und treten auch nach außen hin auf. Es gibt einige Kunden, die sich weniger wegen des Leistungsangebots, sondern wegen der Person dahinter für die Agentur entscheiden. Weiters ist das breite Wissen im Bereich E-Learning, welches die Mitarbeiter haben, als Schlüsselressource identifizierbar, demnach sind die Mitarbeiter selbst als Schlüsselressource zu betrachten.

Wertangebot: Das Wertangebot lautet, dass man, egal, um welches Medienformat es sich handelt, in der Lage ist es umzusetzen und dabei auch unterschiedliche Formate kombinieren kann. Das zweite Wertangebot fokussiert sich darauf, dass man ein starker Forschungspartner für öffentlicher Institutionen wie Universitäten ist, aber auch als Umsetzungspartner von Pilotprojekten von profitorientierten Unternehmen ein großes Know-how bereitstellen kann.

Kundenbeziehung: Die Kundenbeziehung ist durch den persönlichen Kontakt gekennzeichnet. Dabei gibt es vor und nach dem Projekt die Betreuung durch den Vertrieb. Während der Durchführung gibt es grundsätzlich eine zentrale Ansprechperson, den Projektmanager.

Kanäle: Zwar hat die Agentur einen Webauftritt, jedoch werden sonst kaum digitale Kanäle genutzt. Man verlässt sich auf die traditionellen Kanäle wie Messen, Publikationen in Fachmagazinen, Cold Calling und das Key Accounting.

Kundensegmente: Das Kundensegment ist auf große Firmenkunden eingeschränkt und auf Forschungsprojekte.

Kostenstruktur: Als Dienstleister ist der menschliche Faktor immer ein wesentlicher Teil. Deshalb sind ein Hauptbestandteil der Kostenstruktur, die Personalkosten. Weitere Kosten sind die Miete für die Räumlichkeiten, Kosten für die IT-Infrastruktur und Werbekosten für Messen, Printmaterial, Publikationen etc.

Einnahmequellen: Das Geschäft der Agentur basiert darauf beauftragte Projekte umzusetzen, dementsprechend sind die Projekterlöse die relevantesten. Eine weitere Einnahmequelle sind Betreuungskontingente und Servicelevelagreements, welche zumeist nach Projektabschluss vereinbart werden, um Änderungen und technischen Support zu beinhalten. Wenn im Zuge die hauseigene Software verwendet wird, kann sich die Agentur einen Teil der Lizenzkosten einbehalten. Eine weitere Einnahmequelle sind Förderungen für Forschungsprojekte.

8.2.2 Kundenportfolio

Dabei werden die bestehenden Kunden zum einen nach der Höhe des Umsatzes eingestuft und zum anderen nach der Branchenzugehörigkeit. Aus Verschwiegenheitsgründen wurden die Kundennamen anonymisiert.

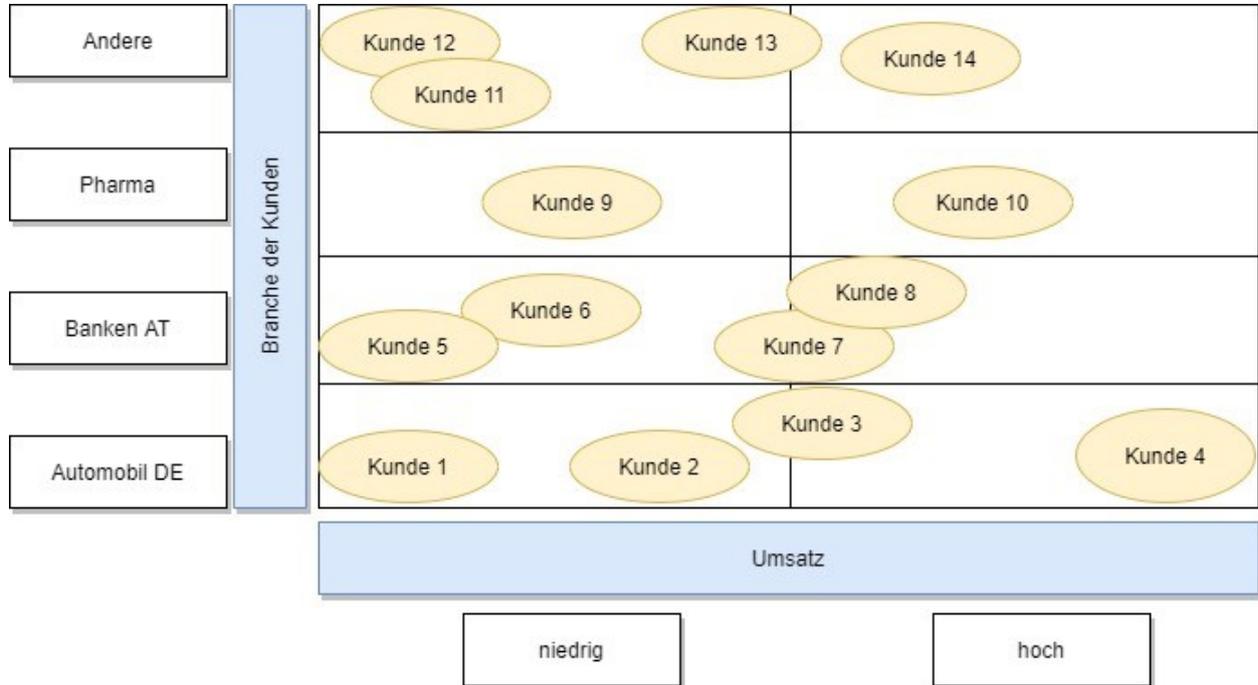


Abb. 48: Kundenportfolio create-mediadesign GmbH, Quelle: Eigene Darstellung

Durch die Analyse mit dem Kundenportfolio wird sichtbar, dass die Agentur mit Kunden 4 einen großen Kunden hat, welcher für einen Großteil des Umsatzes verantwortlich ist. Die Kunden 8, 10 und 14 bringen auch höhere Umsätze, jedoch deutlich weniger als Kunde 4. Der Großteil der Kunden bringt niedrige Umsätze. Auch aus Branchensicht ist erkennbar, dass man mit der deutschen Automobilindustrie und den heimischen Banken zwei Sektoren stark bearbeitet, in anderen Sektoren jedoch nur vereinzelt Aufträge an Land ziehen kann.

8.2.3 Kompetenzanalyse

Als dritter Schritt in der internen Unternehmensanalyse wurde eine Kompetenzanalyse durchgeführt. Dafür wurden zuerst die Fähigkeiten aufgelistet und im Anschluss jene, welche als Kompetenz identifiziert wurden in der Kompetenzmatrix verortet.

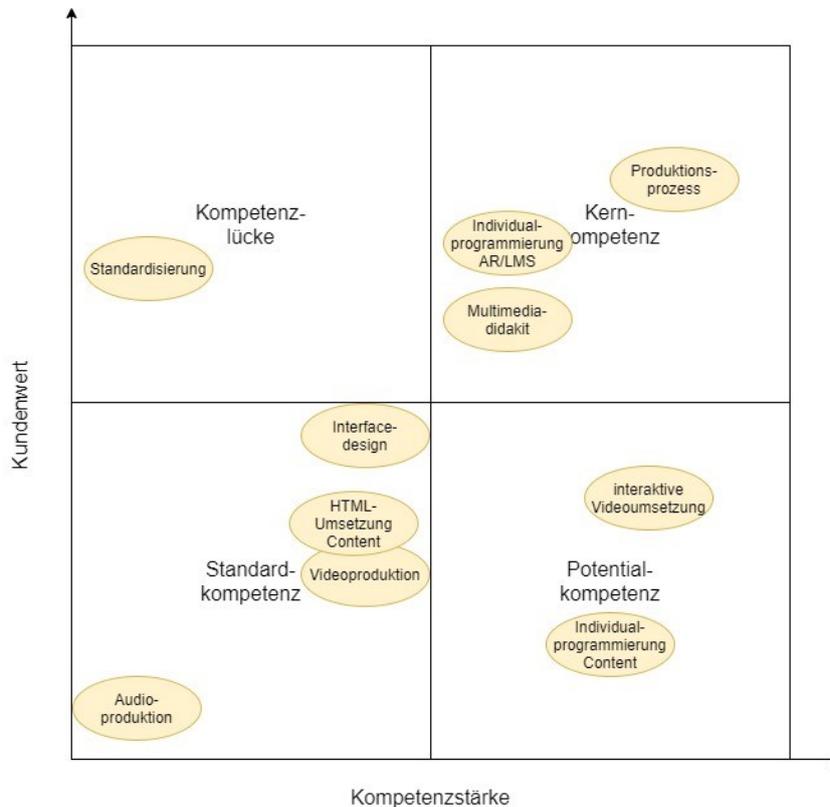


Abb. 49: Kompetenzmatrix create-mediadesign GmbH, Quelle: Eigene Darstellung

Um die einzelnen Kompetenzen entsprechend zuordnen zu können, wurden zum einen der Kundenwert und zum anderen die Kompetenzstärke als Kriterien festgelegt. Daraus ergab sich folgendes Ergebnis:

Standardkompetenz: Dieser Typ von Kompetenzen wird von Kunden als gegeben angesehen und hebt sich nicht vom Wettbewerb ab. Dies gilt in der Agentur für Fähigkeiten wie der Designerstellung, die Produktion von Videos und die Umsetzung mit den entsprechenden Tools. Kaum Beachtung bekommt die Audioproduktion, da diese nur teilweise gefordert wird und große Teile davon bereits von den externen Sprechern selbst übernommen werden. Die Vertonung wertet ein Projekt zwar auf, jedoch gilt diese nicht als Verkaufsargument und wird auch von allen Konkurrenten im selben Maße beherrscht. Die Qualität des Designs und die Umsetzung des Contents in all seinen Facetten ist natürlich ausschlaggebend für den Erfolg eines Projekts, oder der Agentur im Allgemeinen, trotzdem werden diese Kompetenzen als Standardkompetenzen eingestuft, weil diese zum einen auch ausgelagert werden könnten, zum anderen diese Fähigkeiten und Kompetenzen von einer Agentur erwartet werden. Davon abgeleitet besitzt der Wettbewerb diese Fähigkeiten ebenso, wobei man hier hinsichtlich der Qualität der subjektiven Bewertung eines Individuums unterworfen ist.

Potentialkompetenzen: Bei den Potentialkompetenzen handelt es sich um Kompetenzen, die vom Kunden wenig honoriert werden, jedoch vom Unternehmen gut beherrscht werden. Bei der individuellen

Content Programmierung werden spezielle Interaktionsdesigns entwickelt. Der Bedarf nach individueller Gestaltung am Markt ist jedoch relativ überschaubar. Ebenso verhält es sich bei der interaktiven Videoproduktion. Es gibt Anfragen nach derartigen Projekten, diese sind jedoch nur marginal. Trotzdem hebt man sich durch diese Kompetenzen von den Mitbewerbern ab und diese können bei sich ändernden Kundenanforderungen in Zukunft wertvoll sein.

Kompetenzlücke: Eine sehr klar identifizierbare Kompetenzlücke ist die Standardisierung. Aktuell ist man in jeder Hinsicht nur in der Lage individuelle Projekte durchzuführen. Es ist aktuell nicht Möglich Synergien aus unterschiedlichen Projekten zu nutzen, um als Unternehmen effizienter zu produzieren. Weiters zeichnet sich auch am Markt eine Tendenz ab, die sich weg von der individuellen Umsetzung bewegt und mehr in die Richtung des Standardcontent entwickelt. Dies ist eine relevante Lücke, die es zu schließen gilt.

Kernkompetenzen: Die didaktischen Fähigkeiten sind im E-Learning eines der zentralen Themen und ebenso eine der Kernkompetenzen für das Unternehmen. Es ist üblich, dass bereits in der Verkaufsphase didaktische Konzepte für potenzielle Kunden erstellt werden. Wenn sich Kunden für die Agentur als Anbieter entscheiden, so geschieht dies zu großen Teilen anhand der Didaktik. Diese Fähigkeit wurde über Jahre in der Agentur mit der Entwicklung von unterschiedlichen Konzepten wie beispielsweise der „Inhaltepyramide“ oder „Movement Learning“ aufgebaut und ist von der Konkurrenz nicht ohne Weiteres imitierbar, hat aber einen hohen Kundennutzen. Gleich verhält es sich bei der Fähigkeit, Lernmanagementsysteme individuell anzupassen. Hier wird grundsätzlich nur mit dem hauseigenen LMS gearbeitet, dieses bietet die Möglichkeiten das Frontend und die Logik individuell zu gestalten. Dieser große Raum ist in dieser Form einzigartig und deshalb den Kernkompetenzen zuzuordnen. Die relevanteste Kompetenz besteht nicht aus einer einzelnen Kompetenz, sondern aus der Bündelung von Experten im Produktionsprozess, sowie der daraus entstehenden Möglichkeit, unterschiedliche Formate und Größen von Projekten abzuwickeln, und das bei kurzer Durchlaufzeit. Dies ist der Schlüssel des hohen Qualitätsstandards in der Produktion der Inhalte, welcher definitiv als hoher Kundenwert verstanden wird. Weiters kann dieser Prozess nicht ohne weiteres kopiert werden wegen des hohen Personalbedarfs und des notwendigen Know-how.

8.2.4 SWOT- Analyse

Um die interne Unternehmensanalyse abzuschließen und auch externe Einflussfaktoren zu berücksichtigen wurde eine SWOT- Analyse durchgeführt. In diese Analyse fließen zu großen Teilen auch die Erkenntnisse aus den bereits davor durchgeführten Analysen ein. Die SWOT- Analyse stellt ein wichtiges Instrument in der Strategiearbeit dar und aus dieser lassen sich bereits Stoßrichtungen ableiten.

	Stärken	Schwächen
Interne Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> - Kombinierbares Produktportfolio - Guter interner technischer Support - Hochwertige Umsetzungen - Expertenteams in den Projektteams - Lock-In durch Umsetzungsprojekte 	<ul style="list-style-type: none"> - Hochpreisig - Abhängigkeit von wenigen Großkunden/ Projekten - Akquise von Neukunden - Mitarbeiterfluktuation - interne Prozesslandschaft
	Chancen	Risiken
Externe Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> - Coronavirus, suche nach alternativen Trainingsmethoden - Steigende Nachfrage nach eLearning auch in kleinen Unternehmen - Pilotprojekte mit AR/VR - Standardisierung in der Produktion - Remote Arbeitskräfte 	<ul style="list-style-type: none"> - Nachfrage in der Automobilindustrie - Sparmaßnahmen bei Großunternehmen - Aufbau von internen Spezialisten in Unternehmen - Ausfall von Schulungen - Kurzarbeit bei Kunden - Stellenabbau bei Kunden - Wegfall von Kontaktpersonen bei Kunden

Abb. 50: SWOT- Analyse create-mediadesign GmbH, Quelle: Eigene Darstellung

Stärken: Als unternehmensinterne Stärke wurde als Erstes die Kombinierbarkeit der verschiedenen Produkte bzw. Dienstleistungen identifiziert. So ist man in der Lage ein sehr simples Projekt umzusetzen, jedoch auch komplexe Projekte, welche beispielweise Videodreharbeiten oder eigens geschriebene Software benötigen. Durch das vorhandene Know-how ist die Agentur in der Lage, ihre Kunden im besten Maße zu servizieren, was in vielen Bereichen schon über den normalen Projektumfang hinausgeht. Im Vergleich zu einigen Konkurrenten ist festzustellen, dass die Qualität branchenweit im obersten Segment angesiedelt ist. Natürlich ist auch hier der Umfang eines Projekts zu berücksichtigen. Ein weiterer Grund, warum man eine besonders gute Qualität liefern kann, ist die Zusammenstellung der Projektteams. Hier wird in jeder Projektphase ein entsprechend ausgebildeter Mitarbeiter eingesetzt. Somit muss sich eine Person in der Umsetzung nicht mit der Erstellung von Designs beschäftigen, oder umgekehrt. Abschließend gelingt es in einigen Fällen einen Lock-In Effekt bei einigen Projekten zu erzielen, wodurch die Kunden an die Agentur gebunden sind. Dies gelingt am besten, wenn die im Haus entwickelten Technologien ein Bestandteil eines Projektes sind.

Schwächen: Durch den hohen Preis der Projekte ist es für kleinere Unternehmen kaum möglich ein Projekt umsetzen zu lassen. Auch bei öffentlichen Ausschreibungen herrscht oft ein starker Preiskampf zwischen den Mitbietenden. Wie auch aus der Analyse des Kundenportfolios hervorgeht, hat man einige namhafte Kunden, ist aber von deren Aufträgen auch sehr stark abhängig. Ein Absprung eines Großkunden könnte durchaus zu größeren Schwierigkeiten führen. Deshalb konzentriert man sich sehr stark darauf, den bestehenden Kundenstamm aufrecht zu erhalten und hat aufgrund dessen eine schwache Quote in der Akquise von Neukunden. Weiters hat man mit einer hohen Mitarbeiterfluktuation zu kämpfen und die internen Abläufe sind nur zu geringen Grade definiert, was auf ein überschaubares Maß im Sinne des Prozessdenkens zurückzuführen ist.

Chancen: Das Auftauchen des Coronavirus hat das Thema E-Learning für ein viel größeres Publikum greifbar und auch relevant gemacht. Dieses neue Bewusstsein ist eine Chance sich breiter aufzustellen. Neben den Unternehmen, welche bereits in E-Learnings investieren, wird das Thema auch für kleinere Unternehmen interessanter und auch andere, neue Zielgruppen könnten entstehen. Neue Technologien wie AR/VR, welche noch in den Kinderschuhen stecken, könnten auch im Bereich des Lernens neue Möglichkeiten der Weiterbildung bieten.

Risiken: Eine der wichtigsten Branchen für die Agentur ist die Automobilbranche, welche auch eine ist, die von der Coronakrise stark getroffen wurde und davor schon erste konjunkturelle Schwierigkeiten zu spüren bekam. Weiters hat sich die Planung der Unternehmen stark geändert und Budgets müssen zum Teil neu verteilt werden. In einigen Unternehmen ist auch zu erkennen, dass sie immer weniger auf externe Dienstleister zurückgreifen, sondern sich intern das Know-how im Bereich E-Learning aufbauen. Viele Schulungen finden auch in Blended Learning Szenarien statt, welche durch E-Learnings unterstützt werden. Durch den Ausfall vieler Schulungen, oder zumindest der Verschiebung herrscht große Unsicherheit. Aktuell befinden sich viele Mitarbeiter bei Kunden noch in Kurzarbeit und sind schwer zu erreichen, es besteht die Gefahr, dass Stellen gekürzt werden und dadurch Ansprechpartner bei den Kunden verlorengehen.

8.2.5 Produkt- Markt Matrix

Aufbauend auf der SWOT-Analyse wurden mit Hilfe der Ansoff-Matrix Wachstumsstrategien entwickelt.

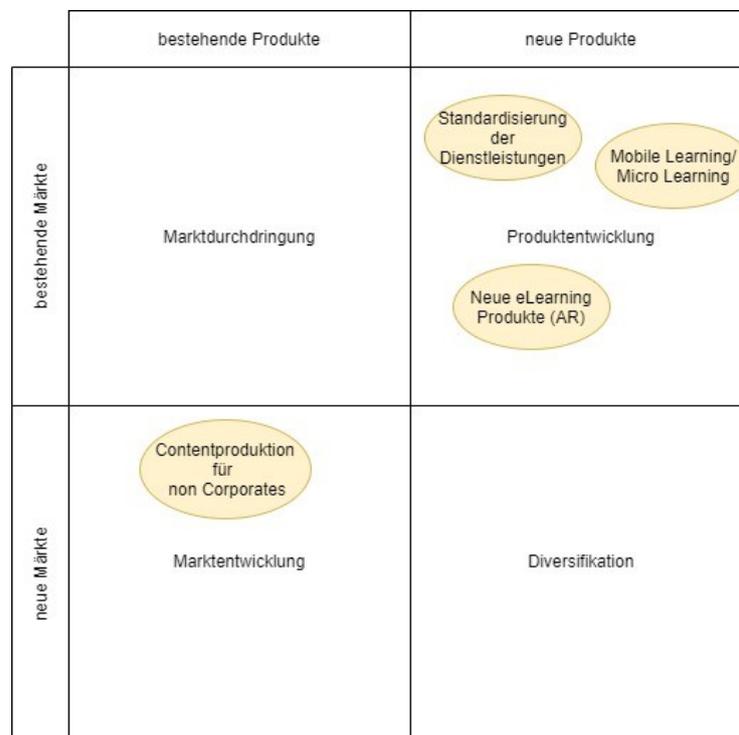


Abb. 51: Wachstumsstrategien create-mediadesign, Quelle: Eigene Darstellung

Im Bereich der Produktentwicklung wurde der Fokus auf Standardisierung, das Thema Mobile und Microlearning, sowie die Entwicklung von Produkten mit neuen Technologien. In der Marktentwicklung

möchte sich das Unternehmen eine breiteren Masse öffnen und auch Non-Corporates als Kunden gewinnen.

8.2.6 Strategic Buckets

Als finaler Schritt wird die Innovationsstrategie ausgestaltet. Um diese präzise zu formulieren, werden mit Hilfe der Strategic Buckets die Kernbereiche der Innovationsstrategie abgesteckt, wie aus Abb. 52 ersichtlich.

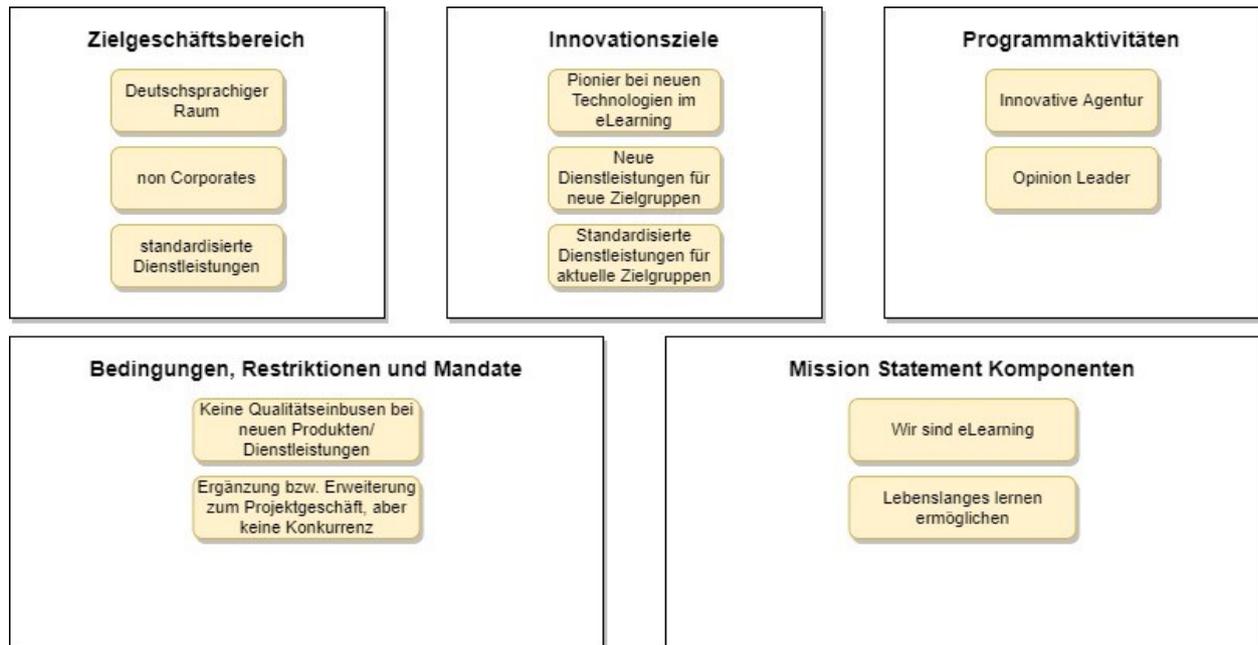


Abb. 52: Strategic Buckets create-mediadesign, Quelle: Eigene Darstellung

Zielgeschäftsbereich: Durch die sprachlichen Barrieren, besonders im Europäischen Raum, fokussiert sich das Unternehmen auf den deutschsprachigen Raum und als Erweiterung auf englischsprachige Länder. Durch gezielte Innovationen möchte man neue Kundengruppen außerhalb des Corporate Bereiches erschließen, um sich breiter aufzustellen. Abschließend möchte man Unternehmensschwächen abbauen und in Standardisierung investieren.

Innovationsziele: Durch die gezielte Innovation zielt man auf eine Pionierstellung im E-Learning ab. Hier spielen besonders neuere Technologien wie Augmented Reality und Lernerfolgsmessung via Artificial Intelligence die zentrale Rolle. Zudem sollen durch ein erweitertes Leistungsangebot noch nicht angesprochene Zielgruppen erschlossen werden. Die aktuelle Zielgruppe soll durch die bereits erwähnte Standardisierung noch besser und vollständiger bedient werden.

Programmaktivitäten: Hier bezieht man sich auf das Selbstverständnis der Agentur, wie auch die angestrebte Außenwahrnehmung. Hier soll das Adjektiv „Innovativ“ als zentrales Erkennungsmerkmal umgesetzt werden und die Agentur als Opinion Leader im Bereich des digitalen Lernens wahrgenommen werden.

Bedingungen, Restriktionen und Mandate: Für die Innovationsaktivitäten gibt es zwei Prinzipien beziehungsweise Bedingungen. Da man sich als hochpreisiger und hochwertiger Anbieter platziert hat,

möchte man zwar für preisliche Variabilität durchaus offen sein, jedoch möchte man die Qualitätsansprüche auch für neue Produkte und Dienstleistungen nicht senken. Der Outcome soll demnach kein simples Billigprodukt sein. Als Zweites gibt es zu beachten, dass es gilt, das Dienstleistungsportfolio zu ergänzen und nicht, Bestehendes zu ersetzen.

Mission Statement Komponente: Bezugnehmend auf den Zweck, den das Unternehmen erfüllt - und zwar, Lernen in der digitalen Form mit all seinen Facetten anzubieten, möchte man dies nicht nur auf Großunternehmen limitieren, sondern Lernen bestmöglichen Form für jeden möglich und zugänglich zu machen.

Aus diesen Bausteinen wurde die folgende Innovationsstrategie für die create-mediadesign GmbH formuliert:

„Beim Thema Innovation fokussieren wir uns auf drei Kernbereiche. Wir investieren in die Erschließung neuer Kundengruppen in der Contentproduktion. Wir wollen durch Standardisierung unser Angebot erweitern. Wir wollen neue Technologien im Lernkontext ausreizen. All das soll durch gezielte Innovations und Pilotprojekte erreicht werden.“

8.2.7 Design Challenges

Auf Basis der zuvor entwickelten Innovationsstrategie wurden im letzten Schritt entsprechend relevante Fragen formuliert, welche im Anschluss in der Hauptprozessphase beantwortet werden sollen.

1. Welche Produkte/Dienstleistungen können wir für Nicht-Kunden anbieten?
2. Wie können wir standardisieren, um neue Dienstleistungen anbieten zu können?
3. Welche relevanten Kundengruppen gibt es und welche Antworten können wir liefern?
4. Wo kann man neue Technologien im Lernen einsetzen?

Mit den fertigen Fragestellungen endet der Strategieteil des Prozesses.

8.3 Hauptprozessphase

Basierend auf der ausgearbeiteten Innovationsstrategie wurde ein Projekt initiiert, welches sich mit der folgenden Frage befasst: Welche Dienstleistungen können wir für Nicht-Kunden anbieten? Bei der Methodenwahl wurde auf jene aus dem Ursprungsmodell zurückgegriffen.

Die Hauptprozessphase wurde in zwei geteilt, ein erster Termin fand online statt, in welchem das Team das erste Mal zusammenkam und ein erstes Brainstorming durchführte. In einem zweiten persönlichen Workshop wurde der weitere Hauptprozess durchlaufen.

8.3.1 Kick-Off

Der Kick-Off zum Innovationsprojekt wurde Anhand der COVID-19 Situation und der damit einhergehenden Einschränkungen im Online-Format durchgeführt. Ziel des Kick-Off war es, das Team mit der Thematik dieser Arbeit und dem entwickelten Innovationsprozess bekannt zu machen, ebenso den Ergebnissen der

vorangegangenen Phase. Der Autor dieser Arbeit nahm im Zuge des Projekts die Rolle des Innovation Coachs und Moderators ein. Neben der Klärung des Ablaufrahmens und der Zielsetzung wurde das Projekt auch direkt angestoßen mit der Präsentation der Fragestellung, welche der Autor gewählt hat. Auf Basis dieser Fragestellung wurde sofort in die erste Phase eingetaucht.

8.3.2 User Identifizieren

In der ersten Phase des Modells ging es darum, die aktuellen Zielgruppen der Agentur zu identifizieren. Dies wurde über eine offene Diskussionsrunde gemacht, in welcher der Innovation Coach die genannten Punkte parallel festhielt.

Nach der Identifizierung der aktuell bedienten Zielgruppen wurde im zweiten Schritt eine Brainstormingseinheit durchgeführt. Mithilfe des Online-Tools MindMeister konnten alle Teilnehmer gleichzeitig am Brainstorming partizipieren und sofort die Ideen der Kollegen einsehen und aufgreifen. Ziel des Brainstormings war es, sämtliche Gruppen zu identifizieren, welche mit E-Learning bedient werden könnten. Die genaue Form, oder welches Produkt oder Dienstleistung für eine Zielgruppe interessant sein könnte, wurde in diesem Schritt nicht berücksichtigt. Die einzige Einschränkung, die vorgegeben wurde, war naturgemäß jene, dass sie nicht ident zu den aktuellen Zielgruppen sein dürfen. In Abb. 53 sind die Ergebnisse zusammengefasst. Diese zeigen ein sehr abwechslungsreiches Bild mit einigen Zielgruppen, welche sehr nah am aktuellen Geschäft der Agentur positioniert sind, wie beispielsweise Assessment Center, Reparaturen AR, Fernuni. Weitere Zielgruppen mögen als logisch erscheinen, werden aber aktuell nicht von der Agentur bedient. Darunter fallen Schulen, Weiterbildungsinstitute, Fahrschulen, Nachhilfe, Prüfungsvorbereitung. Die verbleibende Gruppe ist Museum, Rettungskurse, Stadtführung, Mister X, Kindergärten und Handwerker. Nach der Erläuterung und Beschreibung wurden durch das Designteam in einer zweiten Brainstorming-Runde die entsprechenden Nutzer den Zielgruppen hinzugefügt.



Abb. 53: Zielgruppenidentifikation mit Nutzergruppen, Quelle: Eigene Darstellung

Als Abschluss der ersten Phase wurde vom Designteam die Entscheidung getroffen sich auf Schulen zu fokussieren. Diese Zielgruppe wurde als besonders spannend wahrgenommen, da sich durch die Folgen von COVID-19 der Alltag in Schulen komplett verändert hat. Dadurch hat das Thema digitales Lernen an Relevanz gewonnen und eignet sich aus Agentursicht ideal als Innovationsthema.

8.3.3 Problem identifizieren

Der Zeitraum zwischen Kick-Off und dem persönlichen Workshop wurde vom Design Team genutzt um sich mit der Zielgruppe, im Fall dieses Projektes Lehrer, in Kontakt zu setzen und mittels Interviews einen Einblick in deren Alltag zu erlangen. Ziel war es möglichst viele Informationen zu sammeln, um Problembereiche identifizieren zu können. Dem Designteam wurde vom Innovationscoach ein Leitfaden zur Verfügung gestellt. Es wurden alle Fragen offen formuliert, damit keine Ja/Nein Antworten möglich sind. Der Leitfaden kann im Anhang eingesehen werden. Die Interviews wurden dabei in unterschiedlichen Formen durchgeführt, als persönliches Gespräch, Videokonferenz und auch als Fragebogen, welcher von den Lehrern ausgefüllt retourniert wurde. Zur Unterstützung des Teams wurden auch vom Innovation

Coach Interviews durchgeführt und im Nachgang zu Verfügung gestellt. Insgesamt kam so eine Datenmenge von 8 Interviews zusammen mit Teilnehmern aus vier verschiedenen Schulformen.

8.4 Innovationsworkshop

Als dritter Teil nach dem Kick-Off inklusive des Brainstormings zu potenziellen Kundengruppen und der Problemidentifizierung wurde ein Innovationsworkshop durchgeführt. Ort des Workshops war das Büro der E-Learning Agentur create-mediadesign im 4. Bezirk in Wien. Neben dem Innovation Coach war das gesamte Team, anwesend.

8.4.1 Warm Up

Obwohl sich das Team aus dem Arbeitsalltag in der Agentur vertraut ist wurde zum Start des Workshops Bingo gespielt. Die Vorlage für die Übung wurde im Vorhinein durch den Innovation Coach erstellt und an alle Teilnehmer ausgeteilt. Der Ablauf gestaltet sich so, dass jeder Teilnehmer eine Frage aus einem der Bingofelder stellen darf, antwortet das Gegenüber mit einer Zustimmung so darf der Name eingetragen werden. Ist dies nicht der Fall wird ohne Eintrag weitergegangen. Durch die kleine Anzahl an Teilnehmer wurde vereinbart, dass mehrere Fragen an einzelne Personen gestellt werden dürfen, jedoch muss nach jeder Frage gewechselt werden.

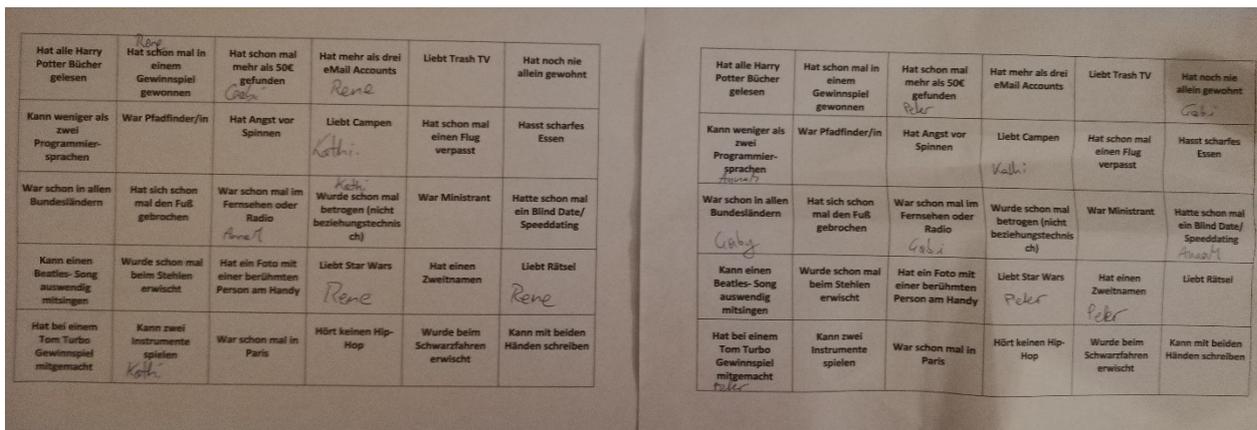


Abb. 54: Warm-Up Bingo, Quelle: Eigene Darstellung

Ziel ist es in kurzer Zeit möglichst viele Felder mit den Namen der mitwirkenden Teilnehmer zu füllen. Die Methode zeigte eine gute Wirkung, die Stimmung wurde aufgelockert und es kamen, trotz des Kennens der Personen, neue Fakten auf.

Da in Workshops von den Teilnehmern auch Kreativität gefordert wird wurde ein zweites Aufwärmspiel durchgeführt. Bei der 30 Circles Methode bekommen alle Teilnehmer einen Stift und ein Blatt auf dem 30 Kreise aufgezeichnet sind. Die Aufgabe ist es innerhalb von zwei Minuten möglichst viele Kreise in wiedererkennbare Produkte zu verwandeln. Die einzige Restriktion ist, dass Kreise nicht miteinander

Durch die Vielzahl an identifizierten Problemen konnte validiert werden, dass die gewählte Zielgruppe relevant ist, und das Team konnte somit in die nächste Phase des Innovationsprozesses eindringen.



Abb. 56: Team bei der Analyse der Interviews und Problemidentifikation, Quelle: Eigene Darstellung

8.4.3 Sichtweise definieren

Auf Basis der gewonnenen Eindrücke und Erkenntnisse in Bezug auf die identifizierte Zielgruppe und deren Probleme gilt es in der Phase des Sichtweise definieren darum, alle Informationen gesamtheitlich abzubilden und die ursprünglich sehr offen formulierte Fragestellung „Welche Dienstleistungen können wir für Nicht-Kunden anbieten?“ zu verfeinern. Dazu wurde im ersten Schritt eine Persona auf Basis der vorherigen Phase erstellt und im Anschluss mit Hilfe der How-Might-We Methode die Fragestellung für die Ideenfindung definiert.

Persona

Mit Hilfe einer Persona konnte ein ganzheitliches Bild von der Zielgruppe, für welche es gilt eine Lösung zu finden, erstellt werden.

Allgemeine Informationen:

- Das Geschlecht der Persona ist weiblich und ca. 27 Jahre alt.
- Ihr Beruf ist Unterstufenlehrerin
- Sie besitzt ein eigenes Auto und pendelt täglich ca. 10-20 Km in die Schule
- Ist liiert
- Ist bereit für Lehrmaterialien auch privat zu bezahlen

Aufgaben:

- Unterrichtsmaterialien vorbereiten
- Hausübungen korrigieren
- Elternkommunikation (Elternrat)
- Erziehungsmaßnahmen
- Benotung
- Erarbeitung zusätzlicher Praxisbeispiele
- Klassenbuch führen

Einflüsse:

- Staat
- Eltern
- Technische Infrastruktur
- Kreativität
- Medienkompetenz
- Wohnort
- Sozialstruktur
- Persönliche Interessen
- Kollegen

Probleme und Hindernisse:

- Klassenbuch
- Staatliche Vorgaben
- Zu viele Tools
- Elternkommunikation
- Datenschutz
- Erstellung von Lehrmaterialien
- Kontrolle von Abgaben
- Digitale Infrastruktur in Schulen
- Gezielter Medienkonsum
- Budget für unterstützende Medien im Lehrbetrieb

Ziele und Motivation:

- Entwicklung der Kinder
- Kompetenzen entwickeln
- Mit der Zeit gehen (Medieneinsatz, moderne Lehrmethoden)
- Sinnvolles tun

How Might We

Die How Might We Methode eignet sich ideal, um breite Fragestellungen zu konkretisieren. In die zu definierende Fragestellung fließen mitunter die gewonnenen Erkenntnisse aus den vorgelagerten Phasen ein. Im Innovationsworkshop wurde wie folgt vorgegangen. Als ersten Schritt notierten sich die einzelnen Teammitglieder ihre eigenen How-Might-We Fragen. Im Anschluss wurden diese laut vorgelesen und diskutiert, ob die Fragestellung zu breit, genau richtig oder zu schmal formuliert wurde. In einem zweiten Durchlauf konnten nochmals neue How-Might-We Fragen generiert oder die vorhabenden Fragen adaptiert werden. Im Anschluss wurde durch eine Punktebewertung die finale Fragestellung für die Ideenfindung beschlossen. Die finale Fragestellung wurde wie folgt definiert:

„Wie können wir etwas entwickeln, das Lehrkräften hilft, die erbrachten Leistungen zu erfassen und damit mehr Transparenz zu schaffen?“

Es gilt hier festzuhalten, dass die Anwendung der How-Might-We Methode das Projektteam vor eine große Herausforderung stellte. Obwohl sehr schnell erste Fragen formuliert wurden, gab es im Anschluss sehr hitzige Diskussionen, wo diese einzuordnen seien. Das Empfinden, ob eine Fragestellung zu breit oder eng formuliert ist, war dabei sehr unterschiedlich. Auch das Hinzuziehen von Praxisbeispielen konnte den Knoten nur bedingt lösen. Als Kompromiss wurde nach dem Mehrheitsprinzip entschieden, wo eine Fragestellung einzuordnen ist. In der zweiten Runde des Fragenformulierens tat sich die Gruppe bereits um einiges leichter. Aus der Erfahrung im Workshop lässt sich die Annahme treffen, dass für eine schnelle und zielführende Anwendung der Methode ein gewisses Maß an Vorwissen und Übung förderlich ist.

8.4.4 Ideenfinden

Nach der Definition des Standpunktes sieht es das Prozessmodell vor, dass der Ideenspeicher herangezogen wird, um mögliche, bereits vorhandene Ideen zu identifizieren oder diese im Ideenfinden aufzugreifen. Da aktuell in der Agentur create-mediadesign kein Ideenspeicher vorhanden ist, ging das Team direkt mit der Erarbeitung von neuen Ideen weiter.

6-3-5 Methode

Die 6-3-5 Methode ist eine gängige Methode zu Generierung von neuen Ideen zur Lösung von Problemstellungen. Dabei arbeiten alle Teilnehmer im Stillen; nach zwei Minuten werden die Blätter weitergegeben. So werden in kurzer Zeit eine Vielzahl von Ideen generiert und die Methode bietet auch die Möglichkeit auf Ideen anderer Teilnehmern aufzubauen.



Abb. 57: Anwendung der 6-3-5 Methode, Quelle: Eigene Darstellung

Ergebnisse

Bei der Durchführung der 6-3-5 Methode konnte durch das Team eine große Menge an Ideen gesammelt werden. Es gilt festzustellen, dass es für die Gruppe eine Herausforderung war, sich über die gesamte Zeit nicht unterhalten zu dürfen. So konnten Fragen zu formulierten Ideen nicht beantwortet werden und das erschwerte es, auf diesen aufzubauen. Weiters stellten die unterschiedlichen Handschriften ein Hindernis in der Anwendung der Methode dar.

Auffallend ist ebenfalls, dass die generierten Ideen sehr ähnlich sind, es wurde sehr stark in eine Richtung gearbeitet. Es wurden keine überraschenden oder sehr originelle Ideen generiert. Vielmehr gab es ein Thema, App-Entwicklung und dieser Ursprungsideen wurden weitere Funktionen hinzugefügt. Dieser Fakt kann ein Indiz dafür sein, dass zuvor beim Anwenden der How-Might-We Methode die finale Fragestellung zu eng formuliert wurde. Zusammenfassend wurden folgende Ideen generiert:

1. Eine App und Webapplikation, über welche alle Aufgaben zentral abgegeben werden können (AntonApp, Dokumente, etc.), macht basierend auf den Abgaben Notenvorschläge. Darauf aufbauend werden an die Eltern Nachrichten gesendet, sollte es Bedarf nach Lernförderung oder Nachhilfe geben. Im Idealfall wird auch ein passender Nachhilfelehrer vorgeschlagen. In der Webapplikation können die Aufgaben mit einfacher Handhabung korrigiert werden. Umgekehrt haben die Schüler die Möglichkeit einzelne Unterrichtsaufgaben mit Blumen zu bewerten, somit bekommen auch die Lehrer Feedback, welche Lehrmaßnahmen am besten angenommen werden.
2. Ein digitales Klassenbuch. Hier sollen zwei Use Cases zusammengefasst werden. Zum einen soll in der Präsenz die Erfassung der Abwesenheiten vereinfacht werden und auch die Erfassung zwischen unterschiedlichen Lehrern in der selben Klasse vereinfacht werden. Sollte wieder der Fall eintreten, dass der komplette Schulunterricht auf Home-Schooling umgestellt werden muss, sollen sich die Schüler selbstständig einloggen können und der Lehrer muss nur mit einem einfachen Klick die Anwesenheit bestätigen. Weiters sollen Eltern die Möglichkeiten erhalten, Entschuldigen direkt zu senden und auch Krankmeldungen. Umgekehrt werden diese benachrichtigt, sollte keine Entschuldigung vorhanden und das Kind abwesend sein. Wegen der sensiblen Daten müssen entsprechende Konfigurationsmöglichkeiten möglich sein. Zusätzlich soll die Applikation das Mitteilungsheft ersetzen, über welche Mitteilungen auch digital signiert werden können.
3. Eine Kompetenzapp, in welcher die Lehrer Kompetenzen anlegen und eine vorhandene Kompetenz einstufen können. Durch gezielte Maßnahmenvorschläge solle Stärken gefördert und Schwächen abgebaut werden.

Durch die geringe Anzahl an Ideen wurde für die Bewertung mit einer einfachen Punktbewertung gearbeitet. So kam das Projektteam zu dem Ergebnis, dass Idee 2, das digitale Klassenbuch das größte Potenzial in sich trägt und als Prototyp in der nächsten Phase umgesetzt wird.

8.4.5 Prototypen

Die finale Phase des Innovationsworkshops war das Prototypen. Dadurch soll die ausgewählte Idee erlebbar gemacht und auch mögliche Schwachstellen der Ideen identifiziert werden. Der Innovation Coach stellte für die Erstellung des Prototypen unterschiedliche Materialien wie zum Beispiel Karton, Scheren, Schnüre, Holzstücke, Drähte etc. zur Verfügung. Bei der Gestaltung des Prototypen wurden dem Projektteam keine Einschränkungen gesetzt.



Abb. 58: Prototypen des Design Teams, Quelle: Eigene Darstellung

Im ersten Schritt wurde ein physischer Prototyp mit Hilfe der zur Verfügung stehenden Materialien erstellt. Trotz der vielen Möglichkeiten fokussierte sich das Projektteam sehr schnell auf einige wenige Werkzeuge. So wurde in kurzer Zeit ein erster minimalistischer Prototyp erarbeitet, welcher in der Lage war, alle Hauptanwendungen darzustellen. Bei der Präsentation vor dem Innovation Coach wurde jedoch klar, dass der physische Prototyp nicht ausreichend Einblick in die umgesetzte Idee gewährt und nur wenig selbsterklärend ist. Auf Basis des Feedbacks beschloss das Projektteam den Prototypen im Storytellingformat zu präsentieren. Storytelling zeichnet sich dadurch aus, dass es einen Erzähler gibt, der mit den weiteren Teilnehmern interagiert¹⁷⁸. Diese Methode konnte den gewünschten Effekt des besseren Erlebens des Prototypen erfüllen. Das Videomaterial kann auf Wunsch beim Autor dieser Arbeit angefragt werden.

In der Nachbereitung des Workshops wurde der Prototyp weiterentwickelt und durch Userstories und einen klickbaren ersten Prototypen ergänzt. Dabei gibt es insgesamt drei Userrollen, welche je nach Userstory unterschiedliche Aufgaben beziehungsweise Interaktionen durchführen.

- Lehrer
- Kind (Schüler)
- Eltern

¹⁷⁸ Vgl. Uebornickel/Brenner/Pukall/Naef/Schindlholzer (2015), S. 125.

Die einzelnen Userstories werden nachstehend beschrieben und visualisiert, Ziel ist es jedoch, dass alle gemeinsam in einer App oder Plattform funktionieren und nicht zwischen unterschiedlichen Applikationen gewechselt werden muss.

Digitales Klassenbuch

Ziel des digitalen Klassenbuches ist es, den administrativen Aufwand zu minimieren. Dafür wurden zwei unterschiedliche Szenarien entworfen. Zum einen der klassische Unterricht in der Schule, zum anderen das Home Schooling im Falle einer weiteren Ausgangssperre und der damit verbundenen Schließung von Schulen.

Grundsätzlich können mehrere Klassen angelegt werden und es wird davon ausgegangen, dass alle Schüler anwesend sind. So muss der Lehrer nur die fehlenden Schüler entfernen, welche dadurch automatisch in den Status „Abwesend“ wechseln. Eltern haben die Möglichkeit sich zu verifizieren und direkt Entschuldigungen zu senden. Wird eine Entschuldigung registriert, so wechselt der Schüler in den Status „Entschuldigte Fehlstunde“, ist dies nicht der Fall, so wird der Status „Unentschuldigte Fehlstunde“ aktiviert. In diesem Fall werden auch die Eltern über das Fernbleiben informiert.

Im Home Schooling Modus wechselt das Format. In diesem Szenario melden sich die Schüler selbstständig an und der Lehrer muss dies bestätigen. Im Falle, dass keine Anmeldung erfolgt, verhält sich die Handhabung von Abwesenheiten ident dem davor geschilderten Szenario.

Mit dieser Anwendung ist es nicht mehr nötig Excellisten oder ähnliche Formate für die Erfassung und Verwaltung von Anwesenheiten zu verwenden. Ebenfalls fällt der Vergleich von Anwesenheiten zwischen unterschiedlichen Lehrern weg und es wird den Eltern erleichtert Entschuldigungen einzureichen. Der allgemeine administrative Aufwand könnte sich durch diese Anwendung merkbar senken lassen.

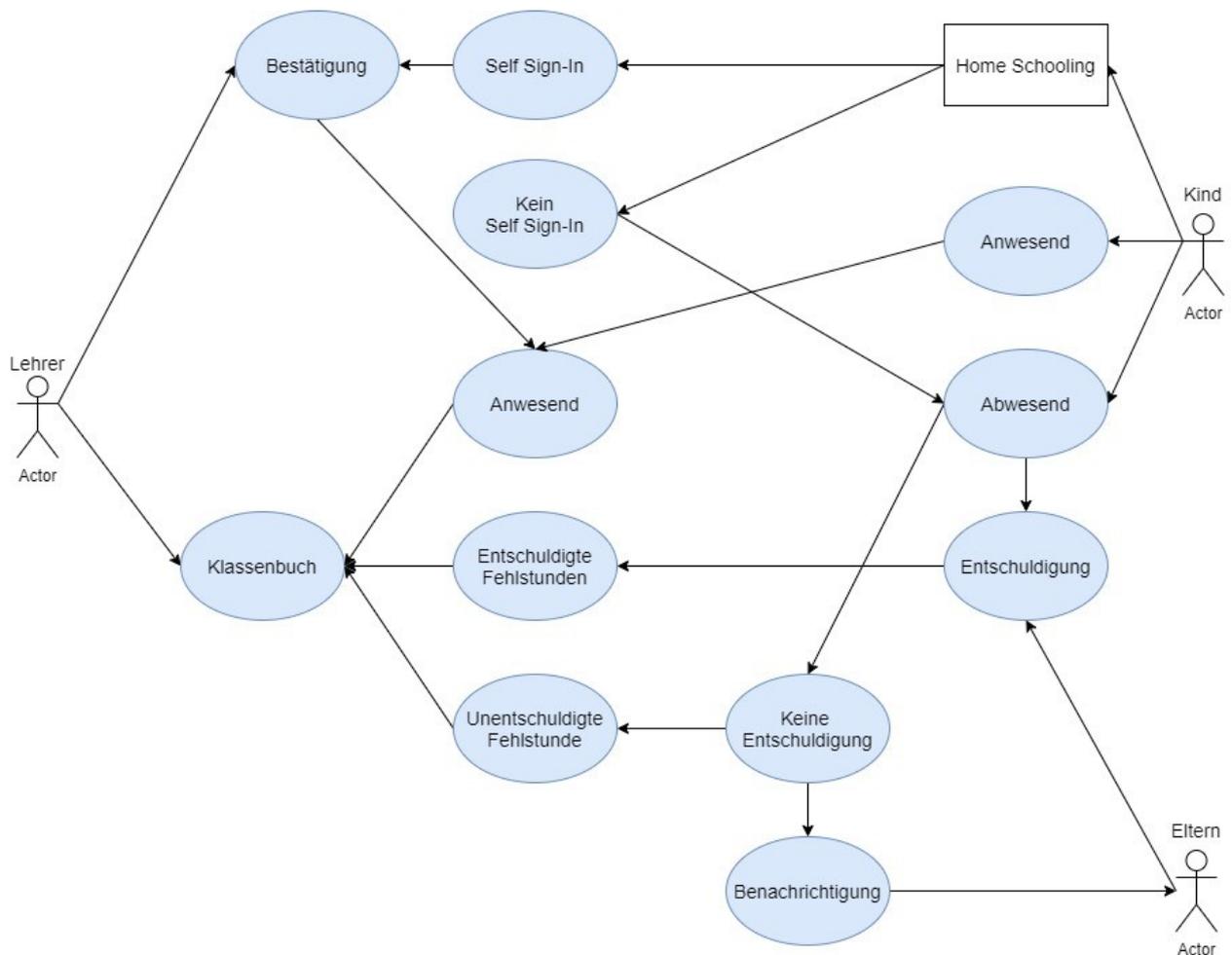


Abb. 59: Use Case: Digitales Klassenbuch, Quelle: Eigene Darstellung

Aufgabenverwaltung

Ziel ist es, unterschiedliche Unterrichtsmedien zusammenzuführen, um eine zentrale Aufgabenverwaltung zu schaffen, in welcher auch Korrekturen und die Bewertungen zusammengefügt werden.

Über eine API werden alle Aufgaben, welche beispielsweise über die AntonApp an die Schüler gestellt werden, zusammengeführt. So müssen Lehrer nicht mehr ständig alle Applikationen nach Abgaben durchforsten. Die ausgearbeiteten Ergebnisse werden auch direkt übertragen. Für Abgaben in Dokumentformat steht ein Uploadbereich zu Verfügung, welcher Dokumente online öffnen lässt. Somit müssen sich Lehrer nicht mehr um die Ablage in lokalen Ordner kümmern. Durch die Zahl und die Qualität der Abgaben lassen sich zusätzlich bereits Notenvorschläge generieren. Werden Abgaben nicht eingereicht, so werden diese als negativ bewertet. Optional können auch Eltern über die aktuellen Aufgaben der Kinder informiert werden.

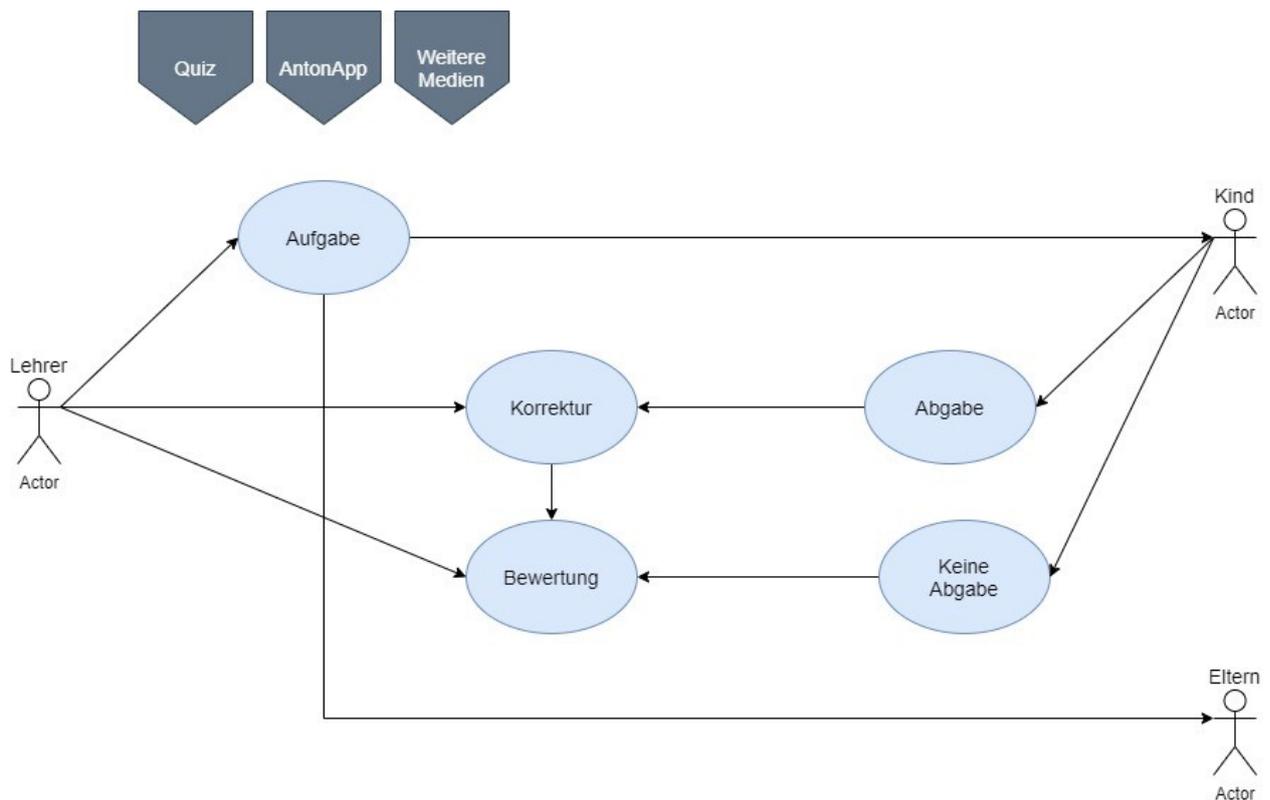


Abb. 60: User Story: Aufgabenverwaltung, Quelle: Eigene Darstellung

Elternmitteilung

Der dritte Use Case adressiert die Handhabung von Elternmitteilungen. Diese werden oft noch klassisch mit einem Elternheft gehandhabt. Hier ist es das Ziel diesen Vorgang zu digitalisieren. Es gibt zwar schon Lösungen am Markt, jedoch ist das Zusammenspiel mit den anderen Use Cases neuartig. So soll ein direkter Kanal geschaffen werden, über welchen offizielle Mitteilungen an die Eltern versandt werden. Je nach Wichtigkeit der Nachricht soll es auch die Möglichkeit der digitalen Signatur geben. Weiters soll für die Lehrer eine leichte Handhabung sichergestellt werden, indem Vorlagen erstellt und auch unter Kollegen geteilt werden können. Mitteilungen können an einzelne Elternteile oder an die gesamte Elterngemeinschaft gesendet werden. Die Kontrolle wird durch dieses System stark erleichtert und auch eine Erinnerungsnotiz im Sinne der Automation ist denkbar.

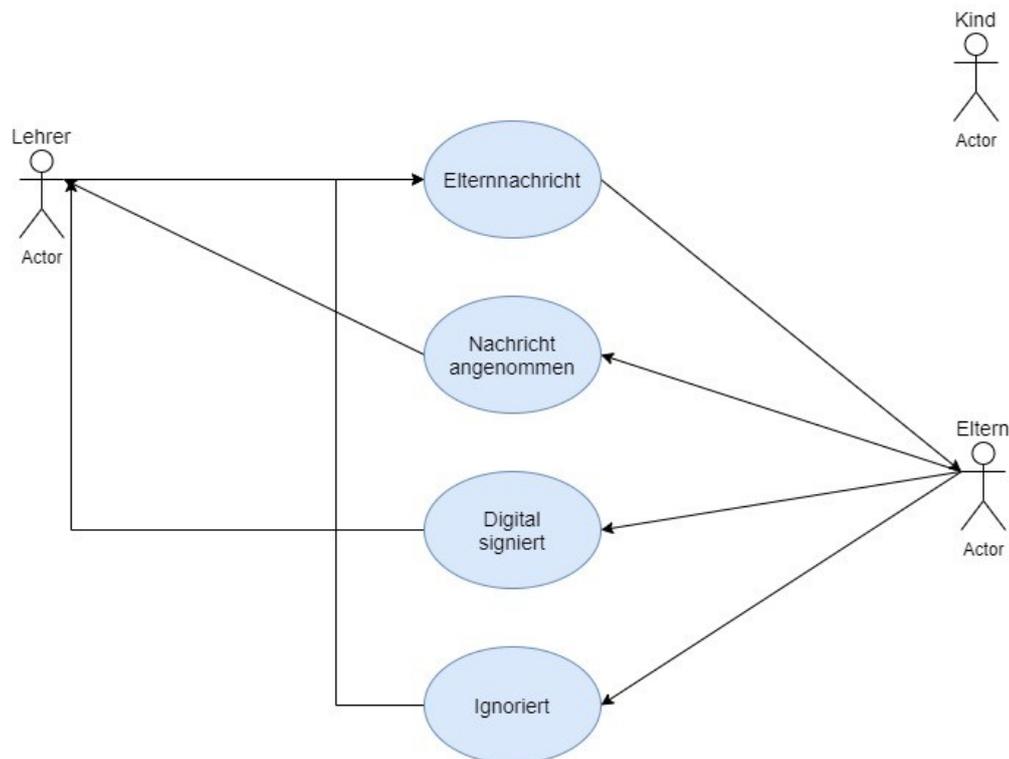


Abb. 61: Use Case: Elternmittlung, Quelle: Eigene Darstellung

8.4.6 Testen

Aufgrund der beschränkten Zeit war es nicht möglich ein Pilotprojekt mit einem Kunden zu indizieren. Weiters hat sich das Projekt in eine Richtung entwickelt, wo mehr in eine Produktrichtung gedacht wurde. Im Produktportfolio der Firma create-mediadesign würde diese Art an Produkt als Individualprogrammierung eingestuft werden. Deshalb macht für diese Idee ein Pilotprojekt mit Kunden nur bedingt Sinn. Dieser Umstand bedeutet jedoch nicht, dass die entwickelte Lösung nicht getestet werden kann.

Mit Hilfe von zwei Userinterviews wurde Feedback eingeholt, welches nachstehend stichpunktartig zusammengefasst ist:

1. Die Applikation wäre sehr hilfreich im Alltag
2. Ist die App gratis?
3. Lehrer dürfen nicht ohne weiters entscheiden, welche Medien sie einsetzen
4. Was passiert, wenn die Eltern die App nicht nutzen wollen, zb. Entschuldigungen.
5. Datenschutztechnisch scheint es schwierig zu sein.
6. Gesamtheitliche Benotung über eine App wird eher abgelehnt
7. Nicht alle Schüler haben dauerhaft ein Mobiltelefon, viele teilen es mit den Geschwistern

8.4.7 Qualitätsmessung durchführen

Da die Markteinführung nicht im Zuge des Pilotprojekts durchgeführt werden konnte, ist dementsprechend auch eine Qualitätsmessung nicht möglich und wird als „Out of Scope“ für diese Arbeit betrachtet.

8.5 Anpassung des Prozessmodells

Aus dem Pilotprojekt konnten in Bezug auf das Prozessmodell einige Erkenntnisse gewonnen werden. Zum einen zum Methodeneinsatz und zum anderen zum Stakeholdermanagement.

Methoden

Bei den Methoden stellte sich heraus, dass die Einstufung der Schwierigkeit nicht der Erfahrung aus dem Workshop gleichkommt. Besondere Schwierigkeiten bereitete die How-Might-We Methode und die Definition einer relevanten Fragestellung. Diese Methode wird nun als fortgeschritten eingestuft, ebenso verhält es sich mit der 6-3-5 Methode. Diese hat zwar ihr Ziel erreicht, die Gruppe hatte jedoch einige Probleme in der Anwendung. Es bietet sich, auch im Sinne der Kommunikation, das Brainwriting in der Ideation an. Da ein Storytellingansatz zwar im Workshop gut funktioniert, sich jedoch nur wenig zum Testen außerhalb eignet, wurde der Value Proposition Canvas hinzugefügt. Da sich dieser auch mit den Jobs der User befasst, soll der Canvas als paralleles, über mehrere Phasen laufendes Tool verwendet werden, den Anfang macht dabei die Phase „Sichtweise definieren“. Von dort an soll der Canvas mit jedem Schritt weiter befüllt und vervollständigt werden.

Stakeholder

Besonders aus dem letzten Userfeedback ging hervor, dass besonders bei Schulen viele Interessengruppen involviert sind, welche es von Anfang an zu berücksichtigen gilt. Beispiele sind Elternvereine, die Schulleitungen bis zur Bildungsdirektion. Betrachtet man diese nicht, so läuft man Gefahr ein Produkt oder Dienstleistung zu entwickeln, die zwar bei der Zielgruppe gut ankommt, aber alle anderen beteiligten Gruppen ignoriert. Deshalb wurde das Stakeholdermanagement hinzugefügt, diese soll kontinuierlich in den Innovationsprozess eingebunden sein, weshalb dem Stakeholdermanagement eine zentrale Rolle zukommt und es sich über mehrere Phasen streckt.

Auf Basis dieser Erkenntnisse wurde das Prozessmodell final adaptiert.

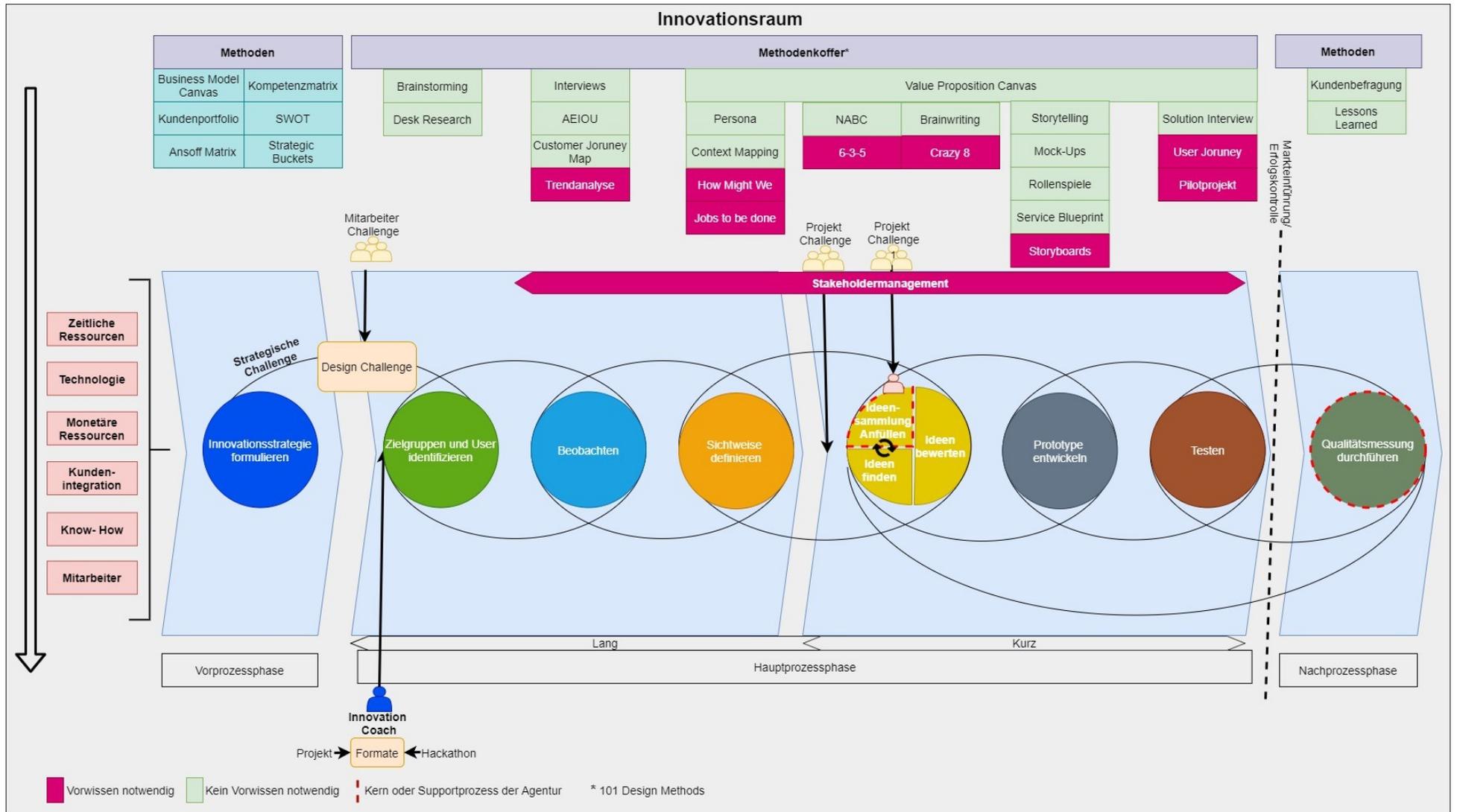


Abb. 62: Innovationsprozess für Agenturen v.3, Quelle: Eigene Darstellung

9 HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Aufgrund der Durchführung des Pilotprojekts mit der Agentur create-mediadesign können für diese folgende Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Wie die gesamten Agenturwelt muss sich auch create-mediadesign mit dem Thema Innovation befassen. Dies wurde auch teilweise gemacht, jedoch gibt es keine Systematik dahinter. Auch wurde das Thema Innovation nicht aus einer strategischen Sicht betrachtet. Deshalb bietet es sich an, den entwickelten Prozess heranzuziehen und einzelne Teile in die Organisation zu integrieren. Zum einen kann die entwickelte Innovationsstrategie als Kommunikationswerkzeug innerhalb des Unternehmens dienen. Diese kommuniziert, in welchen Bereichen sich das Unternehmen verbessern möchte und wo die Schwerpunkte für die Zukunft liegen.

Da das Thema systematische Innovation sehr neu ist, kann man sich durchaus langsam herantasten. Als ein erster Schritt könnte ein Ideenspeicher eingeführt werden. Dieser kann verschiedenste Ausprägungen haben, von einer einfachen Excel oder GoogleDocs bis zu Softwarelösungen wie Qmarkets. Wichtig dabei ist, dass eine Person ernannt wird, welche sich um die Pflege des Ideenspeichers kümmert. Basierend darauf müssen auch die Mitarbeiter motiviert werden ihre Ideen auch zu teilen. Ebenso kann eine professionelle und regelmäßig durchgeführte Qualitätsmessung Verbesserungspotenziale aufdecken, welche im besten Fall zu einer Innovation führen könnten.

Damit Innovation nicht nur eine von oben angeordnete neue Ausrichtung ist, sondern auch die Mitarbeiter selbst kennen lernen, worum es geht, wie unterschiedliche Innovationsmethoden funktionieren und welche Ergebnisse in kurzer Zeit erarbeitet werden können, empfiehlt es sich einen internen Hackathon mit allen Mitarbeitern durchzuführen.

Als besonders wertvoll wurde die Methode der Userinterviews von den Teilnehmern im Pilotprojekt wahrgenommen. Dadurch wurden mit relativ kleinem Aufwand mehrere relevante Problemstellungen ermittelt. Es ist davon auszugehen, dass mit dieser Art von Interviews auch bei Bestandskunden oder generell der aktuell bedienten Zielgruppe interessante Erkenntnisse gesammelt werden können, welche zu neuen oder verbesserten Leistungsangeboten führen können.

Um langen und nachhaltigen Erfolg sicherzustellen, wird Innovation in der Zukunft, auch bedingt durch den schnellen technologischen Wandel, im Agenturbereich eine größere Rolle spielen. Dies bedeutet, dass man sich auch in diesem Bereich weiterentwickeln und professionalisieren wird müssen. Um systematisch zu innovieren, kann der entwickelte Prozess ideal herangezogen werden, dies wurde auch durch das Pilotprojekt sichtbar. Weiters bietet dieser genügend Flexibilität, um sich an ändernde Fragestellungen anzupassen und kann auch im normalen Projektgeschäft verwendet werden. Die Einführung dieses Innovationsprozesses kann eine positive Außenwirkung suggerieren und für Marketingzwecke verwendet werden.

In Bezug auf das Ergebnis aus dem Pilotprojekt wurde klar, dass es sich dabei weniger um eine klassische Agenturdienstleistung handelt, sondern vielmehr um ein digitales Produkt. Da create-mediadesign keine reine Dienstleistungsagentur ist, sondern mit dem Lernmanagementsystem und Autorentool bereits alleinstehende Lösungen anbietet, wäre die entwickelte Applikation als eine Erweiterung des

Produktportfolios zu betrachten. Was für die Umsetzung der Idee spricht ist, dass ein Erfolg dieser die Tür zu einer neuen Zielgruppe öffnen kann, damit sind nicht nur Lehrer, sondern das gesamte Bildungswesen gemeint, welches danach mit weiteren angepassten Dienstleistungen aus dem klassischen E-Learning bedient werden könnte. Weiters könnte die Agentur so zu einem Vernetzer zwischen Privatwirtschaft und Bildungsstätten werden.

10 FAZIT

Am Beginn dieser Arbeit wurde eine detaillierte Literaturrecherche durchgeführt, um den aktuellen Wissensstand der Thematik zusammenzutragen. Dabei wurde schnell ersichtlich, dass der Unternehmensform Agentur in der Wissenschaft bis jetzt kein großer Stellenwert zukommt. Die relevante Literatur beschränkt sich auf einige wenige Publikationen. Zum Thema Innovation im Agenturwesen wurden keine Modelle gefunden. Durch die Analyse von Agenturen, Dienstleistungen, Dienstleistungsinnovation und den heute gängigen Prozessmodellen wurde ein Innovationsprozess abgeleitet, der sich an den Bedürfnissen von Agenturen orientiert und ihnen systematische Innovation ermöglichen soll.

Der praktische Teil der Arbeit wurde in zwei Teile gegliedert. Im ersten Teil wurde das Gespräch mit Experten gesucht, durch welche der aktuelle Stellenwert von Innovation im Agenturbereich erhoben werden konnte und auch, wie Innovation heute betrieben wird. Ebenfalls wurde das Prozessmodell von den Experten evaluiert und Verbesserungsvorschläge angeregt. Das Feedback der Experten fiel dabei sehr gut aus. Sowohl der Prozess wie auch die Methoden fanden bei ihnen Anklang. Naturgemäß gab es auch Verbesserungsanregungen, wie zum Beispiel die Vereinfachung des Prozesses und die Öffnung für die Mitarbeiter, damit Innovation nicht nur rein strategisch betrachtet wird. Die wohl wichtigste Adaption ist die Schaffung des Innovationsraumes, welcher die Einflussfaktoren, die auf Innovation von Agenturen im Allgemeinen, wie auch auf den Innovationsprozess selbst einwirken, widerspiegelt. Dadurch wurde ein noch ganzheitlicheres Bild geschaffen.

Das Ziel im Pilotprojekt war es die Praxistauglichkeit zu überprüfen. Diese konnte bestätigt werden, jedoch mit dem Verweis, dass sich der Prozess nicht nur auf Dienstleistungen einschränken lässt. Schlussendlich kommt es auf die Fragestellung beziehungsweise die identifizierten Probleme an, wie sich ein Innovationsprozess entwickelt. Dem Unternehmen steht mit dem Pilotprojekt mehr Wissen im Bereich Innovationsmanagement zur Verfügung und es hat damit ein potenzialreiche neue Produktidee in der Hand, welche Türen zu neuen Zielgruppen öffnen könnte.

LITERATURVERZEICHNIS

Gedruckte Werke

Altobelli, Claudia Fantapie; Boundcken, Ricarda B. (1998): *Wertkettenanalyse von Dienstleistungs-Anbietern*, in: Meyer, A. (Hrsg.): *Handbuch Dienstleistungsmarketing*, Stuttgart, S. 282-296.

Backerra, Hendrik; Malorny, Christian; Schwarz, Wolfgang (2020): *Kreativitätswerkzeuge: Kreative Prozesse anstossen, Innovationen fördern*, 4. Auflage, Carl Hanser Verlag, München

Barske, H.; Gerybadze, A.; Hünninghausen, L.; Sommerlatte, T. (1998): *Das innovative Unternehmen: Produkte, Prozesse, Dienstleistungen*, Gabler Verlag, Wiesbaden

Blatt, Markus (2015): *Wo ist das Problem?: Design thinking als neues Management-Paradigma*, 2. Auflage, Books on Demand Verlag, Norderstedt

Boss, Jana; Ernst, Holger (2011): *Innovationserfolg im dienstleistungssektor: Eine empirische analyse unter berücksichtigung des dienstleistungsgrads*, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden

Bost, Mel (2018): *Project Management Lessons Learned: A Continuous Process Improvement Framework*, Auerbach Publications Verlag, Milton

Brendt, Ralph; Hermanns, Arnold (1993): *Handbuch Marketing-Kommunikation: Strategien - Instrumente - Perspektiven. Werbung - Sales Promotions - Public Relations - Corporate Identity - Sponsoring - Product Placement - Messen - Persönlicher Verkauf*, Gabler Verlag, Wiesbaden

Brenner, Walter (2016): *Design thinking for innovation: Research and practice*, Springer Verlag, Cham, Heidelberg, New York, Dordrecht, London

Brown, Tim (2008): *Design Thinking*, in: Harvard Business Review, S. 84 - 96

Bruhn, Manfred (2013): *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement. Grundlagen - Konzepte - Methoden*, 9. Auflage, Springer Gabler Verlag, Berlin

Bruhn, Manfred (2017): *Dienstleistungen 4.0: Konzepte - Methoden - Instrumente. Band 1. Forum Dienstleistungsmanagement*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden

Bruhn, Manfred; Meffert, Heribert (1998): *Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung*, Gabler Verlag, Wiesbaden, s.l.

Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (2007): *Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen*, 1. Auflage, Gabler Verlag, s.l.

Bullinger, Angelika C. (2009): *Innovation and Ontologies: Structuring the Early Stages of Innovation Management*, Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden Verlag, Wiesbaden

Bullinger, Hans-Jörg; Scheer, August-Wilhelm (2006): *Service engineering: Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen ; mit 24 Tabellen*, 2. Auflage, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York

Cooper, Robert G. (2002): *Top oder Flop in der Produktentwicklung: Erfolgsstrategien; von der Idee zum Launch*, 1. Auflage, Wiley-VCH Verl. Verlag, Weinheim

- Cooper, Robert G.; Edgett, Scott J. (2009): *Product innovation and technology strategy*, 1. Auflage
- Dillerup, Ralf; Stoi, Roman (2013): *Unternehmensführung*, 4. Auflage, Vahlen Verlag, München
- Freudenthaler-Mayrhofer, Daniela (2017): *Corporate Design Thinking: Wie Unternehmen Ihre Innovationen Erfolgreich Gestalten*, Gabler Verlag
- Gausemeier, Jürgen; Dumitrescu, Roman; Echterfeld, Julian; Pfänder, Thomas; Steffen, Daniel; Thielemann, Frank (2018): *Innovationen für die Märkte von morgen: Strategische Planung von Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen*, Hanser Verlag, München
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2009): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*, 3. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften Verlag, Wiesbaden
- Granig, Peter; Hartlieb, Erich (2012): *Die Kunst der Innovation: Von der Idee zum Erfolg*, Imprint Gabler Verlag, Wiesbaden
- Granig, Peter; Hartlieb, Erich; Lercher, Hans (2014): *Innovationsstrategien: Von Produkten und Dienstleistungen zu Geschäftsmodellinnovationen*, Imprint: Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Großklaus, Rainer H. G. (2008): *Neue Produkte einführen*, 1. Auflage, Gabler Verlag, s.l.
- Grots, Alexander; Pratschke, Margarete (2009): *Design Thinking - Kreativität als Methode*, in: Marketing Review St. Gallen 26, S. 18-23
- Häder, Michael (2019): *Empirische Sozialforschung: Eine Einführung*, 4. Auflage
- Herstatt, Cornelius; Verworn, Birgit (2007): *Management der frühen Innovationsphasen: Grundlagen - Methoden - Neue Ansätze*, 2. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden Verlag, Wiesbaden
- Hilke, Wolfgang (1989): *Dienstleistungs-Marketing: Banken und Versicherungen - freie Berufe - Handel und Transport - nicht-erwerbswirtschaftlich orientierte Organisationen*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Hoffmann, Christian; Lennerts, Silke; Schmitz, Christian; Stölzle, Wolfgang; Uebernickel, Falk (2016): *Business Innovation: das St. Galler Modell*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Ingle, Beverly Rudkin (2013): *Design Thinking for Entrepreneurs and Small Businesses: Putting the Power of Design to Work*, Apress Verlag, Berkeley, CA
- Innerhofer, Elisa (2012): *Strategische Innovationen in der Hotellerie: Eine ressourcenorientierte Fallstudienanalyse*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Jugdev, Kam (2012): *Learning from Lessons Learned: Project Management Research Program*, in: American Journal of Economics and Business Administration 4(1), S. 13-22
- Keuper, Frank (2013): *Digitalisierung und Innovation: Planung, Entstehung, Entwicklungsperspektiven*, Bearingpoint Verlag, Wiesbaden, s.l.
- Lace, Jonathan M.: *Evaluating advertising agency performance: actions to enhance the client/agency relationship*, MCB UP Ltd Verlag

Lewrick, Michael; Link, Patrick; Leifer, Larry (2020): *Design Thinking Toolbox*, JOHN WILEY & SONS Verlag

Liedtka, Jeanne; Ogilvie, Tim (2011): *Designing for growth: A design thinking tool kit for managers*, Columbia Business School Publ Verlag, New York

Maleri, Rudolf; Frieztzsche, Ursula (2008): *Grundlagen der Dienstleistungsproduktion*, 5. Auflage, Springer Verlag, Berlin

McGowan, Bethany S. (2016): *Hackathon Planning and Participation Strategies for Non-Techie Librarians*, in: Public Services Quarterly 12, S. 271-276

Muller, Amy; Hutchins, Nate; Cardoso Pinto, Miguel (2012): *Applying open innovation where your company needs it most*, Verlag

Müller-Prothmann, Tobias; Dörr, Nora (2009): *Innovationsmanagement: Strategien, Methoden und Werkzeuge für systematische Innovationsprozesse*, Hanser Verlag, München

Opitz, Marc (2009): *Organisation integrierter Dienstleistungsinnovationssysteme: Ein rollenbasiertes Rahmenkonzept*, 1. Auflage, Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden Verlag, Wiesbaden

Osann, Isabell; Wiele, Inga (2018): *Design Thinking Schnellstart: Kreative Workshops gestalten : Lernlogbuch, Phasen-Check, Handwerkszeug, Dokumentation, Agendabeispiele*, Hanser Verlag, München

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2013): *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*, Wiley&Sons Verlag, New York

Pätzmann, Jens Uwe; Botzenhardt, Florian (2011): *Die Zukunft der Werbungagenturen: Strategische Planung als Innovationsmotor*, 1. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler Verlag, Wiesbaden

Plattner, Hasso; Meinel, Christoph; Weinberg, Ulrich (2009): *Design Thinking: Innovation lernen; Ideenwelten öffnen*, mi-FinanzBuch Verl. Verlag, München

Rushton, Angela M.; Carson, David J. (1985): *The Marketing of Services: Managing the Intangibles*

Schallmo, Daniel R. A. (2018): *Jetzt Design Thinking anwenden: In 7 Schritten zu kundenorientierten Produkten und Dienstleistungen*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden

Scheuing, Eberhard E.; Johnson, Eugene M. (1989): *A Proposed Model for New Service Development*, Verlag

Schneider, Markus (1999): *Innovation von Dienstleistungen: Organisation von Innovationsprozessen in Universalbanken*, Deutscher Universitätsverlag Verlag, Wiesbaden, s.l.

Schumpeter, Joseph (2006): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Nachdruck der 1. Auflage von 1912. Hrsg. und erg. um eine Einführung von Jochen Röpke*, Duncker & Humblot Verlag, Berlin

Sommer, Marc (2007): *Das instrument der lesson learned*, Grin Verlag Verlag,

Stickdorn, Marc; Schneider, Jakob (2012): *This is service design thinking: Basics-tools-cases*, BIS publ Verlag, Lanham

- Tebrake, Heinz-Georg (2019): *Meinungspflege als Beruf. Etablierung und Professionalisierung der PR-Beratung in der Bundesrepublik Deutschland bis 1974*, Springer Fachmedien Wiesbaden Verlag, Wiesbaden
- Thiele, Michael (1997): *Kernkompetenzorientierte Unternehmensstrukturen: Ansätze zur Neugestaltung von Geschäftsbereichsorganisationen*, Deutscher Universitätsverlag Verlag, Wiesbaden, s.l.
- Thom, Norbert (1980): *Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements*, 2. Auflage, Hanstein Verlag, Königstein/Ts.
- Tschimmel, Katja (2012): *Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation*, Unpublished Verlag
- Ueberrnickel, Falk; Brenner, Walter; Pukall, Britta; Naef, Therese; Schindlholzer, Bernhard (2015): *Design Thinking: Das Handbuch*, Frankfurter Allgemeine Buch Verlag, Frankfurt am Main
- Ullrich, Frank (2004): *Verdünnte Verfügungsrechte: Konzeptualisierung und Operationalisierung der Dienstleistungsqualität auf der Grundlage der Property Rights Theorie*, Deutscher Universitätsverlag Verlag, Wiesbaden
- Vahs, Dietmar; Brem, Alexander (2015): *Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag Verlag, Stuttgart
- Vetterli, Christophe; Brenner, Walter; Ueberrnickel, Falk & Berger, Katharina (2012): *Die Innovationsmethode Design Thinking*, Verlag
- Weis, Bernd X. (2014): *Praxishandbuch Innovation: Leitfaden für Erfinder, Entscheider und Unternehmen*, 2. Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Welter, Markus (2005): *Die Dienstleistung als Objekt der Wirtschaftswissenschaften*, in: Journal für Marketing 44, S. 94–99

Online Quellen

- Design Council (2019): *What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond*
<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond> [Stand: 07.05.2019]
- eurostat (2008): *Europa in Zahlen - Eurostat Jahrbuch 2008: Industrie und Dienstleistungen*
<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/5695580/KS-CD-07-001-06-DE.PDF/e3bfa15d-ae91-4597-9883-4af2cba61108?version=1.0> [Stand: 05.09.2020]
- Hasso-Plattner-Institut (2019): *Kernelemente von Design Thinking*
<https://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking.html> [Stand: 05.09.2020]
- Plattform für Innovation (2019): *Werkzeuge für erfolgreiches Design Thinking - Plattform für Innovation - Gemeinsam Großes schaffen*
<https://www.pfi.or.at/blog/werkzeuge-fuer-erfolgreiches-design-thinking/> [Stand: 2020-09-05]
- Wirtschaftskammer Österreich (2019): *Werbung und Marktkommunikation*
<https://www.wko.at/branchen/information-consulting/werbung-marktkommunikation/start.html>
[Stand:03.12.2019]

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung	2
Abb. 2: Wertekette für Dienstleistungsunternehmen mit projektorientierter Leistungserstellung; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung Altobelli/Bouncken (1998), S. 289.	8
Abb. 3: Prozessorientierte Betrachtung von Kommunikationsagenturen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn/Stauss (2007), S. 411.....	10
Abb. 4: Die konstitutiven Merkmale und Besonderheiten von Dienstleistungen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Innerhofer (2012), S. 25.	14
Abb. 5: Dienstleistungsdimensionen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bullinger/Scheer (2006), S. 24.....	17
Abb. 6 Materialitätsgrad von Leistungen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rushton/Carson (1985), S. 25.....	17
Abb. 7: Entwicklungsphasen von Dienstleistungen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn (2017), S. 11.....	18
Abb. 8: Vier Dienstleistungstypen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bullinger/Scheer (2006), S. 96.	20
Abb. 9 GAP-Modell, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn (2013), S. 80.....	22
Abb. 10: Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn (2013), S. 116.	23
Abb. 11: Konstitutive Merkmale und Probleme der Dienstleistungsinnovation, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schneider (1999), S. 22.	26
Abb. 12: Innovationsmerkmale, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Thom (1980), S. 391.	29
Abb. 13 Eigene Darstellung in Anlehnung an Quelle: Granig/Hartlieb/Lercher (2014), S. 67.	32
Abb. 14 Phasen der Entwicklung einer Innovationsstrategie, Eigene Darstellung in Anlehnung an Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 117.....	34
Abb. 15 New Product Development Process Scheuing/Johnson (1989), S. 26.	36
Abb. 16: Innovationsprozess nach Vahs/Brem, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs/Brem (2015), S.230.....	37
Abb. 17: Der Service Design Prozess, Quelle: British Design Concil (2019), Onlinequelle [07.5.2019] ..	40
Abb. 18: Stage Gate-Prozess nach Cooper, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Cooper (2002), S. 146.	42
Abb. 19: Trichtermodell der Selektion erfolgsversprechender Innovationen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung Bruhn/Meffert (1998), S. 700.....	43

Abb. 20: Die drei Dimensionen für Innovation, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Uebernicketl/Brenner/Pukall/Naef/Schindlholzer (2015), S. 5.....	46
Abb. 21: Kernelemente von Design Thinking, Quelle: Hasso-Platter-Institut (2019).....	47
Abb. 22: Eigenschaften eines Design Thinkers, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schallmo (2018), S. 18.....	48
Abb. 23 Kognitive Verhaltensmuster, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hoffmann/Lennerts/Schmitz/Stölzle/Uebernicketl (2016), S. 260.....	49
Abb. 24: Vorgehensmodell nach Ideo, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Brown (2008), S. 88.	51
Abb. 25 Design Thinking Prozess nach Liedtka/Ogilvie, Quelle: Liedtka/Ogilvie (2011), S. 63.....	52
Abb. 26 Design Thinking Prozess nach der HPI School, Quelle: Hasso-Plattner-Institut (2019).....	53
Abb. 27 Design Thinking Prozess nach der d.School, Quelle: Institute of Design at Standford (2019) ...	55
Abb. 28: Stakeholder Map, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Stickdorn/Schneider (2012), S. 145.....	60
Abb. 29: Der Innovationsprozess für Agenturen, Quelle: Eigene Darstellung	64
Abb. 30: Entwicklung einer Innovationsstrategie, Quelle: Eigene Darstellung	66
Abb. 31: Business Model Canvas, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2013), S. 22.....	67
Abb. 32: Komeptenzmatrix, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dillerup/Stoi (2013), S. 287. ...	69
Abb. 33: Viro- Prüfschema, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dillerup/Stoi (2013), S. 286. ..	70
Abb. 34: Produkt-Markt-Matrix, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dillerup/Stoi (2013), S. 312.	71
Abb. 35 Kundenportfolio, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dillerup/Stoi (2013), S. 257.	72
Abb. 36: SWOT-Matrix, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dillerup/Stoi (2013), S. 289.....	73
Abb. 37: Stategic Buckets, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Cooper/Edgett (2009), S. 207. 74	
Abb. 38: How-Might-We Methode, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lewrick/Link/Leifer (2020), S. 126.....	77
Abb. 39: Bewertung des Innovationsprozesses für Agenturen, Quelle: Eigene Darstellung	85
Abb. 40: Innovationsraum, Quelle: Eigene Darstellung	86
Abb. 41: Anpassung der Design Challenges, Quelle: Eigene Darstellung	88
Abb. 42: Integration des Innovation Coach, Quelle: Eigene Darstellung	89
Abb. 43: Anpassung der Ideenphase, Quelle: Eigene Darstellung.....	90
Abb. 44: Angepasste Darstellung der Qualitätsmessung, Quelle: Eigene Darstellung	91

Abb. 45: Der Innovationsprozess für Agenturen v.2, Quelle: Eigene Darstellung	93
Abb. 46: Organigramm create-mediadesign Gmbh, Quelle: Eigene Darstellung	96
Abb. 47: Business Model Canvas, Quelle: Eigene Darstellung.	97
Abb. 48: Kundenportfolio create-mediadesign Gmbh, Quelle: Eigene Darstellung	99
Abb. 49: Kompetenzmatrix create-mediadesign Gmbh, Quelle: Eigene Darstellung	100
Abb. 50: SWOT- Analyse create-mediadesign Gmbh, Quelle: Eigene Darstellung.....	102
Abb. 51: Wachstumsstrategien create-mediadesign, Quelle: Eigene Darstellung.....	103
Abb. 52: Strategic Buckets create-mediadesign, Quelle: Eigene Darstellung	104
Abb. 53: Zielgruppenidentifikation mit Nutzergruppen, Quelle: Eigene Darstellung	107
Abb. 54: Warm-Up Bingo, Quelle: Eigene Darstellung	108
Abb. 55: Warm-Up 30 Circles, Quelle: Eigene Darstellung.....	109
Abb. 56: Team bei der Analyse der Interviews und Problemidentifikation, Quelle: Eigene Darstellung..	110
Abb. 57: Anwendung der 6-3-5 Methode, Quelle: Eigene Darstellung	112
Abb. 58: Prototypen des Design Teams, Quelle: Eigene Darstellung	114
Abb. 59: Use Case: Digitales Klassenbuch, Quelle: Eigene Darstellung.....	116
Abb. 60: User Story: Aufgabenverwaltung, Quelle: Eigene Darstellung	117
Abb. 61: Use Case: Elternmitteilung, Quelle: Eigene Darstellung	118
Abb. 62: Innovationsprozess für Agenturen v.3, Quelle: Eigene Darstellung	120

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Agenturformen, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung Wirtschaftskammer Österreich (2019), Onlinequelle [05.03.2019]	6
Tabelle 2: Methodenvergleich der Phase Verstehen, Quelle: Eigene Darstellung	58
Tabelle 3: Methodenvergleich der Phase Beobachten, Quelle: Eigene Darstellung	58
Tabelle 4: Methodenvergleich der Phase, Quelle: Eigene Darstellung	59
Tabelle 5: Methodenvergleich der Phase Ideate, Quelle: Eigene Darstellung	59
Tabelle 6: Methodenvergleich der Phase Prototype, Quelle: Eigene Darstellung	59
Tabelle 7: Methodenvergleich der Phase Test, Quelle: Eigen Darstellung	60
Tabelle 8: Interviewpartner, Quelle: Eigene Darstellung	79
Tabelle 9: Leistungsportfolio create-mediadesign Gmbh, Quelle: Eigene Darstellung	95
Tabelle 10: Design Team, Quelle: Eigene Darstellung	96

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AEIOU	Activity, Environment, Interaction, Object, User
BMC	Business Model Canvas
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
MVP	Minimal Viable Product
UI	User Interface
UX	User Experience
VKF	Verkaufsförderung

ANHANG

Interviewleitfaden

Im Zuge des Masterstudiengangs Innovationsmanagement an der Fachhochschule Campus02 befasse ich mich mit dem Thema Innovationsprozesse im Agenturumfeld. Mit Ihrer Teilnahme an diesem Interview tragen Sie mit Ihren Antworten beträchtlich zum Erfolg dieser Masterarbeit bei.

Allgemeiner Einstieg

- Vorstellung der Thematik und des Studiengangs
- Ziel des Interviews
- Erklärung des Gesprächsablauf

Warm-up Fragen

1. In welcher Branche sind Sie oder Ihr Unternehmen tätig?
2. Welche Position füllen Sie im Unternehmen?

Innovation im Agenturumfeld

3. Befassen Sie sich als Agentur mit Innovationen und neuen Leistungsangebote und sehen Sie Bedarf nach Innovationen im Agenturwesen?
4. Wer ist in Ihrem Unternehmen verantwortlich für das Thema Innovation?
5. Was drängt Sie als Agentur dazu Innovationsaktivitäten durchzuführen?
6. Was sind die großen Herausforderungen für Agenturen beim Thema Innovation?

Fragen zur Innovationsstrategie

7. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Innovationsstrategie von welcher Fragestellungen oder Suchfelder abgeleitet werden?

Fragen zum Innovationsprozess

8. Gibt es in Ihrem Unternehmen einen definierten Innovationsprozess? Wenn ja, wie sieht dieser aus?

Fragen zum Design Thinking Innovationsprozess für Agenturen

9. Bitte beantworten Sie die nachfolgenden Fragen mit trifft zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft nicht zu.

Der Innovationsprozess ist verständlich

Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
-----------	----------------	----------------------	-----------------

Der Innovationsprozess ist vollständig

Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
-----------	----------------	----------------------	-----------------

Der Innovationsprozess berücksichtigt das Agenturumfeld und eignet sich zur Entwicklung neuer Agenturdienstleistungen?

Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
-----------	----------------	----------------------	-----------------

Die Methoden eignen sich für Dienstleistungsinnovationen im Agenturbereich?

Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
-----------	----------------	----------------------	-----------------

Ist der Innovationsprozess umsetzbar?

Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
-----------	----------------	----------------------	-----------------

10. Was sind in Ihrer Agentur Impulsgeber für Innovation? (bsp. Kunden, Mitarbeiter etc.)
11. Welche Faktoren oder Gegebenheiten sind besonders wichtig zu berücksichtigen im Agenturumfeld? Sind diese im Prozessmodell ausreichend berücksichtigt?
12. Als Agentur sind Sie in der Rolle des „unsichtbaren“ Mittelsmann zwischen Auftraggeber und Endnutzer. Wenn Sie an neue Dienstleistungen oder Leistungsangebote denken, betrachten Sie diese aus Sicht des Auftragsgeber oder Endkonsument?
13. Nutzen Sie den Ideenreichtum von Mitarbeitern, werden diese aktiv aufgefordert sich einzubringen und werden Ideen systematisch erfasst?
14. Sehen Sie einen Nutzen in einem Ideenspeicher? Kann dieser auch im normalen Projektgeschäft von Nutzen sein?
15. Welche Möglichkeiten sehen Sie, um Prototypen für Dienstleistungen zu erstellen und zu testen?
16. Sehen Sie eine Markteinführung als Teil eines Innovationsprozesses? Wie sieht diese gegebenenfalls aus?
17. Findet eine Qualitätsmessung statt und sehen Sie diese als Teil des Innovationsprozess oder als Impulsgeber? Wie wird die Qualitätsmessung gegebenenfalls durchgeführt?
18. Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Innovationscontrolling bei Projekten, wenn ja wie ist dieses aufgesetzt? Wenn nein, aus welchem Grund nicht?
19. Sind Ihrer Meinung nach die passenden Methoden gewählt worden, um Innovation im Agenturumfeld zu betreiben?
20. Würden Sie den Innovationsprozess öffnen und in einem Open Innovation Format beispielweïß in Co-Creation mit Kunden durchführen?

Verbesserungspotenziale und Abschluss

21. Gibt es aus Ihrer Sicht noch Verbesserungsmöglichkeiten im Prozessmodell?
22. Wurden aus Ihrer Sicht wichtige Fragen nicht gestellt?
23. Gibt es noch weitere Ergänzungen zur Thematik Ihrerseits?

Danksagung und Verabschiedung

Inhaltsanalyse

Frage	Experte	Extraktion	Reduktion
Frage 3	E1	Ja, wir befassen uns damit. Allgemein sehe ich es als sehr wichtig	Innovation wird als wichtig angesehen
Frage 3	E1	Dementsprechend ist es hier sehr wichtig, dass wir hier nicht nur up to date sind, sondern das auch antreiben können.	Nicht den Anschluss verlieren und Richtung mitvorgeben
Frage 3	E2	Ja also die Agentur befasst sich damit schon	Innovation is ein Thema in der Agentur
Frage 3	E2	Da ist eben oft das Problem, dass sich das von der Kundenseite einfach oft nicht von Interesse ist	Kunden sind nicht unbedingt offen für Innovation
Frage 3	E2	wir im Team versucht nebenher gewisse Themen zu pushen und mehr in die Innovationsrichtung zu gehen	Innovation wird on top betrieben
Frage 3	E2	weil die Skills noch ein bisschen fehlen, also Agenturintern	Es gibt fehlende Kompetenzen
Frage 3	E3	Ich denke wir müssen uns gezwungenermaßen mit dem Thema Innovation beschäftigen	Innovation ist wichtig für Agenturen
Frage 3	E3	Werbebranche hat immer schon als sehr schnelllebig gegolten	Rahmenbedingungen verändern sich schnell
Frage 3	E3	Spricht jeder der sich Zeit nimmt und Interesse daran hat, denke ich, kann eine Digitalagentur gründen	Es gibt kaum Eintrittsbarrieren
Frage 3	E4	Wir haben natürlich intern Produkte Entwickelt die man schon als innovativ bezeichnen darf	Es gibt innovative Produkte
Frage 3	E4	Wir haben jetzt gerade eine Situation wo man natürlich in Corona in eine Situation. Man muss dazu sagen, wir haben intern eine Abteilung die sich speziell mit Marke in Raum beschäftigt, das heißt die machen viel Messeauftritte, Road shows, solche Themen. Die sind natürlich von dieser Situation. Den sind natürlich der Teppich unter den Füßen weggezogen worden, die beschäftigen sich derzeit damit, wie kann man Markenräume erlebbar machen, nicht im physischen Raum	Innovation als Reaktion auf Veränderung
Frage 3	E4	Ich würde jetzt nicht sagen, dass es im Arbeitsalltag wahnsinnig präsent ist	Innovation nicht im Alltag verankert
Frage 3	E5	Auf jeden Fall	Agenturen befassen sich mit Innovation
Frage 3	E5	nach innen gerichtet Innovation, ja natürlich, weil sie müssen das nach außen ja auch verkaufen	Innovation als Marketing
Frage 4	E2	Nein, gibt es eigentlich nicht	Es gibt keinen Innovationsmanager
Frage 4	E3	dann ist die Antwort auf die Frage nein	Es gibt keinen Innovationsmanager
Frage 4	E3	, aber ich denke ob man innovativ ist, ist jetzt nicht an einer Person festzumachen	Man wird nicht nur wegen eines Innovationsmanager innovativ
Frage 4	E3	Nein, wüsste ich nicht	Es gibt keinen Innovationsmanager
Frage 4	E5	Das kommt wirklich sehr auf die Agentur an	Ist von Agentur zu Agentur unterschiedlich
Frage 4	E5	Ja normalerweise schon	Es gibt Innovationsmanager

Frage 4	E5	Es gibt ja tatsächlich Innovationsagenturen mit welchen man zusammenarbeitet gleich wie mit Designagenturen, oder Produktdesignagenturen die einen Innovationsast hat	Es gibt Agenturen mit Innovationsabteilungen
Frage 4	E1	Es gib keinen der für das Thema verantwortlich ist	Es gibt keinen Innovationsmanager
Frage 4	E1	Das Thema wird in Forschungsprojekten ein wenig angegangen, aber es gibt keine einzelne Person.	Bei Bedarf wird jemand dem Thema Innovation zugeteilt
Frage 4	E1	Er glaubt das sicher so	Geschäftsführer gibt Input zu Innovationen
Frage 5	E2	Konkurrenz würde ich sagen	Der Wettbewerb ist ein Innovationsmotor
Frage 5	E3	Auf jeden Fall der Wettbewerb	Es gibt viel Konkurrenz
Frage 5	E3	man ist nicht mehr local gebunden	Konkurrenz ist global
Frage 5	E3	Und das zweite Thema ist denke ich die vorschreitende Technologie	Neue Technologien
Frage 5	E4	auf diese neuen Technologien die dort entstehen diesen Markenblick darauf zu werfen	Neue Technologien
Frage 5	E5	wenn du als Kommunikationsagentur heute nicht verstehst wie du mit TikTok umgehst und kreative oder innovative Ideen entwickeln kannst um da den Markt zu hacken, dann bist du falsch am Platz	Neue Technologien müssen verstanden werden
Frage 5	E5	permanent glaubwürdig sein und relevant bleiben	Image
Frage 5	E5	Mann muss sich einfach ganz oft als Agentur neu oder selbst erfinden	Image ist vergänglich
Frage 5	E5	Also der Markt verändert sich einfach so schnell und ich glaube du kaufst die Innovation mit den Leuten ein	Mitarbeiter definieren die Innovationskraft
Frage 6	E1	es viele gibt und auch die Ausrichtung oft sehr ähnlich ist	Es ist schwer sich von der Konkurrenz abzuheben
Frage 6	E2	Herausforderung ist es dem Kunden das auch dann wirklich zu verkaufen	Kunden für neue Innovationen zu begeistern
Frage 6	E2	Leute dafür zu bekommen und auch abzustellen für solche Innovationsprojekte	Es gibt zu wenige Ressourcen
Frage 6	E3	Da muss es Vorlaufzeiten geben und ein gewisses Wissen angeeignet	Wissen muss aufgebaut werden
Frage 6	E3	man kann nicht Experte für alles sein	Man muss sich fokussieren
Frage 6	E3	da muss man sich einfach auch die Zeit nehmen	Innovation braucht Zeit
Frage 6	E4	Wahrscheinlich das Alltagsgeschäft	Wenig Zeit
Frage 6	E4	Da Bedarf es einfach auch des persönlichen Einsatzes von jedem	Mitarbeiter müssen Ideen umsetzen wollen
Frage 6	E4	Möglichkeiten und Räume geschaffen werden da was innovativ voranzutreiben	Raum für Innovation muss gegeben sein
Frage 6	E5	Immer relevant zu sein	Relevanz
Frage 6	E5	dass man Dinge macht weil sie einfach in einem Buch stehen, aber nicht das Problem dahinter verstanden hat und den Mindset.	Innovation als Zwang ohne Problemverständnis
Frage 7	E1	Nein, wäre mir nicht bekannt.	Es gibt keine Innovationsstrategie

Frage 7	E1	mangelt einfach am Wissen im Bereich Innovationsmanagement	Es gibt keine Kompetenz im Bereich Innovation
Frage 7	E1	wir haben aber einfach auch viele Projekte wo sich das innerbetrieblich ergeben kann	Innovation entsteht ungeplant in Projekten
Frage 7	E2	Ja es gibt schon eine Strategie für das Unternehmen	Es gibt eine Unternehmensstrategie
Frage 7	E2	Innovation ist nicht Teil davon	Innovation ist kein Teil der Unternehmensstrategie
Frage 7	E2	natürlich gibt es schon allgemeine strategische Überlegungen	Innovation ist nicht strategisch relevant
Frage 7	E3	Wir haben auf jeden Fall eine Unternehmensstrategie	Es gibt eine Unternehmensstrategie
Frage 7	E3	beschrieben wird auf welche Themen wir uns stürzen	Zukunftsthemen sind definiert
Frage 7	E3	Aber ich glaube man kann es jetzt nicht als Innovationsstrategie verallgemeinern.	Es gibt keine eigene Innovationsstrategie
Frage 7	E4	Im Grunde wird es schon so ein bisschen gefordert, wenn man Ideen hat die auch zu kommunizieren. Aber so eine richtige Struktur, oder Prozedere gibt es nicht.	Innovation wird gefordert, aber keine Strategie
Frage 7	E5	Also Strategie auf jeden Fall	Es gibt eine Unternehmensstrategie
Frage 7	E5	Ich glaube Strategie würde man heutzutage, also ich glaube dass jede Agentur die ich kenne, mit der ich zusammengearbeitet habe, in der ich selbst war einen ganz klaren Fokus hat	In der Strategie sind Schwerpunkte verankert
Frage 7	E5	jeder Geschäftsführer von einer Agentur weis was er nicht kann und möchte, oder hat den Drang dort hin zu kommen und das ist ja dann automatisch Innovation für die	Innovation durch Schließung von Kompetenzlücken
Frage 8	E1	Nein gibt es keinen	Es gibt keinen definierten Innovationsprozess
Frage 8	E1	weiß ich jetzt nicht ob es sich im KMU Bereich schon so verankern konnte	In Agenturen oder KMU ist Innovationsmanagement noch sehr neu
Frage 8	E2	Es gibt auch leider keinen definierten Innovationsprozess.	Es gibt keinen Innovationsprozess
Frage 8	E2	Es ist einfach derzeit nicht so von Interesse.	Keine Relevanz von systematischer Innovation
Frage 8	E4	Nein	Es gibt keinen Innovationsprozess
Frage 8	E5	Also eigentlich jede, ich auch mit Frog und IDEO zusammengearbeitet. Die verwenden das auch sehr stark intern beziehungsweise sind auch die Jünger wenn es um das geht	Innovationsagenturen haben interne Innovationsprozesse
Frage 8	E5	Aber da sind sehr viele Dinge die man für den Prozess macht und das ist sehr Ressourcen fressend	Innovationsprozesse sind Ressourcenfressend
Frage 8	E5	Wenn man viel Geld hat dann kann man sowas machen, sonst wird es sehr sehr schwierig.	Geld spielt eine Rolle
Frage 10	E1	Beides, es kann der Markt selber sein, eine Markttendenz aus Zeitschriften oder Messen	Die Konkurrenz kann ein Impulsgeber sein

Frage 10	E1	kann auch tatsächlich ein Mitarbeiter sein, kann auch die Geschäftsführung sein, sollte auch Kunde sein	Intern sind die Mitarbeiter oder die Geschäftsführung Impulsgeber
Frage 10	E2	Ja ist natürlich so klassisch der Chef ist, der irgendwo etwas sieht und dann sagt er will das jetzt	Geschäftsführung als impulsiver Innovationsmotor
Frage 10	E2	eigentlich von den einzelnen Mitarbeitern	Mitarbeiter sind Innovationstreiber
Frage 10	E2		
Frage 10	E3	sehr motivierte Mitarbeiter, die sicher viel einbringen	Mitarbeiter sind Innovationstreiber
Frage 10	E3	Geschäftsführung, die sich aber bei uns eigentlich sehr zurückhält	Die Geschäftsführung bleibt auf strategischer Ebene
Frage 10	E3	Und die Kunden? ja denke ich auc	Kunden sind Impulsgeber
Frage 10	E4	Das erste ist du entwickelst es mit dem Kunden, lässt dir das in irgendeiner Form bezahlen, das ist natürlich die Situation die aus wirtschaftlicher Sicht die günstige ist.	Innovation in Zusammenarbeit mit Kunden
Frage 10	E4	wenn man da wirklich innovativ sein will ist das ein Eigeninvest, dann muss da einfach der Raum dafür geschaffen werden	Innovation muss man sich leisten
Frage 10	E4	Ich glaube das große, das finanzielle backing ist eine gute Voraussetzung dafür, dass ich mal Sachen probieren kann	Große finanzielle Mittel erleichtern Innovation
Frage 10	E5	Kunde konfrontiert dich oft mit einem Problem mit dem du dich noch nicht beschäftigt hast	Probleme werden von Kunden aufgezeigt
Frage 10	E5	die Mitarbeiter	Mitarbeiter
Frage 11	E1	da sind schon mindestens drei unterschiedliche Abteilungen involviert	Es müssen mehrere Abteilungen beim innovieren berücksichtigt werden
Frage 11	E1	bedeutet ich muss Begleitprozesse für die laufende Qualitätssicherung nicht nur für das, sondern auch die Ideensammlung immer eine Schnittstelle zu einem bestehenden Prozess sein	Es gibt Prozesse die nicht nur Teil des Innovationsprozess sind sondern auch von der Linienorganisation erfüllt werden
Frage 11	E2	Der Zeitfaktor	Die Zeit für Innovationsprojekte ist limitiert
Frage 11	E2	auch die richtigen Kunde	Innovationsfreudige Kunden
Frage 11	E3	finde ich eigentlich ganz gut an diesem Modell, also das mit dem Ideenspeicher, dass man da ein System einfach hineinbringt	Systematische Ideenerfassung ist erstrebenswert
Frage 11	E3	finde es auch wichtig, dass Schwerpunkte gesetzt werden	Eine Richtung soll vorgeben werden
Frage 11	E5	was im Agenturumfeld immer eine super wichtige Ressource ist ist Zeit	Zeit ist eine wichtige Ressource
Frage 12	E1	Endusersicht relativ schnell beurteilbar, wenn es nicht gut ist	Der Fokus liegt auf den Enduser
Frage 12	E1	Ziel wäre es etwas zu schaffen was Impact hat und Impact egal wer der Geldgeber ist erzeugt das Produkt oder die Leistung nutzt nun mal beim Enduser	Ein neues Produkt muss den Enduser überzeugen unabhängig davon wer der Geldgeber ist.
Frage 12	E3	Endnutzer, da muss man sicher sagen Endnutzer	Endnutzer

Frage 12	E4	wenn ich natürlich ein digitales Produkt mache geh ich natürlich aus der Nutzersicht aus.	Bei digitalen Produkten der Endnutzer
Frage 12	E4	Von dem her sind wir da tatsächlich da ein bisschen in dem Dilemma sind beides da mitzudenken	Bei Marken kann man nicht nur auf den Endnutzer rücksichtnehmen
Frage 12	E5	Ganz klar Enduser	Endnutzer
Frage 13	E1	Systematisch erfasst nein,	Es gibt keinen Ideenspeicher
Frage 13	E1	Alles eigentlich partiell, es ist alles immer sehr impulsiv. Dann wird es vielleicht für eine Woche weiterverfolgt, oder für ein Projekt umgesetzt, aber es wird nicht weiterverfolgt dass es erstens nachhaltig ist.	Ideen werden vereinzelt aufgegriffen aber verlaufen danach oft im Sand.
Frage 13	E2	Nein bei uns werden keine Ideen systematisch erfasst	Es gibt keinen Ideenspeicher
Frage 13	E2	Auch der Ideenreichtum wird nicht aktiv gefordert	Dienst nach Vorschrift wird erwartet
Frage 13	E3	hat sicher jeder die Möglichkeit seine Ideen einzubringen	Mitarbeiter werden gehört
Frage 13	E3	wird jetzt in dieser Form nicht gemacht	Ideen werden nicht systematisch erfasst
Frage 13	E3	wenn jemand eine Idee hat kocht jeder sein eigenes Süppchen	Jeder ist für die Umsetzung selbst verantwortlich
Frage 13	E4	auf Gruppenebene und es ist tatsächlich so, die haben das schon ausgerollt in England und Amerika	Es gibt einen Ideenspeicher in der Group
Frage 13	E4	aber im Grunde funktioniert das dann auch Social Media mäßig auch mit Profilen und du kannst auch Ideen poolen	Ideenpool funktioniert wie Social Media Plattform
Frage 13	E4	Also du sagst, du hast ein Projekt du stehst auf der Leiter und gibst das frei und fragst ob jemand Ideen hat	Ideenpool wird auch zur Problemlösung verwendet
Frage 13	E4	man kommt möglicherweise in eine Situation wo du Ownership über das Projekt abgibst, was tricky ist	Ownership als Barriere
Frage 13	E4	Ich weiß deshalb nicht, ob es wirklich genutzt wird, weil es schon ein Hindernis ist, weil man profiliert sich schon wenn man auch in Richtung Karriere blickt	Nutzung kann die Karriere beeinflussen
Frage 13	E5	wenn ich versucht habe eine Idee zu pushen, dann habe ich das auch können	Mitarbeiter können Ideen selbst umsetzen
Frage 13	E5	aber um die Idee fertigzubauen brauchst du viel mehr Zeit, das ist dann eine Frage der Eigenmotivation.	Umsetzung sind von der Eigenmotivation der Mitarbeiter abhängig
Frage 14	E1	ja auf jedenfall, für mich kommt es darauf an wie es gepflegt wird,	Ein Ideenspeicher macht Sinn, wenn dieser gepflegt wird
Frage 14	E2	Ich seh da auf jedenfalls einen Nutzen	Ein Ideenspeicher ist sinnvoll
Frage 14	E2	wenn man da irgendwelche Ideen hat die dann im Nirvana verschwinden, aber eigentlich ganz cool wären	Gute Ideen werden verworfen
Frage 14	E2	man kann ja verschiedene Ideen auch auf verschiedene Kunden ummünzen	Ideen können in mehren Projekten aufgegriffen werden
Frage 14	E3	Auf jeden Fall kann der von Nutzen sein	Ideenspeicher ist von Nutzen
Frage 14	E3	kann man diese Idee in einem anderen Projekt aufgreifen	Ideen können projektübergreifend verwirklicht werden

Frage 14	E3	unter Vorbehalt dass sich ein Kunde dafür begeistern lässt	Kunde muss sich für neue Ideen interesse haben
Frage 14	E5	Absolut	Ideenspeicher ist von Nutzen
Frage 14	E5	Er muss gepflegt werden und man muss den auch durchgehen, weil das ist die perfekte Grundlage für einen Hackathon	Aus Ideenspeicher können Ableitungen getroffen werden
Frage 15	E1	Also ich finde das ist im Modell sehr gut erfasst	Die Methoden im Modell sind passend.
Frage 15	E1	Aber mir ist auch eingefallen, dass man das auch so in Simulationsspielen testen könnte	Rollenspiele für das Prototyping verwenden
Frage 15	E2	wird das klassisch aufgezeichnet	Prototypen werden gezeichnet
Frage 15	E2	Möglichkeiten wären im digitalen Bereich Invasion	Es gibt Möglichkeiten um digital Prototypes zu generieren
Frage 15	E2	Ich denke das ist bei den Kunden schon sehr wichtig	Prototyping ist wertvoll für den Kunden
Frage 15	E3	sehr viel mit Mock-Ups	Mock-Ups
Frage 15	E3	in eine Story verpacken, also in ein Storyboard	Storyboard
Frage 15	E3	ob das so verallgemeinbar ist, dass es jetzt nur diese zwei Methoden in Frage kommen wage ich jetzt zu bezweifeln	Es gibt noch weitere Methoden
Frage 15	E4	Ich glaube was in Richtung des Endkunden wichtig ist ist eine User Journey.	User Journey
Frage 15	E5	Das kommt drauf an welche Dienstleistung	Prototyping orientiert sich an der Dienstleistung
Frage 15	E5	wenn das jetzt ein haptisches Erlebnis ist, dann könntest ein Skript genauso testen. Also du sagst ihnen genau wie sie sich verhalten sollen, die sprechen das durch und zeichnen das auf und analysieren und vergleichen das mit dem was vorher war	Für haptische Erlebnisse kann man Rollenspiele verwenden
Frage 15	E5	Das kann aber genau so ein neuer Button oder Feature sein, Beispiel wenn du dir Lufthansa gegen Ryanair ansiehst, dann haben die in Ihrer Boardingkarte einen Button wo sie dann sehen ob sie hintern oder vorne einsteigen müssen, das wäre so ein klassischer Prototyp, den kann man mit einer gewissen Useranzahl einfach durchspielen und dann sieht man was passiert.	Im digitalen Bereich kann ein Prototyp ein A/B Test sein
Frage 16	E1	Ja ich sehe es als Teil des Innovationsprozesses an,	Die Markteinführung ist Teil des Innovationsprozess
Frage 16	E3	ein erfolgreiches Innovationsprojekt, wird auch irgendwo an der Markteinführung gemessen	Markteinführung bedeutet Projekterfolg
Frage 16	E4	Ich glaube das sollte was Dienstleistungen angeht auf jeden Fall Teil des Innovationsprozesses sein	Teil des Innovationsprozess
Frage 16	E5	Es kommt sehr auf das an was du machst, nicht zwingend	Nicht zwingend im allgemeinen
Frage 16	E5	Bei einer Agentur, wenn sie sich Innovation leisten, dann muss es zu einer Markteinführung kommen, weil	Markteinführung bedeutet Projekterfolg

		sonst musst du irgendwann den ROI in Frage stellen.	
Frage 17	E1	zumindest in der ersten Schleife Teil davon,	Zu Beginn Teil des Innovationsprozess
Frage 17	E1	dann in den Regelbetrieb	Qualitätssicherung wird zum Kernprozess
Frage 17	E3	Natürlich man holt jetzt schon Feedback ein vom Kunden	Kundenfeedback ist wichtig
Frage 17	E3	Man muss da jetzt auch unterscheiden	Es gibt mehrere Arten der Qualitätsmessung
Frage 17	E3	kann man sicher etwas wie eine Kundenbefragung machen	Kundenbefragung
Frage 17	E3	das ist wahrscheinlich sehr abhängig davon wie das Projekt ist	Projektart definiert Qualitätsmessung
Frage 17	E3	Mal qualitativer Natur und mal hat man Zahlen schwarz auf weiß.	Qualitative und quantitative Messung
Frage 17	E4	ich denke es wird nicht pauschal bei jedem Projekt gemacht wird	Es wird teilweise gemacht
Frage 17	E4	wo es länger laufende Mandate gibt schon, also dass da wirklich nachgefragt wird	Qualitätsmessung abhängig von Auftragsvolumen
Frage 17	E5	Ganz ehrlich, wenn das Geschäft läuft dann passt es	Wirtschaftlicher Erfolg lässt sich auf die Qualität zurückführen
Frage 18	E1	Nein.	Es gibt kein Innovationscontrolling
Frage 18	E1	keine Kompetenz und kein Bewusstsein	Die Wichtigkeit wird nicht erkannt.
Frage 18	E2	Projektcontrolling findet in einer reinen Zeiterfassung statt	Nur Zeit wird erfasst
Frage 18	E3	Naja, so wie es in diesem Modell angeführt ist natürlich nicht, weil wir haben keine Innovationsprozess	Ohne Innovationsprozess auch kein Innovationscontrolling
Frage 18	E4	Wüsste ich nichts davon.	Es gibt kein Innovationscontrolling
Frage 18	E5	Die Leute die würden so einen Prozess hernehmen, die Teile die sie brauchen rauspicken, aber es schon sehr pragmatisch angehen, weil du einfach nicht so viel Zeit hast.	Führt zu Komplexität im Prozess und ist Zeitintensiv
Frage 19	E1	Ja ich denke schon	Die richtigen Methoden wurden gewählt
Frage 19	E1	Also das Einzige was ich hier gesagt habe das wir hier die Grundregeln und Grundprinzipien dafür fehlen wieso ich von Ideenfinden Prototype, also die Vernetzung von Ideen sammeln und Ideen finden wie die miteinander vernetzt werden können	Keine Klarheit des Zusammenspiels zwischen Ideenspeicher und Ideen generieren
Frage 19	E1	oder vielleicht in einem zusätzlichen Schritt eine Gesamtevaluierung mache.	Eine Evaluation der Ideen fehlt
Frage 19	E2	Das ist für mich eigentlich kein Abschluss	Die Markteinführung ist nicht das Ende des Innovationsprozess
Frage 19	E2	das ist ja eigentlich mein Usertest	Nach der Markteinführung generiert man breites Feedback
Frage 19	E3	Soweit ich das bewerten kann schon	Die richtigen Methoden wurden gewählt
Frage 19	E4	ja	Die richtigen Methoden wurden gewählt
Frage 19	E5	Also da gibt es grundsätzlich noch 40-50 die man dazugeben könnte	Es gibt noch viel mehr Methoden
Frage 19	E5	es kommt sehr stark auf die Personen die mitmachen an, was für Vorwissen haben diese, was für Motivation	Methodenwahl ist von Personen, Fragestellung und Motivation abhängig

		haben sie und was ist die Problemstellung	
Frage 19	E5	Aber es gibt kein richtig oder falsch, das ist das schöne daran.	Die Methoden passen, man könnte auch andere verwenden
Frage 20	E1	Absolut, würde ich tun	Der Kunde soll in den Innovationsprozess eingebunden werden
Frage 20	E1	Also im besten Fall haben wir ja schon eine Ideensammlung und da fließen die Kundenwünsche	In einer Ideensammlung spiegeln sich Kundenwünsche wieder
Frage 20	E1	einem Workshop wo ich Ideen generieren kann mit dem Kunden	Den Kunden in die Ideengenerierung involvieren
Frage 20	E2	Ich habe da so meine Zweifel, dass da wirkliches Interesse besteht	Nicht alle Kunden lassen sich für Innovation begeistern
Frage 20	E3	Wahrscheinlich sollte man einen Kunden jetzt auch nicht anbetteln	Kunde muss an Innovation teilhaben wollen
Frage 20	E4	Auf jeden Fall	Kunde soll involviert werden
Frage 20	E4	Ich denke die Miteinbeziehung des Kunden ist natürlich kundenführungsmäßig wichtig	Innovationsprojekte als Kundenbindungsinstrument
Frage 20	E5	wenn ich als Kunde nicht verstehe was das Problem ist, wie soll es die Agentur wissen?	Kunde muss eingebunden sein
Frage 21	E1	Ich denke nur, dass ein Ideenspeicher schon auch in Impulsgeber für die Innovationsstrategie sein kann	Der Ideen als Impulsgeber für Innovationsstrategie und Design Challenges
Frage 21	E2	dass der Prozess zu detailliert ist für das Agenturumfeld	Der Prozess ist zu lange
Frage 21	E3	Also eine Strategie sollte schon so standfest sein, dass sie ein nicht erfolgreiches Projekt verkraften kann ohne dass sich dann komplett in sich zusammenbricht	Strategie darf nicht von einzelnen Projekten abhängig sein
Frage 21	E3	sie sehen ein Problem das es zu lösen gilt und das sollten sie, wenn ein Problem bzw. die Lösung eines Problems potential in sich birgt, dann sollte vielleicht nicht nur die Geschäftsführung vorgeben	Design Challenges auch von Mitarbeitern
Frage 21	E4	Rein vom Modell wüsste ich jetzt nichts	Prozess ist passend
Frage 21	E5	Du kannst es durchstreichen und ganz anders aufbauen und es wird genauso richtig oder falsch sein. Ein Prozess ist aus meiner Erfahrung nie wirklich geben, das ist immer in der „flux“, also demnach passt.	Der Prozess kann so aussehen, aber auch ganz anders
Frage 22	E3	Soweit so gut	Fragenkatalog ist vollständig
Frage 22	E5	Ich glaube das absolut wichtige ist ganz ganz vorne	Die Innovationsstrategie ist essentiell
Frage 23	E2	Also wie gesagt ich denke die größte Schwierigkeit ist die Zeit	Zeit ist ein zentraler Faktor für den Erfolg von Innovationen

Transkript E1

1. In welcher Branche sind Sie oder Ihr Unternehmen tätig?

In welcher Branche? In der eLearning Industry

2. Welche Position füllen Sie im Unternehmen?

Ich leite die Abteilung für Konzeption und eben eLearning Beratung

3. Befassen Sie sich als Agentur mit Innovationen und neuen Leistungsangebote und sehen Sie Bedarf nach Innovationen im Agenturwesen?

Ja, wir befassen uns damit. Allgemein sehe ich es als sehr wichtig, dass Innovation angetrieben wird und auch bei uns sehe ich das als ziemlich wichtig an, da wir im Digitalisierungsfeld sind, also eLearning wie schon im Wort inhärent ist ja sehr stark verbunden mit Digitalisierungstendenzen allgemein, dementsprechend ist es hier sehr wichtig, dass wir hier nicht nur up-to-date sind, sondern das auch antreiben können.

4. Wer ist in Ihrem Unternehmen verantwortlich für das Thema Innovation?

Es gib keinen der für das Thema verantwortlich ist, wäre mir nicht bekannt. Das Thema wird in Forschungsprojekten ein wenig angegangen, aber es gibt keine einzelne Person.

Ist Innovation vom Geschäftsführer angestoßen?

Er glaubt das sicher so, ja das muss man auch klären, was Innovation jetzt genau bedeutet. Also so kreative Ideen und neue Vorschläge kommen schon von der Geschäftsleitung, aber ob das im klassischen Sinne Innovation genannt werden kann, ob das auch einer Markttendenz entspricht, sehe ich sehr fragwürdig.

5. Was drängt Sie als Agentur dazu Innovationsaktivitäten durchzuführen?

Da wir in der Digitalisierungsbranche sind da es einfach interessant ist und notwendig finde für die Wirtschaft. Aber so per se für uns ist es eher der Fakt, dass wenn wir uns nicht schnell adaptieren und nicht schnell neues machen können und auch nicht up-to-date sind wie einfach die Ausrichtungen innerhalb der Unternehmen sind, mit denen wir zusammenarbeiten, dann kann man einfach schnell die Marktposition verlieren und ist schnell mal benachteiligt.

6. Was sind die großen Herausforderungen für Agenturen beim Thema Innovation?

Naja, erstens finde ich, dass es viele gibt und auch die Ausrichtung oft sehr ähnlich ist, finde ich persönlich. Und dass es sich üblicherweise so an Schnelligkeit sich orientiert und dementsprechend finde ich, dass es hin und wieder mal so Funken sind, die hinüberspringen, aber ob es tatsächlich so nachhaltiges antreiben von Innovationen ist weiß ich nicht. Und gerade im Dienstleistungssektor ist es etwas schwierig, ich meine in der Technik ist es ja was anderes, dass es da einen ganz gut abzugrenzenden Stand der Technik gibt und bei uns ist es so ein bisschen schwierig, was ist denn der Stand der Dienstleistungen oder unseren Leistungen. Ich meine bei uns ist es vielleicht ein bisschen leichter aufgrund der Digitalisierungsgeschichten, dass du da einfach auch ein besseren Überblick hast was können gewisse Tools, was können bestimmte Software, die dann in Kombination mit Dienstleistungen eventuell innovativ sind, aber per se als Dienstleistung innovativ zu sein kann sehr ins abstrakte gehen.

7. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Innovationsstrategie von welcher Fragestellungen oder Suchfelder abgeleitet werden?

Nein, wäre mir nicht bekannt.

Warum?

Ich glaube es mangelt einfach am Wissen im Bereich Innovationsmanagement und auch dementsprechend und auch die Auffassung was Innovation wirklich bedeutet. Ist das jetzt tatsächlich ein kleines Ding was wir schnell machen und das ist dann innovativ? Ist Innovation nur auf einen Kunden oder auf ein Projekt bezogen, weil Innovation kann strategisch jetzt natürlich verankert werden, aber wir haben aber einfach auch viele Projekte wo sich das innerbetrieblich ergeben kann, dass sehr innovative Ideen auch Kundenseitig kommen, also es ist auch so von unten und von oben so eine Tendenz da und ich glaube das so gesamtheitlich zu betrachten, in einen Prozess zu Giesen, eben in einer Ausrichtung zu verankern dass diese Kundenanstöße als Innovationstreiber ansehen und instrumentalisieren, das fehlt eigentlich, finde ich.

8. Gibt es in Ihrem Unternehmen einen definierten Innovationsprozess? Wenn ja, wie sieht dieser aus?

Nein gibt es keinen. Ich glaube es ist wir wirklich erstens mangelte Kompetenz, also in einer Person, zweitens auch mangelndes Bewusstsein dafür, weil ich finde. Ich finde, dass Innovationsmanagement auch relativ neu ist als Disziplin, also von den klassischen Disziplinen sag ich mal. Deshalb weiß ich jetzt nicht ob es sich im KMU Bereich schon so verankern konnte, also ich bin mir sicher dass es im Konzernbereich schon extrem verankert ist, insbesondere technologiegetriebene Unternehmen, aber so KMU/ Dienstleistung nicht etwas sehr State of the art ist, dass würde ich schon so sagen und ich glaube das hängt dann schon sehr stark mit dem Management und der Führung zusammen. Also wenn du eine Geschäftsführung hast die das tatsächlich auch verankert, dann glaube ich schon, dass es sehr gut funktionieren kann, auch in kleineren Betrieben, aber wenn du jemanden hast der einfach nicht das Bewusstsein dafür hat, aber eine sehr subjektive Definition von Innovation hat die auch nur dieser versteht, dann ist es natürlich schwierig.

9. Bitte beantworten Sie die nachfolgenden Fragen mit trifft zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft nicht zu.

Der Innovationsprozess ist verständlich?

Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
-----------	----------------	----------------------	-----------------

Mit fehlt ein Schritt der Evaluierung, welche ich dann Prototype, weil mir ist hier nicht ganz klar warum ich mich hier für die neue entscheide und nicht für irgendwelche aus Ideensammlung. Oder ist das nicht Teil des Prozesses? Ich priorisiere nur die neuen, aber wo priorisiere ich die aus der Ideensammlung?

Der Innovationsprozess ist vollständig?

Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
-----------	----------------	----------------------	-----------------

Die Methoden eignen sich für Dienstleistungsinnovationen im Agenturbereich?

Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
-----------	----------------	----------------------	-----------------

Ist der Innovationsprozess umsetzbar?

Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
-----------	----------------	----------------------	-----------------

Es kommt aber denke ich sehr auf die Organisation drauf an wo ich es versuche einzuführen und und welche Prozesse und Infrastrukturen es da schon gibt.

10. Was sind in Ihrer Agentur Impulsgeber für Innovation? (bsp. Kunden, Mitarbeiter etc.)

Beides, es kann der Markt selber sein, eine Markttendenz aus Zeitschriften oder Messen wo wir einfach sehen, das kann auch der Wettbewerb sein, kann auch tatsächlich ein Mitarbeiter sein, kann auch die Geschäftsführung sein, sollte auch Kunde sein bzw. Kundenansprache die wir versuchen in der Projektarbeit zu befriedigen.

11. Welche Faktoren oder Gegebenheiten sind besonders wichtig zu berücksichtigen im Agenturumfeld? Sind diese im Prozessmodell ausreichend berücksichtigt?

Schnittstellen, nehmen wir an, dass jemand der laufend im Kundenkontakt ist, der das Produkt tatsächlich integriert bzw. eine zum Produkt relevante Dienstleistung. Wenn ich jetzt das Produkt selber, da meine ich in unserem Beispiel tatsächlich Tools die immer eine begleitende Dienstleistung sage ich mal notwendig machen da sind schon mindestens drei unterschiedliche Abteilungen involviert und man kann jetzt sagen ich nehme alle drei mit in die Workshops, das ist dann ok, aber das ist nur punktuell, das bedeutet ich muss Begleitprozesse für die laufende Qualitätssicherung nicht nur für das, sondern auch die Ideensammlung immer eine Schnittstelle zu einem bestehenden Prozess sein und eben auch die Qualitätssicherung, die muss natürlich auch vernetzt werden, was mir tatsächlich ein wenig fehlt sind die Schnittstellen, aber natürlich kann man das auch nicht verallgemeinern und das weiß ich natürlich auch nicht und das habe ich auch gemeint, dass bei unterschiedlichen Agenturen, je nachdem was sie anbieten und wie sie unterwegs sind, in welcher Branche sie unterwegs sind, das unterschiedlich ausfallen kann. Also ich sehe es nicht so kompliziert, insbesondere nicht.

12. Als Agentur sind Sie in der Rolle des „unsichtbaren“ Mittelsmann zwischen Auftraggeber und Endnutzer. Wenn Sie an neue Dienstleistungen oder Leistungsangebote denken, betrachten Sie diese aus Sicht des Auftragsgeber oder Endkonsument?

Ich glaube das ist in unserem Fall relativ leicht, für mich zumindest, dadurch dass wir im eLearning sind und wir diese selber konsumieren, deshalb ist es aus Endusersicht relativ schnell beurteilbar, wenn es nicht gut ist. Aber natürlich sind die Geldgeber unsere Zielgruppe. Schlussendlich ist es immer derjenige der Zahlt. Da sind wir in einer zwiegespaltenen Rolle, dass wir natürlich aus unserem didaktischen Antrieb heraus das so vielleicht nicht anbieten würden. Also ich glaube wir betrachten beide ganz gut und ich glaube gerade, wenn es um Innovation geht wäre für mich eher nicht der Geldgeber im Zentrum, sondern der Enduser. Weil es aus meiner Sicht das Ziel wäre etwas zu schaffen was Impact hat und Impact egal wer der Geldgeber ist erzeugt das Produkt oder die Leistung nun mal beim Enduser. Weil auch am Ende des Tages beim Geldgeber es ihm wichtig ist, dass bei seinen Enduser, demnach aus bei unseren Endusern etwas Innovatives ankommt.

13. Nutzen Sie den Ideenreichtum von Mitarbeitern, werden diese aktiv aufgefordert sich einzubringen und werden Ideen systematisch erfasst?

Systematisch erfasst nein, oder teils. Es sind weniger Dienstleistung, sondern eher Produktentwicklungsideen, also verfehlt das das Thema hier ein wenig. Alles eigentlich partiell, es ist alles immer sehr impulsiv. Dann wird es vielleicht für eine Woche weiterverfolgt, oder für ein Projekt umgesetzt, aber es wird nicht weiterverfolgt, dass es erstens nachhaltig ist, es gibt keine Messung, dementsprechend kann auch nicht gemessen werden ob sich etwas bewährt hat oder nicht, weil ein Kunde findet es gut, beim anderen ist das Projekt schon wieder so spezifisch anders, dass es keinen Raum hat. also es sind immer wieder diese kleinen blitzartigen Lösungen, aber es ist sehr sporadisch, lose, aber nicht nachhaltig. Es gibt ab und an schon gute Stories, aber es bleibt aber auch dabei, dass es auf ein Projekt/Produkt spezifisch abgelaufen ist und man macht nichts daraus.

14. Sehen Sie einen Nutzen in einem Ideenspeicher? Kann dieser auch im normalen Projektgeschäft von Nutzen sein?

Ja auf jeden Fall, für mich kommt es darauf an wie es gepflegt wird, wie es öffentlich gestellt wird, wie das kommuniziert wird und wie und von wem das evaluiert wird und auch in die nachhaltige Entwicklung einfließt.

15. Welche Möglichkeiten sehen Sie, um Prototypen für Dienstleistungen zu erstellen und zu testen?

also ich finde das ist im Modell sehr gut erfasst, dass wir das wirklich nur in Pilotprojekten machen können. Aber mir ist auch eingefallen, dass man das auch so in Simulationsspielen testen könnte. Ich glaube tatsächlich, dass es in einer kontrollierten Umgebung, obwohl das total aufwendig ist, klappen könnte. Das du einfach eine Kontrollgruppe hast und dann einfach diese Dienstleistung versuchst zu testen.

Und vom Prototypen her?

Mir ist nur dieses Simulationsspiel eingefallen, sonst ist Prototypen, also für mich, ich finde das ist irgendetwas dazwischen, weil ich glaube sowohl Rollenspiel oder Simulationsspiele können auch in der Prototypingphase recht erfolgreich sein, aber ich glaube tatsächlich, dass es nicht unbedingt in einem Pilotprojekt notwendig wäre, sondern man kann tatsächlich Kontrollgruppen haben und das wie halt tatsächlich in der Sozialpsychologie mit Kameras beobachten, wie sich Leute verhalten würden, wenn sie in eine bestimmte Situation kommen.

16. Sehen Sie eine Markteinführung als Teil eines Innovationsprozesses? Wie sieht diese gegebenenfalls aus?

Ja ich sehe es als Teil des Innovationsprozesses an, ja, schon ich muss auch ehrlich sagen ich kann zumindest mit dem Wissenstand jetzt das nicht ganz davon unterscheiden wie man eine gute Marktstrategie auch ohnehin betrachtet. Also deswegen würde ich sagen absolut. Bei der Markteinführung geht es denke ich um eine ordentliche Kommunikationsstrategie, was anderes fällt mir dafür derzeit leider nicht ein

17. Findet eine Qualitätsmessung statt und sehen Sie diese als Teil des Innovationsprozess oder als Impulsgeber? Wie wird die Qualitätsmessung gegebenenfalls durchgeführt?

Also ich finde generell Qualitätsmessung also nicht vom Kern des Prozesses, aber in der Tat zumindest in der ersten Schleife Teil davon, so dass ich die bestehende Leistung optimiere, aber wenn es darum geht die Leistung dann in den Regelbetrieb übergeht und ich dann noch immer die Qualitätsmessung drinnen habe, aber dies dann dazu dient es dazu dient das Produkt wieder abzuschaffen, oder eventuell komplett ändern, dann ist es für mich eher als Impulsgeber.

18. Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Innovationscontrolling bei Projekten, wenn ja wie ist dieses aufgesetzt? Wenn nein, aus welchem Grund nicht?

Nein. Wieso? Weil wie gesagt keine Kompetenz und kein Bewusstsein und eigentlich meine hier nicht, dass es für die Ideen selber, es mag schon sein, dass sie irgendjemand irgendwo aufschreibt, aber dieses irgendwo, irgendjemand, irgendwann also es fehlt komplettes System dahinter, die Methodik dahinter wie man so etwas macht und angeht und dementsprechend.

19. Sind Ihrer Meinung nach die passenden Methoden gewählt worden, um Innovation im Agenturumfeld zu betreiben?

Ja ich denke schon, dass die passenden Methoden ausgewählt wurden, aber ich glaube das ist nur ein Methodenkoffer, den du mitnimmst und nicht etwas das in Stein gemeißelt ist, also könnte man auch ändern. Es gibt ja unterschiedliche Techniken. Also das Einzige was ich hier gesagt habe das wir hier die Grundregeln und Grundprinzipien dafür fehlen wieso ich von Ideenfinden Prototype, also die Vernetzung von Ideen sammeln und Ideen finden wie die miteinander vernetzt werden können, oder vielleicht in einem zusätzlichen Schritt eine Gesamtevaluierung mache.

20. Würden Sie den Innovationsprozess öffnen und in einem Open Innovation Format beispielweise in Co-Creation mit Kunden durchführen?

Absolut würde ich tun

Wo würde der Kunde schon ins Spiel kommen?

Also im besten Fall haben wir ja schon eine Ideensammlung und da fließen die Kundenwünsche mit ein, aber ich würde dennoch schon mit einem Grundkonzept vielleicht oder irgendeiner Sichtweise einen Workshop wo ich Ideen generieren kann mit dem Kunden und dann würde ich sie auch im Prototyping miteinbeziehen, weil ich denke es ist schon auch ganz gut, wenn sie nachvollziehen können was daraus gemacht wurde.

21. Gibt es aus Ihrer Sicht noch Verbesserungsmöglichkeiten im Prozessmodell?

Mir fehlt ein Evaluierungsschritt bei Ideen sammeln, Ideen finden, ein Zwischenschritt vor dem Prototyping. Ich denke nur, dass ein Ideenspeicher schon auch in Impulsgeber für die Innovationsstrategie sein kann. Sonst finde ich das schon sehr gut. Diese zwei Fragen haben mich beschäftigt.

22. Wurden aus Ihrer Sicht wichtige Fragen nicht gestellt?

Nein ich denke alles wurde gut abgedeckt.

23. Gibt es noch weitere Ergänzungen zur Thematik Ihrerseits?

Jein, also die Definition von Innovation ist eigentlich noch zu klären, gibt es da eine die jetzt explizit zu Agenturen zutrifft? Das ist mir etwas unklar.

Transkript E2

1. In welcher Branche sind Sie oder Ihr Unternehmen tätig?

Ja wir sind im online Business tätig, also wir machen Websites für diverse Kunden und ja meine Aufgabe ist es dann, also ich bin Teil eines Teams von drei UX/UI Designern und einem Head, der das quasi dann leitet und meine Aufgabe ist es verschiedene Kunden auch als Projektleiter zu betreuen und eben das Daily Business dann einfach nachzugehen. Nicht immer Website machen, sondern eben auch mal Banner und solche Geschichten, also online Ads, weil wir eben auch, das Business hat nicht nur den Fokus auf Webseiten, sondern auch Online Marketing, das heißt wir machen da auch unterschiedliche Kampagnen für die jeweiligen Kunden.

2. Welche Position füllen Sie im Unternehmen?

UI/UX Designer und auch Projektmanagement

3. Befassen Sie sich als Agentur mit Innovationen und neuen Leistungsangebote und sehen Sie Bedarf nach Innovationen im Agenturwesen?

Ja also die Agentur befasst sich damit schon, jetzt ist nur die Frage inwiefern man da dann darauf eingehen wollen, also bezieht sich das auf Design oder Allgemein.

Allgemein, aber gerne auch Beispiele im Design

Im Designbereich war das jetzt eigentlich nicht so wirklich möglich, dass das so wirklich gepusht wird, ich sag im Designteam jetzt mal. Da ist eben oft das Problem, dass sich das von der Kundenseite einfach oft nicht von Interesse ist. Also man versucht dann schon immer ein bisschen Innovation mit reinzubringen aus Design und technischer Sicht. Also wenn haben wir im Team versucht nebenher gewisse Themen zu pushen und mehr in die Innovationsrichtung zu gehen und zu schauen was gibt es da jetzt für Innovationen gerade aus der Websicht, also Canvas, WebGL also solche Geschichten und da versucht man halt die Sachen wo man schon gemacht haben nochmal neu aufzubereiten und das halt ins Portfolio mit hineinzunehmen. Das ist aber eher neben dem Daily Business, nichts was man dem Kunden so anbieten, weil die Skills noch ein bisschen fehlen, also Agenturintern. Der Plan von dem Ganzen ist schon, dass man versucht in Zukunft da die Leistung zu verbessern die man da bringen möchte und dem Kunden einen Mehrwert zu bieten dadurch.

4. Wer ist in Ihrem Unternehmen verantwortlich für das Thema Innovation?

Nein, gibt es eigentlich nicht

5. Was drängt Sie als Agentur dazu Innovationsaktivitäten durchzuführen?

Konkurrenz würde ich sagen, war jetzt mein intuitiver Gedanke. Ich meine der Markt ist jetzt nicht so klein, gerade im online Bereich. Man will einfach besser sein als die Konkurrenz oder beziehungsweise oder zumindest auf das Niveau zu kommen wo die anderen sind und auch nicht nur national, sondern international da mithalten zu können.

6. Was sind die großen Herausforderungen für Agenturen beim Thema Innovation?

Ich glaube die große Herausforderung ist es dem Kunden das auch dann wirklich zu verkaufen, um das so zu sagen, beziehungsweise auch intern, wie ich es jetzt auch so mitbekomme, die Leute dafür zu bekommen und auch abzustellen für solche Innovationsprojekte.

7. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Innovationsstrategie von welcher Fragestellungen oder Suchfelder abgeleitet werden?

Ja es gibt schon eine Strategie für das Unternehmen, das hat aber nichts mit Innovation zu tun bei uns bzw. Innovation ist nicht Teil davon. Das ist mehr so die ganzheitliche Ausrichtung vom Unternehmen.

Warum nicht?

Ich glaube es gibt einfach kein Interesse dafür, der Platz ist einfach nicht da, also rein auf den Innovationsgedanken heruntergebrochen. Natürlich gibt es schon Innovationsgedanken rundherum und natürlich gibt es schon allgemeine strategische Überlegungen, aber da geht es jetzt mehr darum zu sagen, wie wollen wir als Unternehmen expandieren, oder wollen zum Beispiel Inhouse Programmierer haben, oder wollen wir die irgendwo auslagern, also Kosten senken und solche Themen gibt es schon Agenturintern, aber das hat jetzt so eigentlich nichts mit Innovation zu tun.

8. Gibt es in Ihrem Unternehmen einen definierten Innovationsprozess? Wenn ja, wie sieht dieser aus?

Es gibt auch leider keinen definierten Innovationsprozess.

Warum?

Es ist einfach derzeit nicht so von Interesse.

Blöde Frage, aber das machst du jetzt nicht mit einmaligen Kunden, du hast ja Bestandskunden? Also das könnte ich mir gut vorstellen, dass man bei sowas dann bei Bestandskunden dann viel besser ankommt, oder das Interesse da einfach da ist, weil du willst ja wenn du für eine schnelle Dienstleistung die du da haben möchtest, willst du es ja einfach nur machen und fertig. Also so stelle ich mir das vor, bist du jetzt möglicherweise nicht so gewillt da wirklich dann so Pilotprojekte, oder Richtung Innovation zu gehen.

9. Bitte beantworten Sie die nachfolgenden Fragen mit trifft zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft nicht zu.

Der Innovationsprozess ist verständlich?

Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
-----------	----------------	----------------------	-----------------

Also er vergisst jetzt nichts, ich habe schon fast eher das Gefühl, dass es zu viel ist, du hast ja da schon einen langen Prozess, den du nicht immer so, oder in sehr wenigen Fällen so durchführen wirst. Du hast ja da auch einen klassischen Research Prozess enthalten mit der ganzen Persona Geschichte, wenn ich es richtig verstanden habe. Das ist jetzt bei uns zum Beispiel nicht so der Fall, weil einfach nicht so die Zeit dafür ist, deshalb wird es nur sehr sehr oberflächlich gemacht, das ist in einer Stunde abgehandelt.

Der Innovationsprozess ist vollständig?

Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
-----------	----------------	----------------------	-----------------

Der Innovationsprozess berücksichtigt das Agenturumfeld und eignet sich zur Entwicklung neuer Agenturdienstleistungen?

Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
-----------	----------------	----------------------	-----------------

Die Methoden eignen sich für Dienstleistungsinnovationen im Agenturbereich?

Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
-----------	----------------	----------------------	-----------------

Ist der Innovationsprozess umsetzbar?

Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
-----------	----------------	----------------------	-----------------

Theoretisch trifft eher zu, aber praktisch würde ich es so allgemein sagen ist es eher schwierig, weil du kannst das halt nicht das über jeden Kunden darüber stellen, oder alles was du halt machst. Deshalb würde ich zu eher nicht tendieren, weil über alles kannst es nicht drüber kriegen.

10. Was sind in Ihrer Agentur Impulsgeber für Innovation? (bsp. Kunden, Mitarbeiter etc.)

Ja ist natürlich so klassisch der Chef ist, der irgendwo etwas sieht und dann sagt er will das jetzt. Kunden sind es jetzt eher nicht, das ist wirklich sehr sehr selten der Fall. Wenn wir mehr so intern reinschauen, dann ist es eigentlich von den einzelnen Mitarbeitern. Also so überwiegend ist es dem Großteil eigentlich egal, ist mein Gefühl was Innovation betrifft. Ich bin da jemand der schon sehr darauf schaut, kann ich nur für mich sprechen. Weil ich da schon der Meinung bin, wenn etwas besser geht das dann schon anzubringen und anzusprechen. Aber es sind dann mehr vereinzelt die diesen Mindset vertreten. Der Rest ist mehr so abarbeiten.

11. Welche Faktoren oder Gegebenheiten sind besonders wichtig zu berücksichtigen im Agenturumfeld? Sind diese im Prozessmodell ausreichend berücksichtigt?

Der Zeitfaktor, die Skills, dass du die richtigen Leute hast, dass du auch die richtigen Kunden hast. Die sind natürlich nicht alle so, aber es kommt immer auch darauf an was für Unternehmen du bist, dann wenn du schon von Anfang an einen guten Namen hast in den Sachen, die du machst, dann bekommst du wahrscheinlich auch eher die Kunden die in diese Richtung dann auch unterwegs sind. Aber wenn du dann nicht so bist als Agentur dann ist es auch für dich auch echt schwierig in diese Richtung zu pushen, weil du auch dementsprechend die Kunden auch anziehst, das ist dann glaub ich so ähnlich wie das Preisthema, weil wenn du einen gewissen Preis hast, dann wird es irgendwann auch schwierig einen höheren Preis zu verlangen.

13. Nutzen Sie den Ideenreichtum von Mitarbeitern, werden diese aktiv aufgefordert sich einzubringen und werden Ideen systematisch erfasst?

Nein bei uns werden keine Ideen systematisch erfasst, also es bleibt dann am Ende wirklich an jedem selber dann, ob dann vielleicht irgendwelche Ideen, die schon früher vorhanden waren, dann für ein späteres Projekt noch einmal verwendet werden. Auch der Ideenreichtum wird nicht aktiv gefordert. Es ist dann eher so sagt, vielleicht ist das noch interessant, oder soll man das nochmal so machen, ein bisschen

gegen die Projektblindheit anzukämpfen, aber sonst keine aktive Aufforderung, dass da jetzt ein Input kommt.

14. Sehen Sie einen Nutzen in einem Ideenspeicher? Kann dieser auch im normalen Projektgeschäft von Nutzen sein?

Ich sehe da auf jedenfalls einen Nutzen. Ich merke, dass schon auch bei mir, wenn man da irgendwelche Ideen hat, die dann im Nirvana verschwinden, aber eigentlich ganz cool wären. Aber ich glaub man kann ja verschiedene Ideen auch auf verschiedene Kunden ummünzen.

15. Welche Möglichkeiten sehen Sie, um Prototypen für Dienstleistungen zu erstellen und zu testen?

In unseren Workshops wird das eigentlich immer so gemacht, dass wenn es zum Visualisieren mal kommt, dann wird das klassisch aufgezeichnet, oder du machst im Rahmen einer Präsentation statische Bilder herzeigt. Wir sind da jetzt noch nie so weit gegangen, dass wir etwas klickbares gezeigt haben. Also das war bei uns, soweit waren wir einfach noch nicht. Möglichkeiten wären im digitalen Bereich Invasion etc. Ich denke das ist bei den Kunden schon sehr wichtig, weil sie sich das einfach oft nicht vorstellen können

16. Sehen Sie eine Markteinführung als Teil eines Innovationsprozesses? Wie sieht diese gegebenenfalls aus?

Ob das der Abschluss ist, oder als Teil davon sehe? Das ist für mich eigentlich kein Abschluss, das ist schon Teil davon. Da bekomm ich ja dann erst wirkliches Feedback, das ist ja eigentlich mein Usertest. Das ist für mich so ein weiterer Iterationsprozess.

17. Findet eine Qualitätsmessung statt und sehen Sie diese als Teil des Innovationsprozess oder als Impulsgeber? Wie wird die Qualitätsmessung gegebenenfalls durchgeführt?

Das ist für mich, für mich gehört das schon dazu, für mich ist das schon Teil des Innovationsprozesses.

18. Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Innovationscontrolling bei Projekten, wenn ja wie ist dieses aufgesetzt? Wenn nein, aus welchem Grund nicht?

Projektcontrolling findet in einer reinen Zeiterfassung statt. Zusätzlich eben Stundenpakete.

19. Sind Ihrer Meinung nach die passenden Methoden gewählt worden, um Innovation im Agenturumfeld zu betreiben?

Ich denke da sind einige spannende dabei, wir verwenden auch bereits welche von diesen.

20. Würden Sie den Innovationsprozess öffnen und in einem Open Innovation Format beispielweise in Co-Creation mit Kunden durchführen?

Ich glaube das kommt sehr auf den Kunden an, es gibt eben welche die nur einen Auftrag umgesetzt haben möchten und welche die offen für Neues sind. Aber ja grundsätzlich macht eine Zusammenarbeit mit dem Kunden Sinn.

21. Gibt es aus Ihrer Sicht noch Verbesserungsmöglichkeiten im Prozessmodell?

Keine zusätzlichen

22. Wurden aus Ihrer Sicht wichtige Fragen nicht gestellt?

Nein

23. Gibt es noch weitere Ergänzungen zur Thematik Ihrerseits?

Nein

Transkript E3

3. In welcher Branche sind Sie oder Ihr Unternehmen tätig?

Die Agentur, bei der ich tätig bin, ist eine Digital Agency, sprich wir machen alles, was in den Bereich digitale Werbung fällt.

2. Welche Position füllen Sie im Unternehmen?

Ich bin im Bereich Paid Advertisement. Das bedeutet alle bezahlten Kampagnen und da haben wir den Fokus auf Google Ads und Facebook, aber natürlich gibt es da noch weitaus mehrere Plattformen, wo man Werbung schalten kann.

3. Befassen Sie sich als Agentur mit Innovationen und neuen Leistungsangebote und sehen Sie Bedarf nach Innovationen im Agenturwesen?

Ich denke wir müssen uns gezwungenermaßen mit dem Thema Innovation beschäftigen. Also, die Werbebranche hat immer schon als sehr schnelllebig gegolten und ich denke durch die digitalen Lösungen, oder digitalen Möglichkeiten, die über die letzten sagen wir 10 bis 15 Jahren hinzugekommen sind ist das noch mal um einiges schnelllebig geworden. Und der nächste Schritt mit zum Beispiel künstlicher Intelligenz wird diesen Prozess sicher nicht verlangsamen und was auf jeden Fall auch ein Thema ist, sagen wir es ist sehr leicht geworden eine digitale Agentur zu gründen, es gibt einen sehr großen freizugänglichen Wissensschatz. Sprich jeder der sich Zeit nimmt und Interesse daran hat, denke ich, kann eine Digitalagentur gründen, bis zu einem gewissen Maß natürlich, aber das zeigt einfach auch in was für einem kompetitiven Umfeld man sich bewegt im digital Advertisment. Und man kann sich definitiv nicht auf vergangene Erfolge ausruhen. Sprich auf jeden Fall muss man sich mit neuen Leistungsangeboten auseinandersetzen und wenn nicht neu, dann zumindest mit verbesserten Leistungsangeboten.

4. Wer ist in Ihrem Unternehmen verantwortlich für das Thema Innovation?

Wenn diese Frage darauf abzielt, ob es bei uns im Unternehmen jemanden gibt, der sich den Titel Innovationsmanager umhängt, dann ist die Antwort auf die Frage Nein, gibt es in der Form nicht, aber ich denke, ob man innovativ ist, ist jetzt nicht an einer Person festzumachen, da gehört wohl schon eine ganze Organisationsstruktur dazu, angefangen von Geschäftsführern und natürlich essenziell sind die Mitarbeiter.

5. Was drängt Sie als Agentur dazu Innovationsaktivitäten durchzuführen?

Was uns dazu drängt? Auf jeden Fall der Wettbewerb. Wie schon angesprochen es ist relativ leicht eine Agentur zu gründen, man kann als Einzelunternehmer im weitesten Sinne eine Agentur sein und was natürlich auch ist, man ist nicht mehr lokal gebunden, obwohl ich schon denke, dass Agenturen oder

Kunden eine gewisse Nähe zu Agenturen die vor Ort sind suchen, aber die richtig großen Agenturen können sich nur die Big-Player leisten, also große Firmen, bei denen es dann eigentlich egal ist ob die Agentur jetzt in Tokio sitzt oder bei dir vor Ort. Und das zweite Thema sind, denke ich die vorschreitenden Technologien.

6. Was sind die großen Herausforderungen für Agenturen beim Thema Innovation?

Also ich glaube in der Tat, ist es auch das Wissen ist. Wir arbeiten jetzt zum Teil auch schon mit künstlicher Intelligenz, oder wir befassen uns zumindest mit dem Thema künstliche Intelligenz in der Werbung und da, das ist ja auch ein Buzz-Word in einer gewissen Art und Weise, wo man jetzt natürlich nicht sagen kann wir machen jetzt Programmatic Advertisement mit KI und das funktioniert. Da muss es Vorlaufzeiten geben und ein gewisses Wissen angeeignet werden und das dauert einfach. Man muss einfach auch wissen auf was will man sich fokussieren, man sollte jetzt definitiv nicht auf jeden Zug aufspringen, man kann nicht Experte für alles sein, aber da wo man entscheidet sich darauf zu fokussieren, da muss man sich einfach auch die Zeit nehmen, damit man sich ein Know-how aufbaut.

7. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Innovationsstrategie, von welcher Fragestellungen oder Suchfelder abgeleitet werden?

Wir haben auf jeden Fall eine Unternehmensstrategie wo schon auch beschrieben wird, auf welche Themen wir uns stürzen, das ist in unserem Fall, in der aktuellen Strategie eben das Thema künstliche Intelligenz, das ist sehr interessant in unsere Augen und bietet einfach auch sehr viele Umsetzungsmöglichkeiten im Bereich des digital Marketing, wo wir selber noch gar nicht wissen was für Use-Cases es alles gibt, aber ich glaube wir haben da sicher schon die ersten Schritte gemacht. Aber ich glaube man kann das jetzt nicht als eigenständige Innovationsstrategie verallgemeinern.

8. Gibt es in Ihrem Unternehmen einen definierten Innovationsprozess? Wenn ja, wie sieht dieser aus?

Wir haben agile Prozesse, das auf jeden Fall. Wir machen ja auch Apps und wir haben zum Beispiel auch ein Rollenspiel gemacht über Cybermobbing wo einiges zu entwickeln war. Also die Entwicklung ist agil aufgebaut, ob das ein Innovationsprozess ist, das traue ich mich jetzt nicht zu beantworten.

9. Bitte beantworten Sie die nachfolgenden Fragen mit „trifft zu“, „trefft eher zu“, „trifft eher nicht zu“, „trifft nicht zu“.

Der Innovationsprozess ist verständlich?

Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
-----------	----------------	----------------------	-----------------

Die Grafik ist schon, da ist schon auf jeden Fall viel zu sehen, mit deiner Erklärung war es für mich verständlich, aber ohne Erklärung könnte man sich ein wenig schwertun, weil da schon sehr viel passiert. Deshalb würde ich sagen.

Der Innovationsprozess berücksichtigt das Agenturumfeld und eignet sich zur Entwicklung neuer Agenturdienstleistungen?

Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
-----------	----------------	----------------------	-----------------

Die Methoden eignen sich für Dienstleistungsinnovationen im Agenturbereich?

Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
-----------	----------------	----------------------	-----------------

Um ganz ehrlich zu sein, ich kenne nicht alle Methoden, die beschrieben wurden, du hast es eh angeschnitten, aber ja so auf den ersten Blick wirkt es grundsätzlich schlüssig. Ein paar habe ich auch selbst schon ausprobiert, wo ich denke, das macht auch Sinn. Also wir arbeiten auch mit Personas in der Agentur und als digitale Agentur sind natürlich Mock Ups ein großes Thema und ja würde ich sage.

Ist der Innovationsprozess umsetzbar?

Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
-----------	----------------	----------------------	-----------------

Also grundsätzlich würde ich sagen ja. Ich glaube die Schwierigkeit ist, wenn man so einen Prozess einführt, der wie du angesprochen hast aus dem Design Thinking kommt, wenn man keine Person hat die eine Expertise im Design Thinking hat, weiß ich nicht ob das sagen wir sofort zielführend ist.

10. Was sind in Ihrer Agentur Impulsgeber für Innovation? (bsp. Kunden, Mitarbeiter etc.)

Grundsätzlich bei uns, wir haben sehr motiviertes Team, das sicher viel einbringt und auch die Geschäftsführung, die sich aber bei uns eigentlich sehr zurückhält, die ist sehr strategisch fokussiert. Und die Kunden? Ja denke ich auch, wir haben kürzlich ein Projekt realisiert, was ich schon als innovativ bezeichnen würde. Worum geht es? Wir haben einen Kunden, der relativ große Kampagnen schaltet und im Dynamic Advertisement muss man da immer wieder Bilder neu hochladen, die Texte generieren, die Buchung machen usw. und wenn man da eine kleine Kampagne hat, ist das natürlich schon halbwegs leicht umzusetzen, aber wenn man jetzt in die Konzerngröße geht, wo man wirklich große Kampagnen schaltet, kann das durchaus sehr zeitintensiv werden und auch unübersichtlich. Wenn ich jetzt jede Woche 10 neue Bilder hochladen muss und das nicht zentral gesteuert wird, nimmt das durchaus einiges an Zeit in Anspruch. Und wir haben uns mit dem Kunden und einem weiteren Partner zusammengesetzt und haben eine Lösung entwickelt, wo dieses Buchen von Ads und die Kampagnensteuerung zentral gesteuert werden kann. Also man kann jetzt den Prozess der Buchung der Banner, genauso wie die ganze Bereitstellung der Medien zentral machen und man muss es nicht mehr für jede Kampagne einzeln machen, sondern kann es jetzt ganzheitlich machen und das halte ich auf jeden Fall für eine innovative Lösung und dadurch setzen wir uns in einer gewissen Art und Weise auch von der Konkurrenz ab.

11. Welche Faktoren oder Gegebenheiten sind besonders wichtig zu berücksichtigen im Agenturumfeld? Sind diese im Prozessmodell ausreichend berücksichtigt?

Ich glaube in einer Agentur sind immer sehr viele Ideen im Umlauf und das finde ich eigentlich ganz gut an diesem Modell, also das mit dem Ideenspeicher, dass man da ein System einfach hineinbringt. Ich finde es auch wichtig, dass Schwerpunkte gesetzt werden und man sich nicht in Projekte verläuft, die zu nichts führen.

12. Als Agentur sind Sie in der Rolle des „unsichtbaren“ Mittelsmann zwischen Auftraggeber und Endnutzer. Wenn Sie an neue Dienstleistungen oder Leistungsangebote denken, betrachten Sie diese aus Sicht des Auftraggebers oder Endkonsument?

Endnutzer, da muss man sicher sagen Endnutzer, obwohl da das Beispiel mit der Kampagnensteuerung ein bisschen irreführend ist, weil der Endnutzer, der die Werbung konsumiert nichts von der Software, die

im Hintergrund läuft, hat, aber in dem Fall ist eigentlich der Endnutzer auch derjenige, der die Ads erstellt, also geht auch damit überein, also ja sicher der Endnutzer.

13. Nutzen Sie den Ideenreichtum von Mitarbeitern, werden diese aktiv aufgefordert sich einzubringen und werden Ideen systematisch erfasst?

Bei uns hat sicher jeder die Möglichkeit seine Ideen einzubringen und seine eigenen kleinen Projekte am Laufen hat. Aber wir sind in der glücklichen Lage, auch jetzt in dieser Zeit recht gut ausgelastet sind, also es ist halt fast, muss man leider sagen es ist etwas das on top kommt, aber die Idee das systematisch zu erfassen finde ich gut und wird jetzt in dieser Form nicht gemacht. Im weitesten Sinne, wenn jemand eine Idee hat, kocht jeder sein eigenes Süppchen.

14. Sehen Sie einen Nutzen in einem Ideenspeicher? Kann dieser auch im normalen Projektgeschäft von Nutzen sein?

Auf jeden Fall kann der von Nutzen sein, ich denke auch, ja sicher im Projektgeschäft auch. Oft ähneln sich ja Kunden auch sehr, sei es die gleiche Branche und wenn da ein Ideennetzwerk besteht und hineinschreibt eine Idee die man in Betracht ziehen könnte, auch wenn diese vielleicht in einem Projekt nicht ausgegangen ist, kann man diese Idee in einem anderen Projekt aufgreifen, natürlich immer unter Vorbehalt, dass sich ein Kunde dafür begeistern lässt. Finde ich gut.

15. Welche Möglichkeiten sehen Sie, um Prototypen für Dienstleistungen zu erstellen und zu testen?

Bei uns in einer digitalen Agentur, wie auch im Prozessmodell beschrieben, sehr viel mit Mock-Ups und Bildsprache funktioniert. Was es darüber hinaus geben könnte? Das ist eine gute Frage. Ich referenziere jetzt noch mal auf das Innovationsbeispiel, also als wir das entwickelt haben, haben wir das gemeinsam mit dem Kunden entwickelt und wir hatten da schon sehr klare Vorstellungen, was können muss. Aber wenn wir das jetzt einen neuen Kunden Pitchen müssten, dann könnte man das sicher in eine Story verpacken, also in ein Storyboard, wie von dir angesprochen, sprich man erzählt die Geschichte des Social Media Manager der jede Woche seine Ads aktualisieren muss und Unmengen an Ordner voller verschiedener Bilder und Texte hat und sich das immer zusammenstückeln muss, würde in diesem Fall sicher funktionieren, ob das so verallgemeinerbar ist, dass es jetzt nur diese zwei Methoden infrage kommen wage ich jetzt zu bezweifeln, aber falsch ist es denke ich nicht.

16. Sehen Sie eine Markteinführung als Teil eines Innovationsprozesses? Wie sieht diese gegebenenfalls aus?

Ja denke ich schon. Die Markteinführung passiert am ehesten so, dass man bestehenden Kunden, die einem vertrauen seine neuen Sachen präsentiert.

17. Findet eine Qualitätsmessung statt und sehen Sie diese als Teil des Innovationsprozess oder als Impulsgeber? Wie wird die Qualitätsmessung gegebenenfalls durchgeführt?

Natürlich man holt jetzt schon Feedback ein vom Kunden. Man muss da jetzt auch unterscheiden was für Projekt, das ist. Ist es eine Designentwicklung, wo man eine CI entwickelt, wo man sehr gestalterisch arbeitet, dann kann man sicher etwas wie eine Kundenbefragung machen. Wenn man im Paid Advertisement ist, dann ist die Qualitätsmessung relativ einfach, weil du siehst ja wie eine Kampagne

performt und wenn die unterdurchschnittlich performt, dann kann die Qualität nicht so gut sein. Also das ist wahrscheinlich sehr abhängig davon wie das Projekt ist und abhängig vom Projekt kann man unterschiedliche Qualitätskriterien festlegen.

18. Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Innovationscontrolling bei Projekten, wenn ja wie ist dieses aufgesetzt? Wenn nein, aus welchem Grund nicht?

Naja, so wie es in diesem Modell angeführt ist natürlich nicht, denn wir haben keine Innovationsprozess, der so sequenziell aufgebaut ist. Die Projekte werden aber schon getrackt,

19. Sind Ihrer Meinung nach die passenden Methoden gewählt worden, um Innovation im Agenturumfeld zu betreiben?

Soweit ich das bewerten kann schon.

20. Würden Sie den Innovationsprozess öffnen und in einem Open Innovation Format beispielweise in Co-Creation mit Kunden durchführen?

Nur im stillen Kämmerchen zu sitzen und mir was Fertigen rauskommen, weiß ich nicht, wie nachhaltig das ist. Wahrscheinlich sollte man einen Kunden jetzt auch nicht anbetteln, bitte macht mit mir ein Innovationsprojekt, ich brauche etwas Neues, das wirkt vielleicht etwas verzweifelt. Aber wie gesagt dieses Projekt wieder, ist mit einem Kunden zusammen entwickelt worden und es war erfolgreich.

21. Gibt es aus Ihrer Sicht noch Verbesserungsmöglichkeiten im Prozessmodell?

Also aus Prozesssicht ist mir eine Sache mehr oder weniger aufgefallen. Du gehst ja auf diese Feedbackloops ein, das Einzige was ich mich Frage ist eben dieser Loop ganz am Anfang, wie heißt das, zwischen Innovationsstrategie formulieren und User Identifizieren, da ist ja die Schnittstelle. Also ich frage mich, wenn du da ein Projekt anstößt, und das verläuft im nirgendwo, ganz blöd gesagt, wirfst du ja deshalb nicht deine ganze Strategie über den Haufen. Also eine Strategie sollte schon so standfest sein, dass sie ein nicht erfolgreiches Projekt verkraften kann, ohne dass diese dann komplett in sich zusammenbricht, deshalb verstehe ich diesen Loop zurück hier nicht ganz. Sonst, ja vielleicht das eine noch du hast ja den Ideenspeicher an sich, aber so, wie ich das Modell verstehe, baut es sehr darauf auf, dass sich Mitarbeiter einbringen, aber vielleicht haben sie jetzt nicht immer eine Idee, aber sie sehen ein Problem das es zu lösen gilt und das sollten sie, wenn ein Problem bzw. die Lösung eines Problems Potential in sich birgt, dann sollte vielleicht nicht nur die Geschäftsführung vorgeben, sondern auch der Mitarbeiter. Leute schaut euch das an, wenn wir es schaffen für das und das eine Lösung anzubieten, dann hat das auch einen Mehrwert. Ja das wären eigentlich die zwei Punkte.

21. Wurden aus Ihrer Sicht wichtige Fragen nicht gestellt?

Soweit so gut

23. Gibt es noch weitere Ergänzungen zur Thematik Ihrerseits?

Nein eigentlich nicht, ist schon interessant.

Transkript E4

4. In welcher Branche sind Sie oder Ihr Unternehmen tätig?

Ich arbeite in einem Unternehmen für Markenberatung, machen also Markenstrategie und Markendesign, Branding im Haus bei uns.

2. Welche Position füllen Sie im Unternehmen?

Ich bin Brand Designer

3. Befassen Sie sich als Agentur mit Innovationen und neuen Leistungsangebote und sehen Sie Bedarf nach Innovationen im Agenturwesen?

Also es gibt zu dem Thema verschiedene Meinungen. Wir haben natürlich intern Produkte entwickelt, die man schon als innovativ bezeichnen darf. Wir haben jetzt gerade eine Situation wo man natürlich in Corona in eine Situation, man muss dazu sagen, wir haben intern eine Abteilung, die sich speziell mit Marke in Raum beschäftigt, das heißt, die machen viel Messeauftritte, Road Shows, solche Themen. Die sind natürlich von dieser Situation. Ihnen ist natürlich der Teppich unter den Füßen weggezogen worden, die beschäftigen sich derzeit damit, wie kann man Markenräume erlebbar machen, nicht im physischen Raum, sondern über andere Möglichkeiten, sein es virtuelle Markenräume, wie drücken die sich aus, wie sind die gestaltet, was kann man darin machen, ist es etwas das mit Konversation funktioniert, ist es etwas, wo man sich eher allein durchbewegt, was sollen die denn können? Und ein anderes Thema das wir in letzter Zeit im Haus entwickelt haben war es wurde eine Studie durchgeführt zum Thema "Conversation Branding", das bezieht sich auf Voice-Bots im speziellen, wo man aktuell eine Situation hat wo die großen Anbieter also Apple, Google, Amazon diese Voice-Bots zur Verfügung stellen und auch die Stimmen vorgeben. Die Studie hat sich damit beschäftigt wie man in Zukunft eine Marke Konversationssituationen kommt, wo du tatsächlich mit der Marke vielleicht mit einem Bot oder so in Kontakt kommst, wie hört sich der denn eigentlich an, wie ist denn eigentlich Stimme, oder der Charakter von dieser Marke und da wurde eben eine Studie durchgeführt, da gab es viel Interviews zu beispielhaften Marken, das waren Red Bull, Car2Go, Zalando und die Commerzbank und es wurden eben diese Interviews durchgeführt und es gab eben einen Liveillustrator der mit den Interviews diese Persönlichkeit, diesen Charakter irgendwie in ein Gesicht übertragen hat, was total spannend war. Das Ganze wurde dann ausgewertet und eine beispielhafte Konversation durchexerziert, durch illustriert. Das ist ein Thema was dann auch kommuniziert wurde, das auch Anklang findet draußen und das ist sicher ein innovatives Thema das in letzter Zeit auch entwickelt wurde bei uns.

Das Thema ist also bei euch als Agentur definitiv präsent?

Ich würde jetzt nicht sagen, dass es im Arbeitsalltag wahnsinnig präsent ist, aber natürlich macht man sich über die Sachen Gedanken und weil sich die Branche über neue Entwicklungen sei es KI oder Ähnliches natürlich auch ein bisschen gefragt ist, seinen Stellenwert, also seine Berechtigung da rechtfertigen, oder gegebenenfalls daran anzupassen wie man denn und was für Leistungen man als Agentur überhaupt bieten kann.

4. Wer ist in Ihrem Unternehmen verantwortlich für das Thema Innovation?

Nein, wüsste ich nicht.

5. Was drängt Sie als Agentur dazu Innovationsaktivitäten durchzuführen?

Was uns natürlich auszeichnet ist, wir sind eine Markenagentur, wir sind nicht eine Corporate Design Agentur oder eine Werbeagentur, oder Digitalagentur die natürlich spezialisiert die in diesen Bereich arbeiten. Sondern wir denken Marke ganzheitlich da sind die verschiedene Kanäle, digitale Kanäle, analoge Kanäle wie zum Beispiel Voice Themen wo wir uns positionieren sollten, müssten da wir mit Markenblick auf diese neuen Technologien die dort entstehen diesen Markenblick darauf zu werfen und in der Hinsicht uns natürlich auch abheben von dem was zum Beispiel eine Digitalagentur vielleicht entwickeln würde, also die bekommt möglicherweise da einen Auftrag mal was zu entwickeln und macht das halt, aber wir setzen da schon vorher an und überlegen uns wie kann man denn so ein Profil jetzt mit dem Beispiel Voice noch mal zu kommen, wie kann man so ein Profil eigentlich einfach entwickeln. Dass ich nicht einfach aus dem blauen heraus starte, sondern dass ich wirklich Marke machen und einen Prozess entwickeln und das wurde dann auch versucht, das Produkt nennt sich auch Meta-Profiler, also dieser Prozess mit diesen Interviews, mit diesen Liveillustrator war einfach auch ein Versuch wie kann so ein Prozess einfach auch ausschauen und damit Positioniert sich Metadesign dann auch einfach als Experte in den spezifischen Bereichen.

6. Was sind die großen Herausforderungen für Agenturen beim Thema Innovation?

Wahrscheinlich das Alltagsgeschäft. Es gibt enge Deadlines, irrsinnig viel Arbeit, den Raum zu schaffen innovativ noch daneben zu sein, da muss man eben auch die Zeit, Ressourcen und Raum haben. Da Bedarf es einfach auch des persönlichen Einsatzes von jedem der da vielleicht auch Ideen hat, andererseits müssen für die eben auch die Möglichkeiten und Räume geschaffen werden da was innovativ voranzutreiben. Das hat schon etwas mit interner Struktur zu tun, wie diese Räume dann auch zur Verfügung gestellt werden, oder eben auch nicht.

7. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Innovationsstrategie von welcher Fragestellungen oder Suchfelder abgeleitet werden?

Eine Strategie oder ein Dokument dazu hätte ich jetzt noch nicht gesehen. Im Grunde wird es schon so ein bisschen gefordert, wenn man Ideen hat die auch zu kommunizieren. Aber so eine richtige Struktur, oder Prozedere gibt es nicht.

8. Gibt es in Ihrem Unternehmen einen definierten Innovationsprozess? Wenn ja, wie sieht dieser aus?

Nein, vl gibt es da in der Entscheidungsebene was, aber zu mir ist es nicht vorgedrungen.

9. Bitte beantworten Sie die nachfolgenden Fragen mit trifft zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft nicht zu.

Der Innovationsprozess ist verständlich?

Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
-----------	----------------	----------------------	-----------------

Fällt mir jetzt eigentlich nichts ein, mir sind die Dinge jetzt schon ein wenig bekannt, weil wir in der Designentwicklung zum Teil auch nach dem Schema arbeiten. Wir haben, v1 ist es die Beobachtungsphase. Wir haben an dieser Stelle, du holst dir irgendwen, einen Experten dazu. Also wir haben das, wenn man Design macht für eine bestimmte für ein bestimmtes Problem, dann haben wir eine Situation, wo wir das eben auch genauso machen, also Zielgruppen aus Nutzersicht, was sind eigentlich die Painpoints, dass man sich einfach mal überlegt und zu Papier bringt, sich mal überlegt, aber gleichzeitig so eine Person dabei hat, die Expertise hat die an der Stelle schon sagen kann "das ist ein Blödsinn" oder "das ist richtig, das ist ein Painpoint" es kann natürlich passieren, dass du dir Sachen ausdenkst die im Leben nicht wirkliche Relevanz haben.

Das sind externe?

Ja wir haben das einmal im Prozess gehabt, das war aber ein Interner, weil wir uns als Designer damit nicht wirklich ausgekannt haben, das war aber wie gesagt eine interne Person die sich dem strategisch sehr lange damit beschäftigt hat. Aber es könnte aber natürlich auch wer von externer oder Kundenseite sein.

Der Innovationsprozess ist vollständig?

Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
-----------	----------------	----------------------	-----------------

Der Innovationsprozess berücksichtigt das Agenturumfeld und eignet sich zur Entwicklung neuer Agenturdienstleistungen?

Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
-----------	----------------	----------------------	-----------------

Was natürlich oft mal vorkommen, dass der vordere Teil wegfällt, sondern dass aus dem Projekt raus ein Need entsteht und man sich nicht die Frage stellt "Was könnten wir jetzt machen?" sondern ich merke innerhalb eines Projekts, ah das könnte es jetzt genau brauchen und dann fällt wahrscheinlich so ein bisschen der erste Teil weg und alles was dann in Richtung Prototyp entwickeln und wie du eh auch schon gesagt hast im Agenturumfeld Pilotprojekte das ist besonders wichtig. Das wird auch im Alltag tatsächlich wirklich gemacht, dass man sagt man hat in dem Projekt die Möglichkeit das mal vorzustellen und da für sich intern dann ein Produkt zu entwickeln anhand dieses Pilotprojekts, das passiert auf jeden Fall.

Die Methoden eignen sich für Dienstleistungsinnovationen im Agenturbereich?

Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
-----------	----------------	----------------------	-----------------

Prototyp kommt natürlich stark aus der Produktentwicklung heraus, dieses ganze System und es ist immer die Frage, was für ein Produkt ist es denn? Wenn es eine Dienstleistung ist, ist es tatsächlich etwas schwieriger, wie du schon gesagt hast Pilotprojekte, das zu definieren, was ist denn dein Prototyp? Von dem her muss man das wahrscheinlich ein bisschen offener fassen, für Agenturen.

Ist der Innovationsprozess umsetzbar?

Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
-----------	----------------	----------------------	-----------------

10. Was sind in Ihrer Agentur Impulsgeber für Innovation? (bsp. Kunden, Mitarbeiter etc.)

Ich würde sagen weniger Kunden, die denke die Kunden muss man immer ein wenig auf Ideen bringen, die haben die Ideen selten selbst. Ich mein intern, aus meiner persönlichen Erfahrung komme solche Themen eher von Führungskräften, aber gerade bei der UX Strategie da haben wir natürlich Leute die sind von sich aus relativ innovativ unterwegs, kommen immer wieder mit neuen Ideen, das ist dann weniger Führungskräfte.

11. Welche Faktoren oder Gegebenheiten sind besonders wichtig zu berücksichtigen im Agenturumfeld? Sind diese im Prozessmodell ausreichend berücksichtigt?

Ich glaube es gib da zwei Themen. Das erste ist du entwickelst es mit dem Kunden, lässt dir das in irgendeiner Form bezahlen, das ist natürlich die Situation die aus wirtschaftlicher Sicht die günstige ist. Auf der anderen Seite, wenn man da wirklich innovativ sein will ist das ein Eigeninvest, dann muss da einfach der Raum dafür geschaffen werden. Ich glaube, dass wir uns in dieser Hinsicht etwas leichter tun, weil wir eine relativ große Agentur sind und auch von einem großen Werbenetzwerk gestützt sind, wir sind da Teil einer Holding wo man natürlich Reporten muss. Vielleicht widerspreche ich mir da selber ein bisschen. Ich glaube das große, das finanzielle Backing ist eine gute Voraussetzung dafür, dass ich mal Sachen probieren kann, Pilotprojekte probieren kann, wenn diese nicht klappen auch egal. Auf der anderen Seite kann es für eine kleine Agentur auch gut sein, wenn sie sich da innovativ in eine Nische vorgehen, wo wirklich nur sie Experten sind, das ist für eine kleine Agentur super, wenn sie ein Alleinstellungsmerkmal haben, aber ist natürlich ein großes Risiko, weil wenn es nicht funktioniert, steht man halt ohne irgendwas da. Ich glaube aus unserer Sicht ist da schon ein Raum da, aber da wir eben Teil dieses Netzwerkes sind da Einschränkungen da, weil wir natürlich immer Reporten müssen an das Netzwerk und wenn die Zahlen schlecht sind, dann hast du ein Problem. Das ist vielleicht bei einer inhabergeführten Agentur etwas anders, weil da kann der Inhaber sagen das riskiere ich jetzt das mache ich, das ist bei uns muss man sich das eher absegnen lassen.

12. Als Agentur sind Sie in der Rolle des „unsichtbaren“ Mittelsmann zwischen Auftraggeber und Endnutzer. Wenn Sie an neue Dienstleistungen oder Leistungsangebote denken, betrachten Sie diese aus Sicht des Auftraggeber oder Endkonsument?

Das ist eine sehr interessante Frage. Wir sind da im Bereich Marke in sehr speziellen Gewässern unterwegs, wenn ich natürlich ein digitales Produkt mache geh ich natürlich aus der Nutzersicht aus. Bei uns ist da tatsächlich die Meinung ein bisschen, wir denken aus der Marke raus, das ist zum Teil eine Drahtseilwanderung, weil du natürlich wenn es in Richtung digitale Anwendung geht bist du natürlich mit dem Argument in Konflikt du musst natürlich nur aus dem Nutzer, oder vor allem aus dem Nutzer herausdenken, das Problem ist natürlich, wenn man das jetzt so macht und nur diese Best-Cases macht und was hat sich erprobt und was funktioniert da draußen im Markt schon und woran hat sich der Nutzer gewohnt, dann hat man natürlich irgendwann die Situation, dass alles gleich aussieht und das alles Google Material Design ist, oder dass alles so und so ist. Da hast du natürlich als Marke wenig Möglichkeiten, Spielraum hast sich da irgendwie einzuprägen bei den Leuten, was natürlich schon auch Sinn so einer Marke ist. Von dem her sind wir da tatsächlich da ein bisschen in dem Dilemma sind beides da mitzudenken. Bei uns da muss man eben auch aufpassen wegen den Begriffen. Nutzer kommt aus der Produktentwicklung und ist nicht gleich der klassische Konsument. Der wird bei uns auf jeden Fall

mitgedacht, aber dieses nutzerzentrierte ist für digitale Anwendungen wichtig, eine Marke hat aber natürlich noch mehr Kontaktpunkte und ja eine komplizierte Antwort. Eigentlich beides.

13. + 14 Nutzen Sie den Ideenreichtum von Mitarbeitern, werden diese aktiv aufgefordert sich einzubringen und werden Ideen systematisch erfasst? Sehen Sie einen Nutzen in einem Ideenspeicher? Kann dieser auch im normalen Projektgeschäft von Nutzen sein?

Auf jeden Fall, das ist sehr spannend, dass du das fragst, ich habe vorher noch einmal recherchiert, was wir gruppenintern machen, also auf Gruppenebene und es ist tatsächlich so, die haben das schon ausgerollt in England und Amerika, in Deutschland noch nicht. Sie haben eine künstliche Intelligenz entwickelt, die über eine App beziehungsweise über eine WebApp läuft, die im Grunde etwas sehr Ähnliches macht. Die App vereint mehrere Funktionen und eine ist tatsächlich dieser Ideenpool. Man kann ganz einfach über Schlagworte, sucht die künstliche Intelligenz tatsächlich Cases aus dem globalen Fundus des Netzwerks, also der gesamten Netzwerkagentur. Also sollte es können, bei uns ist es leider noch nicht ausgerollt, aber ich glaube da hat es noch viele Stolpersteine gegeben, aber es ist ein Tool was die Gruppe zusammen mit Microsoft entwickelt hat, also da ist sehr viel TecPower dahinter, es ist auch an die Cloud von Microsoft angebunden. Und es soll genau das können und darüber hinaus soll es dir ermöglichen, wenn es in Richtung Ressourcen geht, also ich brauche den richtigen Mann für den richtigen Job, kann ich über die KI anfragen: "Suche mir jemanden der in einem Bereich Erfahrung hat und in einem bestimmten Markt und am besten noch die und jene Person kennt", das sollte das Tool leisten können und das ist grundsätzlich schon spannend. Es hat dann auch Funktionen, da habe ich mir gedacht, ich bin mir nicht sicher, ob das dann so genutzt wird, aber im Grunde funktioniert das dann auch Social Media mäßig auch mit Profilen und du kannst auch Ideen poolen. Also du sagst, du hast ein Projekt du stehst auf der Leiter und gibst das frei und fragst, ob jemand Ideen hat. Das kannst du in diese Plattform posten und da können Leute weltweit darunter Ideen posten. Mein erster Gedanke war, man kommt möglicherweise in eine Situation wo du Ownership über das Projekt abgibst, was tricky ist, da es in der Kreativbranche stark darum geht, das ist dein Baby und du machst das und du steckst viel Energie hinein. Wenn man dann aber auf einmal eine Idee von jemand fremden umsetzt ist es nicht mehr wirklich deines. Ich weiß deshalb nicht, ob es wirklich genutzt wird, weil es schon ein Hindernis ist, denn man profiliert sich schon wenn man auch in Richtung Karriere blickt, über Projekte die man gemacht hat und dadurch diese nicht mehr ganz für sich beanspruchen kann, stelle ich mir das schwierig vor. Aus Agentursicht ist es natürlich super, weil mehr Ideen zwangsläufig auch zu besseren Ideen führen.

15. Welche Möglichkeiten sehen Sie, um Prototypen für Dienstleistungen zu erstellen und zu testen?

Ich glaube was in Richtung des Endkunden wichtig ist eine User Journey. Wie kommt die Person damit in Kontakt, aus welchen Kanäle kommt diese heraus und in welche soll diese im Anschluss hineingehen. Ich denke das ist sehr wichtig und macht noch mal Ideen auf, wie man das noch mal anschlussfähig macht an sich und zweitens kann ich danach etwas Entwickeln, was tatsächlich dieser Anschluss ist. So kann ich herausfinden ob es noch andere Themen gibt die mich interessieren. Das Denken in Journeys halte ich für wichtig.

16. Sehen Sie eine Markteinführung als Teil eines Innovationsprozesses? Wie sieht diese gegebenenfalls aus?

Ich glaube das sollte was Dienstleistungen angeht auf jeden Fall Teil des Innovationsprozesses sein. Ich glaube das darf nicht abgeschlossen sein, das ist auch was im Grunde was hinter der Trennlinie gezeigt wird. Teste noch mal, frage noch mal nach ob es funktioniert hat, ob es Probleme gegeben hat. Ich glaube so abgeschlossen darf man das auf keinen Fall betrachten. Im Grunde ist es Iteration, aber nach der Markteinführung.

17. Findet eine Qualitätsmessung statt und sehen Sie diese als Teil des Innovationsprozess oder als Impulsgeber? Wie wird die Qualitätsmessung gegebenenfalls durchgeführt?

Dazu weiß ich leider nicht viel, ich denke es wird nicht pauschal bei jedem Projekt gemacht wird. Aber bei großen Kunden wo es länger laufende Mandate gibt schon, also dass da wirklich nachgefragt wird. Wer das jetzt genau macht und wie, dazu weiß ich leider nicht viel.

18. Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Innovationscontrolling bei Projekten, wenn ja wie ist dieses aufgesetzt? Wenn nein, aus welchem Grund nicht?

Wüsste ich nichts davon.

19. Sind Ihrer Meinung nach die passenden Methoden gewählt worden, um Innovation im Agenturumfeld zu betreiben?

Ja

20. Würden Sie den Innovationsprozess öffnen und in einem Open Innovation Format beispielweise in Co-Creation mit Kunden durchführen?

Auf jeden Fall. Ich denke die Miteinbeziehung des Kunden ist natürlich kundenführungsmäßig wichtig, dass man ihnen das Gefühl gibt, dass sie mitarbeiten und ich glaube es ist auch wichtig um wirklich was Marktreifes zu generieren, ich glaube da braucht man den Input schon, das kann man teilweise rein aus Agentursicht nicht so bewerten oder einschätzen.

21. Gibt es aus Ihrer Sicht noch Verbesserungsmöglichkeiten im Prozessmodell?

Rein vom Modell wüsste ich jetzt nichts, ein zwei Details habe ich schon erwähnt und das fällt bereits hinein in die Themen.

22. Wurden aus Ihrer Sicht wichtige Fragen nicht gestellt?

Fällt mir jetzt nichts ein.

23. Gibt es noch weitere Ergänzungen zur Thematik Ihrerseits?

Nein

Transkript E5

5. In welcher Branche sind Sie oder Ihr Unternehmen tätig?

Lufffahrtbranche

2. Welche Position füllen Sie im Unternehmen?

Was ich dort mache, ist Passenger Experience Design

3. Befassen Sie sich als Agentur mit Innovationen und neuen Leistungsangebote und sehen Sie Bedarf nach Innovationen im Agenturwesen?

Ob sie sich befassen? Auf jeden Fall. Das ist eine schwierige Frage, nach innen gerichtete Innovation, ja natürlich, weil sie müssen das nach außen ja auch verkaufen, dementsprechend musst du dich immer wieder neu aufstellen und neue Frameworks entdecken. Also in der Zusammenarbeit mit einer Berliner Agentur habe ich extrem viel gelernt über das ganze Thema Agilität, wie man in Sprints arbeitet usw. und das sind Dinge die man ja davor auch testet und dementsprechend, also bevor man es irgendwo hinaus gibt als Dienstleistung und das anbietet, ja intern das ganze verinnerlicht und einfach versucht das die Leute auch alle so denken.

4. Wer ist in Ihrem Unternehmen verantwortlich für das Thema Innovation?

Das kommt wirklich sehr auf die Agentur an. Ja normalerweise schon.

Das waren aber große Agenturen?

Ja also da ist natürlich auch viel Marketing dahinter. Es gibt ja tatsächlich Innovationsagenturen mit welchen man zusammenarbeitet gleich wie mit Designagenturen, oder Produktdesignagenturen, die einen Innovationsast haben, aber ich finde, dass das ganze Thema Innovation ein Buzzword ist, weil was ist eine Innovation überhaupt. Die Frage ist du willst ein Problem lösen und wenn du nach einer Innovation suchst, weil du eine Innovation willst, dann löst ds kein Problem in diesem Sinne. Bei großen Konzernen funktioniert so was, als Dienstleister als kleine Agentur zu sagen es gibt einen Innovation Manager, ich glaube, das ist sehr stark von den Gründern getrieben.

5. Was drängt Sie als Agentur dazu Innovationsaktivitäten durchzuführen?

Als Agentur musst du permanent glaubwürdig sein und relevant bleiben. Damit du relevant bleibst, musst du einfach den Markt besser verstehen bzw. wie die Gegebenheiten sind. Ich nehme jetzt einfach ein Beispiel aus dem Kommunikationsbereich, wenn du als Kommunikationsagentur heute nicht verstehst, wie du mit TikTok umgehst und kreative oder innovative Ideen entwickeln kannst, um da den Markt zu hacken, dann bist du falsch am Platz. Dementsprechend ist es glaube ich etwas, was jeder auch machen muss. Man muss sich einfach ganz oft als Agentur neu oder selbst erfinden. Also der Markt verändert sich einfach so schnell und ich glaube, du kaufst die Innovation mit den Leuten ein. Also die Leute, mit denen ich zusammengearbeitet hab und wo ich sage da ist wirklich was Innovatives dabei rausgekommen, da ist oft der Mindset der Leute wichtiger, als dass es irgendeinen Framework gibt. Die reißen dich mit.

6. Was sind die großen Herausforderungen für Agenturen beim Thema Innovation?

Immer relevant zu sein. Aber einfach nur einen Prozess nachzulaufen, den vielleicht irgendwer entworfen hat, aber nicht zu verstehen, also das schon, das habe ich auch schon erlebt, dass man Dinge macht weil sie einfach in einem Buch stehen, aber nicht das Problem dahinter verstanden hat und den Mindset.

7. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Innovationsstrategie von welcher Fragestellungen oder Suchfelder abgeleitet werden?

Also Strategie auf jeden Fall. Ich glaube Strategie würde man heutzutage, also ich glaube, dass jede Agentur die ich kenne, mit der ich zusammengearbeitet habe, in der ich selbst war einen ganz klaren Fokus hat, naja nicht alle, aber die meisten haben einen Fokus und wissen was sie können und was sie nicht können und oftmals auch den Willen, also jeder Geschäftsführer von einer Agentur weiß, was er nicht kann und möchte, oder hat den Drang dort hinzukommen und das ist ja dann automatisch Innovation für die. Also Innovation für mich, dass ich etwas ganz Neues erfinde, sondern dass ich das was bestehend ist mit irgendwas was ich noch nicht weiß kombinieren und da kommt etwas Gutes raus. Das kann eine Initiative wie ein Hackathon sein, oder ein offener Freitag. Was es bei vielen Agenturen gibt, egal ob Kommunikation oder Innovation, wo einfach etwas ganz anderes hinauskommt als man sich eigentlich erwartet.

8. Gibt es in Ihrem Unternehmen einen definierten Innovationsprozess? Wenn ja, wie sieht dieser aus?

Also eigentlich jede, ich habe auch mit Frog und IDEO zusammengearbeitet. Die verwenden das auch sehr stark intern beziehungsweise sind auch die Jünger, wenn es um das geht. Aber gleichzeitig man kann daran glauben, muss aber nicht. Aber ich bin schon davon überzeugt, dass wenn sich der Prozess falsch anfühlt, macht man es genau richtig. Aber da sind sehr viele Dinge, die man für den Prozess macht und das ist sehr Ressourcen fressend. Wenn man viel Geld hat dann kann man so was machen, sonst wird es sehr sehr schwierig.

9. Bitte beantworten Sie die nachfolgenden Fragen mit trifft zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft nicht zu.

Hast du jetzt schon Fragen oder Anmerkungen dazu?

Also grundsätzlich finde ich es schlüssig. Ich glaube, es gibt Tausende Methoden, oder Wege das Ganze zu gestalten. Also für mich ist dieser Part am wichtigsten (Innovationsstrategie), dieser ist gedanklich etwas unterrepräsentiert gewesen in deiner Ausführung. Den finde ich super wichtig, da man immer wieder zurück geht in jeder dieser Phasen, jetzt nur aus der Erfahrung heraus gesprochen, zurückgeht und sagt ok diese Dinge zahlen dir auf das ein. Also bin ich am richtigen Weg, weil ob ich jetzt eine 6 -3-5 oder keine Ahnung es gibt ja Hunderte Methoden machst und am Ende des Tages sich fragt, bringt das eigentlich etwas, dann muss man sich immer wieder die Frage stellen: Zahlt das auf das große Ganze ein? Im Prinzip ist das nichts anderes als der Double Diamond. Beim Double Diamond hast du die mit Abstand wichtigste Phase beziehungsweise kombiniert mit dem Loop hintern, der Qualitätsmessung die du sonst nicht hast. Die wichtigste Phase ist die Design Challenge zu definieren, dann wird der Rest relativ einfach sein. Um das Ganze in einer Agentur, das habe ich bereits vorher angesprochen, umzusetzen, eine der besten Methoden dafür ist ein Hackathon. Wo du einfach jedem die Zeit gibst einmal über Macro oder Microprobleme

nachdenken zu lassen, dann ist dieses Testing kein Problem, weil du kannst einen Prozess genauso innovieren wie du einen Button, den du vielleicht in einer Anwendung hast. Es kommt eben immer darauf an, wo das Problem ist. Ich glaube, dass das in einer Agentur in eine Geschichte verpackt gehört, überhaupt mit den Leuten, ihnen das Hinzulegen und Sagen so würde ich das angehen, weil das und das, einfach auch aus Erfahrung heraus einfach sehr viel Zweifel und Angst auslöst, wenn ich das vor mich hingelegt bekomme, also das muss extrem stark moderiert werden. Noch mal diese Hackathon Idee, einfach zu wissen es geht unter Anführungszeichen um nichts, das lustige und Effekt dabei ist, es kommt viel mehr heraus, als wenn man den Zwang hat etwas liefern zu müssen.

Der Innovationsprozess ist verständlich?

Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
-----------	----------------	----------------------	-----------------

Ich würde es mit dem Double Diamond matchen, also es sind zu viele Dinge, die der Double Diamond sehr vereinfacht, aber im Detail, das bedeutet. Du kannst es genauso angehen aber auch anders, aber das, was ich gemeint habe, zu viele Schritte in einem Prozess birgt oft die Gefahr für Verwirrung zu sorgen.

Der Innovationsprozess ist vollständig?

Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
-----------	----------------	----------------------	-----------------

Also die Researchphase finde ich sehr kurz, du willst eine neue Zielgruppe, ich finde das ist mehr ein Beispiel als einen Prozess, hier könnte auch stehen, wenn ich sage ok ich möchte eine neue Zielgruppe identifizieren, könnte ich mich mit der Challenge auseinandersetzen, was bedeutet eigentlich Lernen? Wie lernt man denn heute eigentlich? Dann kommt vielleicht was ganz anderes heraus. Schau dir an, ich glaube Mathninja die lernen Kinder und auch Jugendlichen über TickTock zum Teil Mathematik, hätte ich das Thema Lernen, hätte ich wahrscheinlich nicht an die Leute gedacht die viel Zeit auf Social Media verbringen, sondern hätte einen anderen Ansatz gewählt. Aber über Research kommt man zu so was, da hätte man gesehen TickTock wird explodieren und und und und. Also der ganze Research Teil, wie verhält sich Menschengruppen, was bedeutet Corona für das Lernen und und und, da ist ja alles im Umbruch, deshalb Zielgruppen und User identifizieren geht mir zu wenig weit, und da finde ich es super spannend wenn du 4-5 Methoden aufzeigst, da gibt es eigentlich einen fetten Pool an Methoden die man Case by Case anwenden könnte. Da gibt es zum Beispiel von Hyperisland das ist die Toolbox, die kann man dort einbauen.

Der Innovationsprozess berücksichtigt das Agenturumfeld und eignet sich zur Entwicklung neuer Agenturdienstleistungen?

Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
-----------	----------------	----------------------	-----------------

Ich denke gerade an zwei drei Agenturen mit denen ich zusammengearbeitet habe. Ich glaube das ist ganz stark getrieben von den Leuten und den Ideen. Zum Beispiel Slack wäre die typische Innovation in einer Agentur. Zum Beispiel wir steigen um von Email auf Slack, vor 3-4 Jahren war das, das A und O. Das ist nicht irgendwer der hergeht und sagt wir haben das Problem wir sind zu ineffizient, sondern es sind Leute, die hineinstecken und sagen, ihr müsst euch verändern. Ich glaube, es fängt oft nicht mit einem Problem an, sondern vermutlich mit einem Problem das auf einmal sichtbar wird, weil es Leute aufbringen. Ich

glaube nicht, dass es immer hilft von oben hinabzublicken und fragen was ist das Problem, sondern das Problem passiert.

Die Methoden eignen sich für Dienstleistungsinnovationen im Agenturbereich?

Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
-----------	----------------	----------------------	-----------------

Ist der Innovationsprozess umsetzbar?

Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
-----------	----------------	----------------------	-----------------

10. Was sind in Ihrer Agentur Impulsgeber für Innovation? (bsp. Kunden, Mitarbeiter etc.)

Beides, ich glaube der Kunde konfrontiert dich oft mit einem Problem mit dem du dich noch nicht beschäftigt hast und die Mitarbeiter, weil in einer Agentur ganz klar die Leute arbeiten, freie, radikale, das sind einfach Leute die Challenges, da muss man interessanterweise nicht die Lösung wissen, sondern die Mitarbeiter einfach sagen: Wir lösen das jetzt.

11. Welche Faktoren oder Gegebenheiten sind besonders wichtig zu berücksichtigen im Agenturumfeld? Sind diese im Prozessmodell ausreichend berücksichtigt?

Also da drinnen, das ist nett, aber was im Agenturumfeld immer eine super wichtige Ressource ist, ist die Zeit. Die ist nicht berücksichtigt: a. wenn ich das jemanden Pitchen wilstl in einer Agentur die wird wahrscheinlich sagen: Wie viel Zeit brauche ich dafür und wie viel kostet es und wie viele Leute brauche ich? Aber den Prozess kann man ausprobieren das ist ja sehr ähnlich dem Double Diamond

12. Als Agentur sind Sie in der Rolle des „unsichtbaren“ Mittelsmann zwischen Auftraggeber und Endnutzer. Wenn Sie an neue Dienstleistungen oder Leistungsangebote denken, betrachten Sie diese aus Sicht des Auftraggeber oder Endkonsument?

Ganz klar Enduser. Alles andere, wenn das wer sagt in einem Interview, dann muss er sich die Frage stellen, warum er in einer Agentur arbeitet.

13. Nutzen Sie den Ideenreichtum von Mitarbeitern, werden diese aktiv aufgefordert sich einzubringen und werden Ideen systematisch erfasst?

Normalerweise machen das die Mitarbeiter nicht immer, aber bis jetzt in jeder Agentur, wenn ich versucht habe eine Idee zu pushen, dann habe ich das auch können. Auch hier ist es sehr viel eine Zeit und Geldfrage. Manchmal bekommst du eine gewisse Zeit, aber um die Idee fertigzubauen brauchst du viel mehr Zeit, das ist dann eine Frage der Eigenmotivation.

14. Sehen Sie einen Nutzen in einem Ideenspeicher? Kann dieser auch im normalen Projektgeschäft von Nutzen sein?

Absolut. Also egal ob das jetzt ein Backlog ist an Features oder wie auch immer, aber so was ist immer gut. Er muss gepflegt werden und man muss den auch durchgehen, weil das ist die perfekte Grundlage für einen Hackathon, also so mache ich es immer bei den Hackathons.

15. Welche Möglichkeiten sehen Sie, um Prototypen für Dienstleistungen zu erstellen und zu testen?

Das kommt drauf an welche Dienstleistung, wenn das jetzt ein haptisches Erlebnis ist, dann könntest du ein Skript genauso testen. Also du sagst ihnen genau wie sie sich verhalten sollen, die sprechen das durch und zeichnen das auf und analysieren und vergleichen das mit dem, was vorher war. Das kann genauso ein Prototyp sein als wie, wenn ich einfach nur Wasserflaschen aufstelle an gewissen Punkten, um zu merken, ok ist das ein Problem, dass die Leute zum Beispiel, also verändert das was am Verhalten der Leute, wenn sie nicht mehr durstig sind. Das kann aber genauso ein neuer Button oder Feature sein, Beispiel wenn du dir Lufthansa gegen Ryanair anschaust, dann haben die in ihrer Boardingkarte einen Button wo sie dann sehen ob sie hintern oder vorne einsteigen müssen, das wäre so ein klassischer Prototyp, den kann man mit einer gewissen Useranzahl einfach durchspielen und dann sieht man was passiert.

16. Sehen Sie eine Markteinführung als Teil eines Innovationsprozesses? Wie sieht diese gegebenenfalls aus?

Es kommt sehr auf das an was du machst, nicht zwingend. Ein Prozess da ist die Markteinführung sobald ich mit dem Kunden das nächste mal rede. Wenn das jetzt ein neues Feature in einem Produkt ist, das bestehen oder in einer Dienstleistung ist, dann kann das über Monate oder Jahre gehen, Beispiel die Luftfahrt wo solche Dinge ewig dauern, weil so viele unterschiedliche Stationen ausgerollt werden müssen. Super schwierig das zu verallgemeinern. Bei einer Agentur, wenn sie sich Innovation leisten, dann muss es zu einer Markteinführung kommen, weil sonst musst du irgendwann den ROI in Frage stellen.

17. Findet eine Qualitätsmessung statt und sehen Sie diese als Teil des Innovationsprozess oder als Impulsgeber? Wie wird die Qualitätsmessung gegebenenfalls durchgeführt?

Ganz ehrlich, wenn das Geschäft läuft dann passt es. Ich glaube es wird nicht irgendwie gesagt ich habe jetzt eine neue Idee und ich muss die jetzt challengen. Es kann aber sein. Schwierig, ich glaube das kommt wirklich von Agentur zu Agentur darauf an.

18. Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Innovationscontrolling bei Projekten, wenn ja wie ist dieses aufgesetzt? Wenn nein, aus welchem Grund nicht?

Also eigentlich jede Agentur mit der ich zusammengearbeitet habe, waren sehr stark Innovations- oder Designagenturen, die einen Fokus auf das setzten. Da gibt es das absolut und die haben so Tage wo sie sich mal hinausziehen können und das sehe ich auch als absolut notwendig an, aber da wird es nicht so einen Prozess geben. Die Leute, die würden so einen Prozess hernehmen, die Teile die sie brauchen rauspicken, aber es schon sehr pragmatisch angehen, weil du einfach nicht so viel Zeit hast.

19. Sind Ihrer Meinung nach die passenden Methoden gewählt worden, um Innovation im Agenturumfeld zu betreiben?

Also da gibt es grundsätzlich noch 40-50 die man dazugeben könnte. Es sind ja schon bereits ganz gute angeführt, es kommt sehr stark auf die Personen die mitmachen an, was für Vorwissen haben diese, was für Motivation haben sie und was ist die Problemstellung. Zum Beispiel eine Crazy Eight zu machen mit jemanden, der das noch nie gemacht hat ist etwas ganz was anderes als mit jemanden der das die ganze Zeit macht. Es ist auch ganz was anderes es mit Leuten zu machen die Zeichnen als etwa sehen was sie gerne, oder gut können, als mit jemanden zum Beispiel einem Bediensteten der Wiener Lienen. Man muss

das Case by Case machen, es kommt sehr stark auf die Zielgruppe an und sogar in einer Agentur kann das extrem variieren. Aber es gibt kein richtig oder falsch, das ist das Schöne daran.

20. Würden Sie den Innovationsprozess öffnen und in einem Open Innovation Format beispielweise in Co-Creation mit Kunden durchführen?

Ich habe gerade 10 Wochen so etwas gehabt und absolut beeindruckender Output und würde ich auf jeden Fall machen. Der Kunde soll von vorne, von der Problemdefinition. Weil wenn ich als Kunde nicht verstehe, was das Problem ist, wie soll es die Agentur wissen?

21. Gibt es aus Ihrer Sicht noch Verbesserungsmöglichkeiten im Prozessmodell?

Du kannst es durchstreichen und ganz anders aufbauen und es wird genauso richtig oder falsch sein. Ein Prozess ist aus meiner Erfahrung nie wirklich geben, das ist immer in der flux, also demnach passt.

22. Wurden aus Ihrer Sicht wichtige Fragen nicht gestellt?

Ich glaube das absolut wichtige ist ganz ganz vorne.

23. Gibt es noch weitere Ergänzungen zur Thematik Ihrerseits?

Also das wichtigste ist zu akzeptieren, dass es Tausende Wege gibt, die ans Ziel führen, ganz gut.

Vorlage User Interviews

In welcher Schulform unterrichtest du?

Bitte beschreibe einen typischen Schultag von dir (auch die Unterrichtsstunde)?

Bitte beschreibe einen typischen Schultag während der Coronakrise (auch die Unterrichtsstunde)?

Was macht dir besonders viel Spaß an deiner Arbeit und warum?

Was empfindest du als besonders nervig, oder störend?

Wie funktioniert die Kommunikation mit deinen Schülern und Kollegen während des Lock-Down?

Wie lernen die Schüler während des Lock-Down?

Was müsste sich verändern damit Homeschooling erfolgreicher wird?

Welche Rolle spielt digitale Lernunterstützung während des Unterrichts für dich? (eLearning, Apps, Software, Moodle etc.)

Welche Tools hast du bereits verwendet? (eLearning, Apps, Software zb. Word..., Moodle etc.)

Wie, wann und warum setzt du genau diese ein?

Bitte beschreibe positive Erfahrungen, die du im Zusammenhang mit digitalem Lernen gemacht hast?

Bitte beschreibe negative Erfahrungen, die du im Zusammenhang mit digitalem Lernen gemacht hast?

Welche anderen Tools würdest du gerne ausprobieren und warum?

Welche Lehrmethoden empfindest du als veraltet?

Wo und wie könnten digitale Lernmethoden noch eingesetzt werden?

Was würde für dich das Unterrichten besonders erleichtern und warum?

Welche Tools, Apps, Software etc. verwendest du noch zusätzlich außerhalb des Unterrichts zb. für die Verwaltung?

Was würde für dich deinen Alltag im Allgemeinen erleichtern und warum?

Prototype

