



wbh

**WILHELM BÜCHNER
HOCHSCHULE**

Steigerung der Innovationsfähigkeit - Vorgehensmodell zur Entwicklung eines Innovationskonzeptes

Lea Apfel, Martina Schwarz-Geschka



**Schriftenreihe der
Wilhelm Büchner Hochschule**

Band 20/2026

Lea Apfel, Martina Schwarz-Geschka

Schriftenreihe der Wilhelm Büchner Hochschule

Herausgeber:

Forschungsausschuss der Wilhelm Büchner Hochschule

11.08.2025

Impressum

ISSN (Online) 2751-0514

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

©Wilhelm Büchner Hochschule Darmstadt 2026

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Werden Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies das jeweils andere Geschlecht mit ein.

Herausgeber: Forschungsausschuss der Wilhelm Büchner Hochschule

Layout und Satz: Natascha Christl

Projektkoordination: Prof. Steffen Rümpler

E-Mail: Forschung@wb-fernstudium.de

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Geleitwort

Mit großer Freude begleite ich die Veröffentlichung der Masterarbeit von Frau Lea Apfel, die im Rahmen des Masterstudiengangs ‚Innovations- und Technologiemanagement‘ an der Wilhelm Büchner Hochschule entstanden ist. Die Betreuung der Arbeit war nicht nur fachlich bereichernd, sondern hat auch persönlich große Freude bereitet. Frau Apfel überzeugte durch ihre klare Struktur, ihre Eigenständigkeit und ihre Offenheit im Umgang mit Rückmeldungen.

Die zugrunde liegende Masterarbeit überzeugt nicht nur durch ihren wissenschaftlichen Anspruch, sondern insbesondere durch ihre praktische Relevanz und Umsetzbarkeit.

Frau Apfel gelingt es in beeindruckender und eigenständiger Weise, fundierte wissenschaftliche Methodik mit einer klaren Anwendungsorientierung zu verbinden. Mit großem Engagement entwickelte sie ein tragfähiges Vorgehensmodell, das nicht nur theoretisch fundiert, sondern auch im Unternehmenskontext konkret erprobt wurde. Grundlage bildeten zahlreiche Interviews und Workshops mit relevanten Stakeholdern, deren Ergebnisse konsequent in die Konzeptentwicklung einfließen.

Besonders hervorzuheben ist, dass bereits während der Bearbeitungsphase erste Maßnahmen zur Umsetzung initiiert wurden – ein eindrucksvoller Beleg für die Relevanz und die praktische Tragfähigkeit des entwickelten Vorgehenskonzeptes.

Ich freue mich, dass die Ergebnisse dieser Masterarbeit durch die Publikation nun einem größeren Kreis zugänglich gemacht werden und bin überzeugt, dass sie wertvolle Impulse für Wissenschaft und Praxis liefern wird.

Wilhelm-Büchner-Hochschule, Darmstadt
Martina Schwarz-Geschka

Vorwort

Der Begriff ‚Innovation‘ ist heutzutage in aller Munde und wird von vielen Unternehmen aufgegriffen. Diese setzen jedoch oft viel zu spät bei der Innovationsentstehung an - so wird sich häufig darauf konzentriert Innovationen ‚schneller‘ und ‚besser‘ zu entwickeln, anstatt zunächst die Rahmenbedingungen für deren Entstehung zu schaffen.

Vor diesem Hintergrund wurde gezielt die Innovationsfähigkeit als Thema dieser Veröffentlichung und der zugrunde liegende Masterarbeit gewählt. Dabei liegt der Fokus bewusst auf den grundlegenden Strukturen und Prinzipien, die Unternehmen dazu befähigen, langfristig erfolgreiche Innovationen hervorzubringen. Ziel der Arbeit ist es, Unternehmen ein praxisorientiertes Vorgehensmodell zu bieten, das einen systematischen Aufbau notwendiger Innovationsvoraussetzungen ermöglicht und deren Innovationsfähigkeit nachhaltig steigert. Als Mittel zur Steigerung der Innovationsfähigkeit soll die Formulierung eines Innovationskonzeptes dienen. In der folgenden Arbeit wird demnach ein praxisgerechtes Vorgehensmodell hergeleitet, das Unternehmen bei der Entwicklung eines Innovationskonzeptes zur Steigerung ihrer Innovationsfähigkeit unterstützt.

An dieser Stelle möchte ich die Gelegenheit nutzen und meinen Dank an all jene aussprechen, die zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben. Zunächst gilt mein Dank meiner Betreuerin Dipl.-Kffr. Martina Schwarz-Geschka für ihre Bereitschaft, meine Masterarbeit zu betreuen – Vielen Dank, dass Sie mir jederzeit mit inhaltlichen und methodischen Anregungen sowie Ratschlägen zur Verfügung standen! Ebenfalls möchte ich Prof. Dr. Ralf Isenmann danken, der diese Publikation maßgeblich vorangetrieben hat.

Einen herzlichen Dank auch an das Unternehmen, an dem ich das Vorgehensmodell exemplarisch durchführen durfte. Der Dank bezieht sich dabei besonders auf all die Mitarbeitenden und externen Experten, die an meiner Interviewreihe teilgenommen haben.

Der Erfolg meiner Arbeit, hing jedoch in entscheidendem Maße von meinem Umfeld ab. Hiermit möchte ich allen danken, die mich bei der spannenden, aber oft fordernden Arbeit neben dem beruflichen Alltag unterstützt haben. Namentlich seien hier Lea Hagedorn, Alexander Strobel und Bärbel Apfel zu erwähnen, die sich für das Korrekturlesen meiner Masterarbeit mit ursprünglich 333 Seiten reichlich Zeit genommen haben.

Mein Dank gilt selbstverständlich auch allen Lesenden dieser Arbeit, die durch ihr Interesse an den hier dargestellten Erkenntnissen dazu beitragen, diese weiterzutragen und möglicherweise in der Praxis anzuwenden.

Heidelberg, den 11.08.2025

Lea Apfel

Hinweis

Diese Publikation stellt eine stark gekürzte Fassung der ursprünglichen Masterarbeit dar, da diese vertraulichen Informationen des Beispielunternehmens enthalten, die aus Datenschutzgründen nicht veröffentlicht werden dürfen.

In der ursprünglichen Masterarbeit wurde das, hier in Kapitel 3.4 vorgestellte, Vorgehensmodell exemplarisch durchlaufen. Dafür erfolgte im vierten Kapitel der Masterarbeit zunächst die Darstellung der dafür angewandten Datenerhebung und -auswertung. Im fünften Kapitel wurde der Status quo des Beispielunternehmens detailliert analysiert. Anschließend wurden im sechsten Kapitel die Interviewergebnisse auf Basis des Kategoriensystems umfassend ausgewertet. Erst nach diesen Schritten wurde das exemplarische Innovationskonzept verfasst und das Vorgehensmodell reflektiert.

Durch die Entfernung der kompletten Datenauswertung im ursprünglich vierten Kapitel – mit über 50 Seiten Interpretation der Interviewergebnisse sowie über 200 Seiten kategorisierten Paraphrasen und Interviewtranskripten – wird in dieser Publikation ein wesentlicher wissenschaftlicher Teil der Masterarbeit nicht dargestellt. Es ist jedoch wichtig zu betonen, dass die ursprüngliche Arbeit auf einer fundierten wissenschaftlichen Grundlage erstellt wurde, auch wenn dies in der gekürzten Fassung nicht mehr vollständig ersichtlich ist. Die veröffentlichte Version ähnelt daher weniger einer klassischen Masterarbeit, sondern vielmehr einem praxisnahen Leitfaden.

In der folgenden Abbildung ist der ursprüngliche Aufbau der Masterarbeit im Vergleich zur Gliederung der Veröffentlichung dargestellt (siehe Abb. I)

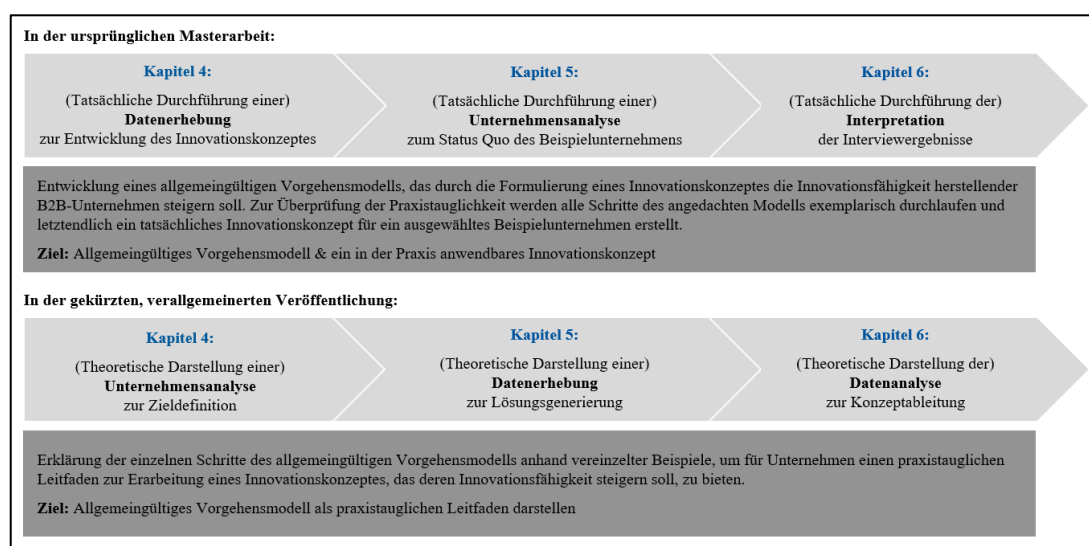


Abb. I: Überarbeiteter Aufbau der Veröffentlichung, Quelle: Eigene Darstellung

Kurzfassung

Die Innovationsfähigkeit von Unternehmen gewinnt im gegenwärtigen, wettbewerbsintensiven Umfeld, geprägt von globalem Preisdruck, zunehmend an Bedeutung. Dabei verdeutlicht die wachsende Diskrepanz zwischen dem steigenden Innovationsbedarf und dem sinkenden Innovationsvermögen die Notwendigkeit, Grundlagen zur Innovationsentstehung in einem Innovationskonzept zu definieren.

In der deutschsprachigen Literatur wurde im Rahmen der Literaturrecherche zu dieser Arbeit kein öffentlich zugängliches, wissenschaftlich etabliertes Modell zur Steigerung der Innovationsfähigkeit durch die systematische Entwicklung eines Innovationskonzeptes gefunden. Ziel dieser Arbeit ist die Entwicklung eines praxisgerechten Vorgehensmodells, das herstellende Business-to-Business-Unternehmen bei der Entwicklung eines Innovationskonzeptes zur Steigerung ihrer Innovationsfähigkeit unterstützt. Das beschriebene Ziel wurde erreicht und die bestehende Forschungslücke somit geschlossen.

Das hergeleitete Vorgehensmodell setzt sich aus den drei Phasen der Zieldefinition, Lösungsgenerierung und Konzeptableitung zusammen, die jeweils aus drei einzelnen Schritten bestehen. Anhand der Erstellung eines exemplarischen Innovationskonzeptes für ein ausgewähltes Unternehmen konnte das Vorgehen auf Praxistauglichkeit geprüft werden. In der Phase der Zieldefinition hat sich eine Workshop-Reihe mit betroffenen Führungskräften als hilfreich erwiesen, um die spezifischen Anforderungen und Erwartungen der Beteiligten zu verstehen und ein gemeinsames Zielverständnis zu entwickeln. Zur Lösungsgenerierung wurden qualitative Daten in Form von leitfadengestützten Interviews mit Mitarbeitenden, Führungskräften und externen Innovationsexperten erhoben. Für ein möglichst umsetzbares Innovationskonzept ist während der Lösungsgenerierung auf eine kontinuierliche Validierung gewonnener Erkenntnisse zu achten. Bei der Ableitung und Strukturierung des finalen Innovationskonzeptes bieten, identisch zum Kategoriensystem der Datenauswertung nach Philipp Mayring, die Gestaltungsfelder der Innovationsfähigkeit eine Orientierung.

Nach diesem Vorgehen konnte erfolgreich ein Innovationskonzept erarbeitet werden, womit die Praxistauglichkeit des Vorgehensmodells gegeben scheint. Um die Übertragbarkeit des Modells auf andere Unternehmen sicherzustellen, ist in zukünftigen Forschungen die Anwendbarkeit in Unternehmen anderer Branchen und Größen zu erproben.

Schlagwörter: Innovationsfähigkeit, Innovationsvermögen, Innovationskonzept, Vorgehensmodell, Konzepterstellung

Abstract

In the current highly competitive environment, characterised by global price pressure, the ability of companies to innovate is becoming increasingly important. The growing discrepancy between the increasing need for innovation and the decreasing capacity for innovation emphasises the importance of defining the foundations of innovation within a coherent innovation concept. No publicly accessible, scientifically established model for increasing innovation capability through systematically developing an innovation concept can be found in German-language literature as part of the literature research for this thesis. This thesis aims to develop a practical process model that supports manufacturing business-to-business companies in developing an innovation concept to increase their innovative capacity. The described goal was achieved, and the existing research gap was thus closed. The derived process model is made up of the three phases of target definition, solution generation and concept derivation, each consisting of three individual steps. By creating an exemplary innovation concept for a selected company, the procedure was tested for practical suitability. In the target definition phase, a series of workshops with the managers concerned proved to help understand the specific requirements and expectations of those involved and develop a common understanding of the target. Qualitative data in guided interviews with employees, managers and external innovation experts was used to generate solutions. To ensure that the innovation concept is as realisable as possible, continuous validation of the knowledge gained must be ensured during the solution generation process. In deriving and structuring the final innovation concept, the design fields of innovation capability provide orientation, identical to the category system of data analysis according to Philipp Mayring. Following this procedure, an innovation concept was successfully developed, which suggests that it is a practicable process model. To ensure the transferability of the model to other companies, future research should test its applicability in companies of other sectors and sizes.

Keywords: innovation capability, innovation capacity, innovation concept, process model, concept development

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	IV
Abstract	VIII
Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis	XIV
Abkürzungsverzeichnis	XV
1 Einführung	16
1.1 Veranlassung und Problemstellung	16
1.2 Zielsetzung und Forschungslücke	17
1.3 Vorgehensweise und Methodik	18
2 Grundlagen zur Innovationsfähigkeit	20
2.1 Definition des Innovationsbegriffs	20
2.2 Definition der Innovationsfähigkeit	23
2.3 Innovationsfähigkeit als Erfolgsfaktor	25
2.4 Gestaltungsfelder der Innovationsfähigkeit	26
2.4.1 Innovationsstrategie	30
2.4.2 Innovationskultur	32
2.4.3 Innovationsstruktur	34
2.4.4 Innovationsinstrumente	39
2.4.5 Innovationsprozess	40
2.4.6 Innovationsvermarktung	44
3 Grundlagen zur Konzeptentwicklung	46
3.1 Definition eines (Innovations-)Konzeptes	46
3.2 Methoden zur Konzeptentwicklung	48
3.3 Methoden der Organisationsentwicklung	50
3.4 Gewähltes Vorgehen zur Entwicklung eines Innovationskonzeptes	52
4 Unternehmensanalyse zur Zieldefinition	56
4.1 Abgrenzung eines herstellenden B2B-Unternehmens	57
4.2 Fragen zur allgemeinen Unternehmensanalyse	58
4.3 Fragen zur organisationalen Unternehmensanalyse	59
4.4 Fragen zur innovationsbezogenen Unternehmensanalyse	60
4.5 Ziele und Anforderungen an das Innovationskonzept	61
5 Datenerhebung zur Lösungsgenerierung	64

5.1 Rechtfertigung der Forschungsmethodik	65
5.2 Vorgehen bei der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring	67
5.3 Herleitung des Gesprächsleitfadens der semistrukturierten Interviews.....	71
5.4 Auswahl der Interviewten.....	78
5.5 Durchführung und Transkription der Interviews.....	79
5.6 Überprüfung der Gütekriterien	81
6 Datenanalyse zur Konzeptableitung	83
6.1 Definition des Kategoriensystems und Kodierregeln	84
6.2 Aufbau der Datenanalyse	88
6.3 Exemplarische Auswertung der Hauptkategorie 'Innovationsstrategie'	89
6.4 Exemplarische Auswertung der Unterkategorie 'Innovationsverständnis'	90
6.5 Zusammenfassung der Interviewergebnisse	93
6.6 Feedback der Führungskräfte.....	95
6.7 Ableitung des Innovationskonzeptes	96
7 Diskussion und Fazit.....	100
7.1 Reflexion des Vorgehensmodells zur Entwicklung eines Innovationskonzeptes	100
7.2 Zusammenfassung	102
7.3 Limitationen und kritische Würdigung	104
7.4 Beantwortung der Forschungsfrage und Schlussfolgerung	105
7.5 Eigene Beiträge und Schlussfolgerung.....	106
7.6 Gesprächsleitfaden der qualitative Datenerhebung.....	CXIX
Literaturverzeichnis	CVIII
Anhang	CXI
Anhangsverzeichnis.....	CXII

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Zielsetzung der Arbeit im Kontext der Forschungsfrage, Quelle: Eigene Darstellung.....	18
Abb. 2: Dimensionen der Innovation, Quelle: Eigene Darstellung nach (Hauschildt, et al., 2007) S. 5 ff. ..	21
Abb. 3: Der Weg vom Innovationsauslöser zur Innovation, Quelle: Vgl. (Geschka, et al., o.J.) S. 5 f.	22
Abb. 4: Voraussetzungen der Innovationsfähigkeit, Quelle: Vgl. (Eschberger-Friedl, 2023).....	24
Abb. 5: Erfolgsrate von Innovationsprojekten, Quelle: Vgl. (Vahs, et al., 2015) S. 55	25
Abb. 6: Neun Gestaltungsfelder für Innovationsexzellenz, Quelle: Vgl. (Keicher, 2021)	27
Abb. 7: Innovationsmaschine der Innovationsfähigkeit, Quelle: Vgl. (Augsten, et al., 2017) S. 4	27
Abb. 8: Gestaltungsfelder der Innovationsfähigkeit, Quelle: Vgl. (Augsten, et al., 2017) S. 4	29
Abb. 9: Ableitung kritischer Erfolgsfaktoren aus den Gestaltungsfeldern, Quelle: Vgl. (Kirner, et al., 2007) S. 10.....	30
Abb. 10: Innovationsorganisation, Quelle: Vgl. (Vahs, et al., 2015) S. 163 ff.	38
Abb. 11: Vereinfachter Innovationsprozess nach Disselkamp, Quelle: Vgl. (Disselkamp, 2012) S. 95	41
Abb. 12: Ablaufschema des Innovationsprozesses nach Geschka, Quelle: Vgl. (Geschka, 1993) S. 160	42
Abb. 13: Drei-Phasen-Modell des Innovationsprozesses nach Thom, Quelle: Vgl. (Thom, 1980) S. 53.....	42
Abb. 14: Stage-Gate-Modell nach Cooper, Quelle: (Kaschny, et al., 2015) S. 93	43
Abb. 15: Zyklusmodelle des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, Quelle: Eigene Darstellung	48

Abb. 16: Konzeptfahrplan in sechs Schritten, Quelle: Eigene Darstellung nach (Ischebeck, 2013) S. 36 ff.....	49
Abb. 17: Abgewandelte Form des Konzeptfahrplans in sechs Schritten, Quelle: Vgl. (o.A., 2017).....	50
Abb. 18: Drei-Phasen-Modell nach Lewin, Quelle: Eigene Darstellung nach (Bornewasser, 2009) S. 168.....	51
Abb. 19: Vorgehensmodell für Veränderungsprozesse nach Kotter, Quelle: Vgl. (Bornewasser, 2009) S. 177	51
Abb. 20: Gewähltes Vorgehensmodell zur Entwicklung eines Innovationskonzeptes, Quelle: Eigene Darstellung.....	54
Abb. 21: Erste Phase im Vorgehensmodell zur Innovationskonzeptentwicklung, Quelle: Eigene Darstellung	56
Abb. 22: Herstellerauftritt, Quelle: Vgl. (Baden-Württembergischer Industrie- und Handelskammertag e.V., o.J).....	57
Abb. 23: Beispielhafte SWOT-Analyse hinsichtlich der Innovations- fähigkeit, Quelle: Eigene Darstellung	61
Abb. 24: SMART-Zielsetzung des Innovationskonzeptes, Quelle: Eigene Darstellung	63
Abb. 25: Zweite Phase im Vorgehensmodell zur Innovationskonzeptentwicklung, Quelle: Eigene Darstellung.....	64
Abb. 26: Methoden empirischer Sozialforschung, Quelle: Eigene Darstellung	66
Abb. 27: Inhaltsanalytisches Ablaufmodell, Quelle: Eigene Darstellung nach (Mayring, 2015) S. 62	70
Abb. 28: Informationsphase des Gesprächsleitfadens, Quelle: Eigene Darstellung	73
Abb. 29: Kurzfragebogen des Gesprächsleitfadens, Quelle: Eigene Darstellung	74

Abb. 30: Erster Frageblock als Aufwärmphase des Gesprächsleitfadens, Quelle: Eigene Darstellung.....	74
Abb. 31: Zweiter Frageblock des Gesprächsleitfadens, Quelle: Eigene Darstellung.....	76
Abb. 32: Dritter Frageblock des Gesprächsleitfadens, Quelle: Eigene Darstellung.....	77
Abb. 33: Ablaufmodell der Inhaltsanalyse inklusive Gütekriterien, Quelle: Vgl. (Mayring, 2015) S. 98	82
Abb. 34: Zweite Phase im Vorgehensmodell zur Innovationskonzeptentwicklung, Quelle: Eigene Darstellung	83
Abb. 35: Mögliche Hauptkategorien zur Inhaltsanalyse, Quelle: Eigene Darstellung.....	84
Abb. 36: Kodieransicht in der Software MAXQDA 2024, Quelle: Screenshot aus der Software MAXQDA 2024	88
Abb. 37: Visualisierung und Zusammenfassung der Lösungsansätze im Innovationskonzept, Quelle: Eigene Darstellung.....	94
Abb. 38: Validierungsschleifen im Vorgehensmodell zur Innovationskonzeptentwicklung, Quelle: Eigene Darstellung	95
Abb. 39: Vorgehensmodell zur Entwicklung eines Innovationskonzeptes, Quelle: Eigene Darstellung.....	100
Abb. 40: Finales Vorgehensmodell zur Steigerung der Innovationsfähigkeit herstellender B2B-Unternehmen, Quelle: Eigene Darstellung	102

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Kritische Erfolgsfaktoren der Innovationsstrategie, Quelle: Vgl. (Kirner, et al., 2007) S. 51 f.	32
Tab. 2: Kritische Erfolgsfaktoren der Innovationskultur, Quelle: Vgl. (Kirner, et al., 2007) S. 51 f.....	34
Tab. 3: Kritische Erfolgsfaktoren der Innovationsstruktur, Quelle: Vgl. (Kirner, et al., 2007) S. 51 f.....	38
Tab. 4: Kritische Erfolgsfaktoren der Innovationsinstrumente, Quelle: Vgl. (Kirner, et al., 2007) S. 51 f.....	40
Tab. 5: Kritische Erfolgsfaktoren der Innovationsprozesse, Quelle: Vgl. (Kirner, et al., 2007) S. 51 f.....	43
Tab. 6: Kritische Erfolgsfaktoren der Innovationsvermarktung, Quelle: Vgl. (Kirner, et al., 2007) S. 51 f.....	45
Tab. 7: Übersicht der Interviewten sortiert nach Unternehmensbereichen, Quelle: Eigene Darstellung	79
Tab. 8: Kodierleitfaden zum Kategoriensystem, Quelle: Eigene Darstellung nach (Mayring, 2015) S. 100	87
Tab. 9: Paraphrasen der Hauptkategorie Innovationsstrategie, Quelle: Eigenständig durchgeführte Interviews.....	88
Tab. 10: Paraphrasen der Hauptkategorie Innovationsstrategie, Quelle: Eigenständig durchgeführte Interviews.....	90
Tab. 11: Paraphrasen der Unterkategorie Innovationsverständnis, Quelle: Eigenständig durchgeführte Interviews.....	92
Tab. 12: Exemplarischer Maßnahmenplan zum Innovationskonzept, Quelle: Eigene Darstellung	99

Abkürzungsverzeichnis

B2B-Unternehmen.....	Business-to-Business-Unternehmen
F&E.....	Forschung und Entwicklung
Fraunhofer IAO.....	Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation
IM.....	Innovationsmanagement
KMU.....	Kleine und mittlere Unternehmen
KVP.....	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
SMART-Ziele.....	Spezifische, messbare, attraktive, realistische, terminierte Ziele
SWOT.....	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
UF.....	Unternehmensführung

1 Einführung

1.1 Veranlassung und Problemstellung

Bereits 1997 appellierte der damalige deutsche Bundespräsident Prof. Dr. Roman Herzog mit dem Leitsatz „**Die Fähigkeit zur Innovation entscheidet über unser Schicksal**“¹ an Organisationen zur Steigerung ihrer Innovationsfähigkeit. Herzog beschreibt die Innovationsfähigkeit dabei als eine Haltung zur Veränderung beziehungsweise die mentale Einstellung gegenüber neuen Techniken und Arbeitsformen.²

Der Besitz und die Steigerung dieser Fähigkeit gewinnt in der heutigen Zeit, die von immer kürzeren Produktlebenszyklen und globalen Preiskämpfen geprägt ist, zunehmend an Bedeutung. Für die Wettbewerbsfähigkeit und den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen ist das Hervorbringen von Innovationen, in diesem herausfordernden Umfeld, erforderlich.³ Damit wird die Innovationsfähigkeit zu einem relevanten Faktor bei der Abgrenzung vom Wettbewerb und die Frage der Wettbewerbsfähigkeit zur Frage der Innovationsfähigkeit.⁴

Für Unternehmen lässt sich festhalten, dass die organisationale Innovationsfähigkeit von zentraler Bedeutung für langfristige Erfolgsunterschiede ist. Die Problemstellung liegt darin, dass die Innovationsfähigkeit in der unternehmerischen Praxis häufig als gegeben hingenommen wird.⁵ Dr. Jens-Uwe Meyer berichtet im Harvard Business Manager, dass entsprechend seiner Befragung nur in jedem dritten deutschen Unternehmen Innovationen zum Alltagsgeschäft gehören. Die restlichen zwei Drittel belassen es bei leeren Werbebotschaften und Ankündigungen. Gründe dafür sind primär Kosten und starre Prozesse: 75 % der Unternehmen fördern Innovationen nur, wenn diese keine Kosten verursachen und 80 % sind durch lange Entscheidungswege zu unflexibel für Innovationen.⁶

Steht der wachsende Innovationsbedarf dem sinkenden Innovationsvermögen von Unternehmen gegenüber, wird die Herausforderung deutlich.⁷ Um langfristig erfolgreiche Innovationen hervorbringen zu können, sind – beispielsweise in Form eines Innovationskonzeptes – Grundlagen zur Innovationsentstehung zu definieren.⁸ An dieser Herausforderung wird die

1 Zitat (Herzog, 1997) „Rede von Roman Herzog: Durch Deutschland muss ein Ruck gehen“

2 Vgl. (Herzog, 1997) „Rede von Roman Herzog: Durch Deutschland muss ein Ruck gehen“

3 Vgl. (Keicher, 2021) „Strategien für einen systematischen Innovationserfolg“

4 Vgl. (Jeschke, et al., 2011) „Enabling Innovation - Die Fähigkeit zur Innovation“ S. 1

5 Vgl. (Sammerl, 2006) „Innovationsfähigkeit und nachhaltiger Wettbewerbsvorteil“ S. 3 ff.

6 Vgl. (Meyer, 2011) „Kreativität nach Vorschrift“ S. 30 f.

7 Vgl. (Springer, 2004) „Wettbewerbsfähigkeit durch Innovation“ S. 1

8 Vgl. (Sammerl, 2006) „Innovationsfähigkeit und nachhaltiger Wettbewerbsvorteil“ S. 3 ff.

vorliegende Arbeit anknüpfen und die Innovationsfähigkeit von Unternehmen sowie die Konzeptentwicklung zur Steigerung dieser darlegen.

1.2 Zielsetzung und Forschungslücke

Ziel dieser Arbeit ist die Herleitung eines praxisgerechten Vorgehensmodells, das Unternehmen bei der Entwicklung eines Innovationskonzeptes zur Steigerung ihrer Innovationsfähigkeit unterstützt. Um den Prozess der Konzeptentwicklung zu erproben und zu reflektieren, wird ein exemplarisches Innovationskonzept für ein ausgewähltes Unternehmen erarbeitet. Obwohl das Innovationskonzept des Beispielunternehmens aus Datenschutzgründen nicht veröffentlicht wird, liegt der Fokus der gesamten Arbeit weiterhin auf herstellenden Business-to-Business-Unternehmen (B2B-Unternehmen), die ohne hausinterne Produktion, jedoch durch eine eigene Entwicklungsabteilung als Hersteller von Produkten und Services gelten (siehe Kapitel 4.1).

Zur Zielerreichung werden anhand der sechs Gestaltungsfelder der Innovationsfähigkeit die grundlegenden Strukturen und Prinzipien dargelegt, die Unternehmen dazu befähigen kontinuierlich erfolgreiche Innovationen hervorzubringen. Aus den kritischen Erfolgsfaktoren und einer qualitativen Datenerhebung zu den Gestaltungsfeldern werden konkrete Maßnahmen zur Steigerung der Innovationsfähigkeit und Methoden zur Entwicklung von (Innovations-)Konzepten untersucht. Dabei sind nicht nur unternehmensspezifische Ansätze für das Beispielunternehmen, sondern ebenfalls allgemeingültige Möglichkeiten aufzuzeigen.

Aus der beschriebenen Problemstellung geht die Forschungslücke hervor: In der deutschsprachigen Literatur ist keine öffentlich zugängliche Vorgehensempfehlung zur Entwicklung eines Innovationskonzeptes, um die Innovationsfähigkeit herstellender B2B-Unternehmen zu steigern, auffindbar. Folglich lässt sich die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit ableiten: **Wie lässt sich ein Innovationskonzept zur Steigerung der Innovationsfähigkeit von herstellenden B2B-Unternehmen entwickeln?**

Die Forschungslücke lässt sich auf zwei Teilbereiche herunterbrechen. Zum einen gilt es zu erforschen, wie sich die Innovationsfähigkeit von herstellenden B2B-Unternehmen steigern lässt und zum anderen welches Vorgehen sich zur Entwicklung eines Innovationskonzeptes eignet (siehe Abb. 1).

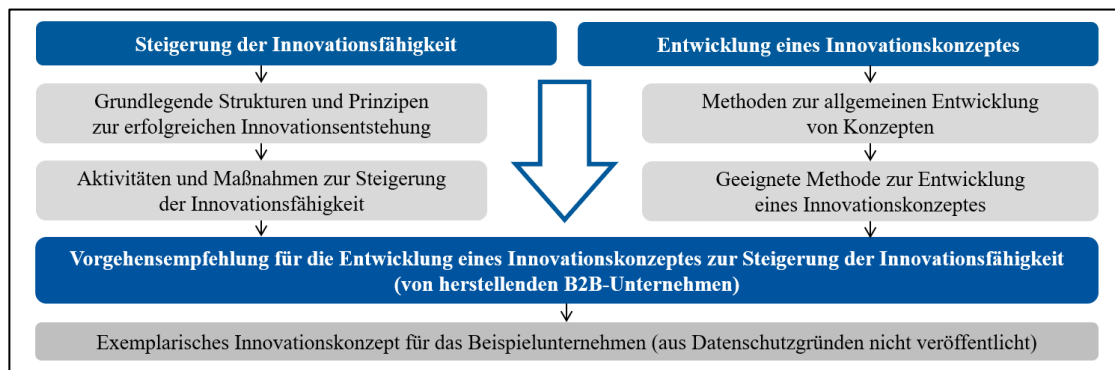


Abb. 1: Zielsetzung der Arbeit im Kontext der Forschungsfrage, Quelle: Eigene Darstellung

1.3 Vorgehensweise und Methodik

Zu Beginn werden anhand einer **Literaturanalyse** die theoretischen Grundlagen geschaffen und relevante Begrifflichkeiten erklärt. Im zweiten Überkapitel werden dazu die Begriffe ‚Innovation‘ und ‚Innovationsfähigkeit‘ definiert sowie die Gestaltungsfelder der Innovationsfähigkeit beschrieben. Das dritte Überkapitel widmet sich den Grundlagen der Konzeptentwicklung. Dafür werden zunächst die Begriffe ‚Konzept‘ und ‚Innovationskonzept‘ definiert. Anschließend werden verschiedene Methoden zur Konzeptentwicklung beschrieben und ein Vorgehen zur Entwicklung des exemplarischen Innovationskonzeptes gewählt sowie näher vorgestellt.

Im vierten Überkapitel werden Fragen zur allgemeinen, organisationalen und innovationsbezogenen **Unternehmensanalyse** dargestellt. Diese Fragen sollen bei der detaillierten Analyse der Ausgangssituation unterstützen, da sie die Grundlage zur Auftragsklärung und Zieldefinition eines Innovationskonzeptes bietet.

Um das Innovationskonzept entwickeln zu können, sind Daten zu erheben und auszuwerten. Die Methoden und das Vorgehen der dafür notwendigen Datenerhebung werden im fünften Kapitel beschrieben. In Form von **semistrukturierten Interviews** sollen 15 bis 20 Mitarbeitende und Führungskräfte involvierter Abteilungen sowie externe Innovationsexperten, die mit dem Unternehmen vertraut sind, befragt werden. Dabei sollen anhand eines Leitfadens explizit Fragen zum Umgang mit Innovationen im Unternehmensalltag sowie Herausforderungen, Wünsche und Anforderungen im Hinblick auf die Steigerung der Innovationsfähigkeit des Unternehmens gestellt werden. Ausgewertet werden die Interviewergebnisse unter Anwendung der **qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring**.

Nachdem die Interviews zum Optimierungsbedarf der Innovationsfähigkeit durchgeführt wurden, sind deren Ergebnisse im sechsten Überkapitel zu kategorisieren und zu interpretieren. Dafür wird ein Kategoriensystem

hergeleitet und eine exemplarische Auswertung aufgezeigt. Abgeschlossen wird das Überkapitel, indem der **Aufbau eines Innovationskonzeptes** beschrieben wird.

Abschluss der Arbeit bilden eine **kritische Reflexion** des allgemeingültigen Vorgehensmodells zur Entwicklung von Innovationskonzepten und ein zusammenfassendes **Fazit** mit der Beantwortung der Forschungsfrage im siebten Kapitel.

2 Grundlagen zur Innovationsfähigkeit

2.1 Definition des Innovationsbegriffs

Der österreichische Nationalökonom Joseph A. Schumpeter thematisierte bereits 1912 die **Durchsetzung neuer Kombinationen** und prägte den Innovationsbegriff noch vor dessen Verwendung. Der Begriff ‚Innovation‘ hat seinen Ursprung im spätlateinischen Begriff ‚innovatio‘, der wörtlich übersetzt **‚Erneuerung/Veränderung‘** bedeutet.⁹ Erstmals wurde dieser in den 1930er-Jahren von Schumpeter im Rahmen der Wirtschaftstheorie verwendet.¹⁰

Da bis heute keine allgemeingültige Definition des Innovationsbegriffs existiert, soll eine Auswahl verschiedener Definitionen einen Überblick verschaffen:

- Joseph A. Schumpeter, 1946: *„Innovation ist die schöpferische Zerstörung des Bestehenden durch Unternehmer.“*
- Joseph A. Schumpeter, 1963: *„Eine Innovation ist die erfolgreiche Durchsetzung einer technischen oder organisatorischen Neuerung, nicht allein ihre Erfindung.“*
- Norman R. Baker, 1976: *„Nur bei einer neuartigen Zweck-Mittel-Kombination liegt eine Innovation vor.“*
- Tudor Rickards, 1985: *„Innovation ist ein Prozess ... ein Prozess, bei dem die Probleme (Bedürfnisse) von Systemen mit neuen und für diese Bedürfnisse relevanten Lösungen in Einklang gebracht werden.“*
- Klaus Brockhoff, 1992: *„Liegt eine Erfindung vor und verspricht sie wirtschaftlichen Erfolg, so werden Investitionen für die Fertigungsvorbereitung und die Markterschließung erforderlich, Produktion und Marketing müssen in Gang gesetzt werden. Kann damit die Einführung auf dem Markt erreicht werden oder ein neues Verfahren eingesetzt werden, so spricht man von einer Produktinnovation oder einer Prozessinnovation.“*
- Simon Majaro, 1993: *„Kreativität ist der Denkprozess, der uns hilft, Ideen hervorzubringen. Innovation ist die praktische Anwendung solcher Ideen, um die Ziele des Unternehmens wirksamer zu erreichen.“*
- Joe Tidd, John Bessant & Keith Pravitt, 2001: *„Innovation ist der Prozess, eine Opportunität in neue Ideen umzuwandeln und diese wiederum in breit genutzte Produkte umzusetzen.“*
- Jürgen Hauschildt & Sören Salomo, 2007: *„Innovationen sind qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber einem Vergleichszustand ‚merklich‘ – wie auch immer das zu bestimmen ist – unterscheiden.“*

⁹ Vgl. (Cornelsen Verlag GmbH, 2024a) „Duden – Herkunft Innovation“

¹⁰ Vgl. (Horsch, 2003) „Innovations- und Projektmanagement“ S. 1

Bei der Betrachtung verschiedenster Definitionsansätze lässt sich der Innovationsbegriff hauptsächlich auf die Neuheit oder Veränderung eines Zustands oder Prozesses zurückführen.¹¹ Nach Hauschildt, Salomo und Baker besteht die Neuartigkeit einer Innovation in einer bisher nicht bekannten Kombination aus Zweck und Mitteln, sodass entweder mit bekannten Mitteln ein neuer Zweck geschaffen oder ein gegebener Zweck mit neuen Mitteln erreicht wird. Sowohl dieser als auch der schumpetersche Ansatz besagt, dass erst die Durchsetzung beziehungsweise die **Diffusion** einer technischen oder organisatorischen Neuerung als Innovation bezeichnet werden kann.¹²

Der kleinste gemeinsame Nenner der aufgeführten, teilweise divergierenden Ansätze liegt in der **Neuartigkeit**, die sich in unterschiedlicher Art und Weise definieren lässt. Die Divergenz besteht dabei primär im Grad der Neuartigkeit sowie in der Reichweite des Innovationsgegenstandes.¹³ Daraus folgt, dass die Bestimmung dessen, was innovativ genannt werden soll, nicht zufällig, sondern anhand eindeutiger Kriterien vorzunehmen ist. In dieser Arbeit werden zur Bestimmung des Innovationsbegriffs die fünf Dimensionen nach Hauschildt herangezogen. Diese Dimensionen differenzieren Innovationen anhand des Gegenstandes, Grades, Empfinden, Prozess und Erfolg (siehe Abb. 2).¹⁴

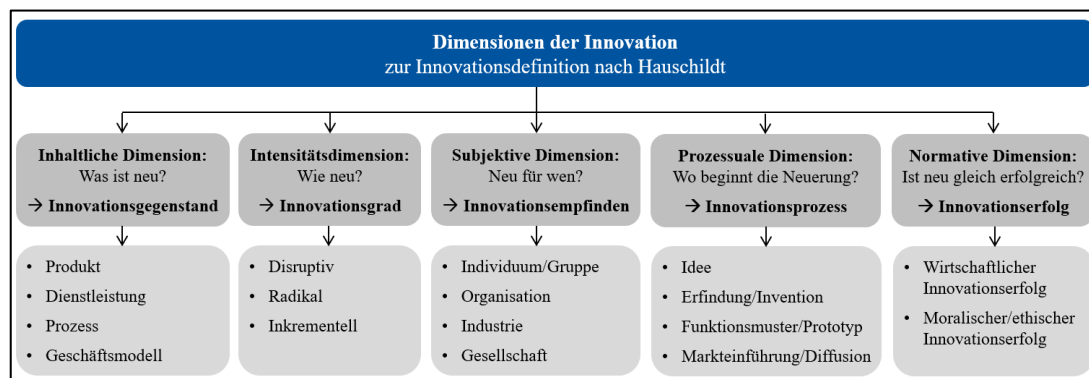


Abb. 2: Dimensionen der Innovation, Quelle: Eigene Darstellung nach (Hauschildt, et al., 2007) S. 5 ff.

Zur Vorbeugung von Missverständnissen wird in dieser Arbeit eine Innovation, entsprechend der Definition von Hauschildt, als eine qualitativ neuartige Lösung angesehen, die sich gegenüber einem Vergleichszustand merklich unterscheidet und die finanzielle Situation des Anbieters durch die Befriedigung von Kundenbedürfnissen verbessert.¹⁵ Demnach bezieht sich der Innovationsbegriff dieser Arbeit – unter Beachtung der genannten Kriterien – auf radikale und inkrementelle Innovationen über den gesamten Innovationsprozess, die sowohl für den Markt als auch das betrachtete

¹¹ Vgl. (Horsch, 2003) „Innovations- und Projektmanagement“ S. 1

¹² Vgl. (Lekhovytsler, 2010) „Internationale ^{Vermarktung} und Positionierung von innovativen Produkten“ S.4

¹³ Vgl. (Roth, 2012) „Innovationsfähigkeit im dynamischen Wettbewerb“ S. 152

¹⁴ Vgl. (Hauschildt, et al., 2007) „Innovationsmanagement“ S. 4 f.

¹⁵ Vgl. ebenda

Unternehmen neu sind, mit dem primären Ziel des wirtschaftlichen Innovationserfolges.

Neben den bereits genannten Dimensionen ist für die Produktinnovation, gesondert auf deren Auslöser einzugehen. Produktinnovationen entstehen im ersten Schritt durch einen Impuls, der entweder vom Markt (Demand Pull) oder von der Technik (Technology Push) kommt. Im zweiten Schritt sind die technologischen Möglichkeiten mit den erfassten Kundenbedürfnissen zu vereinbaren, da es zur Entstehung einer Innovation dem Zusammenwirken von Technologie und Markt bedarf (siehe Abb. 3). Entsprechend diesem Ansatz lässt sich eine Innovation als die Umsetzung eines auf technologischen Möglichkeiten basierenden Lösungskonzeptes im Hinblick auf die bestehenden Kundenbedürfnisse beschreiben.¹⁶

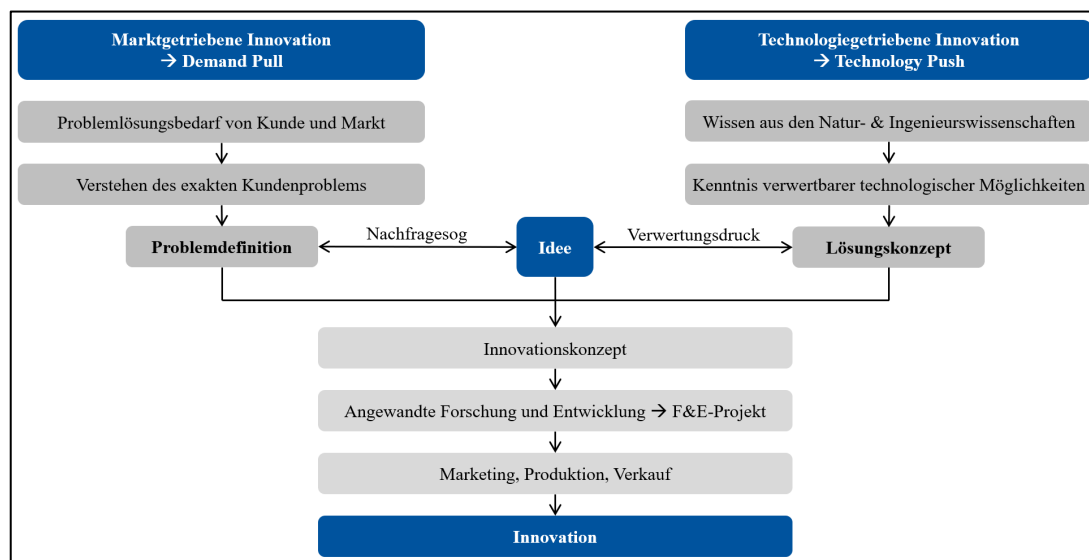


Abb. 3: Der Weg vom Innovationsauslöser zur Innovation, Quelle: Vgl. (Geschka, et al., o.J.) S. 5 f.

Unabhängig von der exakten Innovationsdefinition sind folgende charakteristische Merkmale einer Innovation zu nennen: Neuheitsgrad, Unsicherheit, Komplexität und Konfliktgehalt. Diese Innovationsmerkmale sind für die meisten Förderprogramme glaubhaft darzustellen.¹⁷ Laut Guido Happe sind zur Abgrenzung von Innovationen gegenüber vermeintlichen Innovationen zudem folgende Kriterien heranzuziehen:¹⁸

- Innovationen müssen etwas **Neues schaffen**, das primär ein Vorsprung gegenüber der Konkurrenz bedeutet.
- Innovationen müssen – zumindest indirekt – **umsatzsteigernd** sein, da eine reine Kosten- und Prozessoptimierung als Projekt angesehen wird.

¹⁶ Vgl. (Geschka, et al., o.J.) „Grundlagen des Innovationmanagements“ S. 5 ff.

¹⁷ Vgl. (Kaschny, et al., 2015) „Innovationsmanagement im Mittelstand“ S. 20

¹⁸ Vgl. (Happe, 2011) „Innovationsfähigkeit sichern - Konzepte, Beispiele, Handlungsempfehlungen“ S. 7

- Innovationen müssen neben technischen Neuerungen eine ‚**Customer Experience**‘, also ein Kundenerlebnis durch eine Markenwirkung und Unabdingbarkeit, schaffen.
- Innovationen müssen **durchdacht** sein – beispielsweise hinsichtlich potenzieller Risiken – und kritischen Hinterfragungen des Projektteams standhalten.

2.2 Definition der Innovationsfähigkeit

In der Makroökonomie stellt die Innovationsfähigkeit das zentrale Element für die **Sicherung und den Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit und -dynamik** eines Systems dar. Das System kann dabei eine Volkswirtschaft, eine Region, ein Netzwerk oder eine Organisation sein.¹⁹ Diese Arbeit bezieht sich ausschließlich auf die Innovationsfähigkeit von wirtschaftlich-finanziellen Organisationen mit dem Hauptzweck der Gewinnmaximierung.

Einschlägige Literatur definiert den Begriff der Innovationsfähigkeit überwiegend als die Fähigkeit von Unternehmen, Produktinnovationen hervorzubringen.²⁰ Somit kann die Innovationsfähigkeit als die übergeordnete Voraussetzung zur Entwicklung, Annahme und Einführung von Innovationen betrachtet werden.²¹ Der Besitz und die Steigerung dieser Fähigkeit gewinnt im Zusammenhang mit den immer kürzeren Produktlebenszyklen und globalen Preiskämpfen zunehmend an Bedeutung.²²

Bei der Beschreibung der Innovationsfähigkeit muss zwischen der Definition im weiteren und im engeren Sinne differenziert werden. Die Innovationsfähigkeit im weiteren Sinne wird im hohen Maße von einer innovationsfördernden Unternehmenskultur bestimmt. Zusammengesetzt wird die Innovationsfähigkeit im weiteren Sinne aus den drei Dimensionen ‚**Dürfen**‘ (= Innovationsmöglichkeit), ‚**Wollen**‘ (= Innovationsbereitschaft) und ‚**Können**‘ (= Innovationsfähigkeit im engeren Sinne). Dabei stehen die drei Dimensionen nicht isoliert voneinander, sondern in einer gegenseitigen Wechselwirkung (siehe Abb. 4). So führt eine Veränderung in einer Dimension automatisch zu einer Modifikation in den anderen beiden Bereichen. Die Innovationsfähigkeit im weiteren Sinne – auf die sich diese Arbeit bezieht – kann demnach nur erreicht werden, wenn die Rahmenbedingungen für das Dürfen, Wollen und Können geschaffen wurden.²³

¹⁹ Vgl. (Roth, 2012) „Innovationsfähigkeit im dynamischen Wettbewerb“ S. 158

²⁰ Vgl. ebenda

²¹ Vgl. (Kaschny, et al., 2015) „Innovationsmanagement im Mittelstand“ S. 276

²² Vgl. (Keicher, 2021) „Strategien für einen systematischen Innovationserfolg“

²³ Vgl. (Eschberger-Friedl, 2023) „Was ist Innovationskultur?“

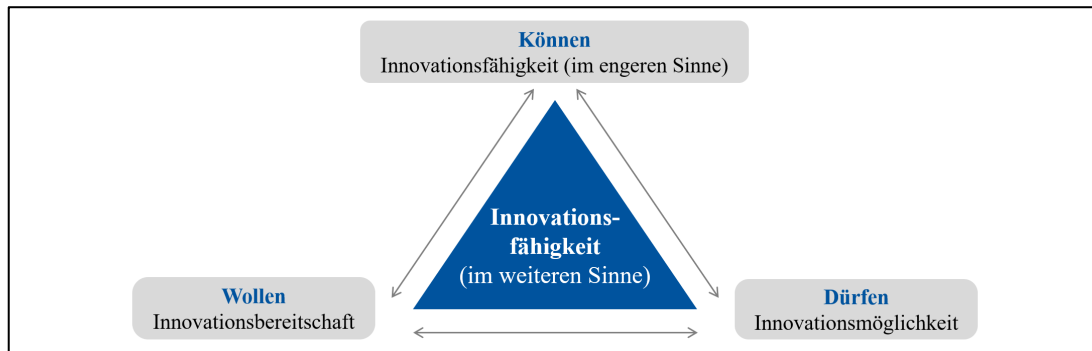


Abb. 4: Voraussetzungen der Innovationsfähigkeit, Quelle: Vgl. (Eschberger-Friedl, 2023)

Grundgedanke der **Innovationsfähigkeit** im engeren Sinne ist, dass Kreativität kein Privileg einzelner, sondern eine Fähigkeit aller sein sollte. Vorurteile, Zeitdruck und mangelnde Kenntnis – beispielsweise von Innovationsmethoden – hemmen die Innovationsfähigkeit von Mitarbeitenden. Um die Entfaltung des kreativen Potenzials zu unterstützen, ist auf der einen Seite eine innovationsfördernde Führung und auf der anderen Seite eine gezielte Förderung der Innovationsfähigkeit von Mitarbeitenden durch die Entwicklung von Fachwissen notwendig. Dafür bieten sich beispielsweise spezielle Schulungen zu Kreativitätstechniken, abteilungsübergreifende Innovationsworkshops und die Nutzung externen Know-hows an.²⁴

Bei der **Innovationsbereitschaft** geht es darum, das innovative Handeln durch eine intrinsische Motivation der Mitarbeitenden nachhaltig in der Unternehmenskultur zu verankern. Dafür ist durch regelmäßige Kommunikation und Sensibilisierung ein Bewusstsein für die Bedeutung von Innovationen zu erzeugen. Weiterhin ist eine Offenheit aller Seiten gegenüber neuen Ideen zu schaffen sowie zur Veränderung und Risikobereitschaft zu ermutigen. Ein solches Innovationsklima beeinflusst wiederum die Steigerung der Innovationsfähigkeit von Mitarbeitenden positiv.²⁵

Um das ‚Können‘ und ‚Wollen‘ in die Praxis umzusetzen, ist die Dimension ‚Dürfen‘ ein erforderlicher Bestandteil. Zu den Rahmenbedingungen der **Innovationsmöglichkeit** zählen primär die Schaffung zeitlicher und finanzieller Ressourcen, die Einbeziehung von Mitarbeitenden in Innovationsprozesse sowie die Definition klarer Ziele und Verantwortlichkeiten bei zeitgleicher Förderung der Eigeninitiative und bereichsübergreifender Zusammenarbeit.²⁶

Andere Ansätze, wie der von Klaus Henning, bezeichnen die Innovationsfähigkeit als ein komplexes Zusammenspiel der Dimensionen Mensch, Organisation und Technik. Dabei stehen komplexes Denken, Handeln

²⁴ Vgl. (Eschberger-Friedl, 2023) „Was ist Innovationskultur?“

²⁵ Vgl. ebenda

²⁶ Vgl. ebenda

und Interagieren von Menschen im Vordergrund.²⁷ Davon lässt sich ableiten, dass nicht die Anzahl der Mitarbeitenden, sondern deren Fähigkeiten und die zur Verfügung gestellten Ressourcen ausschlaggebend sind. Die neueste Technik und innovativsten Produktionsanlagen verschaffen keinen Vorsprung, wenn das Personal diese nicht effizient bedienen kann – ausschlaggebend zur Innovationsfähigkeit ist der **Faktor Mensch**.²⁸

2.3 Innovationsfähigkeit als Erfolgsfaktor

Empirische Untersuchungen beweisen, dass Produktinnovationen mit einem hohen Fehlschlagrisiko verbunden sind. Greg A. Stevens und James Burley stellten bei einer amerikanischen Studie fest, dass sich von 3 000 Produktideen nur eine einzige wirtschaftlich erfolgreich am Markt durchsetzen ließ. Eine andere Untersuchung von Max-Theodor Commes und Richard Lienert zeigte, dass von 100 begonnenen Innovationsprojekten durchschnittlich 88 am technischen, wirtschaftlichen oder Marktrisiko scheitern (siehe Abb. 5).²⁹

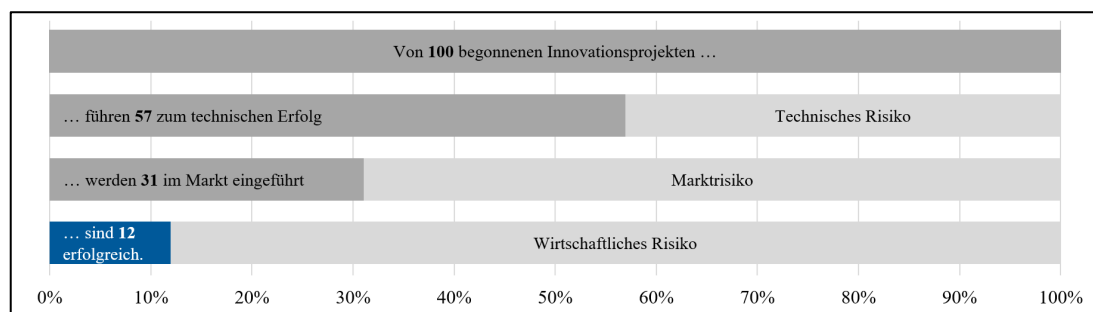


Abb. 5: Erfolgsrate von Innovationsprojekten, Quelle: Vgl. (Vahs, et al., 2015) S. 55

Laut Hans Corsten sind typische Schwachstellen, die zum Scheitern von Innovationsprojekten führen, in folgenden vier Kategorien einzugliedern:³⁰

- **Organisatorische** Schwachstellen – beispielsweise zu viele Hierarchieebenen, mangelnde Koordination und schlechte Kommunikation im Innovationsprozess
- **Personelle** Schwachstellen – beispielsweise fehlendes Innovationsbewusstsein, beschränkte Innovationsfähigkeit und -bereitschaft, zu geringe personelle Ressourcen
- **Planerische** Schwachstellen – beispielsweise keine oder unklare Innovationsstrategie, fehlende Systematik bei der Ideengenerierung und -umsetzung

²⁷ Vgl. (Jeschke, et al., 2011) „Enabling Innovation - Die Fähigkeit zur Innovation“ S. 2 f.

²⁸ Vgl. (Kaschny, et al., 2015) „Innovationsmanagement im Mittelstand“ S. 276 f.

²⁹ Vgl. (Vahs, et al., 2015) „Innovationsmanagement - Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung“ S. 54 f.

³⁰ Vgl. (Corsten, 1989) „Die Gestaltung von Innovationsprozessen“ S. 9 ff.

- **Umfeldbezogene** Schwachstellen – beispielsweise unvollständige Analyse des Markt- und Wettbewerbsumfelds sowie der technischen und rechtlichen Rahmenbedingungen

Die genannten Gründe zum Misserfolg von Innovationen lassen sich auf einen zentralen Problembereich zurückführen: Die Innovationsfähigkeit.³¹ Im Umkehrschluss ist die **Steigerung der Innovationsfähigkeit der grundlegende Erfolgsfaktor für das Hervorbringen erfolgreicher Innovationen**. Erfolgreiche Innovationsprojekte zeigen, dass zur systematischen Verbesserung der Innovationsfähigkeit die Analyse und Optimierung verschiedener Gestaltungsfelder der Innovationsfähigkeit maßgeblich sind. Diese Gestaltungsfelder werden im Folgenden detailliert beschrieben.³²

2.4 Gestaltungsfelder der Innovationsfähigkeit

In der Literatur wird von ‚Dimensionen‘, ‚kritischen Erfolgsfaktoren‘ und ‚Gestaltungsfeldern‘ oder einem ‚System‘ der Innovation(-sfähigkeit) berichtet. Obwohl sich die Bezeichnungen unterscheiden, spiegelt sich der Inhalt zum Großteil wider. In allen Ansätzen wird die Innovationskultur benannt, darüber hinaus kommen Begriffe wie Strategie, Struktur, Prozess, Ressourcen, Kompetenzen und Vernetzung häufig vor.

Es handelt sich um eine **Zusammenfassung von Faktoren**, die Unternehmen bei der **systematischen Steigerung ihrer Innovationsfähigkeit unterstützen**.³³

Als bekanntester Ansatz in diesem Zusammenhang gelten die neun Gestaltungsfelder für **Innovationsexzellenz** des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO). Dieser Ansatz wurde im Rahmen des Fraunhofer InnoAudits® zur Ermittlung der Innovationsfähigkeit entwickelt (siehe Abb. 6).³⁴ Eingesetzt wurden diese beispielsweise bei einer empirischen Studie in produzierenden kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) als Grundlage zur Ableitung von kritischen Erfolgsfaktoren hinsichtlich deren Innovationsfähigkeit.³⁵

³¹ Vgl. ebenda

³² Vgl. (IPA Ingenieurgesellschaft, 2021) „Innovationskonzepte - Das Innovationskonzept“ S. 1 f.

³³ Vgl. (Keicher, 2021) „Strategien für einen systematischen Innovationserfolg“

³⁴ Vgl. ebenda

³⁵ Vgl. (Kirner, et al., 2007) „Kritische Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Innovationsfähigkeit“

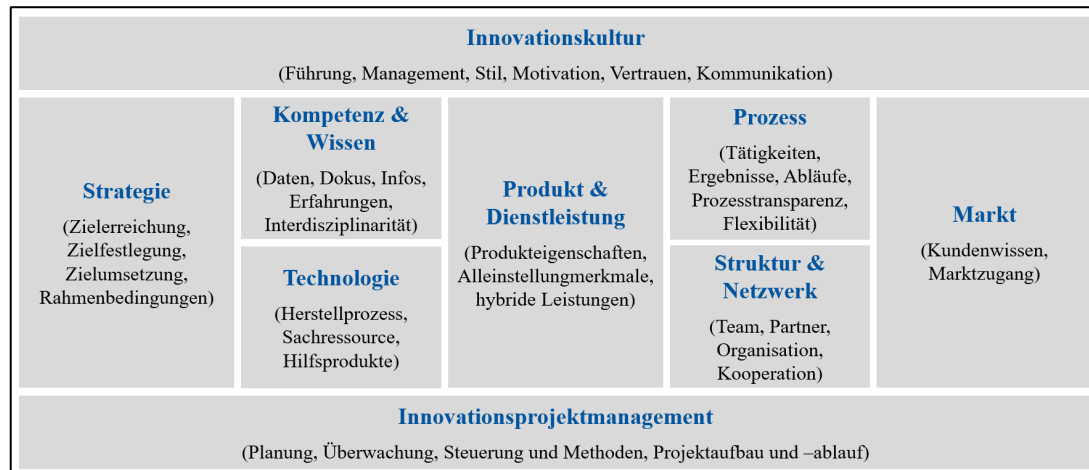


Abb. 6: Neun Gestaltungsfelder für Innovationsexzellenz, Quelle: Vgl. (Keicher, 2021)

In dem Buch „Strategie und Innovation – Die entscheidenden Stellschrauben im Unternehmen wirksam nutzen“ stellen Tobias Augusten, Harald Brodbeck und Beat Birkenmeier den Ansatz der **Innovationsmaschine** vor. In der Innovationsmaschine werden fünf Gestaltungsfelder und deren gegenseitige Beeinflussung durch ineinandergreifende Zahnräder veranschaulicht. In diesem Ansatz werden folgende Stellschrauben der Innovationsfähigkeit genannt: Innovationsstrategie, -struktur, -kultur, -prozess und -instrumente (siehe Abb. 7).³⁶

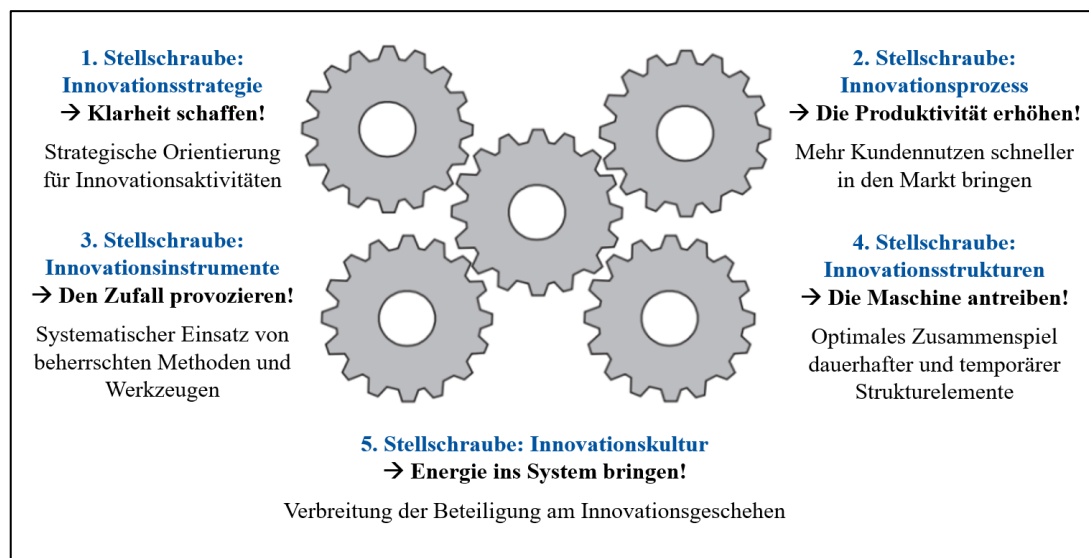


Abb. 7: Innovationsmaschine der Innovationsfähigkeit, Quelle: Vgl. (Augusten, et al., 2017) S. 4

Beim **Vergleich der beiden Ansätze** fällt auf, dass sich die Gestaltungsfelder Innovationskultur, -strategie, -struktur und -prozess überschneiden. Die Gestaltungsfelder ‚Innovationsprojektmanagement‘ sowie ‚Kompetenz und Wissen‘ der Innovations-exzellenz fließen größtenteils in die Stellschraube

³⁶ Vgl. (Augusten, et al., 2017) „Strategie und Innovation - Die entscheidenden Stellschrauben“ S. 4

‚Innovationsinstrumente‘ der Innovationsmaschine ein. Da sich das Gestaltungsfeld ‚Technologie‘ der Innovationsexzellenz auf den Produktionsprozess bezieht, ist es im Hinblick auf herstellende – nicht produzierende – B2B-Unternehmen nicht relevant. Übrig bleiben beim Ansatz der Innovationsexzellenz die Gestaltungsfelder ‚Produkt und Dienstleistung‘ und ‚Markt‘, die sich unter dem Begriff ‚Innovationsvermarktung‘ zusammenfassen lassen. Auf der einen Seite wird dabei der Bezug auf die Alleinstellungsmerkmale und den Marktzugang der Innovation beibehalten, aber auf der anderen Seite keine Ausgrenzung anderer Innovationsformen wie Prozessinnovationen vorgenommen.

Als geeignete Grundlage für diese Arbeit resultieren folgende **sechs Gestaltungsfelder** der Innovationsfähigkeit (siehe Abb. 8):

- **Innovationsstrategie:** Klarheit durch strategische Orientierung schaffen.
- **Innovationskultur:** Motivation durch gelebte, innovationsfördernde Kultur.
- **Innovationsstruktur:** Koordination durch das Zusammenspiel einzelner, aufeinander abgestimmter Strukturelemente.
- **Innovationsinstrumente:** Systematischer Einsatz geeignete Methoden.
- **Innovationsprozess:** Die Produktivität durch effiziente Prozesse erhöhen.
- **Innovationsvermarktung:** Alleinstellungsmerkmale und den resultierenden Kundennutzen durch gezielte Kommunikation effektiv vermarkten.

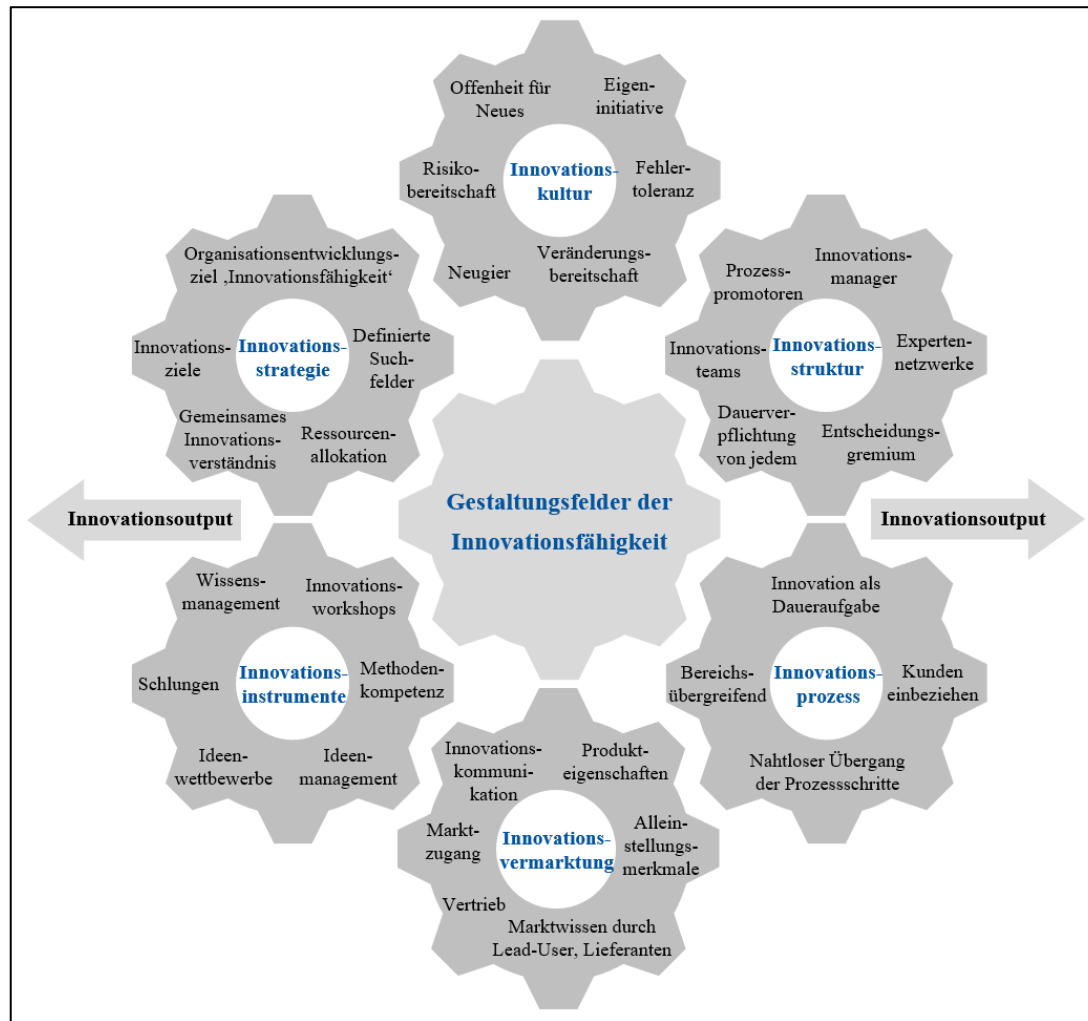


Abb. 8: Gestaltungsfelder der Innovationsfähigkeit, Quelle: Vgl. (Augsten, et al., 2017) S. 4

Mithilfe der Gestaltungsfelder lässt sich die Unternehmensrealität vereinfacht darstellen, um eine interne Analyse der Stärken und Schwächen hinsichtlich der Innovationsfähigkeit durchzuführen. Da die Abstraktionsebene der Gestaltungsfelder sehr hoch ist, werden in den folgenden Unterkapiteln jeweils kritische Erfolgsfaktoren inklusive messbarer Indikatoren hergeleitet, die maßgeblichen Einfluss auf den Innovationserfolg eines Unternehmens haben.³⁷ Eine Übersicht der kritischen Erfolgsfaktoren nach Gestaltungsfeldern befindet sich im Anhang (siehe Anhang A).

Zur Veranschaulichung lassen sich aus dem Gestaltungsfeld ‚Innovationskultur‘ kritische Erfolgsfaktoren wie ‚Freiräume für Mitarbeitende‘ ableiten. Ein Indikator dafür könnte beispielsweise flexible Arbeitszeiten und -orte sein (siehe Abb. 9).³⁸

³⁷ Vgl. (Bullinger, 2006) „Fokus Innovation: Kräfte bündeln - Prozesse beschleunigen“ S. 63 ff.

³⁸ Vgl. (Kirner, et al., 2007) „Kritische Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Innovationsfähigkeit“ S. 10

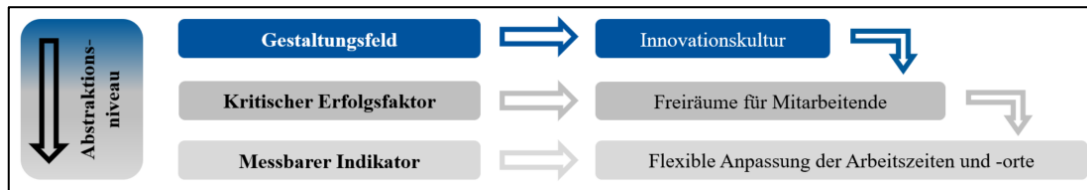


Abb. 9: Ableitung kritischer Erfolgsfaktoren aus den Gestaltungsfeldern, Quelle: Vgl. (Kirner, et al., 2007) S.

2.4.1 Innovationsstrategie

Bei Strategien handelt es sich um **bewusst gestaltete Rahmenpläne**, die grundlegende Ziele der Unternehmensführung berücksichtigen. Strategien setzen somit langfristig einen Rahmen für Entscheidungen, bei denen die Unternehmensart und -ausrichtung bestimmt werden. Bei der Strategieformulierung werden unternehmensinterne und -externe Faktoren aufeinander abgestimmt und die Interaktion zwischen Unternehmen und Umwelt substantiell beeinflusst. Bedingt durch Änderungen der Umwelt ist eine kontinuierliche Überprüfung und gegebenenfalls eine Anpassung oder Neuausrichtung der Strategie erforderlich. Dabei ist festzuhalten, dass es sich bei einer Strategie um die vorgelagerte Planung und Absicht eines Unternehmens handelt und nicht um die Maßnahmen selbst. Im klassischen Strategieverständnis wird davon ausgegangen, dass zur Erreichung eines angestrebten Ziels eine Vielzahl von stimmigen Einzelmaßnahmen zu realisieren ist.³⁹

Obwohl die Innovationsbereitschaft im Kopf beginnt, ist eine klare Formulierung der Unternehmensziele und -strategien eine Voraussetzung. Benennt die Unternehmensleitung das Hervorbringen von Innovationen nicht als konkretes Ziel, dann wird bei deren Mitarbeitenden kaum eine Innovationsbereitschaft erzeugt. Wird nicht ausreichend kommuniziert, was das Unternehmen mittel- und langfristig erreichen will, können keine oder nur zufällige Ideen für zielgerichtete Innovationen entstehen. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass es Mitarbeitenden wesentlich leichter fällt an Themen mitzuwirken, zu denen das Unternehmen konkrete Ziele und eine Strategie vorgibt. Es lässt sich festhalten, dass eine fehlende oder unzureichend formulierte und kommunizierte Innovationsstrategie ein Grund einer niedrigen Innovationsfähigkeit sein kann.⁴⁰

Es gibt **verschiedene Arten von Innovationsstrategien**, die sich nach deren Entscheidungsfeldern unterscheiden lassen.⁴¹

- **Marktorientierte Innovationsstrategien:** Beschäftigen sich mit der Frage über Art und Grad der Innovationen, worunter die Definition der relevanten

³⁹ Vgl. (Kaschny, et al., 2015) „Innovationsmanagement im Mittelstand“ S. 38 f.

⁴⁰ Vgl. (Disselkamp, 2012) „Innovationsmanagement - Instrumente und Methoden“ S. 63

⁴¹ Vgl. (Müller, 2009) „Forschungspapier: Innovationsstrategien“ S. 21 ff.

Produktbereiche und Märkte fällt, auf die sich ein Unternehmen konzentriert → Z-Strategie der Produkt-Markt-Matrix und das Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio.

- **Wettbewerbsorientierte Innovationsstrategien:** Bestimmen die Abgrenzung der Geschäftsbereiche gegenüber relevanten Konkurrenten mittels Wettbewerbsvorteile durch Innovationen → Wettbewerbsstrategien nach Michael E. Porter (Kostenführerschaft, Differenzierungs- oder Nischenstrategie).
- **Kooperationsorientierte Innovationsstrategien:** Fokussieren die Beantwortung der Frage, ob Innovationsaktivitäten unternehmensintern oder in einer Kooperation durchgeführt werden → Make-or-Buy-Entscheidungen.
- **Zeitorientierte Innovationsstrategien:** Beziehen sich auf den Zeitpunkt und die Geschwindigkeit mit der Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten durchgeführt sowie Innovationen eingeführt werden → Timingstrategien (First Mover/Pionier, Fast Follower/Modifikator, Late Follower/Imitator).
- **Technologieorientierte Innovationsstrategien:** Entscheiden welche Technologie-felder mit welcher Kompetenzbreite und -tiefe beziehungsweise welchen Ressourcen abgedeckt werden sollen → Einordnung im technologischen Lebenszyklus und Technologie-Portfolio (Technologieattraktivität gegenüber Ressourcenstärke).

Abhängig von der Unternehmenssituation und den Anforderungen erhalten die genannten Innovationsstrategien eine Gewichtung. Wichtig dabei ist, dass die Innovationsstrategien nicht isoliert betrachtet werden sollten, da in der Regel erst die Kombination aus mehreren Strategien einer Innovation zum Erfolg verhilft. Eine Innovationsstrategie beinhaltet demnach ein gesamtes Strategiebündel mit Aspekten verschiedener Strategieansätze. Unternehmen entwickeln eine auf deren Situation und Ziele zugeschnittene Innovationsstrategie, die zumeist die **Funktionen, Suchfelder und Ziele der Innovationstätigkeit** sowie die **Plattform-, Beschaffungs- und Markteintrittsstrategie** zur Realisierung von Synergien enthält.⁴²

Zusammenfassend lassen sich kritische Erfolgsfaktoren wie das Vorhandensein einer langfristigen Innovationsstrategie, eindeutige Innovationsziele und ein gemeinsames Innovationsverständnis ableiten (siehe Tab. 1).

⁴² Vgl. (Müller, 2009) „Forschungspapier: Innovationsstrategien“ S. 87

Gestaltungsfeld	Kritische Erfolgsfaktoren	Indikator
Innovationsstrategie	Vorhandensein einer langfristigen Innovationsstrategie	Innovationsvorhaben haben ihre Grundlage in der allgemeinen Unternehmensstrategie und leiten sich daraus ab.
	Klare Definition der Innovationsziele und -inhalte	Verwendung eindeutig definierter Kriterien zur Bewertung und Auswahl von innovativen Ideen und deren Überführung in Projekte.
	Gemeinsames Innovationsverständnis	Alle Mitarbeitenden des Unternehmens kennen die interne Innovationsdefinition und können ihr eigenes Handeln davon ableiten.

Tab. 1: Kritische Erfolgsfaktoren der Innovationsstrategie, Quelle: Vgl. (Kirner, et al., 2007) S. 51 f.

2.4.2 Innovationskultur

Unter einer Unternehmenskultur wird die Gesamtheit an Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen verstanden, die das Verhalten der Unternehmenszugehörigen aller Hierarchiestufen prägen.⁴³ Die Aufgabe der Innovationskultur besteht aus der Vorgabe eines Orientierungs- und **Handlungsrahmens**, in dem eine **kreative, offene Innovationsstimmung** herrscht und damit die Generierung und Verwirklichung neuartiger Ideen unterstützt. Das setzt ausreichend finanzielle, strukturelle und zeitliche Freiräume für die Entfaltung von Kreativität und Unternehmmergeist voraus.⁴⁴ Als wahrnehmbarer Indikator der Innovationskultur gilt das Betriebsklima, da ein positives Betriebsklima den Gedankenaustausch und die Generierung neuer Ideen fördert.⁴⁵

Das Zentrum für Wirtschaftsethik fasst in einem konzipierten Wertemanagementsystem **praxisrelevante Werte** für Unternehmen zusammen. Diese allgemeingültigen, positiv konnotierten Werte beeinflussen die Innovationskultur und drücken sich in unterschiedlich wahrnehmbaren **Subkulturen** aus. Dazu zählen unter anderem die Fehler-, Vertrauens-, Konflikt- und Kreativitätskultur sowie die Kundenorientierungskultur. Die Unternehmensphilosophie bildet den kulturellen Kern eines Unternehmens und die darin vorherrschenden beziehungsweise angestrebten Werte ab. Zur Innovationsorientierung sind Wert wie Offenheit, Fehlertoleranz und Erfindergeist besonders relevant. Eine Unternehmensphilosophie sollte Werte der folgenden vier Kategorien beinhalten:⁴⁶

- **Moralische Werte:** Integrität, Fairness, Ehrlichkeit, Vertragstreue, Verantwortung

⁴³ Vgl. (Disselkamp, 2012) „Innovationsmanagement - Instrumente und Methoden“ S. 75

⁴⁴ Vgl. (Vahs, et al., 2015) „Innovationsmanagement - Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung“ S. 193

⁴⁵ Vgl. (Disselkamp, 2012) „Innovationsmanagement - Instrumente und Methoden“ S. 75

⁴⁶ Vgl. (Kaschny, et al., 2015) „Innovationsmanagement im Mittelstand“ S. 223 f.

- **Kooperationswerte:** Loyalität, Teamgeist, Konfliktfähigkeit, Offenheit
- **Leistungswerte:** Kompetenz, Leistungsbereitschaft, Flexibilität, Kreativität, Qualität
- **Kommunikationswerte:** Achtung, Zugehörigkeit, Offenheit, Transparenz

Von besonderer Bedeutung, vor allem für die Innovationsmöglichkeit (= Dürfen), sind die bereits thematisierten Innovationsfreiräume. Im Allgemeinen lassen sich folgende Grundvoraussetzungen zur Erlangung von Innovationsfreiräumen benennen:⁴⁷

- **Transparenz und offene Informationswege:** Innovative Unternehmen sind durch eine gelebte und kontinuierliche Informationstransparenz gekennzeichnet. Die Informationswege sollten dabei nicht zu starr geregelt sein, da dies die Kreativität und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens lähmt.
- **Kompetenz und Verantwortung:** Zur Generierung neuer Ideen sollten alle Mitarbeitenden einbezogen werden, damit Innovation nicht nur ein Privileg der Vorgesetzten ist. Als Grundbedingung sind flexible Verantwortungen zu etablieren sowie eindeutige Rechte und Pflichten aller Rollen zu definieren.
- **Konfliktbewusstsein und Fehlertoleranz:** In innovativen Unternehmen werden Fehler bei Aktivitäten außerhalb der Routine als Ausgangspunkte für Verbesserungen angesehen und zielorientierte Konflikte als Möglichkeit für kreative Lösungen.

Es lässt sich zusammenfassen, dass in innovativen Unternehmen eine Vertrauenskultur herrscht und Mitarbeitende durch funktionierende Informations- und Entscheidungsprozesse an der Ideenfindung und -umsetzung beteiligt werden. Dabei werden Freiräume für die persönliche Kreativität eingeräumt und Fehler nicht nur toleriert, sondern als Möglichkeit angesehen. Dadurch werden Innovationen zu einem integrierten Bestandteil des Gewöhnlichen und vor allem der Unternehmenskultur. Es ist allerdings nicht zu vernachlässigen, dass die Verwirklichung von Innovationsfreiräumen mit einer steigenden Unternehmensgröße komplexer wird. Die Umsetzung neuer Ideen dauert in Großstrukturen unter anderem wegen der Organisationsform länger. Während in Aufbauorganisationen mit funktional gegliederten Unternehmensbereichen das ganzheitliche Denken begrenzt wird, ist in Matrixorganisationen die Zuordnung von Verantwortlichkeiten die Herausforderung.⁴⁸ Dennoch sind die kritischen Erfolgsfaktoren wie die Schaffung von Freiräumen, Einbindung von Mitarbeitenden und gelebte Fehlertoleranz ebenfalls für Großunternehmen gültig (siehe Tab. 2).

⁴⁷ Vgl. (Disselkamp, 2012) „Innovationsmanagement - Instrumente und Methoden“ S. 76 ff.

⁴⁸ Vgl. (Disselkamp, 2012) „Innovationsmanagement - Instrumente und Methoden“ S. 76 ff.

Gestaltungsfeld	Kritische Erfolgsfaktoren	Indikatoren
Innovationskultur	Schaffung von Freiräumen und hohem Vertrauen in Mitarbeitende	Individuell gestaltete Arbeitsbedingungen (z.B. flexible Arbeitszeiten und -orte) und Leistungs-bewertung (z.B. spezifische Zielvereinbarungen).
	Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen	Mitarbeitende haben ein überdurchschnittlich hohes Maß an Engagement und Eigeninitiative sowie an Innovationsbereitschaft.
	Entscheidungsfreudige und mutige Mitarbeitende, denen Raum zur Entfaltung gegeben wird	Nicht nur das Führungspersonal, sondern das ganze Unternehmen ist offen für Neues und zeichnet sich durch schnelle und kurze Entscheidungswege aus.
	Motivation und Einbindung der Mitarbeitenden und deren Wissen	Mitarbeitende können jederzeit Ideen und Vorschläge einbringen, die durch finanzielle und nicht-finanzielle Anreize gefördert werden.
	Gelebte Offenheit und Fehlertoleranz	Es herrscht ein besonders offener und transparenter Umgang mit Informationen und Fehler werden als Chance betrachtet.

Tab. 2: Kritische Erfolgsfaktoren der Innovationskultur, Quelle: Vgl. (Kirner, et al., 2007) S. 51 f.

2.4.3 Innovationsstruktur

Entlang des Innovationsprozesses existieren verschiedene Rollen beziehungsweise Akteure, die erfolgsentscheidend sind. In vielen Unternehmen herrscht der Irrglaube, dass Ideen und Innovationen ausschließlich in separaten Forschungs- und Entwicklungs-abteilungen von Relevanz sind. Jedoch empfiehlt sich vielmehr eine Unternehmens-struktur mit interdisziplinären Innovationsteams aus verschiedenen Bereichen. Wenn innovative Ideen in verschiedensten Abteilungen entstehen, wird ein ganzheitliches, unternehmensübergreifendes Innovationsmanagement benötigt, aus dem relevante Rollen mit Verantwortlichkeiten und deren organisationalen Eingliederung hervorgehen.⁴⁹

Im Rahmen der Innovationsentstehung lassen sich anhand einer funktionsbezogenen Betrachtung folgende Rollen mit deren spezifischen Leistungsbeiträgen nennen:⁵⁰

- **Initiierende:** Stoßen den innovativen Prozess als Impulsgebende an und halten diesen durch Beiträge am Leben.

⁴⁹ Vgl. (Disselkamp, 2012) „Innovationsmanagement - Instrumente und Methoden“ S. 80

⁵⁰ Vgl. (Kaschny, et al., 2015) „Innovationsmanagement im Mittelstand“ S. 196 ff.

- **Ideengeneratoren:** Verhelfen den Anregungen zur Umsetzung, indem kreative Ideen generiert und passende Problemlösungen entwickelt werden.
- **Prozessunterstützende:** Steuern das Innovationsprojekt entlang des angedachten Prozesses und weisen Projektmanagementfähigkeiten auf.
- **Entscheidungstragende:** Treffen als übergeordnete Entscheidungsinstanz (Einzelperson oder Gremium) Entscheidungen.
- **Realisatoren:** Setzen die entstandenen und weiterentwickelten Ideen mit entsprechenden Ressourcen in die Praxis um.

Eine andere Sichtweise auf die Rollenverteilung im Unternehmen bieten soziologische Überlegungen wie das bekannte Promotorenmodell. Dies bietet sich an, wenn die Innovationsentstehung durch Barrieren wie Wissensmangel, Vorbehalte, Unsicherheiten oder Misstrauen Widerstände erfährt. Promotoren zeichnen sich im Vergleich zu anderen Organisationsmitgliedern durch Eigeninitiative sowie aktive und intensive Förderung von Innovationen aus. Die ausgeübten Aktivitäten sind von deren Persönlichkeit, dem Motivationspotenzial der Innovation als auch von der Art der Promotorenrolle bestimmt. Grundsätzlich lassen sich folgende Promotorentypen mit individuellen Machtquellen voneinander abgrenzen:⁵¹

- **Fachpromotoren:** Besitzen das nötige objektspezifische Fachwissen, um einen Innovationsprozess aktiv zu fördern. Entwickelnde oder technische Führungskräfte können mit dem vorhandenen Fachwissen die Barriere des Nichtwissens überwinden.
- **Machtpromotoren:** Beeinflussen und fördern den Innovationsprozess aktiv durch deren exponierte Stellung im Unternehmen. Aufgrund der hierarchischen Ebene ist – zum Beispiel bei Geschäftsführenden – die Glaubwürdigkeit und der Einfluss vorhanden, um die Barriere des Nichtwollens zu durchbrechen.
- **Prozesspromotoren:** Verfügen über Organisationskenntnisse und fungieren als Bindeglied zwischen Fach- und Machtpromotoren. Ziel ist es, die Barriere des Nichtdürfens, zum Beispiel durch die Beseitigung bürokratischer Hindernisse aus dem Produktmanagement heraus, zu überwinden.
- **Beziehungspromotoren:** Vermitteln zwischen den Fachabteilungen und sorgen für einen regelmäßigen Informationsaustausch durch das Schaffen von Austauschprozessen. Oft befinden sich im Personalwesen Personen mit entsprechenden Sozialkompetenzen und Netzwerken, um die Barriere des Nicht-voneinander-wissens zu überwinden.

⁵¹ Vgl. ebenda

Die beschriebenen Promotoren sind an entsprechenden Stellen in Innovationsvorhaben einzubinden. Beispielsweise bieten sich zur Leitung eines Innovationsprojektes Prozesspromotoren und zur Unterstützung im Lenkungskreis Machtpromotoren an. Die reine Einbindung von Promotoren ist allerdings nicht ausreichend. Ein langfristiger Innovationsprozess stellt sich erst durch eine ganzheitliche Strukturierung des Innovationsprozesses, bei dem alle Abteilungen und Verantwortlichkeiten integriert sind, ein. Die folgende Übersicht bietet eine Grundlage zur Rollenzuweisung in Kombination mit den Gestaltungsfeldern zur Steigerung der Innovationsfähigkeit:⁵²

- **Geschäftsführung:** Gibt die notwendigen Impulse zur Steigerung der Innovationsfähigkeit und vermittelt als Vorbild die Wichtigkeit von Innovationen. Durch deren Rolle als Machtpromotoren ist sie einerseits in der Lage Entscheidungen zu treffen und andererseits fördert sie die Ideengenerierung durch einen offenen Austausch. Neben den Tätigkeiten zum Kontrollieren, Motivieren und Kommunizieren, hat die Geschäftsführung ebenfalls die Rolle des Sponsors inne. Sponsoren stellen den Innovationsteams nicht nur finanzielle Ressourcen, sondern ebenfalls hilfreiche Kontakte und nutzbare Wissensquellen sowie psychologische Hilfestellungen bereit.
→ Schafft und erhält eine **innovationsfreundliche Struktur und Kultur**.
- **Innovationsmanagement:** Befasst sich schwerpunktmäßig mit der Innovationsförderung und unterstützt bei der Innovationsentstehung. Zur Überwindung von Widerständen gegen Innovationen sind neben dem Fachwissen auch Kenntnisse über Ziele, Strategien und Interaktionspartner sowie über Ressourcen und Potenziale notwendig. Der Verantwortungsbereich eines Innovationsmanagers zeichnet sich durch Planung, Organisation, Führung und Kontrolle von Aktivitäten im und um den Innovationsprozess herum aus. So muss dieser beispielsweise durch die Identifikation von Investitionspotenzialen, die Entwicklung einer Innovationsstrategie oder die Bewertung von Innovationsalternativen das Topmanagement überzeugen.
→ Entwickelt, unterstützt und lebt die **Innovationsstrategie** vor.
- **Marketing und Vertrieb:** Der Vertrieb repräsentiert im Innovationsprozess die Stimme des Marktes und gewährleistet eine marktgerechte Auswahl und Weiterentwicklung innovativer Ideen. Wurden die Kundenbedürfnisse in innovative Produkte umgesetzt, muss das Marketing diese entsprechend kommunizieren und vermarkten, damit diese zum wirtschaftlichen Erfolg führen.
→ **Vermarkten Innovationen** entsprechend der Kundenbedürfnisse.
- **Personalmanagement:** Eine innovative Unternehmenskultur setzt das richtige Personalmanagement in Form einer durchdachten

⁵² Vgl. (Kaschny, et al., 2015) „Innovationsmanagement im Mittelstand“ S. 196 ff.

Personalplanung und -strategie voraus. So kann die Innovationsfähigkeit durch eine geeignete Personalstrategie, in der Kreativität, Fach- und Methodenwissen ein fester Bestandteil der Unternehmenskultur sind, erhöht werden. Zur Steigerung der Innovationsfähigkeit ist demnach die Personalentwicklung durch Aus-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zur Förderung und Qualifizierung der Mitarbeitenden bedeutend.

→ Bedingt die **Innovationskultur** durch den Einsatz von **Innovationsinstrumenten**

- **Forschung, Entwicklung und Produktion:** Obwohl alle Abteilungen im Innovationsprozess involviert sind, wird der größte Teil der technischen Entwicklung von der Forschungs- und Entwicklungsabteilung sowie der Produktion umgesetzt.

→ Setzen den größten Teil des **Innovationsprozesses** um.

Für ein effizientes Miteinander bei der Innovationsentstehung reichen die beschriebenen Rollen und Verantwortlichkeiten nicht aus. Diese sind an entsprechender Stelle in die Organisation einzugliedern, um eine innovationsfördernde Unternehmensstruktur zu schaffen.⁵³ Dietmar Vahs und Alexander Brem zeigen zwei grundsätzliche Alternativen zur Organisation der Innovationstätigkeit auf. Zum einen können sämtliche mit der Planung, Durchführung und Kontrolle von Innovationen verbundene Aufgaben unternehmensintern durchgeführt werden. Dies wird als ‚**Closed Innovation**‘ bezeichnet, wofür zentrale und/oder dezentrale Organisationseinheiten eingerichtet werden, die diese Aufgaben dauerhaft oder befristet wahrnehmen (siehe Abb. 10). Bei einer zentralen Institutionalisierung wird für das Innovationsmanagement (IM) eine separate Organisationseinheit gebildet, die in einer Linienfunktion gleichberechtigt neben anderen Funktionen verankert ist oder als Stabstelle unmittelbar der Unternehmensführung (UF) unterstellt ist. Darüber hinaus sind zentrale, ressortneutrale Gremien, die als Lenkungsausschuss oder Beratungsgremium fungieren, eine Option zur Umsetzung der internen Innovationstätigkeit. Wird das Innovationsmanagement dezentral gestaltet, ist in einzelnen Funktions- oder Produktbereichen eine eigene Stelle für Innovationstätigkeiten zuverorten. In der Praxis wird häufig eine Kombination umgesetzt.⁵⁴

⁵³ Vgl. (Kaschny, et al., 2015) „Innovationsmanagement im Mittelstand“ S. 213 ff.

⁵⁴ Vgl. (Vahs, et al., 2015) „Innovationsmanagement - Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung“ S.

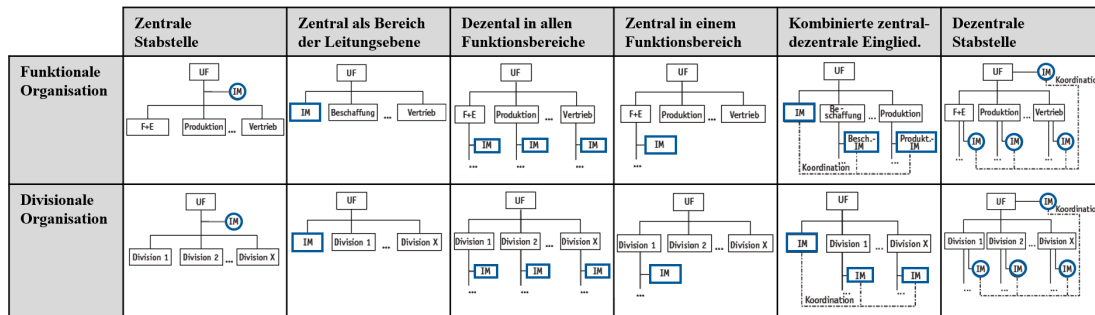


Abb. 10: Innovationsorganisation, Quelle: Vgl. (Vahs, et al., 2015) S. 163 ff. → Größere Version siehe Anlage B

Alternativ können die Unternehmensgrenzen im Rahmen der Innovationstätigkeit geöffnet werden, um durch Kooperationen mit anderen Unternehmen oder wissenschaftlichen Einrichtungen externes Wissen ins Unternehmen zu holen. Beim Ansatz der ‚Open Innovation‘ werden entweder externe Innovationen übernommen – in Form von Lizenznahmen, Auftragsforschung oder Unternehmensakquisitionen – oder Innovationen in Zusammenarbeit – durch Innovationskooperationen, Gemeinschaftsforschung oder Joint Ventures – erschaffen.⁵⁵

Als kritischer Erfolgsfaktor der Innovationsstruktur lässt sich beispielsweise der Auf- und Ausbau von internen und externen Kompetenznetzwerken benennen (siehe Tab. 3).

Gestaltungsfeld	Kritische Erfolgsfaktoren	Indikatoren
Innovationsstruktur	Aufbau eines internen Kompetenznetzwerks und Wissensmanagements	Für Innovationsprojekte können die Mitarbeitenden zusammengeführt werden, die benötigte Qualifikationen besitzen.
	Vorhandensein und Pflege informeller und technologischer Netzwerke und Partnerschaften	Es wird ein regelmäßiger Kontakt zu externen Geschäftspartnern (wie Forschungseinrichtungen, Unternehmen, Verbände) gepflegt, auf die bei Innovationsprojekten gestützt werden kann.
	Mitarbeitenden als Innovationspromotoren	Die Vielzahl der Personen im Unternehmen, über alle Hierarchieebenen, fördert aktiv Innovationen und treibt diese voran.
	Berücksichtigung relevanter Fachbereiche im Innovationsprozess	Bei Innovationsprojekten werden frühzeitig Interessen aller Unternehmensbereiche (wie Logistik, Marketing, Vertrieb etc.) berücksichtigt.

Tab. 3: Kritische Erfolgsfaktoren der Innovationsstruktur, Quelle: Vgl. (Kirner, et al., 2007) S. 51 f.

⁵⁵ Vgl. ebenda

2.4.4 Innovationsinstrumente

Der Begriff ‚Innovationsinstrumente‘ umfasst im Wesentlichen alle in einem Unternehmen vorhandenen **Instrumente zur kontinuierlichen Förderung und Aufrechterhaltung von Innovationskompetenzen der Mitarbeitenden**. Häufig sind Mitarbeitende im Innovationsprozess unzureichend qualifiziert, da diese nicht mit den relevanten Techniken des Innovations- und Projektmanagements sowie des Controllings und Marketings vertraut sind.⁵⁶ Es existieren verschiedene Instrumente zur Ideenfindung, -strukturierung, -bewertung und -auswahl sowie zur Planung, Weiterentwicklung Umsetzung, Kontrolle und Vermarktung von Ideen beziehungsweise Innovationen.⁵⁷ Da Mitarbeitende die Haupttragenden der Innovationsentstehung sind, sollte deren Kreativität durch bewusst eingesetzte Innovationsinstrumente angeregt und entwickelt werden. Dazu zählt neben Schulungen zur Erlangung von **Fach- und Methodenwissen** ebenfalls die Etablierung von einem **Wissens- und Ideenmanagement**, das beispielsweise durch Ideenwettbewerbe und Innovationsworkshops mit Kreativitätstechniken ausgebaut werden kann. Diese Innovationsinstrumente bilden ein wesentliches Potenzial für neue Ideen, weshalb deren zielgerichtete Weiterentwicklung von entscheidender Bedeutung für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ist.⁵⁸

Um die Innovationsfähigkeit der Mitarbeitenden sicher zu stellen, ist diese im Kontext einer **konsequenten Personalentwicklung** mithilfe geeigneter Schulungen zu fördern. Kernziel der innovationsorientierten Personalentwicklung sollte demnach die Vermittlung relevanter Innovationsinstrumente und den dazugehörigen Methoden sein.⁵⁹ Der primäre kritische Erfolgsfaktor liegt demnach in innovationsfähigen Fach- und Führungskräften mit entsprechenden Kompetenzen und Qualifikationen (siehe Tab. 4).

⁵⁶ Vgl. (Disselkamp, 2012) „Innovationsmanagement - Instrumente und Methoden“ S. 58

⁵⁷ Vgl. (Disselkamp, 2012) „Innovationsmanagement - Instrumente und Methoden“ S. 83

⁵⁸ Vgl. (Kirner, et al., 2007) „Kritische Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Innovationsfähigkeit“ S. 7

⁵⁹ Vgl. (Disselkamp, 2012) „Innovationsmanagement - Instrumente und Methoden“ S. 83

Gestaltungsfeld	Kritische Erfolgsfaktoren	Indikatoren
Innovationsinstrumente	Innovationsfähige Fach- und Führungskräfte mit entsprechenden Kompetenzen und Qualifikationen	Die in Innovationsprojekten benötigten fachlichen und sozialen Qualifikationen der Mitarbeitenden (z.B. Technologiekenntnis, Kommunikations- und Teamfähigkeit) sind vorhanden.
	Gezielter Aufbau und Anpassung von Kompetenzen (lebenslanges Lernen)	Die fachlichen und sozialen Qualifikationen der Mitarbeitenden werden systematisch aufgebaut, weiterentwickelt und an den ständigen Wandel angepasst.
	Durchführung methodengestützter Innovationsworkshops	In Innovationsprojekten können zielführende Methoden ausgewählt und umgesetzt werden (bspw. zur Ideengenerierung und -auswahl).

Tab. 4: Kritische Erfolgsfaktoren der Innovationsinstrumente, Quelle: Vgl. (Kirner, et al., 2007) S. 51 f.

2.4.5 Innovationsprozess

Um die in Kapitel 2.4.1 **Innovationsstrategie** beschriebenen Innovationsziele im Rahmen der Innovationsstrategie zu erreichen, sind entsprechende Innovationsprozesse erforderlich. Zum Aufbau und zur Erhaltung der Fähigkeit, wiederholbar neuartige Kundenbedürfnisse zu erfüllen und diese als strategischen Wettbewerbsvorteil zu nutzen, sind erforderliche Prozesse zu designen, einzuführen und zu optimieren.⁶⁰

In der Vergangenheit waren Innovationen häufig das Ergebnis außerordentlicher Leistungen kreativer Personen, die nicht durch einen systematischen Prozess, sondern zufällig entstanden sind. Bekannte Beispiele sind das Coca-Cola Sirup, das bei der Entwicklung eines Medikamentes entdeckt wurde und die Post-it Haftnotizen, die aus der Suche nach einem stark haftenden Klebstoff resultieren. Inzwischen ist allerdings weitestgehend die Einsicht verbreitet, dass Innovationen in Unternehmen nicht aus einer zufälligen Kreativität von Erfindenden, sondern von steuerbaren Prozessen abhängen.⁶¹ Bereits 1997 zitiert Jürgen Hauschildt in seinem Standardwerk über Innovationen verschiedene Prozessabläufe. Dazu gehören beispielsweise die von Norbert Szyperski (1971) und Ernst Hoff (1986) eingeführten Prozessmodelle. Wichtig hervorzuheben ist, dass diese und andere Modelle **keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Perfektion** erheben, sondern vielmehr auf **Praxistauglichkeit und Einfachheit** ausgelegt sind. Entscheidend ist bei der Anwendung nämlich nicht die Namensgebung oder der Detaillierungsgrad der einzelnen Phasen im Innovationsprozess,

⁶⁰ Vgl. (Kaschny, et al., 2015) „Innovationsmanagement im Mittelstand“ S. 75

⁶¹ Vgl. (Augsten, et al., 2017) „Strategie und Innovation - Die entscheidenden Stellschrauben“ S. 69 f.

sondern dass dieser als ein solcher erkannt und **konsequent, ganzheitlich verfolgt** wird.⁶²

Aus den bereits beschriebenen Ansätzen leitet **Marcus Disselkamp** einen vereinfachten Ansatz ab, der sich als fünfstufiger Kreislaufprozess darstellen lässt (siehe Abb. 11). In der ersten Phase, der **Identifikation**, sollen Ideen generiert und weiterentwickelt werden. Die Innovationsinstrumente dieser Phase stammen aus der Kreativitätslehre, dem Marketing und Controlling, wodurch sie sich vom Brainstorming über die Marktforschung und das Benchmarking bis hin zum betrieblichen Verbesserungswesen erstrecken. Die zweite Phase dient zur **Selektion** der Ideen, wofür diese strukturiert, bewertet und ausgewählt werden. Zur Ideenfilterung werden Methoden der Kreativitätslehre und der klassischen Betriebswirtschaftslehre – wie die ABC-Analyse, das Punktekleben und die Innovation Scorecard – herangezogen. In der darauffolgenden Phase, der **Präparation**, werden weitere Schritte zur erfolgreichen Diffusion der Idee geplant. Die Tätigkeiten im Rahmen der Planung und Vermarktung unterliegen den Regeln und Methoden des Projektmanagements. Sind die Schritte entsprechend geplant, folgt deren Umsetzung. Die vierte Phase der **Realisation** umfasst die Umsetzung einer Idee zu einer erfolgreichen Innovation, wobei deren Vermarktung und Kontrolle nicht vernachlässigt werden dürfen. Es bedarf eines konsequenten Projektmanagements mit klaren Vorgaben, Terminen und Verantwortlichkeiten, die regelmäßig transparent kommuniziert werden. In der letzten Phase finden die Würdigung und **Reflexion** des Innovationsprojektes statt. Zum einen sollten dabei fachliche, organisatorische und methodische Erfahrungen für zukünftige Projekte dokumentiert werden. Zum anderen sind weitere Ideen und Verbesserungsvorschläge, die im Laufe des Projektes entstanden sind, zu notieren. Diese können zu gegebener Zeit aufgenommen und integriert oder direkt in eine Phase der Weiterentwicklung überführt werden.⁶³

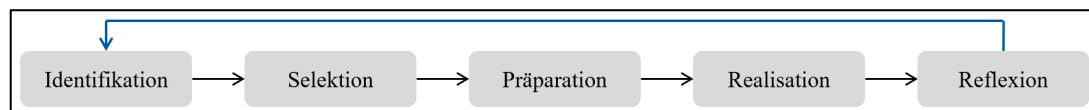


Abb. 11: Vereinfachter Innovationsprozess nach Disselkamp, Quelle: Vgl. (Disselkamp, 2012) S. 95

Dieser einfach dargestellte Innovationsprozess wurde von verschiedenen Experten des Innovationsmanagements weiterentwickelt. **Horst Geschka** grenzt in seinem **Ablaufschema** beispielsweise das Innovationsprojekt vom Innovationsprozess ab und fasst die Aktivitäten von der Initiierung des

⁶² Vgl. (Disselkamp, 2012) „Innovationsmanagement - Instrumente und Methoden“ S. 93 f.

⁶³ Vgl. (Disselkamp, 2012) „Innovationsmanagement - Instrumente und Methoden“ S. 95 ff.

Innovationsprozesses bis zum Beginn der Projektarbeit bewusst zu einer allgemeinen Vorphase zusammen (siehe Abb. 12).⁶⁴

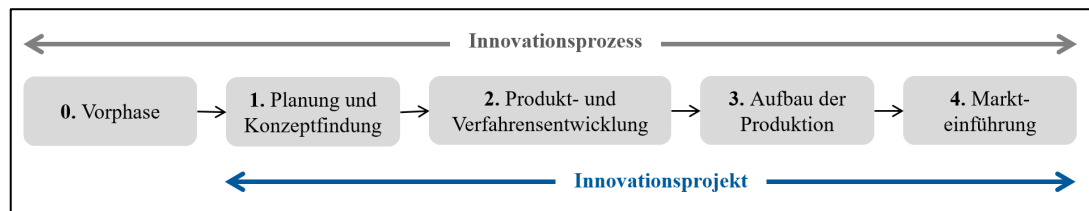


Abb. 12: Ablaufschema des Innovationsprozesses nach Geschka, Quelle: Vgl. (Geschka, 1993) S. 160

Norbert Thom stellt den Innovationsprozess hingegen in einem **Drei-Phasen-Schema** – bestehend aus den Hauptphasen Ideengenerierung, Ideenakzeptierung und Ideenrealisierung – dar (siehe Abb. 13).⁶⁵

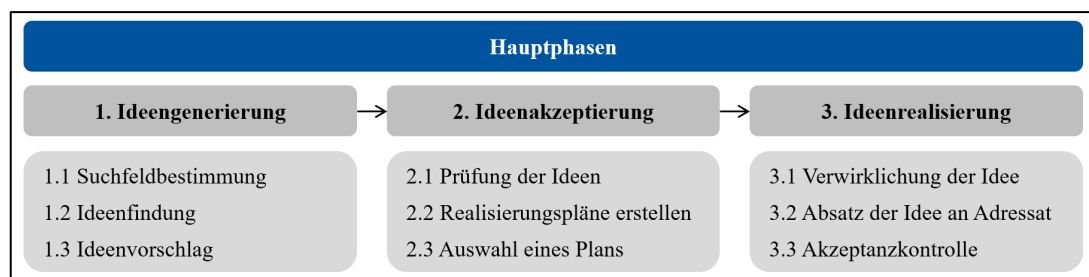


Abb. 13: Drei-Phasen-Modell des Innovationsprozesses nach Thom, Quelle: Vgl. (Thom, 1980) S. 53

Das mittlerweile verbreitetste Vorgehensschema für Innovationsprozesse ist das sogenannte **Stage-Gate-Modell nach Robert G. Cooper**. Dieses Modell wird verwendet, um eine systematische Entscheidungsfindung im Innovationsprozess zu integrieren und zu steuern. Der gesamte Prozess wird in eine zuvor definierte Anzahl von Projektphasen – sogenannte ‚Stages‘ – eingeteilt, denen Entscheidungstore – sogenannte ‚Gates‘ – in Form von Kriterienkatalogen vorgeschaltet sind. Das Basismodell beginnt mit einer Entdeckungsphase zur Ideengenerierung und endet nach fünf Stages und fünf Gates mit einer Reflexionsphase (siehe Abb. 14).⁶⁶

⁶⁴ Vgl. (Geschka, 1993) „Wettbewerbsfaktor Zeit - Beschleunigung von Innovationsprozessen“ S. 160

⁶⁵ Vgl. (Thom, 1980) „Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements“ S. 53

⁶⁶ Vgl. (Kaschny, et al., 2015) „Innovationsmanagement im Mittelstand“ S. 93 f.

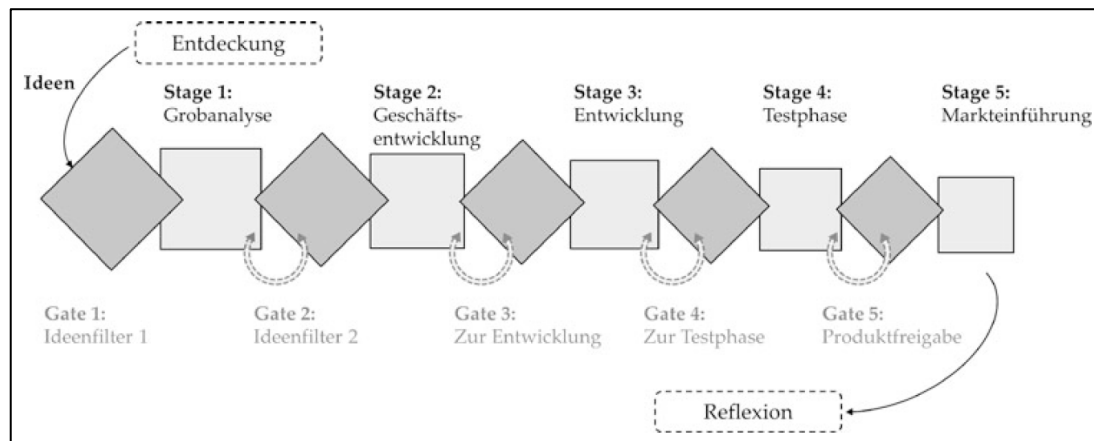


Abb. 14: Stage-Gate-Modell nach Cooper, Quelle: (Kaschny, et al., 2015) S. 93

Unabhängig vom Vorgehensmodell lassen sich im Allgemeinen kritische Erfolgsfaktoren für den Innovationsprozess ableiten. Dazu zählen unter anderem die ganzheitliche Betrachtung und kontinuierliche Verbesserung des Innovationsprozesses (siehe Tab. 5).

Gestaltungsfeld	Kritische Erfolgsfaktoren	Indikatoren
Innovationsprozesse	Ganzheitlicher Innovationsprozess, der konsequent verfolgt wird	Die Mitarbeitenden erkennen den Innovationsprozess als einen solchen an und setzen die entsprechenden Schritte konsequent um.
	Erfolgreiches Innovations- und Projektmanagement	Innovationsprojekte werden immer in der geplanten Zeit abgeschlossen.
	Routinen zur Risikobeherrschung von Innovationsprojekten	Es werden systematisch und methodengesteuert die finanziellen und technischen Risiken von Innovationsprojekten (z.B. durch SWOT ⁶⁷ -Analysen) kontrolliert.
	Einigkeit über Projektziele	Die Ziele und Aufgaben der Innovationsprojekte werden im Vorfeld detailliert festgelegt und im Anschluss überprüft.
	Kontinuierliche Verbesserung des Innovationsprozesses	Im Anschluss an jedes Innovationsprojekt findet eine Reflexion statt, bei der nicht nur die Innovation selbst, sondern auch der Innovationsprozess untersucht und weiterentwickelt wird.

Tab. 5: Kritische Erfolgsfaktoren der Innovationsprozesse, Quelle: Vgl. (Kirner, et al., 2007) S. 51 f.

⁶⁷ SWOT = Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken)

2.4.6 Innovationsvermarktung

Bei der Innovationsvermarktung handelt es sich um die **interne und externe Innovationskommunikation**. Die interne Innovationskommunikation beschäftigt sich mit dem unternehmensinternen Wissensaustausch zu technologischen, marktorientierten und innovativen Themen. Diese reicht von der Suche nach verwertbaren Ideen bis hin zur Kommunikation von Marktwissen. Die Aufgabe der externen Innovationskommunikation liegt darin potenzielle Absatzmärkte und Vertrauen bei den Anwendenden innovativer Produkte zu schaffen. Aus diesem Grund wird die externe Innovationskommunikation auch als Innovationsmarketing bezeichnet. Es umfasst alle Interaktionen zwischen einem Unternehmen und seinen externen Stakeholdern, die zur erfolgreichen Vermarktung von Innovationen beitragen. Dazu zählen neben bestehenden und potenziellen Kunden ebenfalls Lieferanten, Geschäftspartner, Händler und Wettbewerber.⁶⁸

Hervorzuheben ist, dass die Innovationsvermarktung nicht erst mit der Markteinführung, sondern bereits vor dem Innovationsprozess im Rahmen der Marktanalyse beginnt. Der hohe Abstraktionsgrad von komplexen Neuerungen erschwert die Identifikation der Zielgruppe mit der Innovation und führt häufig zu einer Zurückhaltung oder Ablehnung.⁶⁹ Aus diesem Grund sind die **Zielgruppen** und relevanten **Stakeholder** bereits **von Beginn an in den Innovationsprozess einzubeziehen**. Um marktfähige Produkte mit innovativen Alleinstellungsmerkmalen entwickeln zu können, ist ein hohes Marktwissen erforderlich. Dies kann durch den Austausch mit externen Stakeholdern, vor allem durch die Einbindung von Kunden beziehungsweise Lead Usern, eingeholt werden. Neben dem umfassenden Marktwissen und der Kundenintegration, ist eine systematisch geplante Markteinführung ein weiteres Beispiel für einen kritischen Erfolgsfaktor (siehe Tab. 6).

⁶⁸ Vgl. (Vahs, et al., 2015) „Innovationsmanagement - Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung“ S. 402 ff.

⁶⁹ Vgl. ebenda

Gestaltungsfeld	Kritische Erfolgsfaktoren	Indikatoren
Innovations- vermarktung	Einbindung der Kunden in den Innovationsprozess	Die Kunden werden über den gesamten Innovationsprozess in die Produktentwicklung einbezogen und deren Feedback wird nicht nur aufgenommen, sondern systematisch bewertet und umgesetzt.
	Umfassende Marktkenntnis	Sehr gute Kenntnisse über die Wettbewerbssituation sowie über die Akteure und Spielregeln im relevanten Absatzmarkt, durch eine kontinuierliche Marktbeobachtung und -analyse.
	Systematisch geplante Markteinführungen	Es existiert eine Markteinführungsstrategie, in der Eintrittsmärkte und -formen inklusive der Kommunikationsmaßnahmen und -kanäle festgehalten sind.

Tab. 6: Kritische Erfolgsfaktoren der Innovationsvermarktung, Quelle: Vgl. (Kirner, et al., 2007) S. 51 f.

3 Grundlagen zur Konzeptentwicklung

3.1 Definition eines (Innovations-)Konzeptes

Das Ziel dieser Arbeit stellt die Herleitung eines praxisgerechten Vorgehensmodells zur Entwicklung eines Innovationskonzeptes dar, wofür die Forschungsfrage „Wie lässt sich ein Innovationskonzept zur Steigerung der Innovationsfähigkeit von herstellenden B2B-Unternehmen entwickeln?“ zu beantworten ist. Zur Schließung der Forschungslücke sind allgemeine Methoden der Konzept- und Organisationsentwicklung zu analysieren, bevor ein entsprechendes Vorgehensmodell für diese Arbeit hergeleitet werden kann. Voraussetzung bildet, neben der bereits vorgenommenen Innovationsdefinition, ein einheitliches Verständnis des Begriffes ‚Konzept‘ beziehungsweise des konkreteren Begriffes ‚Innovationskonzept‘.

Der Begriff ‚Konzept‘ hat seinen Ursprung in den lateinischen Begriffen ‚conceptus‘ und ‚concipere‘, die übersetzt ‚**zusammenfassen/konzipieren**‘ bedeuten.⁷⁰

Konzepte werden in der Regel zu Beginn eines Vorhabens erarbeitet und tragen zu einem zielgerichteten, abgestimmten und planvollen Vorgehen bei. Das Konzept sorgt als eine Art Fundament des Vorhabens für eine koordinierte und effektive Zusammenarbeit.⁷¹ Im Unternehmensalltag werden mit einem Konzept Zukunftspläne erstellt, Lösungswege beschrieben sowie Nutzen und Potenziale herausgestellt.⁷²

Anlass zur Konzepterstellung ist häufig eine Idee. Unabhängig davon, woher diese Idee kommt und welches Thema diese umfasst, werden folgende Grundzüge der Konzepterstellung eingehalten:⁷³

- Die Idee wird zielgerichtet durchdacht und von mehreren Seiten durchleuchtet.
- Es werden Ziele, mögliche Anwendungen sowie Vor- und Nachteile geklärt.
- Die Realisierbarkeit wird geprüft und damit verbundene Maßnahmen abgeleitet.
- Es werden die wirtschaftlichen und/oder technischen Aspekte der Umsetzung geprüft.

Aus den genannten Grundzügen lassen sich **Kriterien für erfolgreiche Konzepte** ableiten. Dafür hat Katja Ischebeck als Trainerin zur

⁷⁰ Vgl. (Cornelsen Verlag GmbH, 2024b) „Duden - Herkunft Konzept“

⁷¹ Vgl. (Ischebeck, 2013) „Erfolgreiche Konzepte - Eine Praxisanleitung in 6 Schritten“ S. 22

⁷² Vgl. (Fleig, 2023) „Konzept erstellen: Vom leeren Blatt zum überzeugenden Konzept“

⁷³ Vgl. (Fleig, 2023) „Konzept erstellen: Vom leeren Blatt zum überzeugenden Konzept“

Konzepterstellung das **ZEBRA-Prinzip**, bestehend aus fünf Kriterien entworfen:⁷⁴

1. **Zielorientiert:** Ein gemeinsam mit dem Auftraggebenden erarbeitetes Zielverständnis und präzise benannte Ziele bilden die Grundlage eines Konzeptes.
2. **Empfängerorientiert:** Nach der Zieldefinition bedarf es weiterhin einer regelmäßigen, ausreichenden Kommunikation mit Auftraggebenden und Stakeholdern, um das Konzept auf dessen Bedürfnisse und Wissensstände anzupassen.
3. **Beherrscht auf den Punkt gebracht:** Das Konzept sollte konsistent verfasst sein und sich auf die wichtigsten Aussagen konzentrieren, ohne zu weit auszuholen.
4. **Realistisch geplant:** In Konzepten dürfen große Ziele genannt werden, die jedoch aus zeitlicher und finanzieller Sicht umsetzbar sein müssen.
5. **Auslöser für Aktivitäten:** Ein erfolgreiches Konzept beinhaltet nicht nur Ziele, sondern darüber hinaus konkrete Strategien und entsprechende Maßnahmen, um diese erreichen zu können.

Diese Kriterien gelten ebenfalls bei Ideen zur Schärfung und Verbesserung organisationaler Strukturen oder Abläufe in einem Unternehmen. So muss auch die Idee zur Umsetzung einer organisationalen Veränderung vorab konzipiert werden. Bei einer **Konzipierung zur Steigerung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens**, handelt es sich um ein sogenanntes organisationales Innovationskonzept.⁷⁵

Ein Innovationskonzept basiert auf dem Wissen zur Ist-Situation eines Unternehmens hinsichtlich dessen Innovationsfähigkeit sowie einem Grundverständnis zu den Gestaltungsfeldern der Innovationsfähigkeit. Aus diesen beiden Komponenten lassen sich unternehmensspezifische Grundlagen zur Innovationsentstehung und Maßnahmen zur langfristig erfolgreichen Hervorbringung von Innovationen definieren. Festzuhalten ist, dass ein Innovationskonzept keine Umsetzungsstrategien aufzeigt, sondern lediglich Möglichkeiten anhand von Beispielen darstellt.⁷⁶

Um Missverständnisse zu vermeiden, ist darauf hinzuweisen, dass in dieser Arbeit unter dem Begriff ‚Innovationskonzept‘ ein **organisationales Innovationskonzept** zu verstehen ist. Im Unternehmensalltag wird die Ausarbeitung einer freigegebenen Idee häufig als Innovationskonzept betitelt. Ein solches Innovationskonzept umfasst Analysen der Idee hinsichtlich Kundenanforderungen, Marktpotenzialen, Alleinstellungsmerkmalen und zur Machbarkeit.⁷⁷ Diese Art von Innovationskonzept ist in der vorliegenden Arbeit

⁷⁴ Vgl. (Ischebeck, 2013) „Erfolgreiche Konzepte - Eine Praxisanleitung in 6 Schritten“ S. 31 ff.

⁷⁵ Vgl. (Springer, 2004) „Wettbewerbsfähigkeit durch Innovation“ S. 51 f.

⁷⁶ Vgl. (IPA Ingenieurgesellschaft, 2021) „Innovationskonzepte“ S. 1

⁷⁷ Vgl. (Fried, 2022) „Die 4 Phasen der Innovation“

allerdings nicht gemeint und wird zur deutlichen Abgrenzung entsprechend umschrieben.

3.2 Methoden zur Konzeptentwicklung

Konzepte werden überall dort benötigt, wo Neues entsteht oder Bestehendes überarbeitet wird – das kann in jedem Unternehmensbereich über alle Ressorts und Hierarchieebenen hinweg sein. Trotz der unterschiedlichen Ausrichtungsmöglichkeiten und Abstraktionsebenen von Konzepten ist eine stringente Konzeptarbeit empfehlenswert.⁷⁸

Dafür bieten sich verschiedene Möglichkeiten beziehungsweise Vorgehensmodelle an. Im Folgenden wird eine Auswahl an Methoden zur Konzeptentwicklung vorgestellt, die ebenfalls als Grundlage bei der Erarbeitung eines Innovationskonzeptes dienen können.

In der Literatur finden sich verschiedene generische Ansätze, die unter anderem zur Konzeptentwicklung anwendbar sind. Dazu zählen die **etablierten Zyklusmodelle** wie der PDCA-Zyklus, der DMAIC-Zyklus und der Build-Measure-Learn-Zyklus (siehe Abb. 15). Anwendung finden diese Zyklen bei der Produkt- und Organisationsentwicklung im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP). Alle Modelle haben das zyklische Vorgehen mit Feedbackschleifen zum validierten Lernen und die daraus resultierende kontinuierliche Verbesserung gemeinsam. Zuerst wird das bestehende Problem definiert, Ideen gesammelt und ein erster Plan entworfen. Im zweiten Schritt wird dieser Plan in Form eines Prototyps, Entwurfs oder Versuches umgesetzt. Anschließend werden die Erkenntnisse daraus gemessen und aussagekräftige Daten zur späteren Optimierung erhoben und ausgewertet. Durch diese Kontroll- beziehungsweise Feedbackschleifen wird eine Optimierung des Konzeptes ermöglicht.⁷⁹

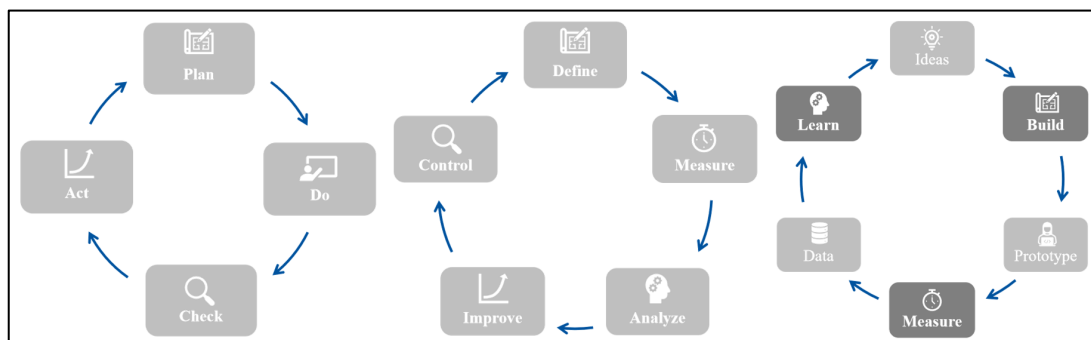


Abb. 15: Zyklusmodelle des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, Quelle: Eigene Darstellung

⁷⁸ Vgl. (Ischebeck, 2013) „Erfolgreiche Konzepte - Eine Praxisanleitung in 6 Schritten“ S. 8

⁷⁹ Vgl. (Emran, 2024) „Build-Measure-Learn“

Verschiedene **Coaches**, die Unternehmen und deren Mitarbeitende zur Erstellung von Konzepten beraten und trainieren, haben eigene Methoden zur Konzeptentwicklung veröffentlicht. Der Großteil dieser Methoden lässt sich auf die **Vorgehensempfehlungen** von Beraterin Katja Ischebeck zurückführen, die eine langjährige Erfahrung in der Konzeptentwicklung vorweist.⁸⁰

Aus diesem Grund wird im Folgenden der **Konzeptfahrplan in sechs Schritten** näher vorgestellt, den Katja Ischebeck im Jahr 2013 im Buch „Erfolgreiche Konzepte – Eine Praxisanleitung in 6 Schritten“ veröffentlichte (siehe Abb. 16):⁸¹

1. **Auftrags- und Zielklärung:** Konkrete Haupt- und Nebenziele gemeinsam mit den Auftraggebern zu Beginn der Konzeptentwicklung herausarbeiten, um ein einheitliches Verständnis des Auftrags zu gewährleisten.
2. **Informationen recherchieren und organisieren:** Ausgangssituation analysieren und relevante Informationen zur fundierten Konzeptgestaltung sammeln.
3. **Ideen und Lösungen entwickeln:** Kreative Entwicklung von Ideen und Lösungen zur Zielerreichung auf Grundlage der vorher gesammelten Informationen.
4. **Konzept strukturieren:** Gesammelte Informationen und speziell dazu entwickelte Lösungen in eine schlüssige Struktur bringen.
5. **Überzeugende Darstellung** des schriftlichen Konzeptes.
6. **Erfolgreiche Kommunikation** des Konzeptes.

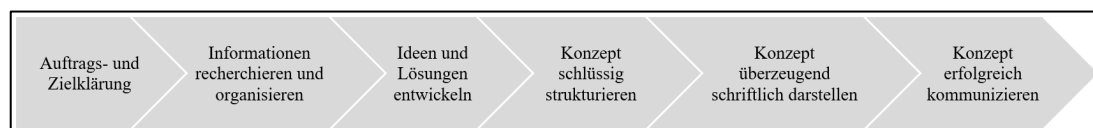


Abb. 16: Konzeptfahrplan in sechs Schritten, Quelle: Eigene Darstellung nach S. 36 ff. (Ischebeck, 2013)

In der Praxis finden sich häufig **abgewandelte Formen dieses Konzeptfahrplans** in sechs Schritten. Die untenstehende Abbildung zeigt eine dieser Abwandlungen (siehe Abb. 17). Diese Abwandlung betrachtet die Konzepterstellung aus einer höheren Abstraktionsebene und fasst diese weiter, noch über die Niederschrift des Konzeptes und dessen Kommunikation hinaus, sodass sich folgende sechs Schritte ergeben:⁸²

1. **Situationsanalyse:** Ausgangssituation analysieren (z.B. durch eine SWOT-Analyse).

⁸⁰ Vgl. (Ischebeck, 2024) „Ischebeck Consulting“

⁸¹ Vgl. (Ischebeck, 2013) „Erfolgreiche Konzepte - Eine Praxisanleitung in 6 Schritten“ S. 36 ff.

⁸² Vgl. (o.A., 2017) „6 Schritte eines Konzeptes“

2. **Ziele:** Quantitative und qualitative Ziele festlegen (z.B. mit der SMART⁸³-Methode).
3. **Strategie:** Möglichkeiten zur Zielerreichung und Richtung der Maßnahmen klären.
4. **Maßnahmenplan:** Beschreibung der notwendigen Maßnahmen zur Zielerreichung.
5. **Budget:** Finanzielle Kennzahlen zu den geplanten Maßnahmen aufstellen.
6. **Kontrolle:** Erstellung eines Kontrollplans bestehend aus Kontrollzielen, -methoden und -häufigkeiten. Die Kontrollergebnisse resultierend, entsprechend den vorgestellten Zyklusmodellen, in einer erneuten Situationsanalyse zum KVP.

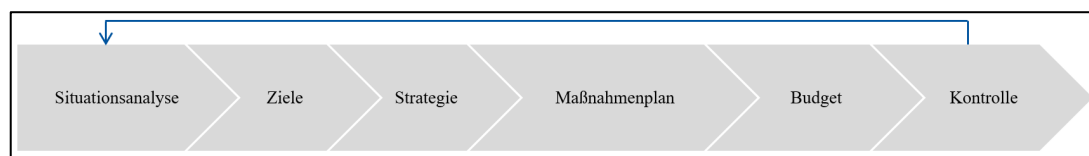


Abb. 17: Abgewandelte Form des Konzeptfahrplans in sechs Schritten, Quelle: Vgl. (o.A., 2017)

3.3 Methoden der Organisationsentwicklung

Der Inhalt eines Innovationskonzeptes beruht auf der Anpassung von organisationalen Strukturen, Kulturen und Abläufe. Demnach sind neben den Methoden der Konzept-entwicklung ebenfalls Methoden der Organisationsentwicklung zu beleuchten. Die folgenden Modelle zeigen auf, dass Veränderungsprozesse schon vor der eigentlichen Veränderung beginnen müssen. Aus diesem Grund werden in diesem Kapitel zwei relevante Modelle der Organisationsentwicklung vorgestellt, bevor das Vorgehen zur Entwicklung eines Innovationskonzeptes definiert wird.

Kurt Lewin etablierte 1946 die dreigeteilte Sichtweise auf Veränderungsprozesse im Rahmen der Organisationsentwicklung. Das sogenannte **Drei-Phasen-Modell** umfasst die Phasen Unfreezing, Movement, Refreezing (siehe Abb. 18). In der Phase des ‚Unfreezing‘ wird ein Problemzustand festgestellt und eine Veränderungsmotivation geweckt. Im darauffolgenden ‚Movement‘ laufen die nötigen Verlern-Lern-Prozesse, bei denen Maßnahmen ergriffen werden, um alte Strukturen zu beseitigen und neue zu erlernen. Die dritte Phase des ‚Refreezing‘ dient zur dauerhaften Erhaltung der verbesserten Strukturen. Diese Dreiteilung wurde in den Modellen von William Bridges (1980) sowie Richard Beckhard und David Harris (1987) übernommen und in Form von Kreislauf- und U-Modellen beispielsweise von Friedrich Glasl und Leopold de la Houssaye (1975) weiterentwickelt.⁸⁴ Im

⁸³ SMART-Ziele = Spezifische, messbare, attraktive, realistische, terminierte Ziele

⁸⁴ Vgl. (Bornewasser, 2009) „Organisationsdiagnostik und Organisationsentwicklung“ S. 168 ff.

Zusammenhang des Drei-Phasen-Modells ist auf die Kraftfeldanalyse von Lewin zu verweisen, die treibende und hinderliche Kräfte bei der Implementierung von Veränderungen gegenüberstellt.



Abb. 18: Drei-Phasen-Modell nach Lewin, Quelle: Eigene Darstellung nach (Bornewasser, 2009) S. 168

John Kotter fasst die Schritte der Organisationsentwicklung in acht Phasen eines systematischen **Vorgehensmodells für Veränderungsprozesse** zusammen.⁸⁵ Das sogenannte Kotter-Modell geht davon aus, dass erfolgreiche Veränderungsprojekte die acht aufeinander aufbauenden Phasen durchlaufen, die aktiv von Führungskräften begleitet werden. Im Mittelpunkt dieses Change-Modells stehen der Mensch und die Kommunikation. Laut Kotter scheitern Veränderungen selten am Wissen oder den technischen Möglichkeiten, sondern am Widerstand der Mitarbeitenden und am Rückfall zu gewohnten Mustern.⁸⁶

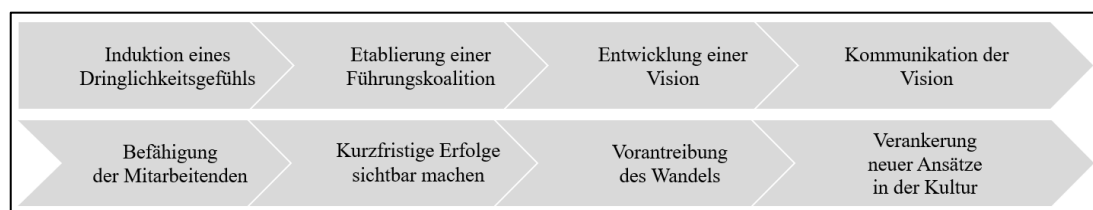


Abb. 19: Vorgehensmodell für Veränderungsprozesse nach Kotter, Quelle: Vgl. (Bornewasser, 2009) S. 177

Mit Abschluss dieses Kapitels wurden **alle notwendigen, theoretischen Grundlagen aufgeführt**, um ein Vorgehensmodell zur Entwicklung von Innovationskonzepten zu entwerfen. Es wurde mit folgendem Satz „Innovationen sind qualitativ neuartige Lösungen, die sich gegenüber einem Vergleichszustand merklich unterscheiden und die finanzielle Situation des Anbieters durch die Befriedigung von Kundenbedürfnissen verbessert“ eine für diese Arbeit gültige Innovationsdefinition formuliert (siehe Kapitel 2.1). Darauf aufbauend wurde die Innovationsfähigkeit als die übergeordnete Voraussetzung zur Annahme, Entwicklung und Einführung von Innovationen in Unternehmen bestimmt (siehe Kapitel 2.2). Zur praxisgerechten Aufschlüsselung der Innovationsfähigkeit, wurden sechs Gestaltungsfelder der Innovationsfähigkeit inklusive kritischer Erfolgsfaktoren benannt (siehe Kapitel 0). Die sechs Gestaltungsfelder Innovationsstrategie, -struktur, -kultur, -prozess, -instrumente und -vermarktung werden den Aufbau des exemplarischen Innovationskonzeptes strukturieren (siehe Kapitel 6.1).

⁸⁵ Vgl. (Bornewasser, 2009) „Organisationsdiagnostik und Organisationsentwicklung“ S. 176 ff.

⁸⁶ Vgl. (Diehl, 2023) „Kotter Change Management - Ein 8 Stufen Modell für erfolgreiche Veränderungen“

Neben dem inhaltlichen Aufbau wurde ebenfalls die methodische Herangehensweise der allgemeinen Konzepterstellung beleuchtet. Dafür wurde das Konzept als Grundlage für eine koordinierte und effektive Zusammenarbeit, beispielsweise bei der Erarbeitung von Zukunftsplänen und Lösungswegen, beschrieben. Der Inhalt organisationaler Innovationskonzepte wurde demnach mit unternehmensspezifischen Grundlagen zur Innovationsentstehung und Maßnahmen zur langfristig erfolgreichen Hervorbringung von Innovationen ausgewiesen (siehe Kapitel 3.1). Nachdem die Kriterien erfolgreicher Konzepte aufgeführt wurden, lag der Schwerpunkt auf Methoden zur Erstellung dieser (siehe Kapitel 0). Die Methoden der Konzeptentwicklung zuzüglich des Einblicks in die ganzheitlichen Methoden der Organisationsentwicklung, bilden das theoretische Fundament zur Herleitung eines eigenen Vorgehensmodells.

Da weder in der Literatur noch in der Praxis spezifische Vorgehensmodelle zur Entwicklung von Innovationskonzepten aufzufinden sind, wird im folgenden Kapitel auf Grundlage der beschriebenen Theorie ein Vorgehen für diese Arbeit hergeleitet. Zum Abschluss dieser Arbeit wird das angewendete Vorgehensmodell kritisch reflektiert und bei Bedarf angepasst (siehe Kapitel 7.1).

3.4 Gewähltes Vorgehen zur Entwicklung eines Innovationskonzeptes

Zur Steigerung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens wird ein Konzept benötigt, das eine zielgerichtete Umsetzung des Vorhabens sicherstellt. Das sogenannte Innovationskonzept bildet somit das Fundament zur koordinierten, planvollen Steigerung der Innovationsfähigkeit.⁸⁷ Zur Entwicklung eines Innovationskonzeptes bietet sich eine **Kombination** der beschriebenen Methoden an. Einerseits beruht das Vorgehensmodell zur Steigerung der Innovationsfähigkeit primär auf den Methoden der Konzepterstellung. Andererseits dürfen die Methoden der Organisationsentwicklung nicht unbeachtet bleiben, da die Steigerung der Innovationsfähigkeit zwangsläufig eine Anpassung von organisationalen Strukturen, Kulturen und Abläufen mit sich bringt.

Als **Grundlage** zur Entwicklung des exemplarischen Innovationskonzeptes wird der **Konzeptfahrplan** in sechs Schritten herangezogen. Dieser wird besonders zu Beginn feingliedriger unterteilt und dadurch auf neun Schritte ausgedehnt (siehe Abb. 20). Insgesamt trägt die feingliedrigere Unterteilung des Vorgehensmodells zu einer höheren Konzeptqualität bei, indem ein fundiertes Verständnis der Ausgangslage und eine konkrete Zielsetzung sichergestellt wird. Eine **tiefgehende Analyse der Ausgangslage** ermöglicht die präzise Erfassung relevanter Faktoren, Herausforderungen und

⁸⁷ Vgl. (Ischebeck, 2013) „Erfolgreiche Konzepte - Eine Praxisanleitung in 6 Schritten“ S. 22

Rahmenbedingungen. Dies ist für die weitere Konzeptentwicklung essenziell, da Ressourcen zielgerichteter eingesetzt werden können und überflüssige Arbeitsschritte oder Lösungen, die am eigentlichen Bedarf vorbeigehen, vermieden werden. Zusammenfassend erhöht eine gründliche Unterteilung der ersten Schritte die Wahrscheinlichkeit, dass das Konzept nicht nur theoretisch fundiert ist, sondern auch in der Praxis erfolgreich umgesetzt werden kann.

Innerhalb des Vorgehensmodells befinden sich **zusätzliche Validierungsschleifen**, die aus den Zyklusmodellen stammen. Sobald eine Struktur für das Innovationskonzept geschaffen wird, sollte eine Gegenüberstellung der generierten Lösungen mit den zuvor definierten Zielen stattfinden. Stimmen die Lösungen mit den Zielen überein, sollte ein Feedback des Auftraggebenden eingeholt werden, bevor das Konzept in Reinform formuliert wird und Maßnahmen abgeleitet werden. Durch diese Validierungsschleifen wird eine zielorientierte Konzeptentwicklung sichergestellt. Missverständnisse, unzutreffende Prioritäten und ineffektiven Lösungen, die später in der Praxis keine Anwendung finden, werden dadurch vermieden.

Die neun skizzierten Schritte zur Entwicklung des Innovationskonzeptes können in drei Phasen zusammengefasst werden. Von der Darstellung erinnert die Dreiteilung an das Drei-Phasen-Modell nach Lewin, allerdings unterscheidet sie sich inhaltlich. Hier zeigen die drei Phasen **parallelaufende Prozesse zur Datenerhebung** während der Konzeptentwicklung auf (siehe Abb. 20).

In dieser Arbeit werden die drei Phasen mit den aufgeführten Methoden und den jeweils drei einzelnen Schritten **exemplarisch** für ein Beispielunternehmen **durchgeführt**.

Die erste Phase der Zieldefinition auf Grundlage der Ausgangssituation wird im vierten Kapitel näher beschrieben. In der zweiten Phase wird die Ausgangssituation in Form qualitativer Interviews näher analysiert und bereits Ideen generiert. Dargestellt wird die Datenerhebung zur Lösungsgenerierung im fünften Kapitel dieser Arbeit. Das eigentliche Innovationskonzept wird im sechsten Kapitel anhand des analysierten Datenmaterials abgeleitet. Zu Beginn des siebten Kapitels wird das hier hergeleitete Vorgehensmodell nach dem Praxistest kritisch reflektiert und bei Bedarf angepasst.

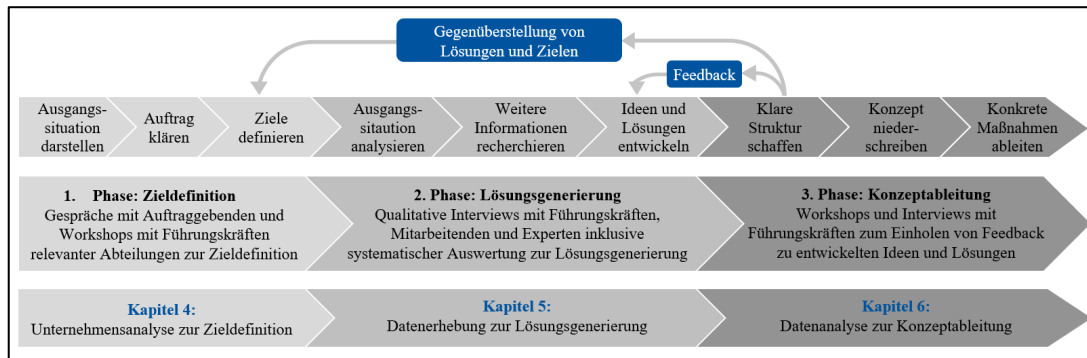


Abb. 20: Gewähltes Vorgehensmodell zur Entwicklung eines Innovationskonzeptes, Quelle: Eigene Darstellung → Vergrößerte Version siehe Anlage C

In der **ersten Phase** sind die Ziele des Innovationskonzeptes zu definieren. Dafür ist im ersten Schritt die **Ausgangssituation** mit den wichtigsten Fakten zum Unternehmen darzustellen und im zweiten Schritt der grundlegende Auftrag zu klären. Bei der **Auftragsklärung** geht es um ein gemeinsames Verständnis der Aufgabe, um Missverständnisse, Frustration und Mehrarbeit zu vermeiden. Erst im dritten Schritt sollen, auf der zuvor geschaffenen Grundlage, konkrete Ziele definiert werden. Da 70 % aller Konzepte wegen einer unklaren **Zieldefinition** scheitern⁸⁸, ist dies gewissenhaft – beispielsweise anhand der SMART-Methode – durchzuführen.⁸⁹

Als Unterstützung können in der Phase der Zieldefinition, neben Gesprächen mit dem Auftraggebenden, Workshops mit Führungskräften relevanter Abteilungen hilfreich sein, um die Ziele aus unterschiedlichen Sichtweisen zu betrachten und zu definieren.

Nachdem die Ausgangssituation in der ersten Phase nur grob dargestellt wurde, ist diese zu Beginn der **zweiten Phase** im Detail zu analysieren. Zur **Analyse der Ausgangslage** werden oftmals Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken des Unternehmens in einer SWOT-Analyse dargestellt.⁹⁰ Darüber hinaus sind im fünften Schritt weitere Informationen, am besten aus mehr als einer Quelle, zu recherchieren. Es bietet sich eine **Recherche** in der Literatur und im Internet, aber auch im Kollegenkreis, mit Experten oder Kunden an. Vorab ist allerdings zu definieren, welche Inhalte in welchem Zeitfenster recherchiert werden sollen, bevor zu viel Zeit in eine ungezielte Suche investiert wird. Im sechsten Schritt sind **kreative Ideen** gefordert, bei denen es noch nicht auf die Umsetzbarkeit und mögliche Hindernisse ankommt.⁹¹

Die zweite Phase kann die Entwicklung des Innovationskonzeptes sowohl durch qualitative als auch quantitative Methoden unterstützt werden. In dieser Arbeit wird exemplarisch eine qualitative Datenerhebung in Form

⁸⁸ Vgl. (Ischebeck, 2013) „Erfolgreiche Konzepte - Eine Praxisanleitung in 6 Schritten“ S. 30

⁸⁹ Vgl. (Ischebeck, 2013) „Erfolgreiche Konzepte - Eine Praxisanleitung in 6 Schritten“ S. 42

⁹⁰ Vgl. (o.A., 2017) „6 Schritte eines Konzeptes“

⁹¹ Vgl. (Ischebeck, 2013) „Erfolgreiche Konzepte - Eine Praxisanleitung in 6 Schritten“ S. 36 ff.

leitfadengestützten, semistrukturierte Interviews mit Führungskräften, Mitarbeitenden und Experten durchgeführt. Dadurch werden relevante Abteilungen integriert und verschiedene Perspektiven sowie Erfahrungswerte bei der Lösungsgenerierung berücksichtigt.

Als **dritte Phase** ist die eigentliche **Konzeptableitung** zu verstehen. Der erste Schritt der dritten Phase, demnach der siebte Schritt im gesamten Vorgehensmodell, ist die Strukturierung der gesammelten Ideen. Bei der Strukturierung geht es darum, Ideen zu clustern, Kernbotschaften zu formulieren und sich nicht im Detail zu verlieren. Methodisch empfiehlt Katja Ischebeck zum Schaffen von ersten Strukturen den Einsatz von Mindmaps.⁹² Ist eine Struktur innerhalb der gesammelten Ideen und Lösungen ersichtlich, können diese in Form eines (Innovations-)Konzeptes niedergeschrieben werden. Konzepte werden in der Regel verfasst, um andere Personen von einem Thema beziehungsweise einem Vorhaben zu überzeugen.⁹³ Aus diesem Grund ist die Ableitung konkreter Maßnahmen nicht zu vernachlässigen. Diese sollten praxisnah formuliert und einfach umzusetzen sein.

Ebenfalls in der dritten Phase bieten sich Interviews und Workshops mit den Auftraggebenden und Führungskräften relevanter Abteilungen an, um die erste Struktur zu validieren, bevor das Konzept niedergeschrieben wird.

In dieser Arbeit und bei der Entwicklung des exemplarischen Innovationskonzeptes für das Beispielunternehmen wird wie beschrieben vorgegangen.

⁹² Vgl. (Ischebeck, 2013) „Erfolgreiche Konzepte - Eine Praxisanleitung in 6 Schritten“ S. 79 f.

⁹³ Vgl. (Ischebeck, 2013) „Erfolgreiche Konzepte - Eine Praxisanleitung in 6 Schritten“ S. 24

4 Unternehmensanalyse zur Zieldefinition

Das vierte Kapitel bildet die **erste Phase des zuvor hergeleiteten Vorgehensmodells** zur Entwicklung eines Innovationskonzeptes ab. In der ersten Phase sind die Ziele an das Innovationskonzept zu definieren, wofür drei separate Schritte zu durchlaufen sind: ‚Ausgangssituation darstellen‘, ‚Auftrag klären‘ und ‚Ziele definieren‘ (siehe Abb. 21).

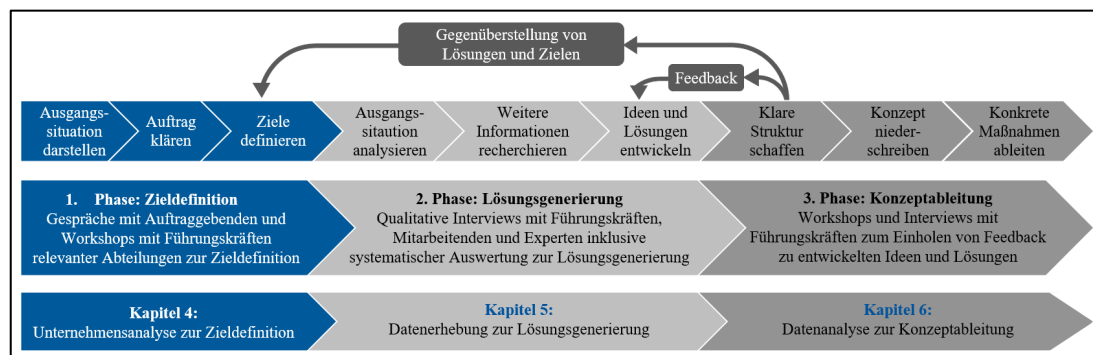


Abb. 21: Erste Phase im Vorgehensmodell zur Innovationskonzeptentwicklung, Quelle: Eigene Darstellung

Im ersten Schritt ist die **Ausgangssituation** mit den wichtigsten Fakten zum Unternehmen darzustellen. Dafür werden in den folgenden Unterkapiteln, nach der Abgrenzung herstellender B2B-Unternehmen, hilfreiche Fragen zur allgemeinen, organisatorischen und innovationsbezogenen Unternehmensanalyse aufgeführt. Die detaillierte Analyse bietet die Grundlage zur Auftragsklärung und Zieldefinition für das Innovationskonzept.

Die **Auftragsklärung**, in Form von Gesprächen mit der Geschäftsführung oder einem Workshop mit betroffenen Führungskräften, sorgt im zweiten Schritt für ein gemeinsames Verständnis, um Missverständnisse, Frustration und Mehrarbeit zu vermeiden.

Erst im dritten Schritt sind, anhand der zuvor definierten Anforderungen, **SMART-Ziele** an das Innovationskonzept zu definieren.

Bei dem erwähnten Workshop handelt es sich um den ersten Teil einer **Workshop-Reihe**, die parallel zum aufgeführten Prozess stattfindet (siehe Abb. 21). Es handelt sich um etwa vier zweistündige Workshops mit einem zeitlichen Abstand zwischen zwei und maximal zehn Wochen – je nach Unternehmensgröße und verfügbarer Zeit. Im ersten Workshop ist die Ausgangssituation darzustellen, um die Relevanz eines Innovationskonzeptes herauszustellen und den daraus resultierenden Auftrag zu klären. Im zweiten Workshop ist die Ausgangssituation mithilfe der Gestaltungsfelder der Innovationsfähigkeit zu konkretisieren. Nach der Datenerhebung sollen im dritten Workshop die Erkenntnisse inklusive erster Lösungsansätze präsentiert

werden, um Feedback einzuholen und ausgewählte Ansätze weiter auszuarbeiten. Der vierte Workshop dient zur Vorstellung und Besprechung des finalen Innovationskonzeptes, bevor dieses zur Freigabe an die Geschäftsführung weitergereicht wird.

4.1 Abgrenzung eines herstellenden B2B-Unternehmens

Das Produktsicherheitsgesetz (ProdSG) vom 27. Juli 2021, in dem die Bereitstellung von Produkten auf dem deutschen Markt geregelt wird, definiert unter § 2 Begriffsbestimmungen: „*Im Sinne dieses Gesetzes bedeutet Hersteller jede natürliche oder juristische Person, die ein Produkt herstellt oder entwickeln oder herstellen lässt und dieses Produkt in ihrem eigenen Namen oder unter ihrer eigenen Handelsmarke vermarktet.*“⁹⁴

In der Praxis gilt in der Regel die stark vereinfachte Version ‚Wer draufsteht, ist Hersteller‘. Das kann durch verschiedene Szenarien eintreten: Produziert und vertreibt ein Unternehmen Ware unter eigenem Namen, dann gilt es nicht nur als Hersteller, sondern zugleich als Produzent. Bezieht ein Unternehmen Ware von einem Produzenten, um diese unter eigener Marke zu vertreiben, dann gilt das Unternehmen, obwohl es die Ware nicht selbst produziert hat, im Sinne des ProdSG als Hersteller (siehe Abb. 22).⁹⁵

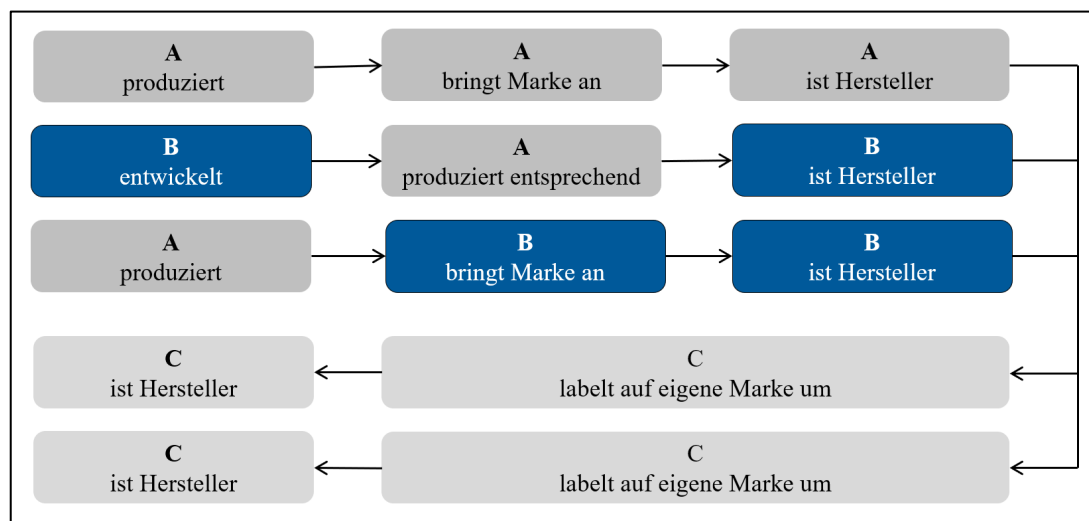


Abb. 22: Herstellerauftritt, Quelle: Vgl. (Baden-Württembergischer Industrie- und Handelskammertag e.V., o.J)

Verfügt das betrachtete Unternehmen über eine eigene Entwicklungsabteilung, aber keine eigene Produktion, tritt es im Markt als Hersteller und nicht als

⁹⁴ Zitat (Bundesministerium der Justiz, 2021) „Produktsicherheitsgesetz“ S. 5

⁹⁵ Vgl. (Baden-Württembergischer Industrie- und Handelskammertag e.V., o.J) „Herstellung von Produkten“

Produzent auf. In der Forschungsfrage ist demnach bewusst nicht von Produzenten, sondern von **Herstellern (ohne eigene Produktion)** die Rede.

Weiter wird unter einem herstellenden Unternehmen im Business-to-Business-Markt, ein Unternehmen verstanden, das zwar über keine eigene Produktion verfügt, aber dennoch Ware unter eigenem Namen **ausschließlich an andere Unternehmen und nicht an Endkunden vertreibt**.

4.2 Fragen zur allgemeinen Unternehmensanalyse

Als Grundlage zur Entwicklung eines Innovationskonzeptes ist der aktuelle Zustand des Unternehmens im Detail zu erfassen. Eine Analyse der Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities), Risiken (Threats) eines Unternehmens wird als SWOT-Analyse bezeichnet. Um eine umfassende, innovationsbezogene SWOT-Analyse erstellen zu können, ist es hilfreich vorab einige Fragen zu beantworten. Ausgewählte Fragen können im ersten Workshop mit einem Querschnitt des relevanten Managements diskutiert werden.

Die folgenden **allgemeine Fragen** zum Unternehmen können bei der Unternehmensanalyse unterstützen:

- Wie groß ist das Unternehmen hinsichtlich Mitarbeitenden, Umsatz und geografischer Reichweite?
- In welcher Branche ist das Unternehmen tätig und wie ist diese strukturiert?
- Welche Markttrends und technologischen Entwicklungen beeinflussen die betroffene Branche aktuell?
- Welche Marktanteile hat das Unternehmen in den Kernmärkten?
- Wie ist der derzeitige wirtschaftliche Zustand des Unternehmens?
- Wer sind die Hauptwettbewerber des Unternehmens?
- Wo liegen die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen dem betrachteten Unternehmen und den Hauptwettbewerbern – gibt es Alleinstellungsmerkmale?
- Wie hat sich der Wettbewerb in den letzten Jahren verändert?
- Wer sind die Hauptkunden des Unternehmens – handelt es sich um Geschäfts- oder Endkunden (B2B/B2C) und wie lassen sie sich anhand von der Region, Größe (Haushalt oder Unternehmen), Verhalten oder Bedürfnissen weiter segmentieren?
- Wie ist das Markenimage aus Sicht der Kunden?
- Wie gut versteht das Unternehmen die Bedürfnisse und Erwartungen der Zielgruppen?
- Gibt es neue Zielgruppen, die bisher nicht ausreichend adressiert werden?
- Welche Vertriebskanäle werden aktuell genutzt und wie erfolgreich sind diese?

- In welchen geografischen Märkten ist das Unternehmen bereits aktiv und wo gibt es noch ungenutzte Potenziale?
- Welche rechtlichen/politischen Rahmenbedingungen beeinflussen das Geschäft?

4.3 Fragen zur organisationalen Unternehmensanalyse

Zur Entwicklung eines wirkungsvollen Innovationskonzeptes, das im Unternehmen akzeptiert und umgesetzt wird, ist eine Analyse der Organisation und Struktur unerlässlich. Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ist strukturell verankert, was bedeutet, dass organisationale Strukturen Innovation fördern oder behindern können. Der organisationale Aufbau beeinflusst durch Hierarchien, Abteilungszusammenhänge und Kommunikationswege beispielsweise wie Ideen entstehen, geteilt und umgesetzt werden.

Wird die Unternehmensstruktur von Beginn an mit analysiert, können interne Potenziale und mögliche Blockaden – wie Silodenken, langsame Entscheidungsprozesse, fehlende Verantwortlichkeiten und Ressourcen – frühzeitig identifiziert und im Innovationskonzept beachtet werden.

Die folgenden **organisationalen Fragen** zum Unternehmen können bei der Unternehmensanalyse unterstützen:

- Wie ist das Unternehmen aufgebaut (Organigramm, Hierarchieebenen)?
- Welche Rollen und Verantwortlichkeiten sind in der Unternehmensführung verteilt?
- Welche strategischen Geschäftsfelder und Fokusbereiche wurden definiert und wie sind diese in der Organisation abgebildet?
- Wie findet strategische Planung statt (Top-down, Bottom-up, zyklisch, ad-hoc)?
- Welche digitalen Tools werden zur Kommunikation und Kollaboration genutzt?
- Welche Rolle spielt das mittlere Management in der Strategieumsetzung?
- Welche Prozesse sind standardisiert, wo gibt es Spielräume?
- Wie wird abteilungsübergreifend zusammengearbeitet?
- Wie sieht die interne Kommunikationskultur aus?
- Welche formellen und informellen Kommunikationskanäle werden genutzt?
- Wie transparent sind Entscheidungsprozesse für Mitarbeitende?
- Gibt es regelmäßige Feedback- oder Austauschformate?
- Wie ist die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden?
- Wie werden Projekte geplant, priorisiert und umgesetzt?
- Welche Hürden erleben Mitarbeitende bei der Umsetzung von Veränderungen?
- Gibt es ein Innovationsmanagement?

- Welche Abteilungen beschäftigen sich aktuell mit Innovationen und/oder Ideen?
- Wer sind Schlüsselpersonen im Zusammenhang mit Innovationen und Ideen – und wo befinden sich diese im Organigramm?

4.4 Fragen zur innovationsbezogenen Unternehmensanalyse

Es ist sinnvoll bereits vor der Datenerhebung durch qualitative Interviews eine innovationsbezogene Unternehmensanalyse mit einem relevanten Querschnitt des Managements durchzuführen. Dieser Schritt schafft die notwendige Orientierung, Fokussierung und strategische Anschlussfähigkeit für die anschließende Datenerhebung.

Die folgenden **innovationsbezogene Fragen** zum Unternehmen können bei der Unternehmensanalyse unterstützen:

- Welche Innovationen wurden in den letzten Jahren umgesetzt?
- Welche Innovationsarten und -formen sind besonders relevant?
- Gibt es eine übergeordnete Innovationsstrategie oder Innovationsziele?
- Sind die Innovationsstrategie und Innovationsziele intern bekannt?
- Wie werden neue Ideen im Unternehmen generiert?
- Welche Prozesse/Gremien existieren zur Bewertung und Umsetzung von Ideen?
- Werden Mitarbeitende ermutigt, eigene Ideen einzubringen – und wie?
- Welche externen Trends und Technologien werden gezielt beobachtet?
- Gibt es ein Budget oder Ressourcen, die speziell für Innovation vorgesehen sind?
- Werden Kunden aktiv in Innovations- und Entwicklungsprozesse eingebunden?
- Welche Innovationsprojekte wurden in der Vergangenheit gestoppt – und warum?
- Wie wird mit Misserfolgen oder gescheiterten Innovationen umgegangen?
- Wie offen ist die Unternehmenskultur für Veränderungen und Experimente?
- Welche Kompetenzen und Fähigkeiten bestehen intern im Bereich Innovation?
- Wie stark ist unser Innovationsnetzwerk (Kooperationen mit Start-ups, Hochschulen, Forschungsinstituten)?

Die dargestellten Listen mit beispielhaften Fragen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern dienen lediglich zur Orientierung. Nach der Beantwortung ausgewählter Fragen, kann eine innovationsbezogene SWOT-Analyse erstellt werden (siehe Abb. 23). Diese soll nicht umfassend, sondern mit Fokus auf die Innovationsfähigkeit des Unternehmens erstellt werden.

Stärken (Strengths) - Marktbekanntheit in der Branche durch starke Marke und Marktpräsenz - Sortimentsbreite als Basis für Innovationen in verschiedenen Bereichen - Sichergestellte, hohe Produktqualität sorgt für Vertrauen	Schwächen (Weaknesses) - Bürokratische Organisation verlangsamt Innovationsprozesse - Schlechte Datenqualität bei steigenden Compliance-Anforderungen - Teures Geschäftsmodell sorgt für hohe Produktpreise
Chancen (Opportunities) - Finanzielle Stärke ermöglicht Investitionen in Innovationskraft - Ausbau der Entwicklungsabteilung und externen Kooperationen - Nachfrage nach nachhaltigen Lösungen bietet innovative Chance	Risiken (Threats) - Intensiver Wettbewerb und Digitalisierung sorgen für Preisvergleich - Wirtschaftliche Unsicherheiten mindern die Investitionsbereitschaft - Schnelle technologische Veränderungen sorgen für verpasste Trends

Abb. 23: Beispielhafte SWOT-Analyse hinsichtlich der Innovationsfähigkeit, Quelle: Eigene Darstellung

4.5 Ziele und Anforderungen an das Innovationskonzept

Konzepte werden in der Regel verfasst, um andere von einem Thema beziehungsweise einem Vorhaben zu überzeugen.⁹⁶ Ein Innovationskonzept soll im weitesten Sinne dazu beitragen in der Branche oder von den Zielgruppen als innovatives Unternehmen anerkannt zu werden. Als messbarer Indikator kann die **Kundenwahrnehmung** dienen. Dafür kann beispielsweise zum Ende der Phase ‚Zieldefinition‘ eine Kundenbefragung durchgeführt werden, bei der eine repräsentative Anzahl an Kunden die Innovationskraft des Unternehmens bewertet. Für diesen Zweck muss nicht zwingend eine separate Umfrage aufgesetzt werden. Es bietet sich an diese Frage in eine bestehende Umfrage – zum Beispiel zur Bewertung der Servicequalität – mit einfließen zu lassen.

Ist das Ziel des Innovationskonzeptes von bestehenden und potenziellen Kunden

als innovatives Unternehmen anerkannt zu werden, könnten in der Umfrage eine der folgenden Fragen einfließen:

- Mit welcher Tendenz stimmen Sie der These ‚Das Unternehmen XY ist innovativ‘ zu? → Skala von 0% bis 100%
- Für wie innovativ halten Sie das Unternehmen XY?
→ Schulnote von 1 bis 6 oder Skala von 0% bis 100%
- Wie innovativ ist das Unternehmen XY im Vergleich zu anderen in der Branche?
→ Skala von „deutlich weniger innovativ“ bis „deutlich innovativer“

Wird ein anderes Ziel durch die Umsetzung des Innovationskonzeptes angestrebt, sind die Fragen anzupassen und an die entsprechende Zielgruppe zu richten. Wichtig zu beachten ist dabei, dass ein messbares Ergebnis erzielt wird. Ja/Nein-Fragen sind in diesem Zusammenhang weniger sinnvoll als eine Skala, auf der bewertet werden soll. So besteht die Möglichkeit, die Zielerreichung zwei bis fünf Jahre nach der Einführung des Innovationskonzeptes erneut zu messen und die Ergebnisse zu vergleichen. Ein mögliches Ziel könnte demnach lauten: Bei einer erneuten

⁹⁶ Vgl. (Ischebeck, 2013) „Erfolgreiche Konzepte - Eine Praxisanleitung in 6 Schritten“ S. 24

Kundenbefragung im Jahr XY soll der Frage ‚Für wie innovativ halten Sie das Unternehmen XY‘ mit mindestens XY % zugestimmt werden.

Die wachsende Diskrepanz zwischen dem steigenden Innovationsbedarf und dem sinkenden Innovationsvermögen verdeutlicht die Relevanz eines Innovationskonzeptes zur Steigerung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Laut Roland Springer mangelt es in Deutschland allerdings nicht an Innovationskonzepten, sondern an deren konsequenter Umsetzung.⁹⁷ Aus diesem Grund könnten als weitere Anforderungen an das Innovationskonzept noch dessen **Umsetzbarkeit** benannt werden. Demnach ist es zielführend keine Maßnahmen vorzuschlagen, die unverhältnismäßig viel personelle oder finanzielle Ressourcen beanspruchen. In diesem Sinne sollten ausschließlich Lösungsansätze vorgeschlagen werden, die möglichst niederschwellig, das heißt mit niedrigen Hürden und geringen Ressourceneinsatz umzusetzen sind. Eine weitere Anforderung des Managements könnte darin bestehen, im Innovationskonzept einfach **verständliche Formulierungen** zu nutzen, damit es für die Zielgruppe greifbar wird. Sonst kann ein Innovationskonzept auch dazu dienen **Reizpunkte zu setzen**, sodass die Mitarbeitenden und Führungskräfte auf das Thema ‚Innovation‘ aufmerksam gemacht und konkreten Maßnahmen zur Steigerung der Innovationsfähigkeit aufgezeigt werden.

Fallspezifische zusätzliche Anforderungen sind im ersten Workshop mit den teilnehmenden Führungskräften zu besprechen. Die gesamte Zielsetzung ist noch vor der Datenerhebung entsprechend der SMART-Regel zu formulieren (siehe

Abb. 24). Ein exemplarisch ausformuliertes Ziel könnte demnach wie folgt lauten:

Die Innovationsfähigkeit des Unternehmens XY ist zu steigern, um in der Branche XY als innovativ wahrgenommen zu werden. Dafür ist bis zum xx.xx.202x ein Innovationskonzept bei der Geschäftsführung zur Freigabe und Priorisierung der konkreten Maßnahmen vorzulegen. Im Innovationskonzept ist auf alle sechs Gestaltungsfelder der Innovationsfähigkeit einzugehen, wobei Prioritäten gesetzt werden dürfen. Zur Messbarkeit soll bei einer erneuten Kundenumfrage im Jahr 202x der Frage ‚Für wie innovativ halten Sie das Unternehmen XY‘ mit mindestens XY% zugestimmt werden. Durch eine gesteigerte Innovationsfähigkeit kann das Unternehmen XY dem globalen Preisdruck durch eine geringere Vergleichbarkeit entgegenwirken.

⁹⁷ Vgl. (Springer, 2004) „Wettbewerbsfähigkeit durch Innovation“ S. 1

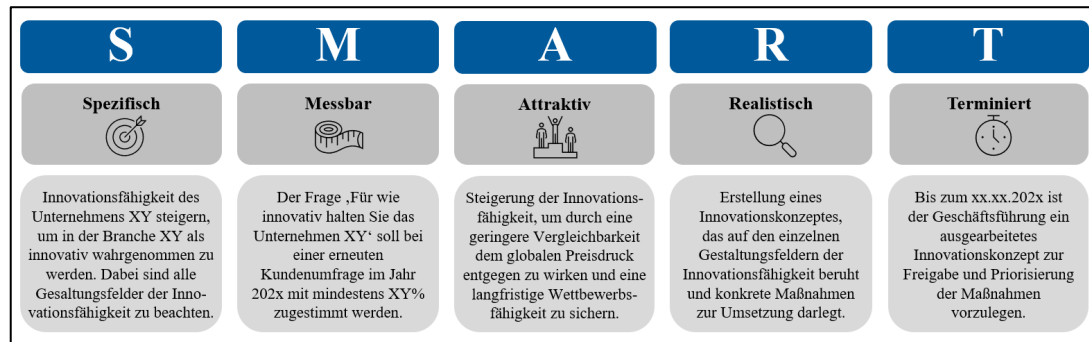


Abb. 24: SMART-Zielsetzung des Innovationskonzeptes, Quelle: Eigene Darstellung

5 Datenerhebung zur Lösungsgenerierung

Im fünften Kapitel wird die Datenerhebung als Methode zur Lösungsgenerierung für die Erarbeitung eines Innovationskonzeptes dargestellt. Somit bildet dieses Kapitel die **zweite Phase des zuvor hergeleiteten Vorgehensmodells** ab. In der zweiten Phase ist durch die Befragung der Mitarbeitenden und eine weiterführende Recherche die Ausgangssituation im Unternehmen zu analysieren (siehe Abb. 25).

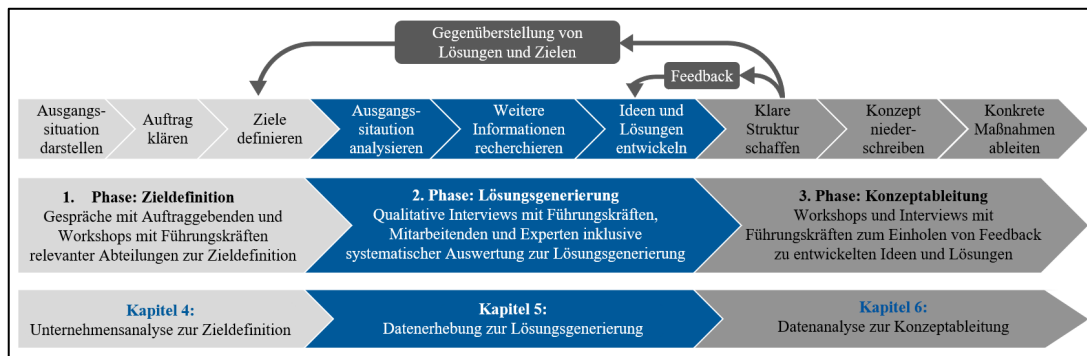


Abb. 25: Zweite Phase im Vorgehensmodell zur Innovationskonzeptentwicklung, Quelle: Eigene Darstellung

Im ersten Teilschritt der zweiten Phase ist die **Ausgangssituation zu analysieren**. Nachdem diese bereits mit Führungskräften im Rahmen der zuvor beschriebenen Workshop-Reihe diskutiert wurde, soll sie ebenfalls Thema der Interviews sein. Aus diesem Grund sind alle Teilschritte der zweiten Phase im Gesprächsleitfaden der qualitativen Interviews aufzugreifen (siehe Anhang E). Durch das offene Fragenformat sind die Interviewten im gesamten Gespräch dazu aufgefordert **weitere Informationen** zu liefern, die im Nachgang tiefergehend recherchiert werden können. Darüber hinaus bilden die, im vorherigen Kapitel dargestellten, Fragen zur Unternehmensanalyse eine Grundlage zur Recherche weiterer Informationen des Status Quos (siehe Kapitel 4.2 bis □).

Im Gesprächsleitfaden sind darüber hinaus Lösungsvorschläge und konkrete Optimierungspotenziale zu den Gestaltungsfeldern der Innovationsfähigkeit zu erfragen. Die Vorschläge der Interviewten sollen Impulse und Schwerpunkte zur nachfolgenden Ideen- und Lösungsentwicklung setzen.

Um die Inhalte der Interviews zur Erarbeitung des Innovationskonzeptes verwerten zu können, müssen die Daten wissenschaftlich korrekt erfasst und ausgewertet werden. Im Folgenden werden die gewählten Methoden der Datenerhebung und -auswertung hergeleitet, gerechtfertigt und anschließend konkretisiert.

5.1 Rechtfertigung der Forschungsmethodik

Bei der **empirischen Sozialforschung** handelt es sich um eine systematische Form der Datenerhebung, die es zum Ziel hat, Aussagen über die Struktur eines definierten Wirklichkeitsausschnittes zu treffen. Grundsätzlich kann die empirische Sozialforschung in zwei zentrale Forschungsformen untergliedert werden: Die quantitative und qualitative Forschung (siehe Abb. 26). Innerhalb der quantitativen Forschung liegt der Fokus auf der Darstellung von Merkmalsausprägungen und -zusammenhängen sowie der Überprüfung von Hypothesen, indem vielen, zufällig ausgewählten Teilnehmenden geschlossene oder Multiple-Choice-Fragen gestellt werden. Die Ergebnisse werden häufig in Zahlen und Diagrammen ausgedrückt und können statistisch analysiert werden. Quantitative Forschungsansätze sind somit primär durch Objektivität, Standardisierung und Reproduzierbarkeit gekennzeichnet. Der Fokus der qualitativen Forschung liegt hingegen im Erforschen und Verstehen von Ideen sowie in der Formulierung von Hypothesen durch die offene Befragung von wenigen, ausgewählten Teilnehmenden. Ergebnisse der qualitativen Forschung werden in Worten ausgedrückt und anschließend kategorisiert, interpretiert und/oder zusammengefasst. Die qualitative Forschung ist demnach durch Subjektivität, Verständnis und Kontext geprägt. Da sich diese Arbeit mit der Erarbeitung eines Innovationskonzeptes und der kreativen Suche sowie dem Verständnis von Ansätzen zur Steigerung der Innovationsfähigkeit beschäftigt, wird der **qualitative Forschungsansatz** ausgewählt. Quantitative Forschungsmethoden ermöglichen hingegen keine Erfassung individueller Perspektiven und kreativer Ideen sowie ein solch ausgeprägtes Kontextverständnis durch flexibel angepasste Unterfragen.

Zur qualitativen Datenerhebung können – parallel zur quantitativen – **reaktive Erhebungsmethoden wie Befragungen** und Experimente oder nicht-reaktive Methoden wie Beobachtungen herangezogen werden (siehe Abb. 26).⁹⁸ Für den Forschungszweck dieser Arbeit ist eine Befragung am sinnvollsten, da in vergleichsweise kurzer Zeit viele Ansätze zur Innovationssteigerung erfasst und geprüft werden können.

Es bietet sich ein **semistrukturiertes Interview** an, da das Ziel der Befragung bereits definiert ist. Zur exemplarischen Erarbeitung eines Innovationskonzeptes werden primär Mitarbeitende des jeweiligen Unternehmens befragt. Aufgrund der räumlichen Nähe werden **persönliche Gespräche** bevorzugt. Die Interviews mit externen Experten werden in Form eines virtuellen Gespräches durchgeführt.

Semistrukturierte Interviews orientieren sich in der Regel an einem **Gesprächsleitfaden**, der relevante, offene Fragestellungen vorgibt. Die Interviewten können entsprechend den vorgegebenen Fragen frei antworten.

⁹⁸ Vgl. (Misoch, 2015) „Qualitative Interviews“ S. 1 ff.

Um eine möglichst vollständige, vergleichbare Datenbasis sicherzustellen, sind alle Themenblöcke des Leitfadens zu behandeln.⁹⁹

Bei der **Datenanalyse** kann auf primär oder sekundär erhobene Daten zurückgegriffen werden (siehe Abb. 26). In dieser Arbeit werden die, in Form des Leitfadeninterviews **primär erhobenen Daten** ausgewertet und analysiert. Sämtliche geführte Interviews werden transkribiert, sodass die zu analysierenden Daten in **Textform** vorliegen.

Zur Auswertung der Interviewtranskripte stehen die gängigsten Methoden der qualitativen Datenanalyse zur Auswahl. Bei der Narrationsanalyse handelt es sich um eine gängige Form zur Analyse von verbalen Interviews, jedoch primär im Bereich der Biografieforschung. Demnach ist diese nicht für den Zweck dieser Arbeit geeignet. Anders ist es bei der Inhaltsanalyse, da Kategorien zur systematischen Einordnung der erfassten Informationen gebildet werden. Anhand der kategorisierten Daten sind eine möglichst objektive Interpretation und Ableitung von Hypothesen möglich. Merkmal der Grounded Theory ist die Gleichzeitigkeit von Materialgewinnung, Datenanalyse und Theoriebildung innerhalb eines iterativ-zyklischen Forschungsprozesses.¹⁰⁰ Diese Gleichzeitigkeit wird im Rahmen dieser Datenerhebung nicht möglich sein. Aus diesem Grund und der großen auszuwertenden Datenmenge wird die **inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse** zur Datenanalyse ausgewählt und im Folgenden näher beschrieben.

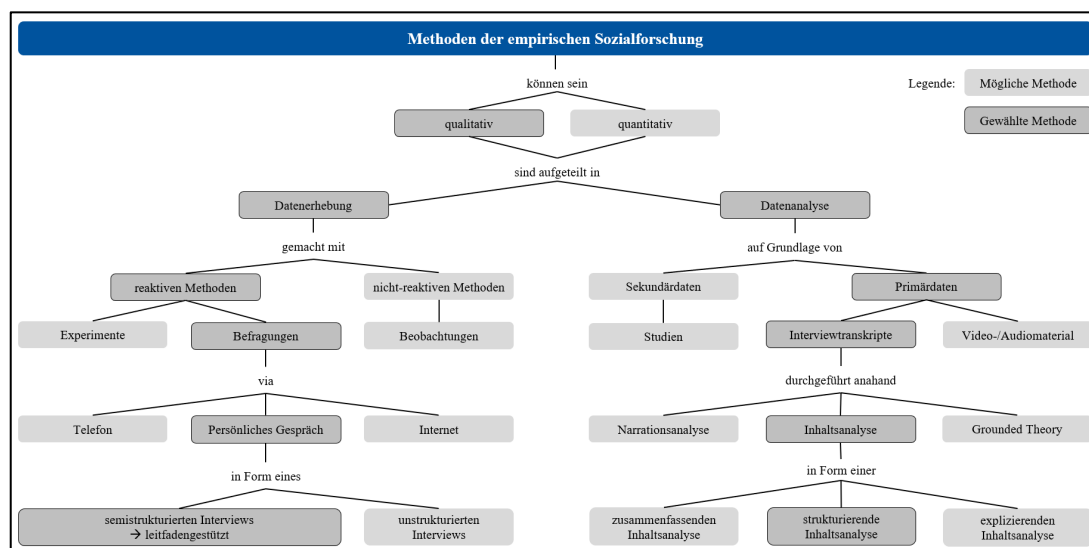


Abb. 26: Methoden empirischer Sozialforschung, Quelle: Eigene Darstellung → Größere Version siehe Anlage D

Es muss darauf hingewiesen werden, dass die Abbildung keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, weshalb nicht alle, sondern nur für diese Arbeit relevante empirischen Methoden aufgeführt sind. Die ausgewählten Methoden

⁹⁹ Vgl. (Misoch, 2015) „Qualitative Interviews“ S. 13 f.

¹⁰⁰ Vgl. (Kromrey, et al., 2016) „Empirische Sozialforschung“ S. 303 ff.

sind in dunkelgrau hervorgehoben: Es werden qualitative Interviews anhand eines semistrukturierten Leitfadens geführt und mit der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet.

5.2 Vorgehen bei der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring

Bei einer Inhaltsanalyse handelt es sich im Allgemeinen um **eine systematische, nach expliziten Regeln durchgeführte Analyse von schriftlich fixierter Kommunikation**. Dabei verfolgt die Inhaltsanalyse das Ziel, durch protokollierte Aussagen Rückschlüsse über das zu analysierende Material zu ziehen.¹⁰¹ Bei der, hier eingesetzten, qualitativen Inhaltsanalyse handelt es sich demnach um eine Methode zur systematischen Interpretation von qualitativen Bestandteilen einer protokollierten Kommunikation, die durch definierte Analyseschritte und -regeln überprüfbar wird.¹⁰²

Im ersten Schritt der qualitativen Inhaltsanalyse ist das zu untersuchende Material **festzulegen** (siehe Abb. 27). Bei dem Material kann es sich um Zeitungsartikel, Forschungsberichte oder wie in dieser Arbeit um transkribierte Interviews handeln. Ist das Materialaufkommen zu groß, ist eine repräsentative Teilmenge zu selektieren. Bei Interviews werden beispielsweise explizit relevante Textstellen, die sich auf die Forschungsfrage beziehen, ausgewählt. Da das Material dieser Inhaltsanalyse speziell für diesen Zweck – in Form von Leitfadeninterviews – erhoben wird, ist das gesamte Datenmaterial von Relevanz. Wurde das Datenmaterial nicht selbstständig erhoben, sondern auf sekundäre Quellen zurückgegriffen, ist die Entstehungssituation des Materials ausführlich zu erläutern. Der Fokus sollte dabei auf den Motiven und Zielen in Bezug auf die Forschungsarbeit liegen. Im Allgemeinen ist von Interesse, wer das Material aus welchem Grund erhoben beziehungsweise zusammengetragen und ausgewertet hat. Beispielsweise zählen dazu weitere Details zur Datenerhebung wie die Auswahl der Interviewten, aber auch die Situation, Atmosphäre und sozialen Bedingungen, unter denen das Erhebungsgespräch stattgefunden hat. Weiterhin ist die Art der Transkription zu beschreiben, um Eigenarten des vorliegenden, dokumentierten Materials in der Inhaltsanalyse berücksichtigen zu können.¹⁰³

Der zweite Schritt besteht aus der **Definition der Analyserichtung**, um die Aspekte des vorhandenen Materials zu definieren, über die im Nachgang Aussagen getroffen werden sollen. So ist es beispielsweise möglich, die Analyse auf den thematischen Gegenstand des Materials zu richten, den emotionalen Zustand des Senders zu ermitteln, die angesprochene Zielgruppe oder einen definierten Objektbereich zu untersuchen.¹⁰⁴ Bei dieser

¹⁰¹ Vgl. (Mayring, 2015) „Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken“ S. 13

¹⁰² Vgl. (Mayring, 2015) „Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken“ S. 50

¹⁰³ Vgl. (Weitkämper, o.J.) „Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring“

¹⁰⁴ Vgl. ebenda

Forschungsarbeit liegt der Analyseschwerpunkt auf dem thematischen Gegenstand des Materials, also bei den inhaltlichen Kernaussagen der Interviewten.

Im folgenden Schritt ist die Form beziehungsweise **Analysetechnik zu bestimmen**. Mayring stellt dafür die inhaltsanalytischen Grundverfahren der Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung zur Auswahl. Das Ziel der Zusammenfassung liegt in der Reduzierung des Materials auf die wesentlichen Inhalte. Bei der Explikation wird zu einzelnen unklaren Textteilen zusätzliches Material zur Verständniserweiterung herangezogen. Innerhalb der strukturierten Inhaltsanalyse werden bestimmte Aspekte unter vorher festgelegten Ordnungskriterien aus dem Datenmaterial herausgefiltert, um das Material anhand der Kriterien einschätzen zu können. Dabei unterscheidet Mayring zwischen der formalen, inhaltlichen, typisierenden und skalierenden Strukturierung. Bei dieser Forschungsarbeit ist die inhaltliche Ebene des Materials von Interesse, weshalb die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse ausgewählt wird. Ziel der inhaltlichen Strukturierung ist die Filterung und Zusammenfassung inhaltlicher Aspekte auf der Grundlage theoriegeleiteter Kategorien.¹⁰⁵

Der vierte Schritt innerhalb der Inhaltsanalyse bildet die **Erarbeitung eines Kategoriensystems**. Nach Mayring können Kategorien sowohl deduktiv als auch induktiv gebildet werden. Bei dem deduktiven Vorgehen werden die Kategorien vorab aus der Theorie abgeleitet. Bei dem induktiven Vorgehen hingegen, ergeben sich die Kategorien aus dem erhobenen Material. Unabhängig von der Art der Kategorienbildung bedarf es einer detaillierten Beschreibung des Vorgehens. Um den Forschungsablauf und die Kategorienentwicklung nachvollziehbar zu gestalten, sind ebenfalls die Kategorien näher zu beschreiben. Das Kategoriensystem stellt eine Art Suchraster dar, durch das das Datenmaterial betrachtet wird. Mithilfe dieses Suchrasters werden relevante Informationen zur Beantwortung der Forschungsfrage herausgefiltert und kategorisiert. Üblicherweise besteht ein Kategoriensystem aus Haupt- und Unterkategorien, die in dieser Arbeit **deduktiv aus der Theorie hergeleitet** sind. Dieses Vorgehen wird in Kapitel 6.1 näher beschrieben. Ein Kategoriensystem beinhaltet neben den Bezeichnungen für die jeweilige Kategorie auch Definitionen, Ankerbeispiele und Kodierregeln. Letztere beschreiben die Aspekte einer Textstelle, die zur Einordnung in eine bestimmte Kategorie enthalten sein müssen. Kodierregeln tragen somit dazu bei, die einzelnen Kategorien eines Kategoriensystems trennscharf zu halten und das Zuordnen von Textstellen durch eine eindeutige Abgrenzung zu erleichtern.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Vgl. (Mayring, 2015) „Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken“ S. 67 ff.

¹⁰⁶ Vgl. (Vogt, et al., 2014) „Forschen mit Leitfadenterviews und qualitativer Inhaltsanalyse“ S. 49 ff.

Vor der eigentlichen Durchführung der Inhaltsanalyse sind die **Analyseeinheiten zu definieren**. In diesem Schritt wird festgelegt, welche Maßeinheiten des Materials zum Gegenstand der Analyse gemacht werden. Die Auswertungseinheit legt fest, welche Texte nacheinander kodiert werden. Im Fall dieser Inhaltsanalyse sind das die einzelnen Interviewtranskripte, die separat, nacheinander bearbeitet werden. Die Kontexteinheit stellt die größte, auszuwertende Texteinheit dar, die in dieser Inhaltsanalyse eine komplette, mehrzeilige Antwort einer Frage ist. Das Gegenstück, als kleinste zu interpretierende Texteinheit, bildet die Kodiereinheit, die in dieser Analyse ein Satzteil beziehungsweise ein einzelnes Wort darstellt.¹⁰⁷

Erst im Anschluss ist die **eigentliche Inhaltsanalyse durchzuführen**, bei dem das gesamte Datenmaterial durchgearbeitet und relevante Textstellen kodiert beziehungsweise paraphrasiert werden. Ergebnis des Kodierprozesses ist ein mit Textstellen gefülltes Kategoriensystem. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass alle relevanten Textstellen aller Interviews einer Kategorie zugeordnet sind. Die kodierten Textstellen sind im Anschluss je Kategorie zusammenzufassen, damit die Ergebnisse beschrieben werden können. Diese Ergebnisse können interpretiert und zur Diskussion in einen übergeordneten, theoretischen Kontext eingeordnet werden.¹⁰⁸ Abschließend sind anhand der Ergebnisse die Forschungsfragen zu beantworten und in dieser Arbeit zusätzlich ein Innovationskonzept mit konkretem Maßnahmenplan abzuleiten. Nicht zu vernachlässigen sind dabei die klassischen Gütekriterien für empirische Forschungsarbeiten, die ebenfalls bei der qualitativen Inhaltsanalyse Anwendung finden. Diese werden in Kapitel 5.6 erläutert und im Kontext dieser Forschung überprüft.

¹⁰⁷ Vgl. (Weitkämper, o.J.) „Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring“

¹⁰⁸ Vgl. (Vogt, et al., 2014) „Forschen mit Leitfadeninterviews und qualitativer Inhaltsanalyse“ S. 63 f.



Abb. 27: Inhaltsanalytisches Ablaufmodell, Quelle: Eigene Darstellung nach (Mayring, 2015) S. 62

Die empirische Sozialforschung bietet in dieser Arbeit die Grundlage zur Erstellung eines Innovationskonzeptes. Im Detail dient die **Inhaltsanalyse zur Lösungsgenerierung** in der zweiten Phase des Vorgehensmodells. Zur Lösungsgenerierung wird die Ausgangssituation analysiert, zusätzliche Informationen recherchiert sowie erste Ideen und Lösungen entwickelt (siehe Abb. 25).

Vorab werden bereits unternehmensinterne Informationen zur Ausgangssituation dargestellt und Ziele definiert, die das spätere Innovationskonzept erfüllen soll. Entsprechend der Ausgangssituation und Zielsetzung wird der Gesprächsleitfaden für die qualitativen Interviews hergeleitet (siehe Kapitel 5.3).

Eine Kodierung der transkribierten Interviews, die entsprechend des Gesprächsleitfadens durchgeführt wurden, soll eine erste Struktur schaffen. Ziel der inhaltlichen Strukturierung ist, nach Mayring, die **Filterung und Zusammenfassung** bestimmter Inhalte und Aspekte aus dem Datenmaterial. Dazu werden **relevante Zitate der Interviewten einer Kategorie zugeordnet** und zu einem aussagekräftigen Satz reduziert. Nach der Zuordnung in das theoriegeleitet entwickelte Kategoriensystem, wird das in Form von Paraphrasen extrahierte Material zunächst pro Unterkategorie und anschließend pro Hauptkategorie zusammengefasst.¹⁰⁹

¹⁰⁹ Vgl. (Mayring, 2015) „Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken“ S. 103

Um die dadurch entstandene Struktur für das Innovationskonzept zu präzisieren, werden zusätzliche Lösungen auf Grundlage der Interviewimpulse entwickelt. Dies wird in Kapitel 0 näher beschrieben.

An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass *„die Inhaltsanalyse [...] **kein Standardinstrument** [ist], das immer gleich aussieht, sie muss an den konkreten Gegenstand, das Material angepasst sein und auf die spezifische Fragestellung hin konstruiert werden.“*¹¹⁰

In dieser Arbeit dient die Durchführung der Inhaltsanalyse **nicht wie gewöhnlich zur direkten Beantwortung der Forschungsfrage**, die wie folgt lautet „Wie lässt sich ein Innovationskonzept zur Steigerung der Innovationsfähigkeit von herstellenden B2B-Unternehmen entwickeln?“. Dies liegt an der Tatsache, dass es zu wenig Experten und Literatur für Vorgehensmodelle zur Entwicklung von Innovationskonzepten gibt. Aus diesem Grund wurde im dritten Kapitel ein eigenes dreistufiges Vorgehensmodell hergeleitet, das auf einer qualitativen Inhaltsanalyse basiert (siehe Kapitel 3.4). **Zur Validierung dieses Vorgehensmodells** wird es im Folgenden, inklusive der beschriebenen Inhaltsanalyse in der zweiten Phase, exemplarisch durchgeführt.

5.3 Herleitung des Gesprächsleitfadens der semistrukturierten Interviews

Während bei der quantitativen Datenerhebung der standardisierte Fragebogen das zentrale Element darstellt, ist es bei qualitativen Interviews analog der Gesprächsleitfaden. Da der Leitfaden vor der Datenerhebung durch den Forschenden formuliert wird, handelt es sich um ein sogenanntes semistrukturiertes Interview. Bei narrativen Interviewformen erfolgt die Strukturierung hingegen während des Gespräches durch den Interviewten selbst.¹¹¹

Der Gesprächsleitfaden erfüllt eine Steuerungs- und Strukturierungsfunktion im Rahmen der Interviewdurchführung. Dafür existieren unterschiedliche Strukturierungsgrade, die von einer stichwortartigen Themenliste bis hin zu konkret formulierten Fragen mit vorgeschriebener Reihenfolge reichen. Wichtig ist, dass alle für das Interview relevanten Themen aufgelistet sind und die Fragen möglichst offen formuliert werden. Offene Fragen geben den Interviewten den notwendigen Raum für freie Antworten, bei denen eigene Erfahrungen einfließen können. Anhand der thematischen Rahmung und Fokussierung im Erhebungsprozess kann eine Vergleichbarkeit zur einheitlichen Auswertung der Daten sichergestellt werden. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass ein Leitfaden den Kommunikationsprozess

¹¹⁰ Zitat (Mayring, 2015) „Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken“ S. 51

¹¹¹ Vgl. (Misoch, 2015) „Qualitative Interviews“ S. 65

strukturiert, aber trotzdem noch ausreichend Raum für neue Erkenntnisse lässt.¹¹²

Neben dem Inhalt des Leitfadens, ist ebenfalls auf die strukturelle Ebene zu achten. Ein Leitfaden lässt sich analog zum Interview in vier Phasen unterteilen:¹¹³

- **Informationsphase:** Informiert die Interviewten über den Rahmen und die Zielsetzung der Datenerhebung sowie die vertrauliche Behandlung der Daten. Darüber hinaus werden in dieser Phase Einverständniserklärungen unterzeichnet, ohne die keine Interviews durchgeführt werden sollten.
- **Aufwärmphase:** Erleichtert den Interviewten durch möglichst offene und breite Fragen den Einstieg in die Interviewsituation und das Forschungsthema. Dadurch kommen die Befragten in den Redefluss und können eine mögliche Scheu vor dem Interview und dessen Aufzeichnung überwinden.
- **Hauptphase:** Erörterung der eigentlich relevanten Themen im kommunikativen Austausch. Dabei sollte der Leitfaden eine nachvollziehbare thematische Strukturierung aufweisen, damit der Interviewende diese immer im Blick hat.
- **Abschlussphase:** Ausklang des Interviews, bei dem das Gespräch reflektiert wird und der Interviewte die Möglichkeit bekommt bisher unerwähnte Inhalte zu ergänzen

¹¹² Vgl. (Misoch, 2015) „Qualitative Interviews“ S. 66

¹¹³ Vgl. (Misoch, 2015) „Qualitative Interviews“ S. 68

Die **Informationsphase** der Interviews dieser Arbeit beginnt mit einem Dank an die Interviewten und einer Aufklärung zum Rahmen und den Zielen des Interviews. Abschluss der einführenden Worte bildet die Einverständniserklärung zur Aufnahme und anonymisierten Transkription des Gespräches (siehe Abb. 28).¹¹⁴

Einführung

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für die Teilnahme an diesem Interview nehmen. Die qualitative Datenerhebung findet im Rahmen der Erarbeitung eines Innovationskonzeptes statt. Demnach werden Personen befragt, die sich sowohl mit dem Unternehmen als auch mit Innovationen auskennen.

Ziel ist es, zu erforschen, welche Strukturen und Maßnahmen zur Steigerung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens beitragen. Mit Innovationsfähigkeit ist also die grundlegende **Fähigkeit von Unternehmen zum kontinuierlichen Hervorbringen von erfolgreichen Produktinnovationen** gemeint, die sich aus den drei Dimensionen Dürfen, Wollen und Können zusammensetzt.

Bitte antworten Sie auch bei kritischen Fragen ehrlich mit Ihrer persönlichen Meinung, um die Ergebnisse nicht zu verfälschen.

Sind Sie damit einverstanden, dass dieses Gespräch **zum Zweck der anonymisierten Transkription aufgezeichnet** wird? Falls ja, bitte ich Sie diese **Einverständniserklärungen** zu unterzeichnen.

Abb. 28: Informationsphase des Gesprächsleitfadens, Quelle: Eigene Darstellung

Im Anschluss folgt ein **vorgeschalteter Kurzfragebogen** zur Abfrage von Fakten zur Person. Dazu zählt der Unternehmensbereich, das Alter, der höchste Bildungsabschluss und die Position im Unternehmen (siehe Abb. 29).¹¹⁵ Diese Daten könnten bei der späteren Auswertung von Interesse sein, um Muster aufzudecken.

¹¹⁴ Vgl. „Gesprächsleitfaden“ in Anhang D

¹¹⁵ Vgl. ebenda

Fragen zur Person			
Unternehmensbereich	☐ Produkt (PM, F&E etc.)	☐ Markt (Division, Marketing, Vertrieb)	
	☐ Extern	☐ Geschäftsführung	
Alter	☐ < 35 Jahre	☐ 35 - 50 Jahre	☐ > 50 Jahre
Höchster Bildungsabschluss	☐ Schulabschluss oder Ausbildung ☐ Berufsorientierter Abschluss (Techniker, Betriebswirt, Fachwirt) ☐ Studium (Bachelor, Master, Diplom, Promotion)		
Position	☐ Mitarbeitende/r	☐ Führungskraft	

Abb. 29: Kurzfragebogen des Gesprächsleitfadens, Quelle: Eigene Darstellung

Um den **Einstieg** in das Interview zu vereinfachen, wird mit den Worten „Wie definieren Sie den Begriff Innovation?“ eine möglichst einfache, breite Frage zum Anregen des Redeflusses gestellt. Mit der folgenden beispielhaften Innovationsdefinition wird sichergestellt, dass im Laufe des Interviews ein einheitliches Innovationsverständnis herrscht. Diese allgemeinen Fragen zur Innovation bilden den ersten Frageblock des Gesprächsleitfadens (siehe Abb. 30).

Allgemeine Fragen zur Innovation
1. Wie definieren Sie den Begriff ‚Innovation‘? • An was denken Sie bei dem Begriff ‚Innovation‘? • Welche Attribute verbinden Sie mit innovativen Produkten?
2. Wie stehen Sie zu folgender Innovationsdefinition: „Eine Innovation ist eine für den Markt neue Lösung mit einem für den Kunden wahrnehmbaren und für das Unternehmen verkaufbaren Mehrwert, auf den der Kunde nicht mehr verzichten will“? • Würden Sie hinter dieser Definition stehen? • Fehlt Ihnen ein Aspekt in dieser Definition?
3. Wann ist ein Unternehmen Ihrer Meinung nach innovativ? • Welche Strukturen und Maßnahmen machen ein Unternehmen innovativ? • Halten Sie Ihr Unternehmen für ein innovatives Unternehmen?

Abb. 30: Erster Frageblock als Aufwärmphase des Gesprächsleitfadens, Quelle: Eigene Darstellung

Der gesamte Fragebogen – also ebenfalls die beiden weiteren Frageblöcke – sind so aufgebaut, dass die Fragen möglichst offen gestellt sind und mehrere der Kategorien umfassen.¹¹⁶ Das Kategoriensystem wird in Kapitel 6.1 hergeleitet.

Zu jeder Frage gehören Unterfragen, falls die Interviewten bei deren Antworten ins Stocken geraten. Die Unterfragen sind in diesem Gesprächsleitfaden in Grau eingefärbt.

Im **zweiten Frageblock** wird, nach einem einleitenden Satz zu den Dimensionen der Innovationsfähigkeit, die jeweilige Einschätzung zu den Dimensionen Wollen, Dürfen und Können sowie zu der Kundenintegration erfragt (siehe Abb. 31). Die Unterfragen sind wesentlich konkreter und zielen auf bestimmte Kategorien der Inhaltsanalyse ab. Bei der vierten Frage des Leitfadens zielt die erste Unterfrage zur Offenheit der Führungskräfte beispielsweise auf das Gestaltungsfeld ‚Innovationskultur‘ ab.¹¹⁷

¹¹⁶ Vgl. (Vogt, et al., 2014) „Forschen mit Leitfadeninterviews und qualitativer Inhaltsanalyse“ S. 33

¹¹⁷ Vgl. „Gesprächsleitfaden“ in Anhang D

Fragen zum Umgang mit Innovationen im Unternehmensalltag

4. Wie schätzen Sie den Faktor **„Wollen“** (= Innovationsbereitschaft) bei der Innovationsentstehung im Unternehmensalltag ein?
 - Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Führungskräfte offen für Neues sind sowie aktiv Innovationen fordern und fördern?
 - Welche Anforderungen geben Ihre Führungskräfte zum Thema Innovation an Sie weiter?
 - Werden Innovationen durch individuelle Anreize gefördert?
5. Wie schätzen Sie den Faktor **„Dürfen“** (= Innovationsmöglichkeit) bei der Innovationsentstehung im Unternehmensalltag ein?
 - Lässt die Unternehmenskultur Ihrer Meinung nach Innovationen und damit verbundene Risiken durch eine hohe Fehlertoleranz zu?
 - Bekommen Sie ausreichend Freiheiten und Ressourcen, um kreativ zu sein?
 - Kennen Sie die Innovationsstrategie Ihres Unternehmens, sodass sie sich eigene (personen- oder projektbezogene) Ziele daraus ableiten können?
6. Wie schätzen Sie den Faktor **„Können“** (= Innovationsfähigkeit i.e.S.) bei der Innovationsentstehung im Unternehmensalltag ein?
 - Sind in Ihrem Team die für Innovationsprojekte benötigten fachlichen und sozialen Qualifikationen vorhanden?
 - Werden diese Qualifikationen aktiv gefördert?
7. Wie schätzen Sie den Faktor der **Kundenintegration** bei der Innovationsentstehung im Unternehmensalltag ein?
 - Kennen Sie die Bedürfnisse der Kunden?
 - Wird in Innovationsprojekten Kundenfeedback eingeholt und beachtet?
 - Beziehen Sie Ihre Kunden während des gesamten Innovationsprozesses ein?

Abb. 31: Zweiter Frageblock des Gesprächsleitfadens, Quelle: Eigene Darstellung

Vor dem Übergang in den **dritten Frageblock** wird die Abbildung zu den Gestaltungsfeldern der Innovationsfähigkeit in Form der sechs Stellräder gezeigt (siehe Abb. 8). Damit kann direkt an die achte Frage des Gesprächsleitfadens angeschlossen werden, bei der die Schulnoten und damit den Optimierungsbedarf der einzelnen Gestaltungsfelder im Unternehmen erfragt werden. Abschließend wird nach konkreten Maßnahmen und sonstigen

Tipps gefragt (siehe Abb. 32).¹¹⁸

Fragen Steigerung der Innovationsfähigkeit

8. In welchen **Gestaltungsfeldern** sehen Sie das größte **Optimierungspotenzial** für Ihr Unternehmen? Geben Sie Schulnoten von 1-6 zum aktuellen Stand der Gestaltungsfelder in Ihrem Unternehmen und begründen Sie an welchen Stellen Sie Optimierungspotenzial sehen.
 - **Innovationsstrategie:** Gemeinsames Innovationsverständnis, Innovationsziele, Definierte Innovationssuchfelder etc.
 - **Innovationsstruktur:** Innovationsmanager, Expertennetzwerk, Entscheidungsgremien, Prozesspromotoren etc.
 - **Innovationskultur:** Offenheit für Neues, Neugier, Eigeninitiative, Fehler-toleranz, Risikobereitschaft, Veränderungsbereitschaft etc.
 - **Innovationsinstrumente:** Innovationsworkshops, Ideenwettbewerbe, Wissensmanagement Schulungen, Methodenkompetenz etc.
 - **Innovationsprozess:** Bereichsübergreifend, Aufgabenverteilung, Definierte Prozess-schritte und deren Kontrolle, etc.
 - **Innovationsvermarktung:** Kundenintegration, Marktwissen, Marktzugang, Allein-stellungsmerkmale, Innovationskommunikation etc.

9. Welche konkreten **Maßnahmen** müsste Ihr Unternehmen Ihrer Meinung nach in den jeweiligen Gestaltungsfeldern anstoßen, um mehr Innovationen hervorbringen zu können? (beispielsweise in Richtung Fehlerkultur, Strategie, Prozesse etc.)

10. Wollen Sie darüber hinaus noch **Inhalte hinzufügen, Tipps** zur Steigerung der Innovationsfähigkeit oder Formulierung eines Maßnahmenplans mitgeben?

Abb. 32: Dritter Frageblock des Gesprächsleitfadens, Quelle: Eigene Darstellung

Neben den bereits erwähnten Unterfragen stehen Steuerungs- und Aufrechterhaltungsfragen sowie Phrasen zur Lenkung des Gesprächsflusses zur Verfügung, die bei Bedarf hinzugezogen werden können. Eine klassische Steuerungsfrage zur Steuerung der inhaltlichen Gesprächsentwicklung ist „Können Sie ein Beispiel nennen?“ während einer Frage zur Aufrechterhaltung des Erzählfluss „Können Sie das genauer beschreiben?“ sein könnte. Phrasen dienen primär zur Zusammenfassung oder Fortführung von Gedanken, wofür „Verstehe ich Sie richtig, wenn ...“ und „Meinten Sie, dass ...“ hilfreich sind.

¹¹⁸ Vgl. „Gesprächsleitfaden“ in Anhang D

Unabhängig von den Phrasen sollte es zwischen den Fragen passende Überleitungen und abschließend eine Zusammenfassung geben, um das Interview abzurunden.¹¹⁹ Dafür wurde der Gesprächsleitfaden vor der Datenerhebung mit einer Testperson, die nicht zu den Interviewten gehört, durchgegangen und geringfügig angepasst (siehe Anhang E).

5.4 Auswahl der Interviewten

Bei der Auswahl der Interviewten sollte auf eine möglichst **hohe Diversität** geachtet werden, um **alle relevanten Perspektiven im Unternehmen** aufzufassen. Demnach sind jüngere und ältere Mitarbeitende mit kürzerer oder längerer Betriebszugehörigkeit zu befragen, die unterschiedliche Bildungsabschlüsse, Abteilungszugehörigkeiten und Positionen haben. Mit einer Bekanntgabe des Geschlechtes und der Betriebszugehörigkeit könnten je nach Unternehmensgröße einzelnen Interviewte zugeordnet werden, womit die Anonymität nicht sicher gewährleistet wäre. Demnach werden lediglich der Unternehmensbereich und die Position (Mitarbeitende/r oder Führungskraft) angegeben. Bei Bedarf können Unternehmensbereiche zusammengefasst werden.

Zusätzlich ist es ratsam **externe Personen** zu befragen, die sich mit dem betrachteten Unternehmen auskennen. Dafür kommen Kooperationspartner und Mitarbeitende bei Lieferanten, Dienstleistern oder Tochtergesellschaften in Frage. Zwecks der anonymisierten Identitäten der Interviewten, wird bei der Datenauswertung eine eindeutig zurückverfolgbare Interview-ID angegeben. Die folgende Tabelle zeigt eine beispielhafte Übersicht mit insgesamt 18 Interviewpartnern und einer durchschnittlich Interviewdauer von 38 Minuten (siehe Tab. 7).

¹¹⁹ Vgl. (Vogt, et al., 2014) „Forschen mit Leitfadeninterviews und qualitativer Inhaltsanalyse“ S. 24 ff.

Interview-ID	Unternehmensbereich	Position im Unternehmen	Interviewdatum	Interviewdauer
P1	Produkt (Forschung & Entwicklung, Produktmanagement etc.)	Mitarbeitende/r	16.05.2024	36 Minuten (Präsenz)
P2		Mitarbeitende/r	14.05.2024	42 Minuten (Online)
P3		Mitarbeitende/r	21.05.2024	46 Minuten (Präsenz)
P4		Führungskraft	16.05.2024	42 Minuten (Präsenz)
P5		Führungskraft	21.05.2024	39 Minuten (Präsenz)
P6		Mitarbeitende/r	13.05.2024	43 Minuten (Präsenz)
P7		Führungskraft	03.06.2024	46 Minuten (Online)
P8		Mitarbeitende/r	16.05.2024	37 Minuten (Präsenz)
P9		Führungskraft	22.05.2024	52 Minuten (Präsenz)
P10		Führungskraft	22.05.2024	27 Minuten (Präsenz)
M1	Markt (Division, Marketing, Vertrieb etc.)	Führungskraft	29.05.2024	37 Minuten (Online)
M2		Führungskraft	31.05.2024	47 Minuten (Online)
M3		Führungskraft	22.05.2024	22 Minuten (Präsenz)
G1	Geschäftsführung	Führungskraft	06.06.2024	35 Minuten (Präsenz)
G2		Führungskraft	07.06.2024	27 Minuten (Online)
E1	Extern (Tochtergesellschaft, Dienstleister etc.)	Mitarbeitende/r	27.05.2024	35 Minuten (Präsenz)
E2		Führungskraft	21.05.2024	30 Minuten (Online)
E3		Führungskraft	14.05.2024	38 Minuten (Präsenz)

Tab. 7: Übersicht der Interviewten sortiert nach Unternehmensbereichen, Quelle: Eigene Darstellung

5.5 Durchführung und Transkription der Interviews

Für die Interviews werden persönliche Gespräche in Präsenz bevorzugt. Alternativ kann bei einer großen räumlichen Distanz auf Videokonferenzplattformen wie Microsoft Teams zurückgegriffen werden. Allen Interviews sind, nach der expliziten Genehmigung des Interviewten, in einer

Audiodatei aufzuzeichnen. Während bei den online durchgeführten Interviews die Aufzeichnungs- und Transkriptionsfunktion von Microsoft Teams genutzt werden kann, sind die persönlichen Gespräche anderweitig – beispielsweise durch die Applikation Spiik – aufzunehmen und zu transkribieren. Bei Bedarf sind die automatisch generierten Transkripte manuell zu überarbeiten, da zur wissenschaftlich korrekten Inhaltsanalyse **geglättete Interviewtranskripte** von Vorteil sind.

Der Ansatz, möglichst genau zu transkribieren, ist nicht in jedem Kontext zielführend. Im Rahmen dieser Forschung kommt es auf die Kernaussagen und nicht etwa auf soziale Verhaltensmuster an. Demnach hätte in dieser Arbeit eine lautsprachliche Transkription mit erschwelter Lesbarkeit – beispielsweise durch transkribierte Dialektfärbung – einen negativen Einfluss. Für das vorliegende Forschungsprojekt wurde folglich ein einfaches, geglättetes Transkriptionssystem gewählt, das sich für wissenschaftliche Untersuchungen dieser Art eignet. Folgende Transkriptionsregeln sollten verwendet werden:¹²⁰

- Jeder **Sprechbeitrag wird als eigener Absatz** transkribiert. Um die Lesbarkeit zu erhöhen, werden Frage und Antwort jeweils in einem Block aufgeführt. Zwischen den einzelnen Blöcken, bestehend aus jeweils einem Sprechbeitrag beider Parteien, wird eine Leerzeile eingefügt.
- Sprechbeiträge der **interviewenden Person**, in der Regel Fragen, **werden fett gedruckt** und Antworten der interviewten Person normal gedruckt.
- Die Sprache wird leicht geglättet, das heißt an das **Schriftdeutsch angenähert**. Zum Beispiel wird aus „Er hatte noch so’n Buch genannt“ der Satz „Er hatte noch so ein Buch genannt“. Die Wortstellung, bestimmte und unbestimmte Artikel werden auch dann beibehalten, wenn sie Fehler enthalten.
- Es wird **wörtlich transkribiert**, wobei **Akzente und Dialekte** zur verbesserten Lesbarkeit und Schlagwortsuche möglichst genau **ins Hochdeutsche übersetzt** werden.
- Zustimmende **Lautäußerungen und Füllwörter** wie „ähm“ oder „mhm“ werden **nicht transkribiert**, sofern sie nicht als Antwort auf eine Frage zu verstehen sind. Unterbrechende Äußerungen sowie Lacher oder Seufzer werden ebenfalls geglättet.
- **Personenbezogene und organisationsspezifische Daten** werden in den Transkripten **anonymisiert** beziehungsweise gelöscht.

¹²⁰ Vgl. (Kuckartz, et al., 2022) „Qualitative Inhaltsanalyse - Methoden, Praxis, Computerunterstützung“ S. 199 f.

5.6 Überprüfung der Gütekriterien

Als Gütekriterien werden Kriterien zur Qualitätssicherung empirischer Forschungsarbeiten verstanden, die sich auf die Studienplanung und Datenerhebung sowie auf die Aufzeichnung, Transkription und Auswertung der erhobenen Daten beziehen.¹²¹

Als klassische Gütekriterien der empirischen Forschung gelten die **Validität** (Gültigkeit) und **Reliabilität** (Zuverlässigkeit).¹²² Die klassischen Gütekriterien kommen auch bei der qualitativen Inhaltsanalyse zum Tragen, bei der zusätzlich die **Intercoderreliabilität** eine besonders hohe Bedeutung hat. Diese ist gegeben, wenn mehrere Forschende unabhängig voneinander dasselbe Material mit möglichst vergleichbaren Ergebnissen analysieren.¹²³

Mayring spezifiziert für die qualitative Inhaltsanalyse fünf Kriterien, die im Folgenden für diese Arbeit geprüft und im Ablaufmodell eingeordnet werden (siehe Abb. 33):¹²⁴

- **Verfahrensdokumentation:** Der Forschungsprozess ist für Dritte nachvollziehbar gestaltet, da die methodischen Forschungsschritte offengelegt und begründet sind.
- **Argumentative Interpretationsabsicherung:** Die Interpretationen sind in Form der Paraphrasen am Material abgesichert und argumentativ, schlüssig begründet.
- **Regelgeleitetheit:** Es sind Regeln für das Vorgehen festgelegt, die – wie der Kodierleitfaden vorab – mindestens eine Korrekturschleife durchlaufen haben.
- **Nähe zum Gegenstand:** Die Forschung knüpft nah an den Alltag der Interviewten an, da es Mitarbeitende des Beispielunternehmens und externen Innovationsexperten sind.
- **Kommunikative Validierung:** Die Gültigkeit der Ergebnisse wurde überprüft, indem diese im Rahmen eines Workshops diskutiert und validiert wurden.

¹²¹ Vgl. (Misoeh, 2015) „Qualitative Interviews“ S. 231

¹²² Vgl. (Mayring, 2015) „Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken“ S. 118 f.

¹²³ Vgl. (Mayring, 2015) „Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken“ S. 53 f.

¹²⁴ Vgl. (Vogt, et al., 2014) „Forschen mit Leitfadeninterviews und qualitativer Inhaltsanalyse“ S. 69 f.

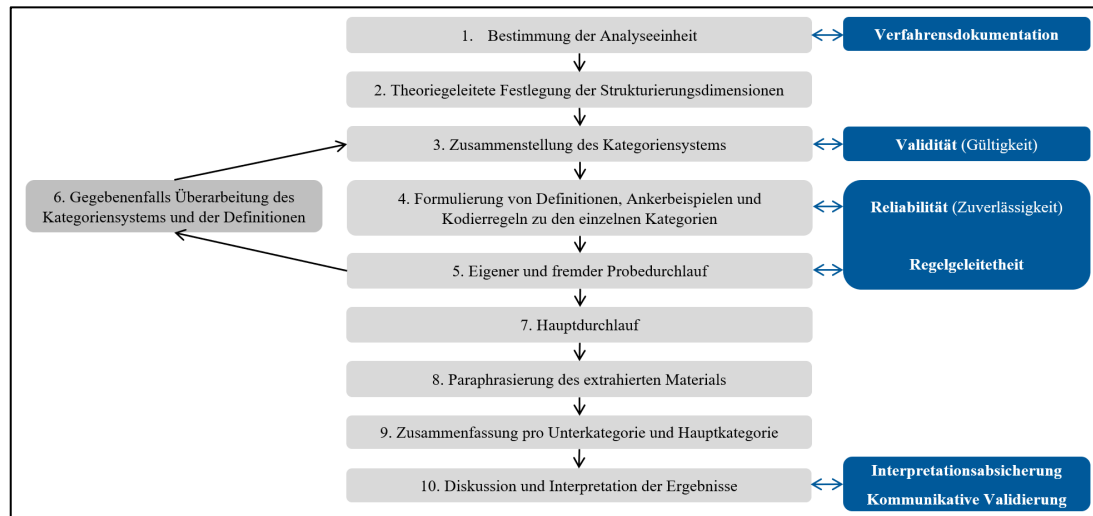


Abb. 33: Ablaufmodell der Inhaltsanalyse inklusive Gütekriterien, Quelle: Vgl. (Mayring, 2015) S. 98

In der vorliegenden Forschungsarbeit wurden alle benannten Gütekriterien eingehalten.

6 Datenanalyse zur Konzeptableitung

In der **dritten Phase des hergeleiteten Vorgehensmodells** zur Entwicklung eines Innovationskonzeptes werden die, in Form einer qualitativen Datenerhebung, gewonnenen Daten ausgewertet. Je nach Unternehmensgröße sind zwischen zehn und zwanzig semistrukturierte Interviews anhand eines Gesprächsleitfadens zu führen (siehe Anhang E). Zur Lösungsgenerierung werden die Interviews aufgezeichnet und transkribiert, sodass mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring eine systematische Datenauswertung stattfinden kann. In den folgenden Kapiteln wird der Aufbau der Datenanalyse dargestellt und durch eine exemplarische Auswertung einer Kategorie verdeutlicht.

Die dritte Phase des Vorgehensmodells ist wieder in drei separate Schritte untergliedert (siehe Abb. 34). Im ersten Teilschritt soll durch eine systematische Datenauswertung der Interviewergebnisse eine klare Struktur geschaffen werden, aus der sich im zweiten Teilschritt das letztendliche Innovationskonzept ableitet. Dafür sollte die Datenauswertung innerhalb der zuvor definierten Kategorien stattfinden, die sich später auch als Gliederung für das Innovationskonzept anbieten. Es ist darauf aufmerksam zu machen, dass ein reines Innovationskonzept ohne konkrete Maßnahmen in der Unternehmenspraxis nur begrenzt zielführend ist. Aus diesem Grund sind Maßnahmen abzuleiten und dem Innovationskonzept als praxistaugliche Zusammenfassung beizufügen.

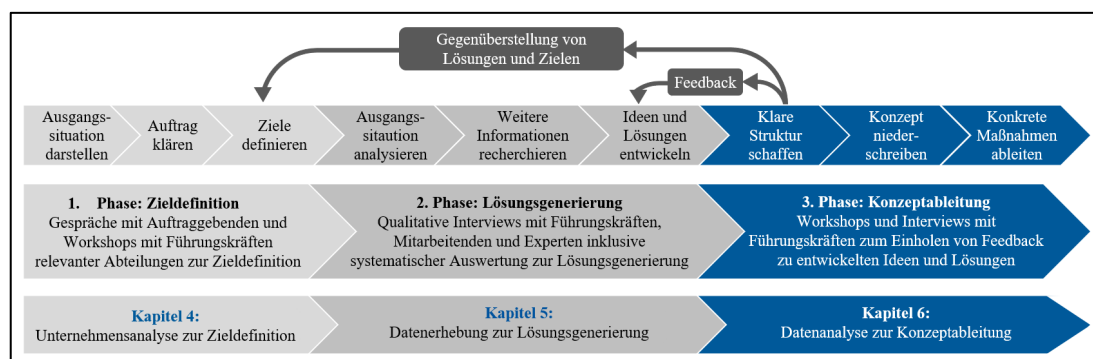


Abb. 34: Zweite Phase im Vorgehensmodell zur Innovationskonzeptentwicklung, Quelle: Eigene Darstellung

In den folgenden Unterkapiteln wird zunächst das Kategoriensystem mit den dazugehörigen Kodierregeln definiert, bevor der Aufbau der weiteren Datenanalyse dargestellt wird. Durch die exemplarische Auswertung einer Über- und Unterkategorie, soll das Vorgehen verdeutlicht werden. Den Abschluss dieses Kapitels bildet der Aufbau eines möglichen Innovationskonzeptes inklusive konkreter Maßnahmen.

6.1 Definition des Kategoriensystems und Kodierregeln

In dieser Arbeit werden sowohl die Haupt- als auch Unterkategorien **deduktiv**, also theoriegeleitet, hergeleitet. Die dafür benötigten theoretischen Grundlagen wurden bereits im zweiten Kapitel aufbereitet. Für diese Arbeit kommt eine Kategorisierung nach der Art oder der Herkunft des Inhaltes, aber auch eine Zuordnung gemäß den Phasen des Innovations-prozesses oder der Gestaltungsfelder der Innovationsfähigkeit in Frage (siehe Abb. 35).

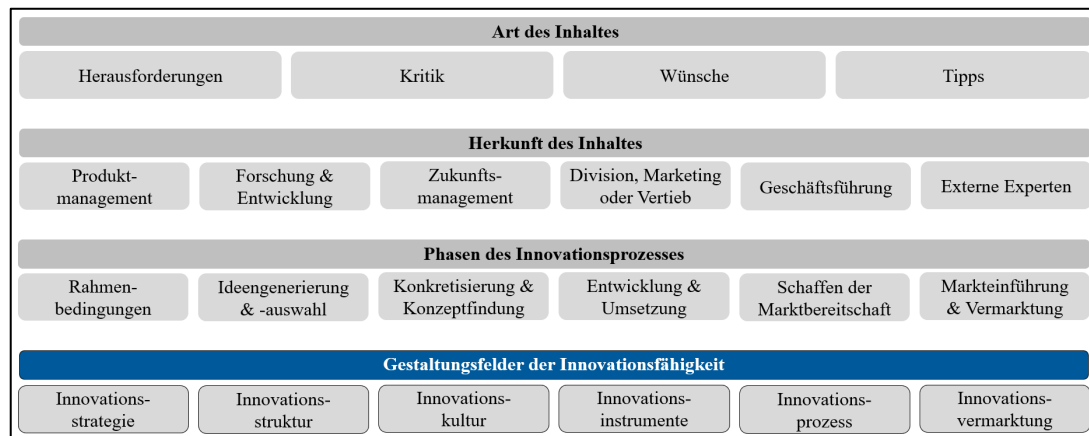


Abb. 35: Mögliche Hauptkategorien zur Inhaltsanalyse, Quelle: Eigene Darstellung

Da das spätere Innovationskonzept auf den Gestaltungsfeldern der Innovationsfähigkeit beruhen soll, ist eine **Kategorisierung entsprechend der sechs Gestaltungsfelder** von Vorteil. Die Unterkategorien ergeben sich aus den kritischen Erfolgsfaktoren der jeweiligen Gestaltungsfelder, die bereits in der Theorie erläutert wurden (siehe Kapitel 2.4). Es ist festzuhalten, dass das Gestaltungsfeld „Innovationsinstrumente“ nicht als separate Kategorie aufgeführt wird. Die Instrumente werden gemäß deren Ausprägung einem der anderen Gestaltungsfelder zugeordnet. So ist beispielsweise das Innovationsinstrument ‚Kreativitätsworkshop‘ in die Hauptkategorie ‚Innovationsprozess‘ und Unterkategorie ‚Ideengenerierung‘ einzuordnen.

In der Regel genügt die reine Kategorienbezeichnung nicht zur eindeutigen Zuordnung. Aus diesem Grund gehören zu jeder Kategorie eine Definition, Kodierregeln und Ankerbeispiele (siehe Tab. 8). Das resultierende Kategoriensystem steht im Zentrum der Inhaltsanalyse, da diese anhand des dazugehörigen Kodierleitfadens für Außenstehende nachvollziehbar wird und die intersubjektivität des Vorgehens sowie die Vergleichbarkeit der Ergebnisse ermöglicht (siehe Kapitel 5.6).¹²⁵ Bei der Durcharbeitung der Transkripte werden **Sinneinheiten kodiert**, die bei Bedarf mehrere Sätze oder Absätze umfassen können. Sofern einleitende oder zwischengeschobene

¹²⁵ Vgl. (Mayring, 2015) „Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken“ S. 51 f.

Fragestellungen zum Verständnis erforderlich sind, sind diese ebenfalls zu kodieren.¹²⁶

Kategorien	Definitionen	Kodierregeln	Ankerbeispiele
Innovationsstrategie	Bewusst gestaltete, langfristige Planung der Unternehmensführung, die grundlegende Ziele hinsichtlich Innovationen berücksichtigen und einen Rahmen für Entscheidungen bietet.		
Innovationsverständnis	Innovationsdefinitionen und Merkmale, die ein Produkt, Service, Prozess oder Unternehmen als innovativ gelten lassen.	+ Innovationsdefinition + Innovationsarten + Innovationsgrad + Innovative Unternehmen	Also Innovation würde ich so definieren, dass es eine Neuheit, und zwar nicht eine Neuheit für die eigene Firma, sondern für die Zielgruppe ist. Das heißt, irgendwo muss für den Kunden ein Wow-Effekt entstehen. (P10)
Innovationsziele	Angestrebte Zustände als Voraussetzung zur effektiven Entscheidungsfindung und Erfolgsbeurteilung zukünftiger Handlungen.	+ Anforderungen an einzelne Abteilungen, Gruppen und Mitarbeitende + Zielkaskadierung	Da wird das Ziel formuliert, dass wir innovativ sein wollen, aber dann ist es wieder bei der Ermächtigung der Mitarbeiter, [...] da tun die sich schwer, weil Innovationsthemen nicht immer in die Bewertungsmaßstäbe Umsatz, Gewinn und Schnelligkeit einzahlen. (P1)
Innovationssuchfeld	Eingrenzung zur Suche nach Innovationsideen in zukünftigen Themenfelder mit Innovationspotenzialen z.B. auf Basis von Trends.	+ Strategiefelder + Potenzialtragende Produktbereiche + Zukunftstrends	Das wäre einfach mal wichtig, dass man sagt, in welchem Rahmen oder in welchem Bereich wollen wir denn innovativ sein. [...] Und dann kann man die Kapazität da einlenken [...], um im Endeffekt die Innovationskraft nach vorne zu bringen. (P9)
Innovationskultur	Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten aller Unternehmenszugehörigen prägen und einen Handlungsrahmen mit kreativer, offener Innovationsstimmung voraussetzen.		
Innovationsbereitschaft (Wollen)	Intrinsische Motivation der Mitarbeitenden zum innovativen Handeln aus Eigeninitiative und dem Bewusstsein für den Wert von Innovationen und Ideen	+ Offenheit und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden (und UF) + Förderung + Anreize	Deswegen ja, wir wollen immer innovativ sein. Aber ob es dann wirklich so gewollt ist, sich zu strukturieren, dass wir auch intern innovativ sein können, weiß ich nicht. Vielleicht ist es auch in Ordnung, wenn wir von außen tolle Lösungen reinholen und als unsere Lösungen verkaufen. (P7)
Innovationsmöglichkeit (Dürfen)	Schaffung zeitlicher und finanzieller Ressourcen sowie die Gestaltung einer offenen Arbeitsatmosphäre mit einer hohen Fehlertoleranz und gelebter Risikobereitschaft.	+ Zeitliche Ressourcen + Finanzielle Ressourcen + Fehlertoleranz + Offenheit und Risikobereitschaft der UF + Commitment mit UF	Wir haben eine sehr große „Ausprobier-Kultur“ [...] von der Perspektive dürfen Mitarbeiter bei uns schon innovativ sein. Ich habe selten erlebt, dass jemand eine Idee vorgeschlagen hat und die dann nicht, zumindest in einer kleinen Pilotengruppe testen durfte. (M1)
Innovationsfähigkeit (Können)	Innovationsfördernde Führung und eine gezielte Förderung der Innovationsfähigkeit	+ Methodenkompetenz + Fachwissen + Grundlegende	Also wir haben eigentlich hier in dem Gebäude entwicklungsseitig alles, was wir brauchen. (P10)

¹²⁶ Vgl. (Kuckartz, et al., 2022) „Qualitative Inhaltsanalyse - Methoden, Praxis, Computerunterstützung“ S. 41

	durch die Entwicklung persönlicher und fachlicher Kompetenzen.	Rahmenbedingungen + Entwicklungs- umgebung	
Innovations- struktur	Verschiedene Rollen, Akteure und deren Instanzen sowie die Aufgabenverteilung entlang des Innovationsprozesses.		
Innovations- management	Eine Abteilung oder einzelne Mitarbeitende, die den Innovationsprozess methodisch bspw. durch die Zusammenstellung von Innovationsteams und im Projektmanagement unterstützen.	+ Übergreifende Innovationsabteilung + Koordinationseinheit + Zentrale Innovationsstelle + Zukunftsmanagement	Wir haben Mitarbeiter, die jeweils in dem Bereich, wo sie tätig sind, gut sind. Wenn man aber innovativ unterwegs sein will, braucht man Verbindungen zwischen diesen verschiedenen Kompetenzen. Und um diese Verbindung zwischen den Kompetenzen herzustellen, braucht es eine Person oder einen bestimmten Bereich, der das übernimmt. (P8)
Rollen- verteilung	Bei einem ganzheitlichen Innovationsmanagement gehen alle relevanten Rollen mit klaren Verantwortlichkeiten und deren organisationalen Eingliederung hervor.	+ Dauerverpflichtung von jedem + Entscheidungsgremien + Aufgabenverteilung im Innovationsprozess + Rollen der Abteilungen	Habe ich die nicht, geht so eine Innovation, eine Idee, eine Entwicklung von links nach rechts und es gibt keine Entscheidung. Es muss klar sein, wen es zur Entscheidung braucht, und dann brauchst du irgendwann ein Gremium, das sag so oder so. (M3)
Inter- disziplinäre Zusammen- arbeit	Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg, um durch gesteigerte Transparenz Doppelarbeiten zu vermeiden und Innovationspotenziale auszuschöpfen.	+ Bereichs- und Abteilungs- übergreifende Kommunikation + Silo-Denken + Zusammenstellung von Innovationsteams	Und das berichtsbereichsübergreifende im Innovationsprozess, das ist eigentlich genau die Antwort auf das, was ich gerade gesagt haben, das machen wir heute zu wenig. Also ich glaube, da findet nach wie vor viel zu viel in Silos statt. (G2)
Innovations- prozess	Prozess zur Umsetzung neuer Erkenntnisse in marktfähige, innovative Problemlösungen von der Ideengenerierung über die Entwicklung bis hin zur Vermarktung der Innovation.		
Ideen- management	Nutzung eines breiten Ideenpotenzials, durch das kreative Generieren, Einreichen, Sammeln, Bewerten und Dokumentieren von Ideen.	+ Ideengenerierung + Kreativitätstechniken + Innovationsworkshops + Erfindermeldungen + Ideenmanagement + Wissensmanagement	Ich kann Ideen reinkippen, aber wenn ich keinen habe, der sie verwaltet, was passiert dann? Dann leidet die Effektivität in der Umsetzung. (P1)
Entwicklung	Planvolle und strukturierte Schaffung von etwas Neuem oder einer Veränderung – häufig im Zusammenhang mit definierten Meilensteinen.	+ Standardisiertes Vorgehen + Meilensteine + Entscheidungsgates + Patente	Jedoch gibt es aus meiner Wahrnehmung noch keinen konsequent definierten Innovations-Stage-Gate-Prozess und keine klaren Kriterien, welche eine Innovation erfüllen muss, um in den konkreten Entwicklungsprozess zu gelangen. (E3)
Kunden- integration	Integration der späteren Zielgruppe, um deren Bedürfnisse bereits bei der Ideenauswahl und	+ Außendienst- Mitreisen + Lead User + Kundenbeirat + Sinnvolle Zeitpunkte	Es gibt Bereiche, in denen man gezielt Kooperationen mit Kunden eingeht und dann auch die unterschiedlichen Wertschöpfungsketten abdeckt und Kandidaten auf der Kundenseite hat, die

	Entwicklung für eine stärkere Marktdurchdringung zu beachten.	der Kundenintegration	willig sind, gemeinsam etwas zu entwickeln, aber auch offen sind, ihre Wertschöpfungskette zu zeigen. (P10)
Innovations-vermarktung	Marketingaktivitäten im Innovationsprozess von der Erforschung der Kundenbedürfnisse bis hin zur Markteinführung sowie Aktivitäten zur internen Innovationskommunikation.		
Schnittstelle zwischen Entwicklung & Marketing	Prozess der Informationsübermittlung zwischen den technischen Abteilungen und dem Marketing.	+ Marketingplan + Interner Marketingprozess	Oft realisieren wir das erst viel zu spät, bis dann gar keine Zeit mehr ist, um was Gutes aufzusetzen. Wir haben den Marktzugang und wir kriegen es durch den Vertrieb auf alle Fälle auch an den Kunden kommuniziert, wir müssen einfach an der internen Kommunikation arbeiten. (M2)
Interne Vermarktung	Innovationskommunikation innerhalb des Unternehmens mit Fokus auf die Mitarbeitenden.	+ Interne Innovationskommunikation + Anreize für Vertrieb	Ich brauche sogenannte Influencer, die diese Kultur sozusagen etablieren in den einzelnen Abteilungen. [...] Also innenliegende Innovation treiben. [...] Und die machen den ganzen Tag eigentlich nichts anderes, als genau diese Kulturaufgabe zu bewerkstelligen. (E2)
Externe Vermarktung	Innovationskommunikation nach außen mit primärem Fokus auf dem Kunden.	+ Art der Vermarktung + Innovative Kundenwahrnehmung	Neue Produkte werden über verschiedene Verkaufsmedien [...] genauso beworben wie eine neue Verpackungseinheit. Wir behandeln alles gleich, [...] aber man wünscht sich schon, dass man bestimmte Sachen, bei denen wir besser als der Wettbewerb oder sogar einzigartig sind, auch besser hervorheben kann. (P3)

Tab. 8: Kodierleitfaden zum Kategoriensystem, Quelle: Eigene Darstellung nach (Mayring, 2015) S. 100

Die inhaltsanalytische Auswertung findet computergestützt über die Analyse-Software MAXQDA 2024 statt. Dafür wird das beschriebene Kategoriensystem in die Software überführt, sodass relevante Textstellen der Interviewtranskripte extrahiert und einer Kategorie zugeordnet werden können. Aufgrund der großen Datenmenge von über zehn Stunden Audiomaterial, werden zu jeder extrahierten Textstelle direkt Paraphrasen gebildet, ohne diese vorab zu reduzieren.

Die folgende Abbildung zeigt beispielhaft die Ansicht auf die kodierten und paraphrasierten Textstellen in der Software MAXQDA 2024 (siehe Abb. 36).

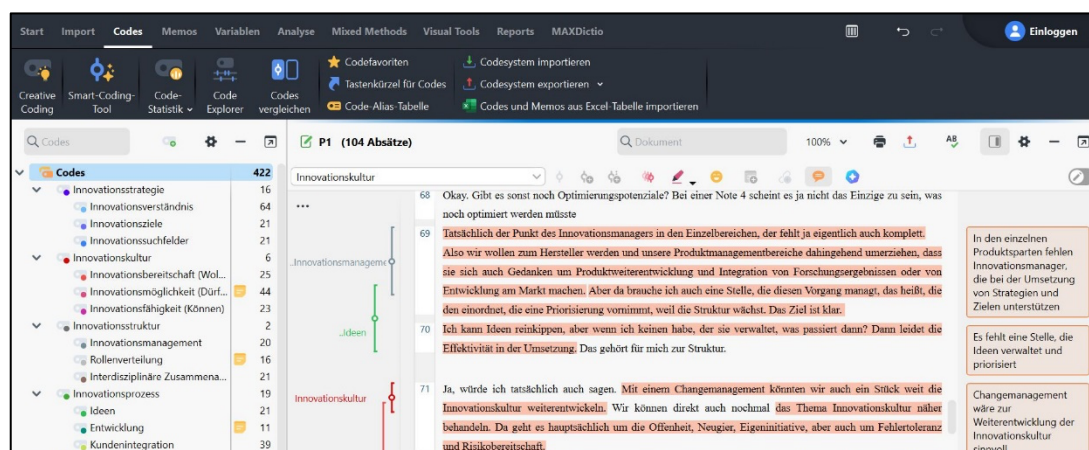


Abb. 36: Kodieransicht in der Software MAXQDA 2024, Quelle: Screenshot aus der Software MAXQDA 2024

6.2 Aufbau der Datenanalyse

Nachdem alle relevanten Textstellen der Interviewtranskripte extrahiert, paraphrasiert und einer Kategorie zugeordnet wurden, kann die eigentliche Datenanalyse beginnen. Dafür werden die Interviewergebnisse je Kategorie, in Form der gebildeten **Paraphrasen, tabellarisch dargestellt** (siehe Tab. 9).

Strategien und Ziele müssen mit Beweggründen kommuniziert werden, um ein ganzheitliches Verständnis zu schaffen	P1, Pos. 59-62
Es müssen Strukturen aufgeweicht und Hintergründe zu Entscheidungen kommuniziert werden	P1, Pos. 103
Es gibt keine Strategie, die bekannt ist und auf einzelne Produktpartenstrategien heruntergebrochen werden kann	P5, Pos. 50
Es braucht eine übergreifende Definition und Strategie mit Leitsätzen, aus der sich jede Abteilung eine eigene Strategie kaskadieren kann	P5, Pos. 53-54
Keine übergreifende Innovationsstrategie und gemeinsames Innovationsverständnis	P10, Pos. 38
Mit den Basics wie Verständnis, Strategie und Meilensteinplan anfangen	P10, Pos. 69
Es braucht Motivationssysteme neben der Innovationsstrategie	M3, Pos. 43
Wenn man innovieren will, muss das Alte komplett erneuert werden, anstatt nur neue Aspekte anzubauen	G2, Pos. 21
Bei der Erarbeitung einer Innovationsstrategie müssen aktuelle Zukunftstrends mit einbezogen werden	G2, Pos. 75

Tab. 9: Paraphrasen der Hauptkategorie Innovationsstrategie, Quelle: Eigenständig durchgeführte Interviews

Aufgrund der großen Datenmengen und der langen, teilweise unübersichtlichen Zitate, ist es bei der Datenanalyse hilfreich mit den gebildeten Paraphrasen zu arbeiten. Dafür sind Tabellen für alle Haupt- und Unterkategorien des gesamten Kategoriensystems aus der Analyse-Software auszuleiten. Für eine bessere Übersicht ist es empfehlenswert, die **Paraphrasen inhaltlich zu sortieren**. Durch häufige inhaltliche Wiederholungen werden relevante Themen deutlich.

Wird das Kategoriensystem aus Kapitel 6.1 übernommen, sind in Summe 20 Tabellen mit Paraphrasen zu erstellen (für 5 Hauptkategorien mit je 3

Unterkategorien). Die Analyse jeder Tabelle sollte in einem separaten Kapitel beschrieben werden. Dabei sollte die Gliederung wie das Kategoriensystem aufgebaut sein. So werden im ersten Kapitel ‚Innovationsstrategie‘ beispielsweise die Unterkapitel ‚1.1 Innovationsverständnis‘, ‚1.2 Innovationsziele‘ und ‚1.3 Innovationssuchfeld‘ aufgeführt.

Innerhalb der Kategorien können die Interviewergebnisse direkt **inklusive Interpretation** und möglichen Lösungswegen aufgeführt werden, sodass jedes Kapitel als reduzierte Hinführung zum Innovationskonzept dient. Für diese Ergebnisaufbereitung können ebenfalls die **Erkenntnisse der Workshop-Reihe** mit einem relevanten Querschnitt an Führungskräften einfließen, die in den Phasen vor und nach der Interviewdurchführung stattgefunden hat (siehe Abb. 34).

Dem Gesprächsleitfaden zufolge sind alle sechs Gestaltungsfelder der Innovationsfähigkeit Thema der Interviews. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf dem Innovationsverständnis der Interviewten und deren Einschätzung zur Umsetzung der drei Dimensionen der Innovationskultur. Bei der Ergebnisaufbereitung soll der inhaltliche **Schwerpunkt** ebenfalls auf den Gestaltungsfeldern ‚**Innovationsstrategie**‘ und ‚**Innovationskultur**‘ liegen, da im Innovationskonzept eine Grundlage zu schaffen ist, bevor beispielsweise ein Innovationsprozess ausgearbeitet wird. Trotzdem sollten für die ganzheitliche Analyse alle Gestaltungsfelder aufbereitet werden, auch wenn dies nicht unbedingt im Detail erfolgen muss. Eine Ausnahme bilden, wie bereits erwähnt, die ‚Innovationsinstrumente‘, die sowohl bei der Ergebnisaufbereitung als auch im eigentlichen Innovationskonzept dezentral in die entsprechenden Gestaltungsfelder einfließen.

Im folgenden Kapitel wird die Hauptkategorie ‚**Innovationsstrategie**‘ mit der Unterkategorie ‚Innovationsverständnis‘ exemplarisch aufgeführt, um das Vorgehen der Datenanalyse darzustellen. Zur Verbesserung des Leseflusses werden die tabellarisch dargestellten Paraphrasen erst zum Schluss des Kapitels beigelegt.

6.3 Exemplarische Auswertung der Hauptkategorie ‚Innovationsstrategie‘

Aus den Interviews lässt sich ableiten, dass **keine übergreifende Innovationsstrategie** bekannt ist und **kein einheitliches Innovationsverständnis** herrscht. Es ist demnach eine Innovationsstrategie aus der übergeordneten Unternehmensstrategie und den vorhandenen Stärken beziehungsweise zukünftigen Chancen abzuleiten. Dabei ist darauf zu achten, dass zentrale Aspekte aus der Unternehmensstrategie des Unternehmens wie die Kundennähe und Qualität sowie die gelebten Werte

nicht vernachlässigt werden. Zusätzlich sollten relevante Zukunftstrends und Motivationssysteme bei der Formulierung Beachtung finden (siehe Tab. 10).¹²⁷ Unabhängig vom exakten Wortlaut der Innovationsstrategie ist die Kommunikation der **Beweggründe hinter den getroffenen Entscheidungen** zwingend erforderlich – nicht nur bei der Innovationsstrategie, sondern im Allgemeinen. Laut den Interviewten sorgt Transparenz, vor allem bei strategischen Entscheidungen, zu einem ganz anderen Verständnis und einer stärkeren Umsetzungsmotivation der Mitarbeitenden.¹²⁸ Aus diesem Grund ist die Innovationsstrategie inklusive der verfolgten Innovationsziele möglichst transparent und begründet darzulegen.

Strategien und Ziele müssen mit Beweggründen kommuniziert werden, um ein ganzheitliches Verständnis zu schaffen	P1, Pos. 59-62
Es müssen Strukturen aufgeweicht und Hintergründe zu Entscheidungen kommuniziert werden	P1, Pos. 103
Es gibt keine Strategie, die bekannt ist und auf einzelne Produktpartenstrategien heruntergebrochen werden kann	P5, Pos. 50
Es braucht eine übergreifende Definition und Strategie mit Leitsätzen, aus der sich jede Abteilung eine eigene Strategie kaskadieren kann	P5, Pos. 53-54
Keine übergreifende Innovationsstrategie und gemeinsames Innovationsverständnis	P10, Pos. 38
Mit den Basics wie Verständnis, Strategie und Meilensteinplan anfangen	P10, Pos. 69
Es braucht Motivationssysteme neben der Innovationsstrategie	M3, Pos. 43
Wenn man innovieren will, muss das Alte komplett erneuert werden, anstatt nur neue Aspekte anzubauen	G2, Pos. 21
Bei der Erarbeitung einer Innovationsstrategie müssen aktuelle Zukunftstrends mit einbezogen werden	G2, Pos. 75

Tab. 10: Paraphrasen der Hauptkategorie Innovationsstrategie, Quelle: Eigenständig durchgeführte Interviews

Mit der Innovationsstrategie werden die Grundlagen zur Steigerung der Innovationsfähigkeit geschaffen. Aus diesem Grund wird die Beschreibung der drei Unterkategorien ‚Innovationsverständnis‘, ‚Innovationsziele‘ und ‚Innovationssuchfeld‘ ausführlicher ausfallen und konkrete Lösungsansätze aufgeführt.¹²⁹

6.4 Exemplarische Auswertung der Unterkategorie ‚Innovationsverständnis‘

Bevor eine konkrete Strategie formuliert wird, ist ein gemeinsames Innovationsverständnis zu schaffen. Dafür sollten die Interviewten deren persönliche Definition des Innovationsbegriffes nennen und die Merkmale eines innovativen Unternehmens beschreiben. Zur Innovationsdefinition wurden in den Interviews am häufigsten die folgenden Punkte hervorgehoben (siehe Tab. 11):¹³⁰

¹²⁷ Vgl. (Anonymisierte Interviewpartner, 2024) „Eigenständig durchgeführte Interviews“ siehe Tab. 10

¹²⁸ Vgl. (Anonymisierte Interviewpartner, 2024) „Eigenständig durchgeführte Interviews“ siehe P1

¹²⁹ In dieser Arbeit wird lediglich die Unterkategorie ‚Innovationsverständnis‘ exemplarisch aufgezeigt

¹³⁰ Vgl. (Anonymisierte Interviewpartner, 2024) „Eigenständig durchgeführte Interviews“ siehe Tab. 11

- **Neuheit** für den Markt/Kunden/Zielgruppe
- **Nicht nur Produkte**, sondern auch Services, Prozesse und Geschäftsmodelle
- Hoher, wahrnehmbarer **Mehrwert** für Kunden/Anwender/Zielgruppe
- Erfolgreiche **Durchsetzung** am Markt inklusive wirtschaftlichem Erfolg

Die genannten Punkte passen somit inhaltlich exakt zu der, in der Theorie hergeleiteten und für die Interviews aufbereitete, Innovationsdefinition (siehe Kapitel 2.1):

„Eine Innovation ist eine für den Markt neue Lösung mit einem für den Kunden wahrnehmbaren und für das Unternehmen verkaufbaren Mehrwert, auf den der Kunde nicht mehr verzichten will.“

Die inhaltliche Übereinstimmung mit den Interviewergebnissen bestätigt die vorgeschlagene, aus der Theorie hergeleitete Innovationsdefinition. Zur Validierung wurden darüber hinaus konkrete Verbesserungsvorschläge zur Definition erfragt. Primär wurde dabei Bezug auf die Begriffe ‚Markt‘ und ‚Kunde‘ genommen und diskutiert, ob eine Innovation für den Markt, die Zielgruppe, den Kunden oder den Anwender neu sein beziehungsweise einen wahrnehmbaren Mehrwert aufweisen muss. Ebenfalls wurde häufig angemerkt, dass die Formulierung sehr produktzentriert wirkt, obwohl andere Innovationsarten nicht aktiv ausgeschlossen werden.¹³¹ Diese Anmerkungen wurden mit ausgewählten Führungskräften im Rahmen der Workshop-Reihe dieser Arbeit diskutiert. Als Resultat wurde sich bewusst für die ursprünglich vorgeschlagene Formulierung der Definition entschieden. Zum einen, weil Innovationen für das betrachtete Unternehmen nur als solche anerkannt werden, wenn diese tatsächlich für den gesamten Markt neu sind und nicht nur für einzelne Kunden. Zum anderen, weil der Mehrwert für den Kunden und nicht nur für den einzelnen Anwender wahrnehmbar sein soll. Dies ist insbesondere bei produktunabhängigen Innovationen relevant, da es beispielsweise bei einer Geschäftsmodellinnovation oder einer internen Prozessinnovation keinen Anwender im klassischen Sinne gibt.¹³²

Im Interview E2 wurde die vorgeschlagene Definition mit den Worten *„Ich [würde] diesen Satz, wenn er es denn sein muss, [...] viel aggressiver formulieren und auch immer zur Tat auffordern“* in Frage gestellt.¹³³ Trotz der Kritik an der Definition soll diese beibehalten werden, aber im Hinblick auf den Impuls von E2 durch emotionale, auffordernde Leitsätze ergänzt werden. Dafür werden folgende Leitsätze vorgeschlagen:

¹³¹ Vgl. ebenda

¹³² Vgl. (Ausgewählte Führungskräfte, 2024) „Workshop-Reihe zur Steigerung der Innovationsfähigkeit“

¹³³ Zitat (Anonymisierte Interviewpartner, 2024) „Eigenständig durchgeführte Interviews“ siehe E2

- Wir verstehen die Bedürfnisse und Probleme unserer Kunden, um innovative Lösungen zu erschaffen.
- Wir binden unsere Kunden als kontinuierliche Mitentwickler ein.
- Innovationen betreffen alle Mitarbeitenden.
- Beim Innovieren sind wir zielorientiert und zeigen Erfolgswille.

Zur Schaffung eines gemeinsamen Innovationsverständnisses ist die Innovationsdefinition inklusive der ergänzenden Leitsätze in regelmäßigen Abständen an alle Mitarbeitenden zu kommunizieren und dauerhaft präsent in der Strategie zu verankern.

Der Innovationsbegriff wird häufig inflationär verwendet, weshalb Innovationen von reinen Optimierungen abgegrenzt werden müssen	E1, Pos. 6
Es herrscht kein gemeinsames Innovationsverständnis, aber eine einheitliche Definition inklusive Bemessung des Innovationsgrads würde alle auf den gleichen Nenner bringen	G2, Pos. 17-19
Innovationen sind Services oder Leistungen mit einem Kundennutzen, den es vorher nicht gab	P5, Pos. 6
Innovationen löse bei der Zielgruppe eine Begeisterung und das Bedürfnis danach aus, weil sie deren Arbeit erleichtern oder verbessert	P6, Pos. 6
Innovation ist vielschichtig, aber bedeutet unter dem Strich einen Mehrwert für die Zielgruppe	P7, Pos. 8
Innovationen müssen für den Anwender einen sinnvollen und erkennbaren Mehrwert bieten, der sich von bisherigen Produkten unterscheidet	E3, Pos. 16
Ursprung von Innovationen sind immer Probleme, die dem Kunden evtl. noch gar nicht als solche aufgefallen sind, sondern erst durch die innovative Vereinfachung danach (bspw. iPhone)	P10, Pos. 8-12
Innovationen müssen messbar und von normalen Produkten abgrenzbar sein	P10, Pos. 65
Eine Innovation ist eine technische Neuerung, die von der Masse angenommen wird	M1, Pos. 7-8
Bei einer Innovation muss mindestens ein Aspekt grundsätzlich neu sein, also nicht lediglich eine Weiterentwicklung etwas Bestehendem	M2, Pos. 7
Eine Innovation muss nicht unbedingt ein Produkt sein, sondern irgendeine Gegebenheit oder ein Sachverhalt, der eine Verbesserung bzw. zukunftsorientierte Problemlösung aufzeigt	P9, Pos. 6
Innovationen sind Neuigkeiten und Entwicklungen im Bereich Produkt, Service, Systeme und Prozesse, die eine Verbesserung für den Nutzer bringen und sich dadurch gut verkaufen lassen	G1, Pos. 6-7
Ein Unternehmen ist innovativ, wenn es Ideen in verkaufbare Produkte und Services umsetzen kann	P5, Pos. 14
Ein Unternehmen ist dann innovativ, wenn es sich vom Wettbewerb differenzieren kann	P8, Pos. 19
Ein innovatives Unternehmen kann schnell und unbürokratisch auf Marktanforderungen reagieren und diese entsprechend für das Unternehmen filtern	P9, Pos. 16
Ein Unternehmen ist nicht nur innovativ, wenn es ständig radikale Innovationen hervorbringt, sondern auch, wenn es Möglichkeiten zum Ausprobieren bietet, Fehler zulässt, mutig und neugierig ist	M2, Pos. 18
Ein Unternehmen ist innovativ, wenn es schlanke Strukturen, flache Hierarchien und Kundennähe hat sowie eine eindeutige Strategie kommunizieren und klare, schnelle Entscheidungen treffen kann	E3, Pos. 21
Ein Unternehmen ist innovativ, wenn es sich konsequent und gezielt Gedanken über die Weiterentwicklung von Produkten, Services, Dienstleistungen macht und diese nicht per Zufall entdeckt	P6, Pos. 15
Die Innovationsdefinition ist sehr kunden- und marktzentriert und passt daher gut für Produktinnovationen, aber nicht für (interne) Prozessinnovationen	M1, Pos. 13-14
Es muss ein aggressiv formulierter, zur Tat auffordernder Satz sein, wenn man ein Innovationsverständnis zum Leben erwecken will	E2, Pos. 25
Wenn die Definition mit Leitsätzen untermauert wird, kann man Emotionen der Mitarbeitenden wecken	P7, Pos. 16

Tab. 11: Paraphrasen der Unterkategorie Innovationsverständnis, Quelle: Eigenständig durchgeführte Interviews

6.5 Zusammenfassung der Interviewergebnisse

Zur **Reduktion des großen Datenmaterials** und zur Kurzwiederholung der Datenanalyse, können die **Paraphrasen zu resultierende Thesen** zusammengefasst werden. Die Zusammenfassung der beschriebenen Optimierungspotenziale soll eine Konzentration auf die essenziellen Inhalte für das Innovationskonzept gewährleisten.

Folgende kritische Thesen könnten beispielsweise anhand der Interviewinhalte und deren Interpretation aufgestellt werden:¹³⁴

- Es herrscht kein einheitliches **Innovationsverständnis** und gemeinschaftliches **Zielbild** hinsichtlich Innovationen, auf das hingearbeitet werden kann.
- Den Mitarbeitenden aus der Abteilung XY fehlt die **Kapazität** zum Generieren, Ausarbeiten und Testen von kreativen Ideen.
- Die starke **Kennzahlenorientierung** des Unternehmens und besonders des Mittelmanagements hemmt die Innovationsmöglichkeit.
- Es dürfen zwar **Fehler** gemacht werden, aber es wird nicht ausreichend über Fehler gesprochen, um für die Zukunft daraus zu lernen.
- Die Mitarbeitenden haben viele **Freiheiten**, sind sich diesen aber nicht bewusst.
- Die exakten **Tätigkeiten** der Abteilung XY sind dem Großteil der Mitarbeitenden und Führungskräften **nicht bekannt**.
- Es fühlt sich keiner zuständig für Innovationen, da die **Rollenverteilung** entlang des Innovationsprozesses nicht eindeutig definiert ist.
- Die Mitarbeitenden sind im Umgang mit Innovationen unsicher, weshalb Schulungen für **Methodenkompetenzen** und **definierte Ansprechpersonen** erwünscht sind.
- Es muss Instrumente geben, welche die interdisziplinäre bzw. **abteilungsübergreifende Zusammenarbeit** fordern und fördern.
- Es existiert **kein Innovationsprozess** mit definierten Phasen und Entscheidungspunkten, weshalb Entscheidungen teilweise ohne ausreichende Faktenbasis getroffen werden, was zu Fehlentwicklungen und Doppelarbeiten führt.
- Das **Ideenmanagement** ist nicht geregelt, was zur Folge hat, dass Ideen untergehen.
- Es besteht bereits ein sehr enger **Kundenkontakt**, der nicht für Innovationszwecke genutzt wird.
- Der Großteil an Innovationen geht an den Kunden vorbei, da sie nicht als solche **beworben** und anders wahrgenommen werden.

¹³⁴ Eigene Herleitung anhand der eigenständig durchgeführten Interviews (Anonymisierte Interviewpartner, 2024) und der Erkenntnisse aus der Workshop-Reihe mit Führungskräften (Ausgewählte Führungskräfte, 2024)

Während die Interviewergebnisse in kritischen Thesen zusammengefasst werden können, bietet es sich zur Zusammenfassung der Lösungsansätze eine Visualisierung an. Die folgende Grafik bietet die Möglichkeit die Innovationsstrategie mit allen relevanten Bestandteilen darzustellen. Durch die Form der Darstellung wird deutlich, dass die Innovationsstrategie aus der Unternehmensstrategie resultiert (siehe Abb. 37). Bei Bedarf können weitere Bestandteile wie der Innovationsprozess ergänzt werden. Dabei gilt es allerdings abzuwägen, welche Inhalte der Innovationsstrategie hinsichtlich Vertraulichkeit und Verständnis im gesamten Unternehmen veröffentlicht werden sollten.

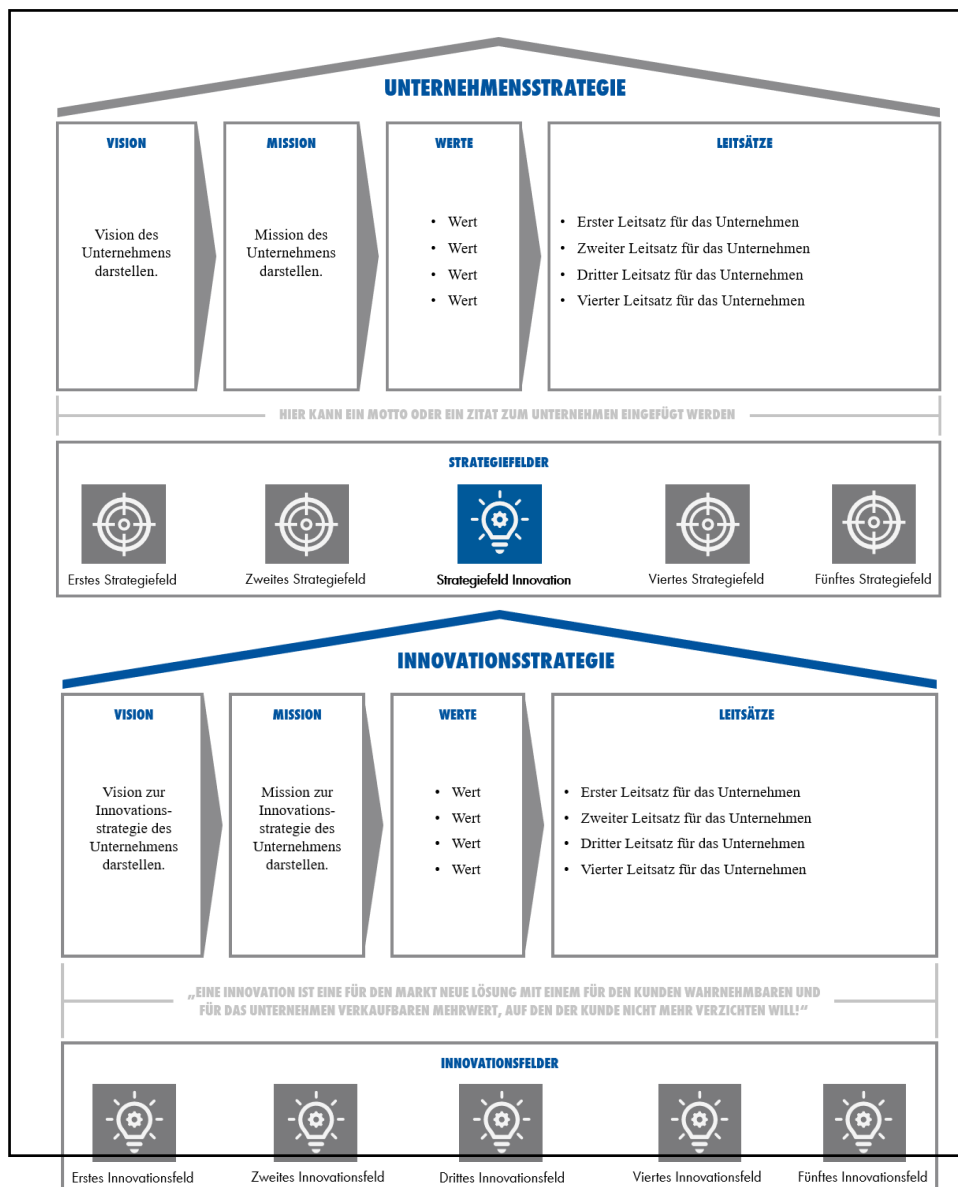


Abb. 37: Visualisierung und Zusammenfassung der Lösungsansätze im Innovationskonzept, Quelle: Eigene Darstellung

6.6 Feedback der Führungskräfte

Bei dem gewählten Vorgehensmodell wurden zur Sicherstellung einer **zielorientierten Konzeptentwicklung** zwei Validierungsschleifen eingebaut, die aus Zyklusmodellen des KVPs übernommen wurden (siehe Abb. 15).

Sobald bei der Datenanalyse eine Struktur für das Innovationskonzept geschaffen wird, sollte in der ersten Validierungsschleife eine **Gegenüberstellung der generierten Lösungen mit den zuvor definierten Zielen** stattfinden. Erst wenn die Lösungsansätze mit den Zielen übereinstimmen, ist die nächste Validierungsschleife zu durchlaufen: Bevor das Konzept in Reinform formuliert und Maßnahmen abgeleitet werden, sollte ebenfalls **Feedback des Auftraggebenden** beziehungsweise betroffener Führungskräfte eingeholt werden (siehe Abb. 38).

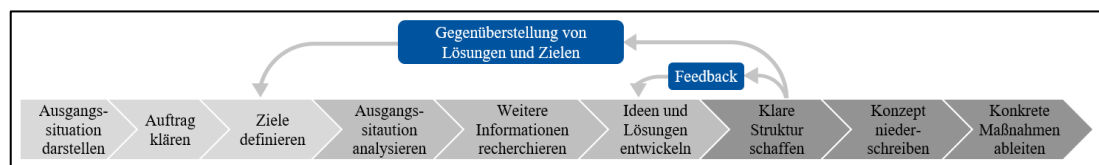


Abb. 38: Validierungsschleifen im Vorgehensmodell zur Innovationskonzeptentwicklung, Quelle: Eigene Darstellung

Zur Gegenüberstellung der gefundenen Lösungsansätze mit den anfänglich definierten Zielen des Innovationskonzeptes bietet sich ein **Gespräch mit dem Auftraggebenden** an. Für das exemplarisch erstellte Innovationskonzept war das oberste Ziel die Steigerung der Innovationsfähigkeit, die in Form der Kundenwahrnehmung messbar ist. Weitere Anforderungen der Geschäftsführung lagen in der Verständlichkeit und Umsetzbarkeit des Innovationskonzeptes. Bei den aufzuzeigenden Optimierungspotenzialen und zu entwickelnden Lösungsansätzen ist bereits auf die Einhaltung der Ziele zu achten, damit das Innovationskonzept allen Anforderungen entspricht.

Um weiteres Feedback einzuholen, wird die zweite Validierungsschleife im dritten **Führungskräfte-Workshop** der Workshop-Reihe durchgeführt. Aus der Diskussion mit einem relevanten Querschnitt an Führungskräften des Beispielunternehmens lässt sich zu den exemplarisch gebildeten Thesen und Lösungsansätzen folgendes festhalten:¹³⁵

- Es herrschen hinsichtlich der vorhandenen Freiheiten und verfügbaren Kapazitäten **differenzierte Ansichten zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften**.
- Alle anderen Thesen werden von den Führungskräften bestätigt. Weiterhin wird deren Identifizierung, als positiv beziehungsweise als geeignete Grundlage zur nachfolgenden **Priorisierung und Umsetzung** erachtet.

¹³⁵ Vgl. (Ausgewählte Führungskräfte, 2024) „Workshop-Reihe zur Steigerung der Innovationsfähigkeit“

- Im Innovationskonzept sollen nicht ausschließlich Lösungsansätze zu Schwächen, sondern **ebenfalls zu Stärken** und Möglichkeiten deren Förderung aufgezeigt werden.

6.7 Ableitung des Innovationskonzeptes

Bei der Formulierung des Innovationskonzeptes ist darauf zu achten, an wen sich dieses richtet. In der Regel wird ein Innovationskonzept an die Auftraggebenden gerichtet, um dessen Umsetzung zu gewährleisten. Es empfiehlt sich demnach, das Innovationskonzept direkt an die zuständige Geschäfts- und Bereichsleitung zu adressieren. Neben der Einhaltung der unternehmensinternen Anforderungen, ist ebenfalls auf die Einhaltung der methodischen Anforderungen zu achten. Es bietet sich an die Anforderungen auf der ersten Seite des Innovationskonzeptes festzuhalten, um die Rahmenbedingungen aufzunehmen. Die Anforderungen an das Innovationskonzept könnten wie folgt lauten:

- **Nachvollziehbare Struktur** → Aufbau entsprechend der sechs Gestaltungsfelder der Innovationsfähigkeit, wobei die Innovationsinstrumente dezentral einfließen.
- **Verständliche Formulierungen** → Konzentration auf die wichtigsten Aussagen, die in einfacher Sprache mit visueller Unterstützung auf den Punkt gebracht werden.
- **Reizpunkte setzen** → Bei der Lösungsgenerierung wurden bereits durch Interviews und Workshops Impulse gesetzt. Das Innovationskonzept soll im gesamten Unternehmen Reizpunkte setzen, um auf das Thema ‚Innovation‘ aufmerksam zu machen und aufzuzeigen, dass an der Innovationsfähigkeit gearbeitet wird.
- **Einfache Umsetzbarkeit** → Es werden primär Lösungsansätze und Maßnahmen vorgeschlagen, die möglichst niederschwellig, mit geringen personellen und finanziellen Ressourcen umsetzbar sind.
- **Unternehmen weiterentwickeln** → Die aufgezeigten Lösungsansätze sollen kurzfristig umsetzbar und zugleich auf die Unternehmensstrategie abgestimmt sein. Dadurch soll die Innovationsfähigkeit innerhalb kurzer Zeit gesteigert und das Unternehmen weiterentwickelt werden.

Da ein Innovationskonzept auf dem Wissen zur Ist-Situation eines Unternehmens basiert, sollte anschließend die allgemeine Ausgangslage des Unternehmens dargestellt werden. Ob der Status quo der einzelnen Gestaltungsfelder an dieser Stelle oder in den jeweiligen Kapiteln separat erörtert wird, liegt beim Autor. Abschluss des Innovationskonzeptes sollte ein zusammenfassender Maßnahmenplan bilden.

Es ist zu beachten, dass Innovationskonzepte keine detaillierten Umsetzungsstrategien, sondern vielmehr Lösungsansätze anhand von

Beispielen aufzeigen. Das Innovationskonzept soll als Diskussionsgrundlage für die Geschäfts- und Bereichsleitung dienen. Relevant ist demnach nicht, dass die Ansätze exakt wie beschrieben umgesetzt werden, sondern nur, dass bewusst **Maßnahmen zur Steigerung der Innovationsfähigkeit eingeleitet** werden.

Das Innovationskonzept sollte **zehn bis zwanzig Textseiten** haben, um die relevanten Erkenntnisse mit entsprechenden Lösungsansätzen und passenden Visualisierungen vorzustellen. Ein möglicher Aufbau könnte wie folgt aussehen:

- 1. Vorwort und Rahmenbedingungen** (ca. 1 Seite)
 - An wen richtet sich das Innovationskonzept?
 - Welche Anforderungen gibt es an das Innovationskonzept?
 - Wie ist das Innovationskonzept aufgebaut? Was gibt es zu beachten?
- 2. Ausgangslage und Zielsetzung** (ca. 1-2 Seiten)
 - Wie ist der Status quo des Unternehmens? (In einer SWOT-Analyse visualisieren)
 - Welches Ziel soll durch die Maßnahmen erreicht werden? (SMART formulieren)
- 3. Innovationsstrategie** (ca. 3-5 Seiten)
 - Stärken/Schwächen und Note des Gestaltungsfeldes ‚Innovationsstrategie‘
 - Innovationsdefinition für das Unternehmen
 - Vision, Mission, Werte und Leitsätze formulieren und visualisieren
 - Innovationssuchfelder und dazugehörige Markteintrittsstrategien
 - Kommunikation und Art der Veröffentlichung der Strategie im Unternehmen
- 4. Innovationskultur** (ca. 2-3 Seiten)
 - Stärken/Schwächen und Note des Gestaltungsfeldes ‚Innovationskultur‘
 - Fehlerkultur, Freiheiten, Motivation, Methodenkompetenzen etc.
- 5. Innovationsstruktur** (ca. 2-3 Seiten)
 - Stärken/Schwächen und Note des Gestaltungsfeldes ‚Innovationsstruktur‘
 - Innovationsfreundliche Organisationsstruktur
 - Eingliederung und Umsetzung des Innovationsmanagement
 - Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten
- 6. Innovationsprozess** (ca. 2-3 Seiten)
 - Stärken/Schwächen und Note des Gestaltungsfeldes ‚Innovationsprozess‘
 - Einbindung der Kunden in den Entwicklungs- und Innovationsprozess
 - Ideenmanagement: Sammlung, Bewertung und Priorisierung von Ideen
 - Rollenverteilung entlang des Innovationsprozesses
 - Ablauf des Innovationsprozesses z.B. in einem Stage-Gate-Prozess visualisieren

7. Innovationsvermarktung (ca. 2-3 Seiten)

- Stärken/Schwächen und Note des Gestaltungsfeldes ‚Innovationsvermarktung‘
- Interne und externe Innovationsvermarktung
- Abgrenzung zwischen Neuprodukten und Innovationen im Marketing

8. Zusammenfassender Maßnahmenplan (ca. 1-2 Seiten)

- Je Gestaltungsfeld zwei bis zehn konkrete Maßnahmen ableiten
- Weiteres Vorgehen

Es ist zu beachten, dass es sich bei dem dargestellten Aufbau des Innovationskonzeptes nicht um eine Vorgabe, sondern um eine **Orientierung** handelt. Die Inhalte und **Schwerpunkte** des Innovationskonzeptes ergeben sich zum einen durch die Zielsetzung und zum anderen aus den Erkenntnissen der Interviews. Ergibt sich beispielsweise bei den Interviews, dass im Unternehmen bereits ein einheitliches Innovationsverständnis herrscht und den Mitarbeitenden die Inhalte der Innovationsstrategie bekannt sind, sollte der Fokus des Innovationskonzeptes auf anderen Gestaltungsfeldern liegen. Unabhängig von den Schwerpunkten sollte zum Abschluss des Innovationskonzeptes ein **Maßnahmenplan** erstellt werden, der die vorgebrachten Lösungsansätze geordnet nach den Hauptkategorien beziehungsweise Gestaltungsfeldern, komprimiert mit Zuständigkeiten und Fristen, darstellt (siehe Tab. 12):

Maßnahmen	Wer?	Wann?
Innovationsstrategie		
1. Innovationsstrategie inklusive der Beweggründe und Ziele erstmalig bei einer Voll-versammlung der Entwicklungsabteilung kommunizieren und Feedback einholen		
2. Innovationsstrategie inklusive der Beweggründe und Ziele weiter nach außen, in andere Abteilungen tragen (bspw. bei einer Betriebsversammlung ansprechen)		
3. Alle Teilstrategien der Unternehmensstrategie zu einem Gesamtbild zusammenfügen und mit einem Nachschlagewerk relevanter Fachbegriffe im Intranet veröffentlichen		
4. Strategie- und Zielkaskadierung je Unternehmensbereich, Abteilung und Gruppe in separaten Workshops, um konkrete Maßnahmen für alle Mitarbeitenden abzuleiten		
5. ...		
Innovationskultur		
1. Mehr über Fehler und resultierende Erkenntnisse sprechen (Fuck-up-Sessions etc.)		
2. Bestehende Freiheiten den Mitarbeitenden gegenüber deutlich kommunizieren		

3. Besonders kreative und innovative Mitarbeitende identifizieren und diesen bewusst mehr Freiraum beziehungsweise Arbeitszeit zum Innovieren einräumen		
4. Einen Kreativitätsraum einrichten und Workshopmöglichkeiten bereitstellen		
5. Regelmäßig methodengestützte Innovationsveranstaltungen anbieten, um diese im Arbeitsalltag zu verankern (Ideen-Café, Kreativitätsworkshops etc.)		
6. Methodenkompetenzen der Mitarbeitenden und Führungskräfte fördern und fordern		
7. ...		
Innovationsstruktur		
1. Rolle und Zuständigkeiten des Innovationsmanagements und dessen Schnittstellenabteilungen kommunizieren		
2. ...		
Innovationsprozess		
1. Ideenmanagement einführen: Eine zentrale Stelle, die alle Ideen sammelt und ein Entscheidungsgremium, das Ideen nach Kriterien bewertet und priorisiert		
2. ...		
Innovationsvermarktung		
1. Sobald die Innovationsstrategie intern gelebt wird, kann diese nach außen kommuniziert und Einblicke in die Entwicklungstätigkeit extern vermarktet werden		
2. ...		

Tab. 12: Exemplarischer Maßnahmenplan zum Innovationskonzept, Quelle: Eigene Darstellung

7 Diskussion und Fazit

7.1 Reflexion des Vorgehensmodells zur Entwicklung eines Innovationskonzeptes

Zu Beginn dieser Arbeit wurde ein Vorgehensmodell hergeleitet, um Innovationskonzepte zur Steigerung der Innovationsfähigkeit systematisch zu entwickeln. Dieses Vorgehensmodell besteht aus drei Phasen mit jeweils drei einzelnen Schritten (siehe Abb. 39). Alle neun Schritte wurden im Rahmen der ursprünglichen Masterarbeit zur Erstellung eines exemplarischen Innovationskonzeptes durchlaufen. In diesem Kapitel wird das gesamte Vorgehensmodell kritisch reflektiert und optimiert.

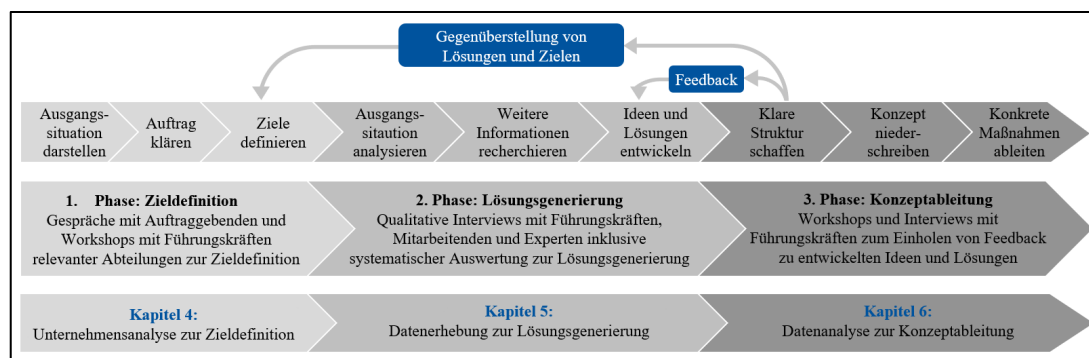


Abb. 39: Vorgehensmodell zur Entwicklung eines Innovationskonzeptes, Quelle: Eigene Darstellung

Für das Beispielunternehmen wurde die Ausgangssituation auf Grundlage von Gesprächen mit dem Auftraggebenden, Workshops mit Führungskräften sowie qualitativen Interviews mit Mitarbeitenden und Führungskräften erarbeitet. Dies war im Rahmen dieser Arbeit zielführend, allerdings wären die Ergebnisse durch eine vorgeschaltete **quantitative Umfrage** aufgrund der größeren Stichprobe belastbarer. Da dieser zusätzliche Schritt zeit- und kostenintensiv ist, sollte die Notwendigkeit abgewogen werden.

Die beiden **Validierungsschleifen** sind hilfreich zur zielorientierten Konzeptentwicklung. Diese finden im ersten Schritt der dritten Phase jedoch etwas zu spät statt. Hilfreich wäre zur effizienten und effektiven Konzeptentwicklung ein ständiges Feedback während der Lösungsentwicklung. So können gewonnene Erkenntnisse zeitnah zum tieferen Verständnis thematisiert und Prioritäten für das Konzept gesetzt werden.

Zur Diskussion von Erkenntnissen und Lösungsansätzen war die Workshop-Reihe mit Führungskräften sehr wirkungsvoll. In kurzer Zeit konnten viele relevante Meinungen eingeholt und in die weitere Konzeptentwicklung

einbezogen werden. Aus diesem Grund sollte die Workshop-Reihe in der zweiten Phase der Lösungsgenerierung nicht pausiert, sondern weiter fortgeführt werden. Besonders die Generierung der Lösungen sollte **iterativ** durch einen **ständigen Abgleich** von Zielen und angedachten Ansätzen stattfinden. Mit dieser Vorgehensweise wird ein praxisnahes Innovationskonzept gewährleistet, das später ohne wesentliche Änderungen umgesetzt werden kann.

Zur **Datenanalyse** wurde die Inhaltsanalyse nach Mayring verwendet. Diese Methode ist durch das Transkribieren und Codieren der Interviews sehr **zeitintensiv**. Außerhalb einer wissenschaftlichen Arbeit ist ein solch aufwendiges Verfahren in der Unternehmenspraxis schwer umzusetzen und bei Bedarf zu vereinfachen. Durch die kategorisierte Darstellung der Paraphrasen können identische, ähnliche und konträre Aussagen auf einen Blick identifiziert werden. Die Ausgangssituation und erste Ideen lassen sich demnach ohne weiteren Aufwand ableiten, weshalb die Methode zielführend war. In diesem Kontext ist allerdings zu erwähnen, dass die Paraphrasenbildung nicht die wissenschaftlich hochwertigste Lösung darstellt. Durch das Überspringen der Reduzierung und die Paraphrasenbildung im eigenen Wortlaut, werden die ursprünglichen Zitate nicht exakt widergespiegelt. Obwohl diese Vorgehensweise wissenschaftlich nicht optimal ist, stellt sie unter Berücksichtigung des Zeitaufwands den praxistauglichsten Weg dar.

Das aufgestellte Vorgehensmodell ist nicht auf alle Unternehmen übertragbar. Allerdings ist es für die, zuvor eingegrenzten, **herstellenden B2B-Unternehmen allgemeingültig**. Herstellende B2B-Unternehmen können ebenfalls auf die exemplarisch gebildeten Kategorien zurückgreifen. Aus diesem Grund sollten die **übertragbaren Kategorien** zur Vervollständigung mit in das allgemeingültige Vorgehensmodell aufgenommen werden.

Die exakte Forschungsfrage dieser Arbeit lautet „Wie lässt sich ein Innovationskonzept zur Steigerung der Innovationsfähigkeit von herstellenden B2B-Unternehmen entwickeln?“. Demnach bezieht sich das Vorgehensmodell auf die Entwicklung von Innovationskonzepten. **Ganzheitlich** betrachtet sollte es allerdings um ein Konzept zur Steigerung der Innovationsfähigkeit handeln. Mit diesem Hintergrund sollte die **Kommunikation und Umsetzung** des Innovationskonzeptes mit einbezogen werden.

Im folgenden Vorgehensmodell wurden die aufgeführten Punkte angepasst, sodass dieses als Beantwortung der Forschungsfrage zu verstehen ist (siehe Abb. 40).

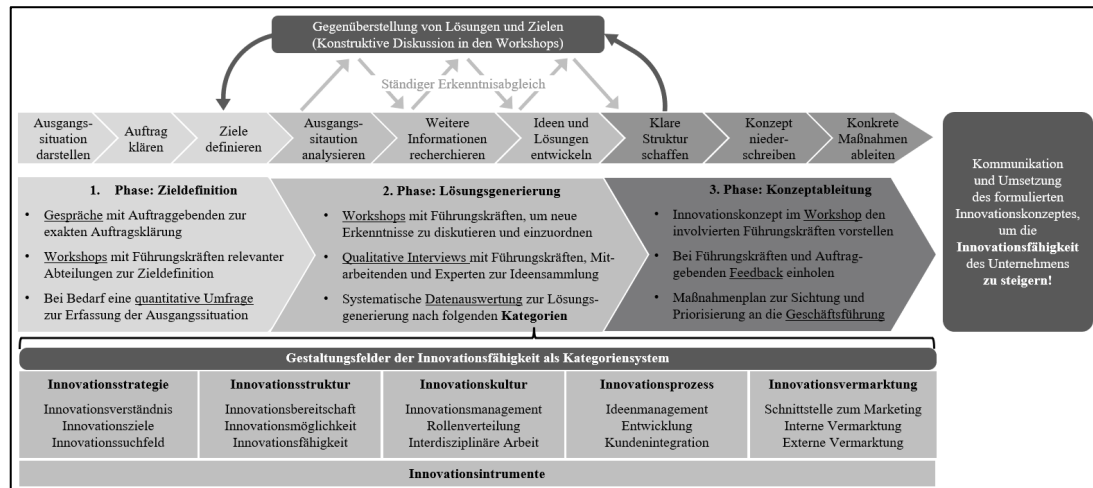


Abb. 40: Finales Vorgehensmodell zur Steigerung der Innovationsfähigkeit herstellender B2B-Unternehmen, Quelle: Eigene Darstellung → Größere Version siehe Anlage G

7.2 Zusammenfassung

Die **Veranlassung** dieser Arbeit liegt in der wachsenden Bedeutung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen angesichts kürzerer Produktlebenszyklen und globalem Wettbewerbsdruck. Um die Innovationsfähigkeit zu steigern und langfristig erfolgreiche Innovationen hervorbringen zu können, sind in Form eines Innovationskonzeptes Grundlagen zur Innovationsentstehung zu definieren.

Ziel dieser Arbeit ist die Herleitung eines praxisgerechten Vorgehensmodells, das Unternehmen bei der Entwicklung eines Innovationskonzeptes zur Steigerung ihrer Innovationsfähigkeit unterstützt. Um den Prozess der Konzeptentwicklung praxisnah darzustellen und zu erproben, ist ein exemplarisches Innovationskonzept zur Steigerung der Innovationsfähigkeit eines Beispielunternehmens zu erstellen. Dieses Vorgehensmodell soll für sämtliche herstellende Business-to-Business-Unternehmen (B2B-Unternehmen) allgemeingültig und übertragbar sein. Die beschriebene Forschungslücke ist mit der Beantwortung der **Forschungsfrage** "Wie lässt sich ein Innovationskonzept zur Steigerung der Innovationsfähigkeit von herstellenden B2B-Unternehmen entwickeln?" zu schließen.

Zur Erreichung dieses Ziels wurde zunächst eine umfassende Literaturanalyse durchgeführt, um eine **theoretische Grundlage** zu schaffen und zentrale Begriffe zu definieren. Darauf aufbauend wurden die Gestaltungsfelder der Innovationsfähigkeit untersucht: Innovationsstrategie, -kultur, -struktur sowie der Innovationsprozess mit dazugehörigen Instrumenten und die abschließende Innovationsvermarktung. Zu den sechs Gestaltungsfeldern der Innovationsfähigkeit wurden kritische Erfolgsfaktoren aufgezeigt, aus denen sich auch das Kategoriensystem der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring ergab.

Vor der Datenerhebung wurde das Thema ‚Konzeptentwicklung‘ behandelt. Dabei wurden verschiedene Methoden der Konzept- und Organisationsentwicklung erläutert, um ein **Vorgehensmodell** zur Entwicklung von Innovationskonzepten herzuleiten. Das gewählte Vorgehensmodell besteht aus den drei Phasen Zieldefinition, Lösungsgenerierung und Konzeptableitung. Jede Phase lässt sich weiter in drei einzelne Schritte unterteilen, sodass in Summe neun Schritte – von der Darstellung der Ausgangssituation über die Ideen- und Lösungsentwicklung bis hin zur Konzeptformulierung und Ableitung konkreter Maßnahmen – durchlaufen werden. Anhand dieses Vorgehens wurde das exemplarische Innovationskonzept für das Beispielunternehmen erstellt und das Vorgehensmodell auf Praxistauglichkeit untersucht.

Zur Darstellung der **Ausgangssituation** hinsichtlich der Innovationsfähigkeit wurde eine SWOT-Analyse erstellt. Im Anschluss wurde der Auftrag, Ziele und Anforderungen an das Innovationskonzept mit der zuständigen Geschäfts- und Bereichsleitung geklärt.

Parallel zum erwähnten Prozess fand eine **Workshop-Reihe** bestehend aus vier zweistündigen Workshops mit je sieben betroffenen Führungskräften verschiedener Hierarchiestufen statt. Im ersten Workshop wurde die Ausgangssituation diskutiert, um die Relevanz eines Innovationskonzeptes herauszustellen.

Grundlage der Lösungsgenerierung war eine **qualitative Datenerhebung** in Form von semistrukturierten Interviews, die mithilfe eines Gesprächsleitfadens geführt wurden. Aus 18 Interviews mit Führungskräften, Mitarbeitenden und Externen haben sich über zehn Stunden Audiomaterial ergeben. Dieses wurde zur qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring transkribiert und codiert. Das Kategoriensystem der strukturierenden Inhaltsanalyse resultiert aus den theoretischen Grundlagen. Als Oberkategorien wurden die Gestaltungsfelder der Innovationsfähigkeit herangezogen, während sich die Unterkategorien aus den jeweiligen kritischen Erfolgsfaktoren ergaben.

Im ersten Frageblock des Gesprächsleitfadens wurde die Ausgangssituation genauer analysiert, die zuvor bereits im Rahmen des ersten Workshops mit Führungskräften diskutiert wurde. Durch das offene Fragenformat wurden die Interviewten besonders im zweiten Frageblock dazu aufgefordert weitere Informationen zu liefern, die im Nachgang tiefergehend recherchiert werden konnten. Im dritten Frageblock des Gesprächsleitfadens wurden konkrete Optimierungspotenziale und Lösungsvorschläge innerhalb der Gestaltungsfelder erfragt. Die Vorschläge der Interviewten haben Impulse und Schwerpunkte zur nachfolgenden Ideen- und Lösungsentwicklung gesetzt.

Nach der Durchführung der Interviews, aber noch vor der Datenauswertung, wurden im zweiten Workshop erste Erkenntnisse präsentiert und diskutiert, um Schwerpunkte zu setzen. Dabei wurde beispielsweise der Fokus auf das

Gestaltungsfeld ‚Innovationsstrategie‘ gelegt, um wichtige Grundlagen im Umgang mit Innovationen zu schaffen. Im dritten Workshop wurden die Erkenntnisse aus 422 Paraphrasen auf 13 zentrale Thesen reduziert. So konnte das Meinungsbild zu den Thesen und Feedback zu den ersten Lösungsansätzen eingeholt werden. Der vierte Workshop diente zur Vorstellung und Besprechung des finalen Innovationskonzeptes, bevor dieses zur Freigabe an die Geschäftsführung weitergereicht wurde.

Mit dem exemplarischen Durchlauf konnte die Praxistauglichkeit des Modells bewiesen werden. Final wurden geringfügige Anpassungen vorgenommen, um ein allgemein-gültiges Vorgehensmodell für die Entwicklung von Innovationskonzepten zur Steigerung der Innovationsfähigkeit zu erhalten. Das Ziel dieser Arbeit wurde somit erfüllt.

7.3 Limitationen und kritische Würdigung

Die zentralen Limitationen dieser Arbeit ergeben sich aus der mangelnden Validierung des Vorgehensmodells. Das hergeleitete Vorgehen wurde im Rahmen dieser Arbeit exemplarisch für ein Beispielunternehmen durchlaufen. Um die **Übertragbarkeit** auf andere herstellende B2B-Unternehmen gewährleisten zu können, ist dieses Vorgehensmodell in unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen anzuwenden. Demnach sind weitere exemplarische Innovationskonzepte nach dem hergeleiteten Vorgehen in diversen herstellenden B2B-Unternehmen zu entwickeln und anschließend zu reflektieren, um das Vorgehensmodell auf eine allgemeingültige Übertragbarkeit zu prüfen.

Innerhalb des Vorgehensmodells werden gewonnene Erkenntnisse der Datenerhebung kontinuierlich in Workshops mit Führungskräften diskutiert. Diese Diskussion soll zum Abgleich der subjektiven Meinungsbilder und somit zur Validierung der erhobenen Daten dienen. Kritisch betrachtet weisen die qualitativ erhobenen Daten weiterhin eine **eingeschränkte Objektivität** auf. Innerhalb der Interviews werden subjektive Einschätzungen erhoben, über deren Verlässlichkeit keine Aussage getroffen werden kann. Um die Subjektivität – besonders bei der Einschätzung der Ausgangslage – zu reduzieren, sollte die Stichprobe der Interviewten möglichst groß und divers sein. Eine zusätzliche quantitative Mitarbeiterumfrage zur Bewertung der Ausgangssituation würde die Objektivität erheblich steigern. Hinsichtlich der Objektivität ergibt sich eine weitere Limitation aus der Verwendung von Paraphrasen. Unter Paraphrasen verstehen sich, zu einem aussagekräftigen Satz reduzierte Zitate. Durch die Zusammenfassung in eigenen Worten und das **Extrahieren relevanter Satzbestandteile** könnten Aussagen inhaltlich

verändert wiedergegeben werden. Wird zur Zeiteinsparung mit Paraphrasen anstatt Zitaten gearbeitet, sollten diese entsprechend dem originalen Wortlaut gebildet werden.

In Summe hat sich die **Methodik der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring als zielführend** erwiesen. Eine Inhaltsanalyse nach Kuckartz hätte in diesem Kontext ebenfalls funktioniert. Zukünftige Anwendungen des Vorgehensmodells werden jedoch erheblich vereinfachen, wenn auf das bestehende Kategoriensystem zurückgegriffen werden kann und es nicht bei jedem Durchlauf induktiv nach Kuckartz neu gebildet werden muss. Trotz der zeitaufwändigeren Kategorienbildung würde darin eine individuellere Struktur resultieren. Es können demnach beide Arten der Inhaltsanalyse eingesetzt werden, weshalb die Entscheidung situationsspezifisch zu treffen ist.

Wird eine quantitative Mitarbeiterumfrage ergänzt, handelt es sich um einen Mixed-Methods-Ansatz, der wesentlich zeitintensiver ist, aber belastbarere Daten liefert.

7.4 Beantwortung der Forschungsfrage und Schlussfolgerung

Die **Antwort auf die Forschungsfrage** „Wie lässt sich ein Innovationskonzept zur Steigerung der Innovationsfähigkeit von herstellenden B2B-Unternehmen entwickeln?“ lautet: Indem das hergeleitete **Vorgehensmodell zur Steigerung der Innovations-fähigkeit herstellender B2B-Unternehmen durchlaufen** wird (siehe Anhang G).

Bei der exemplarischen Durchführung des Vorgehensmodells hat sich die Relevanz einer **tiefgehenden Analyse der Ausgangslage** bestätigt. Diese ermöglicht die präzise Erfassung relevanter Faktoren der weiteren Konzeptentwicklung. Dafür sind im Unternehmen eine oder zwei Personen zu benennen, um die Ausgangssituation gemäß dem Vorgehensmodell zu analysieren und entsprechende Lösungen zu entwickeln. Je nach Kapazität und Unternehmensgröße sind zur Datenerhebung zwischen zehn und zwanzig qualitative Interviews mit Mitarbeitenden, Führungskräften und externen Innovationsexperten zu führen. Die Interviews sollten sich am speziell dafür erstellten Gesprächsleitfaden orientieren (siehe Anhang E). Gespräche mit externen Innovationsexperten haben dabei den Vorteil, dass bewährte Vorgehensweisen und Strukturen eingebracht und hilfreiche Impulse geliefert werden können.

Zur Datenauswertung ist eine wissenschaftlich etablierte Methode, wie die strukturierende Inhaltsanalyse nach Mayring, heranzuziehen. Dies bietet sich an, da das Kategoriensystem basierend auf den Gestaltungsfeldern der Innovationsfähigkeit gebildet werden kann (siehe Anhang F). Durch die kategorienbasierte Datenauswertung wird bereits eine geeignete Struktur für das Innovationskonzept geschaffen.

Zudem hat sich die systematische **Einbindung eines repräsentativen Querschnitts des Managements** als effektiv erwiesen. Durch die Einbeziehung der Führungskräfte, die für die Umsetzung der Maßnahmen des Innovationskonzeptes verantwortlich sind, wird begünstigt, dass die Maßnahmen in der Praxis akzeptiert und erfolgreich implementiert werden. Das Vorgehensmodell sieht dafür eine Workshop-Reihe bestehend aus vier bis sechs Workshops mit betroffenen Führungskräften vor. In den Workshops sind gewonnene Erkenntnisse der Datenerhebung kontinuierlich zu validieren, um ein praxistaugliches Innovationskonzept zu gewährleisten. Abgeleitete Maßnahmen sollten dafür ressourcenschonend und kurzfristig umsetzbar sein. Nach diesem Vorgehen kann, unter Beachtung der genannten Aspekte, ein anwendungsorientiertes Innovationskonzept inklusive konkreter Maßnahmen entwickelt werden. Das Innovationskonzept und der resultierende Maßnahmenplan sind zur Freigabe der Geschäftsführung vorzulegen, um die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu steigern.

7.5 Eigene Beiträge und Schlussfolgerung

Der zentrale **wissenschaftlichen Beitrag** diese Arbeit liegt in der Entwicklung eines allgemeingültigen **Vorgehensmodells zur Steigerung der Innovationsfähigkeit** von herstellenden B2B-Unternehmen. Hergeleitet wurde das Vorgehen aus einer Kombination von Methoden der Konzept- und Organisationsentwicklung. Durch die anschließende exemplarische Durchführung wurde das Vorgehensmodell praktisch erprobt. Auf Grundlage dieser Validierung ist das entwickelte Vorgehensmodell nicht nur wissenschaftlich belastbar, sondern auch praxistauglich.

Einen **praktischen Mehrwert** hat diese Arbeit demnach für alle Unternehmen, die anhand des hergeleiteten Vorgehensmodells ein Innovationskonzept erarbeiten und dadurch die Innovationskraft des Unternehmens messbar verbessern können. Es ist hervorzuheben, dass die Inhalte des Innovationskonzeptes sowohl aus den theoretischen Grundlagen zur Steigerung der Innovationsfähigkeit als auch aus den Daten einer robusten empirischen Untersuchung resultieren. Durch die enge Einbindung relevanter, unternehmensinterner Stakeholder kann ein ganzheitliches und praxisgerecht umsetzbares Innovationskonzept entwickelt werden, das bestehende Einzelteile der Innovationskultur und -struktur zu einem kohärenten Gesamtsystem zusammenführt.

Das Alleinstellungsmerkmal des entwickelten Vorgehensmodells liegt in der praxistauglichen, internen Durchführung, die kurzfristig mit minimalem Ressourceneinsatz zur Steigerung der Innovationsfähigkeit herstellender B2B-

Unternehmen beitragen kann. Im Folgenden werden die Vorteile des entwickelten Vorgehensmodells näher beschrieben:

- **Schnelle Durchführung:** Das Modell kann je nach verfügbarer Kapazität der durch-führenden Person in einem Zeitraum von drei bis neun Monaten durchlaufen werden.
- **Minimaler Ressourceneinsatz:** Die Durchführung kann von einer oder zwei innovationsaffinen Personen erledigt werden, wodurch die Kosten gering bleiben.
- **Ganzheitlich:** Das Modell setzt bereits beim grundlegenden strategischen und kulturellen Fundament an, wodurch die Ausgangssituation umfassend einbezogen ist.
- **Vertraulich:** Durch die interne Durchführung bleiben sensible Unternehmens-informationen geschützt und müssen nicht an Externe weitergegeben werden.
- **Praxistauglich:** Die durchführende(n) Person(en) sind mit dem Unternehmen und der Ausgangssituation vertraut und können anhand des niederschweligen Vorgehens-modells praxistaugliche, unternehmens-spezifische Lösungsansätze generieren.

Ziel dieser Arbeit war die Herleitung eines **praxisgerechten Vorgehensmodells**, das herstellende B2B-Unternehmen bei der Entwicklung eines Innovationskonzeptes zur Steigerung ihrer Innovationsfähigkeit unterstützt. Um den Prozess der Konzeptentwicklung praxisnah darzustellen, war ebenfalls die Erarbeitung eines **exemplarischen Innovationskonzeptes** zur Steigerung der Innovationsfähigkeit eines ausgewählten Beispielunternehmens ein Teilziel dieser Arbeit.

Das **Ziel dieser Arbeit wurde erfüllt**, da die Faktoren zur Steigerung der Innovationsfähigkeit untersucht und ein praxisgerechtes Vorgehensmodell, bestehend aus neun Schritten, zur Entwicklung von Innovationskonzepten hergeleitet wurde. Die Praxistauglichkeit wurde durch die Erarbeitung des exemplarischen Innovationskonzeptes bewiesen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das entwickelte Vorgehensmodell eine wertvolle Grundlage für die systematische Entwicklung eines praxisgerechten Innovationskonzeptes zur Steigerung der Innovationsfähigkeit darstellt. Es bleibt anzumerken, dass das Vorgehensmodell im spezifischen Kontext herstellender B2B-Unternehmen anhand des Beispielunternehmens validiert wurde. Erste Maßnahmen des resultierenden, exemplarischen Innovationskonzeptes werden im Anschluss dieser Arbeit direkt umgesetzt, um die Innovationsfähigkeit des Beispielunternehmens zu steigern.

Literaturverzeichnis

- Anonymisierte Interviewpartner, (P1 - P10, M1 - M3, E1 - E3, G1 - G2). 2024.** *Eigenständig durchgeführte Interviews.* [Befragte Person] Lea Apfel. 2024.
- Augsten, Tobias, Brodbeck, Harald und Birkenmeier, Beat. 2017.** *Strategie und Innovation - Die entscheidenden Stellschrauben im Unternehmen wirksam nutzen.* Wiesbaden : Springer Gabler, 2017.
- Ausgewählte Führungskräfte. 2024.** Workshop-Reihe zur Steigerung der Innovationsfähigkeit im Rahmen der Masterarbeit von Lea Apfel. *Moderation durch Lea Apfel.* 2024.
- Baden-Württembergischer Industrie- und Handelskammertag e.V. o.J.** Leitfaden: Herstellung und Inverkehrbringen von Produkten. [Online] o.J. [Zitat vom: 08. August 2024.] <https://www.produktentwicklung.ihk.de/produktmarken/ce-kennzeichnung/herstellung-und-inverkehrbringen-von-produkten-4712040>.
- Bornwasser, Manfred. 2009.** *Organisationsdiagnostik und Organisationsentwicklung.* Stuttgart : W. Kohlhammer GmbH, 2009.
- Bullinger, Hans-Jörg. 2006.** *Fokus Innovation: Kräfte bündeln - Prozesse beschleunigen.* München : Carl Hanser Verlag, 2006.
- Bundesministerium der Justiz. 2021.** *Gesetz über die Bereitstellung von Produkten auf dem Markt: Produktsicherheitsgesetz - ProdSG.* o.O. : s.n., 2021.
- Cornelsen Verlag GmbH. 2024a.** Duden. *Innovation.* [Online] 2024a. [Zitat vom: 20. März 2024.] <https://www.duden.de/rechtschreibung/Innovation>.
- . **2024b.** Duden. *Konzept.* [Online] 2024b. [Zitat vom: 2. April 2024.] <https://www.duden.de/rechtschreibung/Konzept>.
- Corsten, Hans. 1989.** *Die Gestaltung von Innovationsprozessen : Hindernisse und Erfolgsfaktoren im Organisations-, Finanz- und Informationsbereich.* Berlin : Erich Schmidt Verlag, 1989.
- Diehl, Andreas. 2023.** Digitale Neuordnung #DNO. *Kotter Change Management – Ein 8 Stufen Modell für erfolgreiche Veränderungen.* [Online] 12. Mai 2023. [Zitat vom: 08. April 2024.] <https://digitaleneuordnung.de/blog/kotter-modell/>.
- Disselkamp, Marcus. 2012.** *Innovationsmanagement - Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen.* Wiesbaden : Springer Gabler, 2012.
- Emran, Niko. 2024.** Einstein1 - Digitales Gründerzentrum . *Build-Measure-Learn: der Lean Startup Feedback Loop.* [Online] 06. Februar 2024. [Zitat vom: 04. April 2024.] <https://www.einstein1.net/build-measure-learn/>.
- Eschberger-Friedl, Tanja. 2023.** Lead Innovation. *Was ist Innovationskultur?* [Online] Lead Innovation Management GmbH, 05. April 2023. [Zitat vom: 25. März 2024.] <https://www.lead-innovation.com/insights/blog/was-ist-innovationskultur>.
- Fleig, Dr. Jürgen. 2023.** Konzept erstellen: Vom leeren Blatt zum überzeugenden Konzept. [Online] 29. Dezember 2023. [Zitat vom: 02. April 2024.] <https://www.business-wissen.de/artikel/konzept-erstellen-vom-leeren-blatt-zum-ueberzeugenden-konzept/>.

- Fried, Brian. 2022.** Lead Innovation. *Die 4 Phasen der Innovation*. [Online] 24. Juli 2022. [Zitat vom: 03. April 2024.] <https://www.lead-innovation.com/insights/blog/4-phasen-der-innovation>.
- Geschka, Horst. 1993.** *Wettbewerbsfaktor Zeit - Beschleunigung von Innovationsprozessen*. Landsberg am Lech : Verlag Moderne Industrie, 1993.
- Geschka, Prof. Dr. Horst und Schwarz-Geschka, Dipl.-Kffr. Martina. o.J..** *Studienheft IMG01: Grundlagen des Innovationmanagements*. Darmstadt : Wilhelm Büchner Hochschule, o.J.
- Happe, Guido. 2011.** *Innovationsfähigkeit sichern - Konzepte, Best-Practice-Beispiele, Handlungsempfehlungen*. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2011.
- Hauschildt, Jürgen und Salomo, Sören. 2007.** *Innovationsmanagement*. München : Verlag Franz Vahlen, 2007.
- Herzog, Professor Dr. Roman. 1997.** Durch Deutschland muss ein Ruck gehen. Wir müssen Abschied nehmen von lieb gewordenen Besitzständen. *Berliner Rede 1997 von Bundespräsident Roman Herzog*. Berlin : s.n., 26. April 1997.
- Horsch, Prof. Dr. Jürgen. 2003.** *Innovations- und Projektmanagement - Vom strategischen Konzept bis zur operativen Umsetzung*. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2003.
- IPA Ingenieurgesellschaft. 2021.** Innovationskonzepte. [Online] 2021. [Zitat vom: 29. März 2024.] <https://www.ipa-online.de/index.php/mehr-innovationskonzepte/index.html>.
- Ischebeck, Katja. 2013.** *Erfolgreiche Konzepte - Eine Praxisanleitung in 6 Schritten*. Offenbach : GABAL Verlag, 2013.
- . **2024.** Ischebeck Consulting. *Profil Katja Ischebeck*. [Online] 2024. [Zitat vom: 07. April 2024.] <https://katjaischebeck.de/>.
- Jeschke, Sabina, Hees, Frank und Trantow, Sven. 2011.** *Enabling Innovation - Die Fähigkeit zur Innovation*. [Hrsg.] Sabina Jeschke, et al. Berlin : Springer Verlag, 2011.
- Kaschny, Martin, Nolden, Matthias und Schreuder, Siegfried. 2015.** *Innovationsmanagement im Mittelstand - Strategien, Implementierung, Praxisbeispiele*. Wiesbaden : Springer Fachmedien, 2015.
- Keicher, Lukas. 2021.** Fraunhofer IAO - Blog. *Strategien für einen systematischen Innovationserfolg – Was Unternehmen von Fußballbundesligisten lernen können*. [Online] Fraunhofer IAO, 2021. [Zitat vom: 3. März 2024.] <https://blog.iao.fraunhofer.de/strategien-fuer-einen-systematischen-innovationserfolg-was-unternehmen-von-fussballbundesligisten-lernen-koennen/>.
- Kirner, Eva, et al. 2007.** *Kritische Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Innovationsfähigkeit - Empirische Studie bei produzierenden KMU*. [Hrsg.] Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Stuttgart : s.n., 2007.
- Kromrey, Helmut, Roose, Jochen und Strübing, Jörg. 2016.** *Empirische Sozialforschung*. Konstanz/München : UVK Verlagsgesellschaft mbH, 2016.
- Kuckartz, Udo und Rädiker, Stefan. 2022.** *Qualitative Inhaltsanalyse - Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim : Beltz Juventa, 2022.
- Lekhovytsar, Basja. 2010.** *Internationale Vermarktung und Positionierung von innovativen Produkten im Healthcare-Sektor*. Hamburg : Diplomica Verlag GmbH, 2010.

- Mayring, Philipp. 2015.** *Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken*. Weinheim : Beltz Verlag, 2015.
- Meyer, Dr. Jens-Uwe. 2011.** Kreativität nach Vorschrift. *Havard Business Manager*. August 2011.
- Misoch, Sabina. 2015.** *Qualitative Interviews*. Berlin : Walter de Gruyter GmbH, 2015.
- Müller, Prof. Dr. Wolfgang. 2009.** *Forschungspapier Band 19: Innovationsstrategien - Konzeption und Best Marketing Practices*. [Hrsg.] Institut für Angewandtes Markt-Management der Fachhochschule Dortmund. Dortmund : s.n., 2009.
- o.A. 2017.** Marketingenieur - Der Blog rund um Marketing, Digitalisierung und IT. *Marketing Know-how: 6 Schritte eines Konzeptes*. [Online] 17. März 2017. [Zitat vom: 08. April 2024.] <https://www.marketingenieur.ch/2017/03/6-Schritte-Konzept.html>.
- Roth, Siegfried. 2012.** *Innovationsfähigkeit im dynamischen Wettbewerb - Strategien erfolgreicher Automobilzulieferunternehmen*. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2012.
- Sammerl, Nadine. 2006.** *Innovationsfähigkeit und nachhaltiger Wettbewerbsvorteil: Messung - Determinanten - Wirkung*. Wiesbaden : Deutscher Universitäts-Verlag, 2006.
- Springer, Roland. 2004.** *Wettbewerbsfähigkeit durch Innovation - Erfolgreiches Management organisatorischer Veränderungen*. Berlin : Springer Verlag , 2004.
- Thom, Norbert. 1980.** *Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements*. Königstein im Taunus : Hanstein, 1980.
- Vahs, Dietmar und Brem, Alexander. 2015.** *Innovationsmanagement - Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*. Stuttgart : Schäffer-Poeschel Verlag, 2015.
- Vogt, Stefanie und Werner, Melanie. 2014.** *Forschen mit Leitfadeninterviews und qualitativer Inhaltsanalyse*. [Hrsg.] Fachhochschule Fachhochschule Köln – Fakultät für angewandte Sozialwissenschaften. Köln : o.V., 2014.
- Weitkämper, Dr. Florian. o.J..** Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring. *Pädagogische Hochschule Freiburg*. [Online] o.J. [Zitat vom: 01. Mai 2024.] <https://www.ph-freiburg.de/quasus/was-muss-ich-wissen/daten-auswerten/qualitative-inhaltsanalyse/die-qualitative-inhaltsanalyse-nach-mayring.html>.

Anhang

Anhangsverzeichnis.....	CXII
A. Kritische Erfolgsfaktoren nach Gestaltungsfeldern	CXIII
B. Möglichkeiten der Innovationsorganisation.....	CXVI
C. Gewähltes Vorgehensmodell	CXVII
D. Methoden empirischer Sozialforschung	CXVIII
E. Gesprächsleitfaden der qualitative Datenerhebung	CXIX
F. Kategoriensystem der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring	CXXIII
G. Finales Vorgehensmodell zur Steigerung der Innovationsfähigkeit	CXXVI

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Kritische Erfolgsfaktoren nach Gestaltungsfeldern, Quelle: Vgl. (Kirner, et al., 2007) S. 51 f.	CXV
Anhang 2: Innovationsorganisation, Quelle: Vgl. (Vahs, et al., 2015) S. 163 ff.	CXVI
Anhang 3: Gewähltes Vorgehen zur Entwicklung eines Innovationskonzeptes, Quelle: Eigene Darstellung.....	CXVII
Anhang 4: Methoden empirischer Sozialforschung, Quelle: Eigene Darstellung.....	CXVIII
Anhang 5: Kodierleitfaden zum Kategoriensystem, Quelle: Eigene Darstellung nach (Mayring, 2015) S. 100	CXXV
Anhang 6: Finales Vorgehensmodell zur Steigerung der Innovationsfähigkeit herstellender B2B-Unternehmen, Quelle: Eigene Darstellung ..	CXXVI

A. Kritische Erfolgsfaktoren nach Gestaltungsfeldern

Gestaltungsfeld	Kritische Erfolgsfaktoren	Indikator
Innovationsstrategie	Vorhandensein einer langfristigen Innovationsstrategie	Innovationsvorhaben haben ihre Grundlage in der allgemeinen Unternehmensstrategie und leiten sich daraus ab.
	Klare Definition der Innovationsziele und -inhalte	Verwendung eindeutig definierter Kriterien zur Bewertung und Auswahl von innovativen Ideen und deren Überführung in Projekte.
	Gemeinsames Innovationsverständnis	Alle Mitarbeitenden des Unternehmens kennen die interne Innovationsdefinition und können ihr eigenes Handeln davon ableiten.
Innovationskultur	Schaffung von Freiräumen und hohem Vertrauen in Mitarbeitende	Individuell gestaltete Arbeitsbedingungen (z.B. flexible Arbeitszeiten und -orte) und Leistungs-bewertung (z.B. spezifische Zielvereinbarungen).
	Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen	Mitarbeitende haben ein überdurchschnittlich hohes Maß an Engagement und Eigeninitiative sowie an Innovationsbereitschaft.
	Entscheidungsfreudige und mutige Mitarbeitende, denen Raum zur Entfaltung gegeben wird	Nicht nur das Führungspersonal, sondern das ganze Unternehmen ist offen für Neues und zeichnet sich durch schnelle und kurze Entscheidungswege aus.
	Motivation und Einbindung der Mitarbeitenden und deren Wissen	Mitarbeitende können jederzeit Ideen und Vorschläge einbringen, die durch finanzielle und nichtfinanzielle Anreize gefördert werden.
	Gelebte Offenheit und Fehlertoleranz	Es herrscht ein besonders offener und transparenter Umgang mit Informationen, und Fehler werden als Chance betrachtet.
Innovationsstruktur	Aufbau eines internen Kompetenznetzwerks und Wissensmanagements	Für Innovationsprojekte können die Mitarbeitenden zusammengeführt werden, die benötigte Qualifikationen besitzen.
	Vorhandensein und Pflege informeller und technologischer Netzwerke und Partnerschaften	Es wird ein regelmäßiger Kontakt zu externen Geschäftspartnern (wie Forschungseinrichtungen, Unternehmen, Verbände) gepflegt, auf die bei Innovationsprojekten gestützt werden kann.

	Alle Mitarbeitenden sind Innovationspromotoren	Die Vielzahl der Personen im Unternehmen, über alle Hierarchieebenen, fördert aktiv Innovationen und treibt diese voran.
	Breit gefächertes Fachwissen im Innovationsprozess	Bei Innovationsprojekten werden frühzeitig Interessen aller Unternehmensbereiche (wie Logistik, Marketing, Vertrieb etc.) berücksichtigt.
Innovations-instrumente	Innovationsfähige Fach- und Führungskräfte mit entsprechenden Kompetenzen und Qualifikationen	Die in Innovationsprojekten benötigten fachlichen und sozialen Qualifikationen der Mitarbeitenden (z.B. Technologiekenntnis, Kommunikations- und Teamfähigkeit) sind vorhanden.
	Gezielter Aufbau und Anpassung von Kompetenzen (lebenslanges Lernen)	Die fachlichen und sozialen Qualifikationen der Mitarbeitenden werden systematisch aufgebaut, weiterentwickelt und an den ständigen Wandel angepasst.
	Durchführung methodengestützter Innovationsworkshops	In Innovationsprojekten können zielführende Methoden ausgewählt und umgesetzt werden (bspw. zur Ideengenerierung und -auswahl).
Innovations-prozesse	Ganzheitlicher Innovationsprozess, der konsequent verfolgt wird	Die Mitarbeitenden erkennen den Innovationsprozess als einen solchen an und setzen die entsprechenden Schritte konsequent um (z.B. ausreichende Vorselektion der Ideen).
	Erfolgreiches Innovations- und Projektmanagement	Innovationsprojekte werden immer in der geplanten Zeit abgeschlossen.
	Routinen zur Risikobeherrschung von Innovationsprojekten	Es werden systematisch und methodengesteuert die finanziellen und technischen Risiken von Innovationsprojekten (z.B. durch SWOT-Analysen) kontrolliert.
	Einigkeit über Projektziele	Die Ziele und Aufgaben der Innovationsziele werden im Vorfeld detailliert festgelegt und im Anschluss überprüft.
	Kontinuierliche Verbesserung des Innovationsprozesses	Im Anschluss an jedes Innovationsprojekt findet eine Reflexion statt, bei der nicht nur die Innovation selbst, sondern auch der Innovations-prozess untersucht und weiterentwickelt wird.
Innovations-vermarktung	Einbindung der Kunden in den Innovationsprozess	Die Kunden werden über den gesamten Innovationsprozess in die Produktentwicklung einbezogen und deren Feedback wird nicht nur aufgenommen,

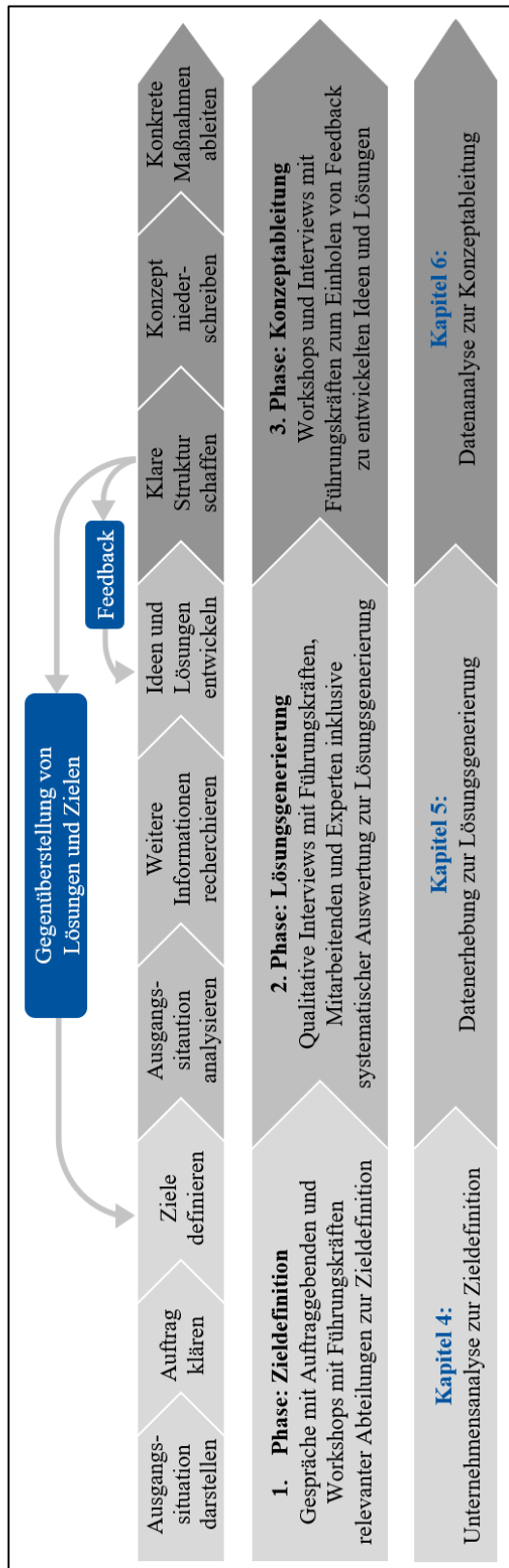
		sondern systematisch bewertet und umgesetzt.
	Umfassende Marktkennntnis	Sehr gute Kenntnisse über die Wettbewerbs-situation sowie über die Akteure und Spielregeln im relevanten Absatzmarkt, durch eine kontinuierliche Marktbeobachtung und -analyse.
	Systematisch geplante Markteinführungen	Es existiert eine Markteinführungsstrategie, in der Eintrittsmärkte und -formen inklusive der Kommunikationsmaßnahmen und -kanäle festgehalten sind.

Anhang 1: Kritische Erfolgsfaktoren nach Gestaltungsfeldern, Quelle: Vgl. (Kirner, et al., 2007) S. 51 f.

B. Möglichkeiten der Innovationsorganisation

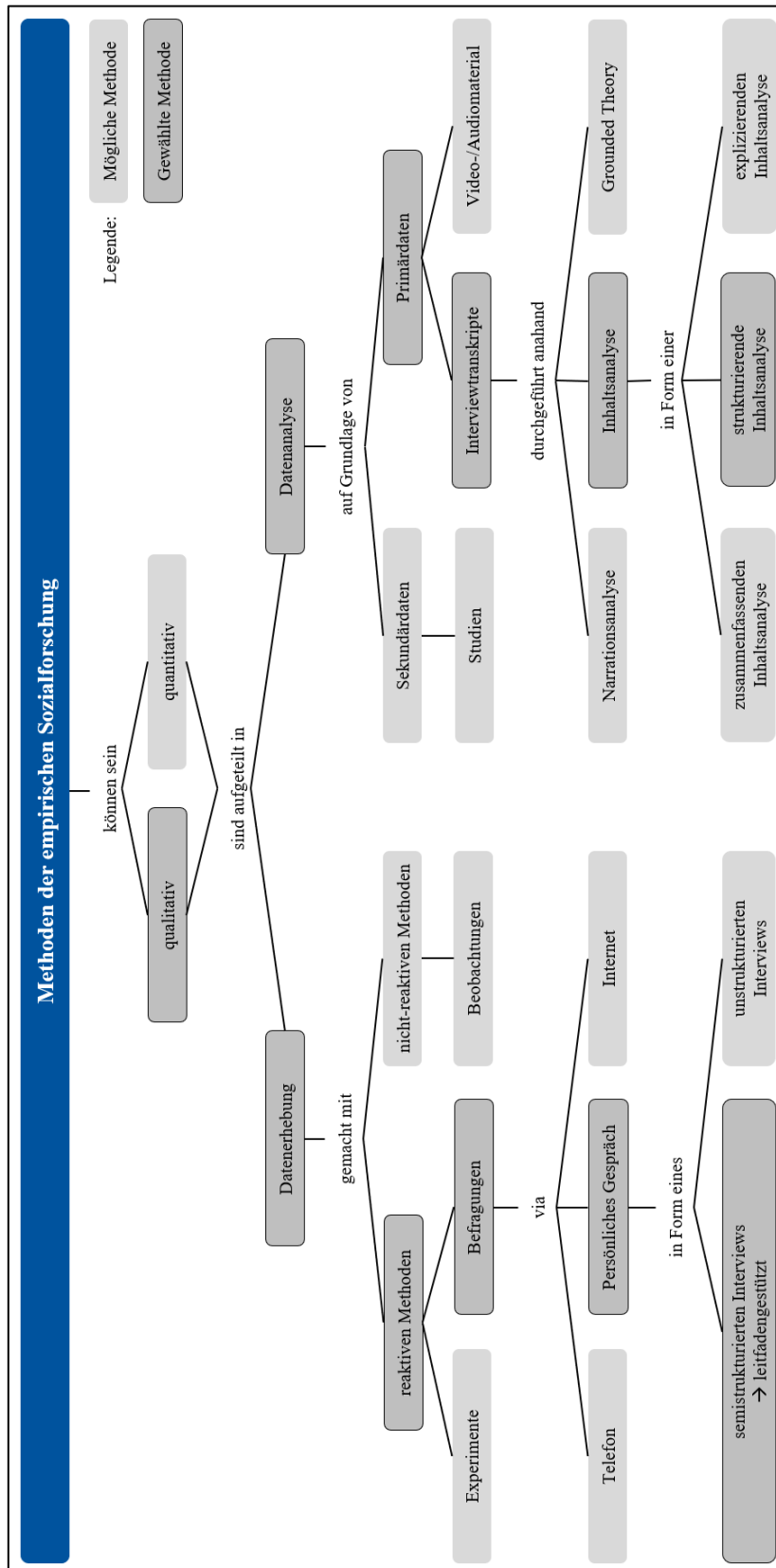
	Zentrale Stabstelle	Zentral als Bereich der Leitungsebene	Dezentral in allen Funktionsbereiche	Zentral in einem Funktionsbereich	Kombinierte zentral-dezentrale Einglied.	Dezentrale Stabstelle
Funktionale Organisation						
Divisionale Organisation						

C. Gewähltes Vorgehensmodell



Anhang 3: Gewähltes Vorgehen zur Entwicklung eines Innovationskonzeptes, Quelle: Eigene Darstellung

D. Methoden empirischer Sozialforschung



Anhang 4: Methoden empirischer Sozialforschung, Quelle: Eigene Darstellung

E. Gesprächsleitfaden der qualitative Datenerhebung

Einführung

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für die Teilnahme an diesem Interview nehmen. Die qualitative Datenerhebung findet im Rahmen der Erarbeitung eines Innovationskonzeptes statt. Demnach werden Personen befragt, die sich sowohl mit dem Unternehmen als auch mit Innovationen auskennen.

Ziel ist es, zu erforschen, welche Strukturen und Maßnahmen zur Steigerung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens beitragen. Mit Innovationsfähigkeit ist also die grundlegende **Fähigkeit von Unternehmen zum kontinuierlichen Hervorbringen von erfolgreichen Produktinnovationen** gemeint, die sich aus den drei Dimensionen Dürfen, Wollen und Können zusammensetzt.

Bitte antworten Sie auch bei kritischen Fragen ehrlich mit Ihrer persönlichen Meinung, um die Ergebnisse nicht zu verfälschen.

Sind Sie damit einverstanden, dass dieses Gespräch **zum Zweck der anonymisierten Transkription aufgezeichnet** wird? Falls ja, bitte ich Sie diese **Einverständniserklärungen** zu unterzeichnen.

Fragen zur Person

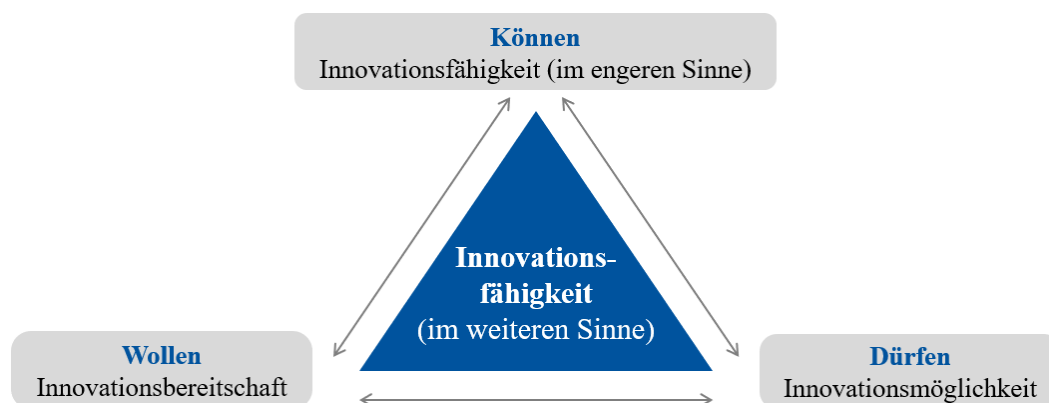
Unternehmensbereich	☐ Produkt (PM, F&E etc.) Geschäftsführung	☐
	☐ Markt (Vertrieb, Marketing etc.)	☐ Extern
Alter	☐ < 35 Jahre 50 Jahre	☐ 35 - 50 Jahre ☐ > 50 Jahre
Höchster Bildungsabschluss	☐ Schulabschluss oder Ausbildung ☐ Berufsorientierter Abschluss (Techniker, Betriebs- & Fachwirt) ☐ Studium (Bachelor, Master, Diplom, Promotion)	
Position	☐ Mitarbeitende/r	☐ Führungskraft

Allgemeine Fragen zur Innovation

1. Wie **definieren** Sie den Begriff ‚Innovation‘?
 - An was denken Sie bei dem Begriff ‚Innovation‘?
 - Welche Attribute verbinden Sie mit innovativen Produkten?
2. Wie stehen Sie zu folgender **Innovationsdefinition**: „Eine Innovation ist eine für den Markt neue Lösung mit einem für den Kunden wahrnehmbaren und für das Unternehmen verkaufbaren Mehrwert, auf den der Kunde nicht mehr verzichten will“?
 - Würden Sie hinter dieser Definition stehen?
 - Fehlt Ihnen ein Aspekt in dieser Definition?
3. Wann ist ein **Unternehmen** Ihrer Meinung nach **innovativ**?
 - Welche Strukturen und Maßnahmen machen ein Unternehmen innovativ?
 - Halten Sie Ihr Unternehmen für ein innovatives Unternehmen?

Fragen zum Umgang mit Innovationen im Unternehmensalltag

Die Innovationsfähigkeit im weiteren Sinne wird von einer innovationsfördernden Unternehmenskultur bestimmt, die sich aus drei Dimensionen zusammensetzt: ‚Dürfen‘ (= Innovationsmöglichkeit), ‚Wollen‘ (= Innovationsbereitschaft) und ‚Können‘ (= Innovationsfähigkeit im engeren Sinne). Dabei stehen die drei Dimensionen nicht isoliert voneinander, sondern in einer gegenseitigen Wechselwirkung:



Fragen zum Umgang mit Innovationen im Unternehmensalltag

4. Wie schätzen Sie den Faktor ‚**Wollen**‘ (= Innovationsbereitschaft) bei der Innovationsentstehung im Unternehmensalltag ein?
 - Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Führungskräfte offen für Neues sind sowie aktiv Innovationen fordern und fördern?
 - Welche Anforderungen geben Ihre Führungskräfte zum Thema Innovation an Sie weiter?
 - Werden Innovationen durch individuelle Anreize gefördert?
5. Wie schätzen Sie den Faktor ‚**Dürfen**‘ (= Innovationsmöglichkeit) bei der Innovationsentstehung im Unternehmensalltag ein?
 - Lässt die Unternehmenskultur Ihrer Meinung nach Innovationen und damit verbundene Risiken durch eine hohe Fehlertoleranz zu?
 - Bekommen Sie ausreichend Freiheiten und Ressourcen, um kreativ zu sein?
 - Kennen Sie die Innovationsstrategie Ihres Unternehmens, sodass sie sich eigene (personen- oder projektbezogene) Ziele daraus ableiten können?
6. Wie schätzen Sie den Faktor ‚**Können**‘ (= Innovationsfähigkeit i.e.S.) bei der Innovationsentstehung im Unternehmensalltag ein?
 - Sind in Ihrem Team die für Innovationsprojekte benötigten fachlichen und sozialen Qualifikationen vorhanden?
 - Werden diese Qualifikationen aktiv gefördert?
7. Wie schätzen Sie den Faktor der **Kundenintegration** bei der Innovationsentstehung im Unternehmensalltag ein?
 - Kennen Sie die Bedürfnisse der Kunden?
 - Wird in Innovationsprojekten Kundenfeedback eingeholt und beachtet?
 - Beziehen Sie Ihre Kunden während des gesamten Innovationsprozesses ein?

Fragen Steigerung der Innovationsfähigkeit

8. In welchen **Gestaltungsfeldern** sehen Sie das größte **Optimierungspotenzial** für Ihr Unternehmen? Geben Sie Schulnoten von 1-6 zum aktuellen Stand der Gestaltungsfelder in Ihrem Unternehmen und begründen Sie an welchen Stellen Sie Optimierungspotenzial sehen.
- ☐ **Innovationsstrategie:** Gemeinsames Innovationsverständnis, Innovationsziele, Definierte Innovationssuchfelder etc.
 - ☐ **Innovationsstruktur:** Innovationsmanager, Expertennetzwerk, Entscheidungsgremien, Prozesspromotoren etc.
 - ☐ **Innovationskultur:** Offenheit für Neues, Neugier, Eigeninitiative, Fehler-toleranz, Risikobereitschaft, Veränderungsbereitschaft etc.
 - ☐ **Innovationsinstrumente:** Innovationsworkshops, Ideenwettbewerbe, Wissens-management Schulungen, Methodenkompetenz etc.
 - ☐ **Innovationsprozess:** Bereichsübergreifend, Aufgabenverteilung, Definierte Prozess-schritte und deren Kontrolle, etc.
 - ☐ **Innovationsvermarktung:** Kundenintegration, Marktwissen, Marktzugang, Alleinstellungsmerkmale, Innovationskommunikation etc.
9. Welche konkreten **Maßnahmen** müsste Ihr Unternehmen Ihrer Meinung nach in den jeweiligen Gestaltungsfeldern anstoßen, um mehr Innovationen hervorbringen zu können? (beispielsweise in Richtung Fehlerkultur, Strategie, Prozesse etc.)
10. Wollen Sie darüber hinaus noch **Inhalte hinzufügen, Tipps** zur Steigerung der Innovationsfähigkeit oder Formulierung eines Maßnahmenplans mitgeben?

F. Kategoriensystem der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring

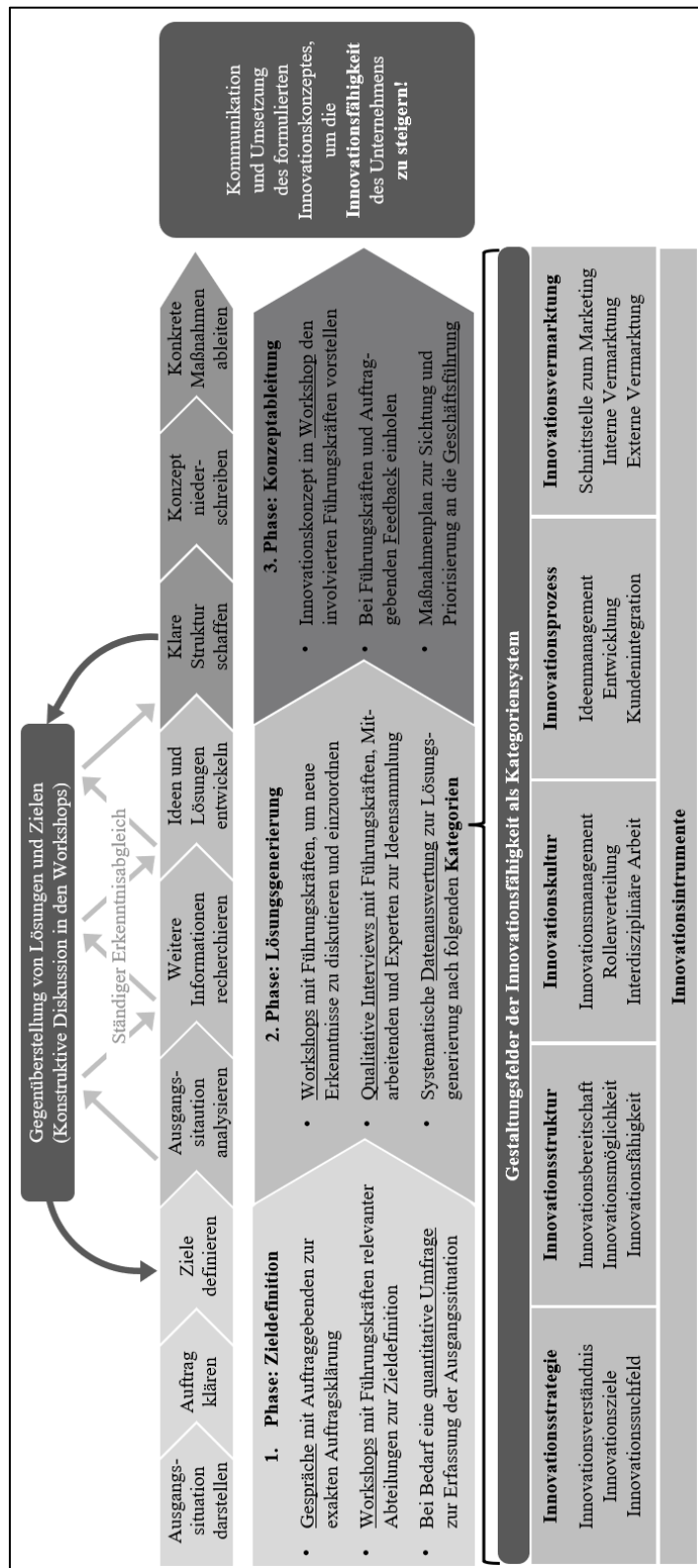
Kategorien	Definitionen	Kodierregeln	Ankerbeispiele
Innovationsstrategie	Bewusst gestaltete, langfristige Planung der Unternehmensführung, die grundlegende Ziele hinsichtlich Innovationen berücksichtigen und einen Rahmen für Entscheidungen bietet.		
Innovationsverständnis	Innovationsdefinitionen und Merkmale, die ein Produkt, Service, Prozess oder Unternehmen als innovativ gelten lassen.	+ Innovationsdefinition + Innovationsarten + Innovationsgrad + Innovative Unternehmen	Also Innovation würde ich so definieren, dass es eine Neuheit, und zwar nicht eine Neuheit für die eigene Firma, sondern für die Zielgruppe ist. Das heißt, irgendwo muss für den Kunden ein Wow-Effekt entstehen. (P10)
Innovationsziele	Angestrebte Zustände als Voraussetzung zur effektiven Entscheidungsfindung und Erfolgsbeurteilung zukünftiger Handlungen.	+ Anforderungen an einzelne Abteilungen, Gruppen und Mitarbeitende + Zielkaskadierung	Da wird das Ziel formuliert, dass wir innovativ sein wollen, aber dann ist es wieder bei der Ermächtigung der Mitarbeiter, [...] da tun die sich schwer, weil Innovationsthemen nicht immer in die Bewertungsmaßstäbe Umsatz, Gewinn und Schnelligkeit einzahlen. (P1)
Innovationssuchfeld	Eingrenzung zur Suche nach Innovationsideen in zukünftigen Themenfeldern mit Innovationspotenzialen z.B. auf Basis von Trends.	+ Strategiefelder + Potenzialtragende Produktbereiche + Zukunftstrends	Das wäre einfach mal wichtig, dass man sagt, in welchem Rahmen oder in welchem Bereich wollen wir denn innovativ sein. [...] Und dann kann man die Kapazität da einlenken [...], um im Endeffekt die Innovationskraft nach vorne zu bringen. (P9)
Innovationskultur	Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten aller Unternehmenszugehörigen prägen und einen Handlungsrahmen mit kreativer, offener Innovationsstimmung voraussetzen.		
Innovationsbereitschaft (Wollen)	Intrinsische Motivation der Mitarbeitenden zum innovativen Handeln aus Eigeninitiative und dem Bewusstsein für den Wert von Innovationen und Ideen	+ Offenheit und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden (und UF) + Förderung + Anreize	Deswegen ja, wir wollen immer innovativ sein. Aber ob es dann wirklich so gewollt ist, sich zu strukturieren, dass wir auch intern innovativ sein können, weiß ich nicht. Vielleicht ist es auch in Ordnung, wenn wir von außen tolle Lösungen reinholen und als unsere Lösungen verkaufen. (P7)
Innovationsmöglichkeit (Dürfen)	Schaffung zeitlicher und finanzieller Ressourcen sowie die Gestaltung einer offenen Arbeitsatmosphäre mit einer hohen Fehlertoleranz und gelebter Risikobereitschaft.	+ Zeitliche Ressourcen + Finanzielle Ressourcen + Fehlertoleranz + Offenheit und Risikobereitschaft der UF + Commitment mit UF	Wir haben eine sehr große „Ausprobier-Kultur“ [...] von der Perspektive dürfen Mitarbeiter bei uns schon innovativ sein. Ich habe selten erlebt, dass jemand eine Idee vorgeschlagen hat und die dann nicht, zumindest in einer kleinen Pilotengruppe testen durfte. (M1)
Innovationsfähigkeit (Können)	Innovationsfördernde Führung und eine gezielte Förderung der Innovationsfähigkeit durch die Entwicklung persönlicher und	+ Methodenkompetenz + Fachwissen + Grundlegende Rahmenbedingungen	Also wir haben eigentlich hier in dem Gebäude entwicklungsseitig alles, was wir brauchen. (P10)

	fachlicher Kompetenzen.	+ Entwicklungs-umgebung	
Innovations- struktur	Verschiedene Rollen, Akteure und deren Instanzen sowie die Aufgabenverteilung entlang des Innovationsprozesses.		
Innovations- management	Eine Abteilung oder einzelne Mitarbeitende, die den Innovationsprozess methodisch bspw. durch die Zusammenstellung von Innovationsteams und im Projektmanagement unterstützen.	+ Übergreifende Innovationsabteilung + Koordinationseinheit + Zentrale Innovationsstelle + Zukunftsmanagement	Wir haben Mitarbeiter, die jeweils in dem Bereich, wo sie tätig sind, gut sind. Wenn man aber innovativ unterwegs sein will, braucht man Verbindungen zwischen diesen verschiedenen Kompetenzen. Und um diese Verbindung zwischen den Kompetenzen herzustellen, braucht es eine Person oder einen bestimmten Bereich, der das übernimmt. (P8)
Rollen- verteilung	Bei einem ganzheitlichen Innovationsmanagement gehen alle relevanten Rollen mit klaren Verantwortlichkeiten und deren organisationale Eingliederung hervor.	+ Dauerverpflichtung von jedem + Entscheidungsgremien + Aufgabenverteilung im Innovationsprozess + Rollen der Abteilungen	Habe ich die nicht, geht so eine Innovation, eine Idee, eine Entwicklung von links nach rechts und es gibt keine Entscheidung. Es muss klar sein, wen es zur Entscheidung braucht, und dann brauchst du irgendwann ein Gremium, das sag so oder so. (M3)
Inter- disziplinäre Zusammen- arbeit	Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg, um durch gesteigerte Transparenz Doppelarbeiten zu vermeiden und Innovationspotenziale auszuschöpfen.	+ Bereichs- und Abteilungs-übergreifende Kommunikation + Silo-Denken + Zusammenstellung von Innovationsteams	Und das berichts-bereichs-übergreifende im Innovationsprozess, das ist eigentlich genau die Antwort auf das, was ich gerade gesagt haben, das machen wir heute zu wenig. Also ich glaube, da findet nach wie vor viel zu viel in Silos statt. (G2)
Innovations- prozess	Prozess zur Umsetzung neuer Erkenntnisse in marktfähige, innovative Problemlösungen von der Ideengenerierung über die Entwicklung bis hin zur Vermarktung der Innovation.		
Ideen- management	Nutzung eines breiten Ideenpotenzials, durch das kreative Generieren, Einreichen, Sammeln, Bewerten und Dokumentieren von Ideen.	+ Ideengenerierung + Kreativitätstechniken + Innovationsworkshops + Erfindermeldungen + Ideenmanagement + Wissensmanagement	Ich kann Ideen reinkippen, aber wenn ich keinen habe, der sie verwaltet, was passiert dann? Dann leidet die Effektivität in der Umsetzung. (P1)
Entwicklung	Planvolle und strukturierte Schaffung von etwas Neuem oder einer Veränderung – häufig im Zusammenhang mit definierten Meilensteinen.	+ Standardisiertes Vorgehen + Meilensteine + Entscheidungsgates + Patente	Jedoch gibt es aus meiner Wahrnehmung noch keinen konsequent definierten Innovations-Stage-Gate-Prozess und keine klaren Kriterien, welche eine Innovation erfüllen muss, um in den konkreten Entwicklungsprozess zu gelangen. (E3)
Kunden- integration	Integration der späteren Zielgruppe, um deren Bedürfnisse bereits bei der Ideenauswahl und Entwicklung für eine	+ Außendienst-Mitreisen + Lead User + Kundenbeirat + Sinnvolle Zeitpunkte der Kundenintegration	Es gibt Bereiche, in denen man gezielt Kooperationen mit Kunden eingeht und dann auch die unterschiedlichen Wertschöpfungsketten abdeckt und Kandidaten auf der Kundenseite hat, die willig sind, gemeinsam etwas zu

	stärkere Marktdurchdringung zu beachten.		entwickeln, aber auch offen sind, ihre Wertschöpfungskette zu zeigen. (P10)
Innovations-vermarktung	Marketingaktivitäten im Innovationsprozess von der Erforschung der Kundenbedürfnisse bis hin zur Markteinführung sowie Aktivitäten zur internen Innovationskommunikation.		
Schnittstelle zwischen Entwicklung & Marketing	Prozess der Informationsübermittlung zwischen den technischen Abteilungen und dem Marketing.	+ Marketingplan + Interner Marketingprozess	Oft realisieren wir das erst viel zu spät, bis dann gar keine Zeit mehr ist, um was Gutes aufzusetzen. Wir haben den Marktzugang und wir kriegen es durch den Vertrieb auf alle Fälle auch an den Kunden kommuniziert, wir müssen einfach an der internen Kommunikation arbeiten. (M2)
Interne Vermarktung	Innovationskommunikation innerhalb des Unternehmens mit Fokus auf die Mitarbeitenden.	+ Interne Innovationskommunikation + Anreize für Vertrieb	Ich brauche sogenannte Influencer, die diese Kultur sozusagen etablieren in den einzelnen Abteilungen. [...] Also innenliegende Innovation treiben. [...] Und die machen den ganzen Tag eigentlich nichts anderes, als genau diese Kulturaufgabe zu bewerkstelligen. (E2)
Externe Vermarktung	Innovationskommunikation nach außen mit primärem Fokus auf dem Kunden.	+ Art der Vermarktung + Innovative Kundenwahrnehmung	Neue Produkte werden über verschiedene Verkaufsmedien [...] genauso beworben wie eine neue Verpackungseinheit. Wir behandeln alles gleich, [...] aber man wünscht sich schon, dass man bestimmte Sachen, bei denen wir besser als der Wettbewerb oder sogar einzigartig sind, auch besser hervorheben kann. (P3)

Anhang 5: Kodierleitfaden zum Kategoriensystem, Quelle: Eigene Darstellung nach (Mayring, 2015) S. 100

G. Finales Vorgehensmodell zur Steigerung der Innovationsfähigkeit



Anhang 6: Finales Vorgehensmodell zur Steigerung der Innovationsfähigkeit herstellender B2B-Unternehmen, Quelle: Eigene Darstellung

Autor:innen



Lea Apfel

ist seit April 2025 als Vertriebs- und Marketingleitung im Familienunternehmen, der Apfel GmbH, tätig. Zuvor absolvierte sie bei der Adolf Würth GmbH & Co. KG ein duales Bachelorstudium im Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen der DHBW Stuttgart. Beim Ausbildungsunternehmen verbrachte sie die ersten sieben Berufsjahre im Produktmanagement für Handwerkzeuge. Im Sommer 2024 schloss sie das berufsbegleitende Masterstudium im Studiengang Innovations- und Technologiemanagement an der Wilhelm Büchner Hochschule erfolgreich ab..



Martina Schwarz-Geschka

ist seit 2010 als Dozentin für den Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen und Technologiemanagement (WITM) an der Wilhelm-Büchner-Hochschule tätig, seit 2017 in Teilzeit angestellt. Ihr Schwerpunkt in Forschung, Lehre und Beratungsprojekten, die sie seit über 20 Jahren freiberuflich durchführt, liegt auf der Entwicklung von Innovationsstrategien. Bei Foresight-Projekten als Grundlage für Unternehmens- oder Innovationsstrategien setzt sie insbesondere die Szenariotechnik ein, um fundierte Zukunftsbilder als Basis für strategische Überlegungen zu erarbeiten.

Überblick über die Bände der Schriftenreihe

Band 1 / 2022	Christoph Sternberg, Ralf Isenmann Untersuchung regionaler Besonderheiten im Individualverkehr bei ausgewählten deutschen Smart-City-Projekten
Band 2 / 2022	Fabian Fries, Manfred Hahn Dynamik von Doppelstern-Systemen
Band 3 / 2022	Stefan Kaden, Ralf Isenmann IT based Framework facilitating Technology Roadmapping striving for Sustainability
Band 4 / 2022	Hannah Seibel, Manfred Hahn Von der Raupe zur Drohne – Leichtbau in Anlehnung an die Natur
Band 5 / 2022	Thomas König, Manfred Hahn Statische Festigkeitsberechnung einer 5-Speichen Fahrradfelge aus Faserverbund-kunststoff
Band 6 / 2022	Alrik Selle, Manfred Hahn Ertüchtigung der automatisierten Wetterbeobachtung unter extremen Vereisungen
Band 7 / 2022	Valerie Seitz, Birgit Zimmermann Nachhaltiges Energiekonzept für einen Bauernhaushalt im ländlichen Äthiopien
Band 8 / 2022	Volker Kempf, Helge Nuhn Validation of personality survey instruments using vector space representations of natural language
Band 9 / 2022	Torben Rippe, Klaus Fischer Umweltökonomische Instrumente und Stakeholdermanagement
Band 10/ 2023	Guido Walz Introduction to Extrapolation Algorithms in Numerical Analysis including New Results
Band 11 / 2024	René Kumpf, Rüdiger Breitschwerdt, Helge Nuhn Evaluationskriterien für IT-Reifegradmodelle eine Analyse aus der Literatur mit beispielhafter Anwendung der Ergebnisse
Band 12/ 2024	Kurt Becker, Henrik Bruns, Prof. Dr. Gernot Graebner, Ralf Isenmann Never stop learning – Aktuelle Entwicklung in Unternehmen Jahrestagung 2022 Forschungscluster Lebenslanges und Selbstgesteuertes Lernen (LSL)
Band 13/ 2024	Transformation gestalten - Wissenschaftsforum 2023 Klaus Fischer, Karsten Glöser, Michael Haag, Ralf Isenmann, Ursula Tischner Introduction to Extrapolation Algorithms in Numerical Analysis including New Results
Band 14/ 2024	Yanez Ahlfs, Nina Golowko Konzept zur Komplexitätsbewältigung für die Produktionsplanung und-steuerung in der auftragsorientierten Werkstattfertigung im Tischlerhandwerk

- Band 15/ 2026** **Valerie Seitz, Birgit Zimmermann**
Nachhaltigkeitsanalyse einer Bauerngemeinschaft in Äthiopien zur Identifikation von Förderpotential zur nachhaltigen ländlichen Entwicklung
- Band 16/ 2026** **Lukas Ebner, Thomas Wenisch**
Identifikation und Evaluation von Antriebstopologien in elektrischen Antriebssträngen von Elektrofahrzeugen mittels Patentanalyse
- Band 17/ 2026** **Jessica Riemer, Ralf Isenmann**
TRIGA – Forschungsreaktoren und Small Modular Reactors – Eine vergleichende technologische Innovationssystemanalyse
- Band 18/ 2026** **Tobias Tannenhauer, Ralf Isenmann**
Zukunft autonom fahrender Straßenbahnen und Busse in Deutschland und Schweden im Nachhaltigkeitskontext bis zum Jahr 2035 – ein Mini-Delphi
- Band 19/ 2026** **Lea Hagedorn, Ralf Isenmann**
Innovation Champions in Sprints: Einsatz und Rahmenbedingungen
- Band 20/2026** **Lea Apfel, Martina Schwarz-Geschka**
Steigerung der Innovationsfähigkeit – Vorgehensmodell zur Entwicklung eines Innovationskonzeptes



wbh

**WILHELM BÜCHNER
HOCHSCHULE**

Eine Hochschule der Klett Gruppe

Wilhelm Büchner Hochschule
Hilpertstraße 31
64295 Darmstadt

