

*Band*  
**4**

Transferbeiträge zum Wissensmanagement  
Thomas Abele / Michael Schaffner (Hrsg.)

*Innovation und Digitalisierung:  
Das „KCT Innovations-CheckUp-Tool“  
für KMU*

~  
Thomas Abele / Joachim Hafkesbrink / Rudolf Jerrentrup /  
Friederike Müller-Friemauth / Silvia Rummel / Arnd Schaff /  
Michael Schaffner / Carsten Weber / Steffen Weimann

KCT Schriftenreihe



KCT Kompetenzzentrum  
für Technologie- & Innovationsmanagement  
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Transferbeiträge zum Wissensmanagement

**Thomas Abele / Joachim Hafkesbrink / Rudolf Jerrentrup / Friederike Müller-Friemauth /  
Silvia Rummel / Arnd Schaff / Michael Schaffner / Carsten Weber / Steffen Weimann**

*Innovation und Digitalisierung: Das „KCT Innovations-CheckUp-Tool“ für KMU*

KCT Schriftenreihe der FOM, Band 4

Essen 2020

ISBN (Print) 978-3-89275-145-8    ISSN (Print) 2629-0987  
ISBN (eBook) 978-3-89275-146-5    ISSN (eBook) 2629-0995

Dieses Werk wird herausgegeben vom KCT Kompetenzzentrum für Technologie-  
& Innovationsmanagement der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

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

© 2020 by



**Akademie  
Verlags- und Druck-  
Gesellschaft mbH**

MA Akademie Verlags-  
und Druck-Gesellschaft mbH  
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen  
[info@mav-verlag.de](mailto:info@mav-verlag.de)

Das Werk einschließlich seiner  
Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung außerhalb der  
engen Grenzen des Urhebergeset-  
zes ist ohne Zustimmung der MA  
Akademie Verlags- und Druck-  
Gesellschaft mbH unzulässig und  
strafbar. Das gilt insbesondere für  
Vervielfältigungen, Übersetzungen,  
Mikroverfilmungen und die Ein-  
speicherung 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 dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

Transferbeiträge zum Wissensmanagement  
Thomas Abele / Michael Schaffner (Hrsg.)

***Innovation und Digitalisierung:  
Das „KCT Innovations-CheckUp-Tool“ für KMU***

Thomas Abele / Joachim Hafkesbrink / Rudolf Jerrentrup  
Friederike Müller-Friemauth / Silvia Rummel / Arnd Schaff  
Michael Schaffner / Carsten Weber / Steffen Weimann

**Autorenkontakt**

Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner  
Kooptierter Wissenschaftler im KCT und Hochschullehrer an der  
FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Berlin  
E-Mail: [michael.schaffner@fom.de](mailto:michael.schaffner@fom.de)

## **Vorwort der Herausgeber**

Das KCT bündelt bundesweit die Kompetenzen und die Entwicklung anwendungsorientierter sowie fachübergreifender Forschungsergebnisse in den Bereichen Technologie und Innovation. Es arbeitet intensiv mit einem Netzwerk aus Unternehmen, Fachverbänden und wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen daran, aktuelle Herausforderungen einer kritischen Analyse und Bewertung zu unterziehen und Antworten auf zentrale Fragestellungen zu entwickeln. Die Aktivitäten des KCT werden durch stetige Publikationen, wissenschaftliche Veranstaltungen und Fachforen des KCT-Teams dokumentiert.

Die vorliegende Schriftenreihe verfolgt das Ziel, die Forschungsergebnisse des KCT einer breiten Öffentlichkeit verfügbar zu machen und gliedert sich thematisch in die Bereiche: „Innovative Technologien“, „Wissensmanagement“ sowie „Arbeit und Psyche“.

Unter der Rubrik „Transferbeiträge zum Wissensmanagement“ werden strategische und operative Managementaufgaben im Umgang mit individuellem, kollektivem und strukturellem Wissen im unternehmerischen Kontext behandelt. Schriften dieser Rubrik möchten – auf dem aktuellen Stand der Forschung – interessierten Leserinnen und Lesern Anregungen für die betriebliche Praxis geben. Vorgestellt und behandelt werden insbesondere Instrumente und Methoden integrierter Konzepte des human- und technologieorientierten Wissensmanagements. Als Querschnittswissenschaft werden dabei auch flankierende Themen zum Beispiel aus den Bereichen Prozess- und Informationsmanagement, Personalführung und Organisation oder Innovations- und Change-Management behandelt.

Vorliegend widmen sich die Autorinnen und Autoren der Vorstellung des KCT-Innovations-CheckUp-Tools zur Beurteilung der InnovationsExzellenz in der Geschäftsmodellierung. Das Innovations-CheckUp-Tool wurde in einem durch die FOM Hochschule geförderten Projekt von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern des KCT entwickelt. Es richtet sich an den Mittelstand (KMU) und ist branchenübergreifend einsetzbar.

Berlin im September 2020

Prof. Dr.-Ing. Thomas Abele und Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner

**Abstract**

Wenn die digitale Transformation des Geschäftsmodells ansteht, ein Innovationsprojekt in Planung ist oder das Unternehmen eine Status-quo-Analyse seines Innovationsprofils benötigt, bildet das „Innovations-CheckUp-Tool“ des FOM KompetenzCentrums für Technologie- & Innovationsmanagement (KCT) eine Möglichkeit, bei der Status-Diagnose und Maßnahmenplanung zu unterstützen.

Das Tool navigiert Unternehmen schnell und strukturiert durch zehn Kategorien strategisch relevanter, durch die Innovationsforschung validierter Handlungsfelder und berücksichtigt 100 Einzelaspekte von Geschäftsprozessen. In einem Ein-Tages-Workshop mit ca. zehn Teilnehmenden ermöglicht es eine Selbstbewertung zentraler Stellhebel der eigenen Innovationsfähigkeit. Es fungiert als Steuerungstool sowie als Katalysator und kann alternativ zur Analyse, Strukturierung, Ideenfindung oder -bewertung eingesetzt werden.

Das Ergebnis ist ein komprimierter Überblick über die zentralen Erfolgsfaktoren, Handlungsfelder und Gaps – sowohl in einer Stärken-/Schwächen-Bilanz über die Einzelkriterien als auch im Benchmark in Form eines Netzdiagramms. Damit lassen sich in verdichteter Form und in kurzer Zeit eine Entscheidungsgrundlage sowie innovationsstrategische Handlungsempfehlungen erarbeiten.

Die Autoren widmen sich vorliegend der Darstellung der einzelnen Handlungsfelder, Literaturempfehlungen sind jeweils am Ende der Einzelbeiträge aufgeführt. Der Beitrag unterstützt damit die Anwendung des Innovations-CheckUp-Tools.

## Inhalt

Vorwort der Herausgeber .....	III
Abbildungsverzeichnis .....	VIII
Tabellenverzeichnis .....	IX
Abkürzungsverzeichnis .....	X
Über die Herausgeber .....	XII
Über die Autoren .....	XIV
1 Vorstellung des CheckUp-Tools (Michael Schaffner) .....	1
1.1 Präambel .....	1
1.2 Zielsetzung .....	2
1.3 Entwicklung und Ankerverantwortliche .....	2
1.4 Forschung und Lehre .....	4
1.5 Instruktionen zur Handhabung .....	4
1.6 Organisatorischer Rahmen .....	8
1.6.1 Zusammensetzung der Teilnehmenden .....	9
1.6.2 Zeitlicher Ablauf, Technik und Spielregeln .....	10
1.7 Nutzen für die Praxis .....	11
Literatur .....	13
2 Erfolgsfaktoren für die InnovationsExzellenz in der Geschäftsmodellierung	15
2.1 Strategieprozess (Thomas Abele) .....	16
2.1.1 Einordnung in das Innovationsmanagement .....	16
2.1.2 Strategische Fragestellungen und Lösungsansätze bei der Geschäftsmodellierung .....	16
Literatur .....	21
2.2 Kundennutzen (Steffen Weimann) .....	23
2.2.1 Einordnung in das Innovationsmanagement .....	23
2.2.2 Kundennutzen in der Geschäftsmodellierung .....	24
2.2.3 Lösungsansätze für Kundennutzen .....	25
Literatur .....	34

---

2.3	Trend- und Zukunftsmanagement (Friederike Müller-Friemauth).....	36
2.3.1	Einordnung in das Innovationsmanagement .....	36
2.3.2	Trend- und Zukunftsforschung als Managementaufgabe .....	36
2.3.3	Lösungsansätze für Trend- und Zukunftsmanagement.....	38
	Literatur .....	42
2.4	Wissensmanagement (Michael Schaffner) .....	43
2.4.1	Einordnung in das Innovationsmanagement .....	43
2.4.2	Wissensorganisation als Managementproblem .....	48
2.4.3	Lösungsansätze für Wissensmanagement.....	49
	Literatur .....	54
2.5	Kundenbeziehungen und -integration (Steffen Weimann).....	56
2.5.1	Einordnung in das Innovationsmanagement .....	56
2.5.2	Kundenbeziehung in der Geschäftsmodellierung .....	57
2.5.3	Lösungsansätze für die Gestaltung von Kundenbeziehungen	57
	Literatur .....	67
2.6	Operationalisierung Geschäftsplan (Arnd Schaff).....	70
2.6.1	Einordnung in das Innovationsmanagement .....	70
2.6.2	Geschäftsprozess-Operationalisierung als Managementaufgabe .....	70
2.6.3	Lösungsansätze für Trend- und Zukunftsmanagement.....	71
	Literatur .....	76
2.7	Innovationsprozess (Joachim Hafkesbrink) .....	77
2.7.1	Einordnung in das Innovationsmanagement .....	77
2.7.2	Innovationsprozess in der Geschäftsmodellierung .....	78
2.7.3	Digitalisierung und Open Innovation-Prozesse.....	80
2.7.4	Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagementprozess.....	81
	Literatur .....	93

2.8	Entwicklungsprozess (Rudolf Jerrentrup) .....	94
2.8.1	Einordnung in das Innovationsmanagement .....	94
2.8.2	Entwicklungsprozess als Managementaufgabe .....	94
2.8.3	Lösungsansätze für einen effektiven und effizienten Entwicklungsprozess .....	96
	Literatur .....	100
2.9	Kommunikationskanäle (Carsten Weber) .....	101
2.9.1	Einordnung in das Innovationsmanagement .....	101
2.9.2	Kommunikationskanäle als Managementaufgabe .....	101
2.9.3	Lösungsansätze für Kommunikationskanäle .....	101
	Literatur .....	108
2.10	Erlösmechanismen (Silvia Rummel) .....	109
2.10.1	Einordnung in das Innovationsmanagement .....	109
2.10.2	Ausgewählte Erlösmodelle im Überblick .....	109
2.10.3	Umgang mit Erlösmodellen.....	112
	Literatur .....	114

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Erfassungsblatt des KCT Innovations-CheckUp-Tools .....	6
Abbildung 2:	Beispielhafte Darstellung von Auswertungsergebnissen .....	7
Abbildung 3:	Fundamental Strategic Questions .....	17
Abbildung 4:	Wertschöpfungsaktivitäten in modernen Wertschöpfungsnetzwerken .....	26
Abbildung 5:	Beispiel eines kundenzentrierten Tools .....	27
Abbildung 6:	Wertekurve/Strategy-Canvas zur Analyse der strategischen Ausgangssituation eines IT-Service-Providers .....	32
Abbildung 7:	Wissensbasis als Perzeption im System-Umwelt-Modell .....	44
Abbildung 8:	Wissensmanagement im Kontext von Innovationsmanagement .....	45
Abbildung 9:	Individuelle und kollektive, organisatorische Wissensarten ..	46
Abbildung 10:	Managementaufgaben und Instrumente im Wissensmanagement .....	53
Abbildung 11:	Kundengerichtete Ziele im Dienstleistungsmarketing .....	59
Abbildung 12:	Lücken zwischen dem aktuellen und potenziellen Kundenwert .....	61
Abbildung 13:	Loyalty Wheel .....	63
Abbildung 14:	Innovationsmanagementsystem nach DIN CEN/TS 16555-1 .....	77
Abbildung 15:	Innovationsprozess und Auswirkungen auf das Business Model .....	79
Abbildung 16:	Design-Thinking Mindset .....	83
Abbildung 17:	Stage-Gate-Prozess .....	85
Abbildung 18:	Risiko-Attraktivitätsmatrix .....	87
Abbildung 19:	Design-Thinking als iterativer Prozess .....	91
Abbildung 20:	Innovationscontrolling-Konzept .....	92
Abbildung 21:	Entwicklungsprozess im weiteren Sinn .....	95

Abbildung 22:	Erlösmodelle im digitalen Umfeld.....	110
Abbildung 23:	Wechselseitige Abhängigkeit von Values .....	112

### **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1:	Ankerverantwortliche für das KCT Innovations- CheckUp-Tool .....	3
Tabelle 2:	Arbeitsblätter des KCT Innovations-CheckUp-Tools .....	5
Tabelle 3:	Erweiterte Rollen bei der Integration von Kunden und Konsumenten .....	28
Tabelle 4:	Rollen der Nutzer in verschiedenen Phasen der Produktentwicklung.....	62
Tabelle 5:	Auswirkungen auf Kernbereiche des Unternehmens und gegebenenfalls nötige Änderungen .....	86

## Abkürzungsverzeichnis

ABC	Klassifizierung von Objekten der Bedeutungsklassen A, B und C
AIDA	Attention, Interest, Desire, Action
B2B	Business to Business
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BVDM	Bundesverband Druck und Medien e. V.
CKO	Chief Knowledge Officer
CRM	Customer Relationship Management
DIN CEN/TS	DIN Comité Européen de Normalisation / Technical Specification
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
E-	Electronic-
Eco	Ecology (Akronym, das im wirtschaftlichen Sinn einen Verbund von Unternehmen beschreibt)
EFQM	European Foundation of Quality Management
FAQ	Frequently Asked Questions
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis
FOM	(Fach)Hochschule für Oekonomie & Management
FuE	Forschung und Entwicklung
GPM	Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.
GPS	Global Positioning System
I&K	Information und Kommunikation
IAI	Institut für Angewandte Innovationsforschung e. V.
iaim	Institut of Automation & Industrial Management
ICM	Information Chain Management
ifi	Institut für Innovationsmanagement GmbH
ifm	Institut für Mittelstandsforschung
IMP <sup>3</sup> prove	Innovation Management Performance of SMEs with sustainable IMPact
IPA	Institut für Produktionstechnik und Automatisierung (Fraunhofer)
IPT	Institut für Produktionstechnologie (Fraunhofer)
ISO	International Standards Organization
KCT	KompetenzCentrum für Technologie- & Innovationsmanagement
KMU	klein- und mittelständische Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
MVP	Minimal Viable Products

Opt-In	von engl. „to opt“ (optieren), ausdrückliches Zustimmungsvorgehen
PDF	Portable Document Format
PoC	Proof of Concepts
PoT	Proof of Technology
QFD	Quality Function Deployment
RSS	Rich Site Summary
SEA	Search Engine Advertising
SEO	Search Engine Optimization
SERVQUAL	Kunstwort aus Service und Qualität
SMART	spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminierbar
SoP	Start of Production
STEP	Sociological, Technological, Economic and Political
SWOT	Strength & Weaknesses / Opportunities & Threats
TMG	Telemediengesetz
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
VDI	Verband Deutscher Ingenieure e. V.
WiMa	Wissensmanagement

## Über die Herausgeber

### **Prof. Dr.-Ing. Thomas Abele**

ist seit 2011 Professor an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Stuttgart. Zudem ist er Wissenschaftlicher Leiter des FOM KCT Kompetenz-Centrum für Technologie- & Innovationsmanagement und widmet sich dort schwerpunktmäßig den Themenfeldern frühe Phase des Innovationsprozesses und Roadmapping.

Die von ihm 2009 gegründete Beratung TIM CONSULTING ist spezialisiert auf Projekte, Schulungen sowie Audits im Bereich des Technologie- und Innovationsmanagements.

Thomas Abele war nach seinem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der Universität Karlsruhe (TH) sowie der University of Massachusetts in Boston als Projektleiter am Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA) in Stuttgart tätig. Seine Promotion schloss er 2006 an der Universität Stuttgart zum Thema „Verfahren für das Technologie-Roadmapping zur Unterstützung des strategischen Technologiemanagements“ ab. 2005 wechselte Thomas Abele in die Unternehmensentwicklung der Alfred Kärcher GmbH & Co. KG und war dort zuletzt als stellvertretender, operativ leitender Bereichsleiter Corporate Development u. a. für die Strategieentwicklung verantwortlich. Von September 2009 bis Februar 2011 war er als Professor für Technologie- und Innovationsmanagement an der German University in Kairo, Ägypten, tätig.

### **Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner**

ist seit 2013 Professor an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management sowie wissenschaftlicher Studienleiter in Berlin. Zudem ist er kooptierter Wissenschaftler im FOM KCT KompetenzCentrum für Technologie- & Innovationsmanagement und widmet sich dort schwerpunktmäßig dem Themenfeld Wissensmanagement. Als Wissenschaftler ist er zudem assoziiert am FOM iaim Institute of Automation & Industrial Management und vertritt dort die Themenfelder Technische Dokumentation und Technische Kommunikation.

1985 gründete er die heutige BIOS Dr.-Ing. Schaffner Beratungsgesellschaft mbH und ist dort spezialisiert auf Geschäftsprozess-Management, Informationswirtschaft, Innovations- und Wissensmanagement sowie Personalführung und Organisation – mit dem Branchenschwerpunkt multilinguale Technische Kommunikation in der Fertigungsindustrie sowie Druck- und Verlagswesen.

Nach seiner Ausbildung zum Industriekaufmann hat Michael Schaffner ein Studium der Elektrotechnik an der Bergischen Universität Gesamthochschule BUGH Wuppertal absolviert. Anschließend war er von 1991 bis 1996 im Forschungsverbund von Prof. Dr. Erich Staudt tätig – als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Projektleiter am Institut für Angewandte Innovationsforschung e. V. (IAI), Bochum, sowie als Projektleiter und Assistent der Geschäftsleitung im Institut für Innovationsmanagement GmbH (ifi), Leipzig. 1996 bis 1997 hatte er eine Vertretungsprofessur im Lehrgebiet „Audiovisuelle Produktion im Medienverbund“, Studiengang Medientechnik, an der Hochschule für Technik Wirtschaft und Kultur HTWK Leipzig. Sein Unternehmen BIOS wurde flankierend weitergeführt. Aus einem Kundenprojekt heraus übernahm er dann 2001 die Verantwortung als Geschäftsführer für mehrere Unternehmen der eurosript Deutschland GmbH in Berlin, Bonn und Augsburg. Die eurosript gehörte zum Teilkonzern eurosript International S.A., einer international tätigen Unternehmensgruppe der Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck, die sich mit Language Services, Content & Document Management Services sowie Systemintegration & Consulting beschäftigt hat. Nach seinem Austritt 2010 führte er die Geschäfte in seinem Unternehmen BIOS GmbH weiter und übernahm Lehraufträge an der Steinbeis Hochschule sowie an der FOM Hochschule, in die er dann 2013 als hauptberuflicher Dozent eintrat.

## Über die Autoren

### **Prof. Dr.-Ing Thomas Abele**

Siehe oben unter „Über die Herausgeber“

Autorenkontakt: thomas.abele@fom.de

### **Prof. Dr. Joachim Hafkesbrink**

ist seit 2015 Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und Organisation an der FOM Hochschule. Er ist Geschäftsführender Vorstand des RIAS – Rhein-Ruhr Institut für angewandte Systeminnovation e. V. – und war von 2000 bis 2015 Präsident von TII – Technology, Innovation, International in Luxemburg.

Autorenkontakt: joachim.hafkesbrink@fom.de

### **Prof. Dr.-Ing Rudolf Jerrentrup**

ist seit 2004 hauptberuflich Lehrender in Bereich Betriebswirtschaftslehre wie auch im Ingenieurwesen an der FOM Hochschule. Er studierte Maschinenbau / Verfahrenstechnik in München, London und Grenoble. Nach seiner Promotion an der RWTH Aachen war er bei A.T. Kearney und in leitender Funktion im strategischen Bereich im Mannesmann-Konzern tätig. Danach übernahm Rudolf Jerrentrup die Geschäftsentwicklung in verschiedenen mittelständischen Technologie- und Prozessberatungsgesellschaften zu denen Sagentia in Cambridge und Celerant Consulting in London zählen. Neben seiner Lehrtätigkeit ist er beratend im Bereich Innovationsmanagement und Prozessoptimierung tätig.

Autorenkontakt: rudolf.jerrentrup@fom.de

### **Prof. Dr. Friederike Müller-Friemauth**

ist seit 2014 Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Strategisches Marketing und Innovationsmanagement. Im FOM KompetenzCentrum für Technologie- & Innovationsmanagement (KCT) liegt ihr Schwerpunkt im Bereich der Corporate Foresight. Sie ist Co-Gründerin von kühn denken auf vorrat, einer Innovationsberatung für angewandte ökonomische Zukunftsforschung.

Autorenkontakt: friederike.mueller-friemauth@fom.de

**Dr. Silvia Rummel**

beschäftigt sich seit 2008 intensiv mit der Thematik Technologiemanagement in der Unternehmenspraxis. Im Zeitraum von 2009 bis 2014 promovierte sie berufsbegleitend in der Abteilung Innovations- und Technologiemanagement bei der Festo Vertrieb GmbH & Co. KG. Seit 2018 leitet sie ein Technologieentwicklungsteam im Produktionsumfeld. Als Dozentin an der FOM Hochschule lehrt sie die Schwerpunkte Technologiemanagement, Trendforschung und Innovation sowie Beschaffung und Fertigung am Standort in Stuttgart

Autorenkontakt: [silvia.rummel2@fom-net.de](mailto:silvia.rummel2@fom-net.de)

**Prof. Dr. Arnd Schaff**

ist seit 2017 Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Change Management. Im FOM KompetenzCentrum für Technologie- & Innovationsmanagement (KCT) liegt sein Schwerpunkt im Bereich der Geschäftsplanung und Innovationsprozessoptimierung. Neben der Hochschullehre und -forschung betreibt er eine Unternehmensberatung und widmet sich der Arbeit am Menschen in seiner Praxis für Psychotherapie.

Autorenkontakt: [arnd.schaff@fom.de](mailto:arnd.schaff@fom.de)

**Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner**

Siehe oben unter „Über die Herausgeber“

Autorenkontakt: [michael.schaffner@fom.de](mailto:michael.schaffner@fom.de)

**Diplom-Betriebswirt Carsten Weber**

ist seit über 25 Jahren in der Management-, Prozess-, Technologie- und IT-Beratung im Umfeld der diskreten Industrie tätig. An der FOM Hochschule unterrichtet er seit 2015 als Dozent für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Digital Management, Business Consulting und wissenschaftliches Arbeiten. Im FOM KompetenzCentrum für Technologie- und Innovationsmanagement (KCT) liegt sein Schwerpunkt im Bereich der digitalen Transformation, Servitization, digitale Geschäftsmodelle und Industrie 4.0.

Autorenkontakt: [carsten.weber@fom-net.de](mailto:carsten.weber@fom-net.de)

**Diplom-Wirtschaftsingenieur (FH) Steffen Weimann**

ist seit 2012 Dozent für Dienstleistungsmarketing, Service Engineering, Digitalisierung und Organisationale Transformation. Im FOM KompetenzCentrum für Technologie- & Innovationsmanagement (KCT) und im Rahmen seines PhD-Studiums liegt sein Schwerpunkt im Bereich der Service-Transformation und Organizational Change. Er ist Geschäftsführer des Beratungsnetzwerks Servicelle GmbH und begleitet als Berater und Coach Startups und KMU bei Geschäftsmodell-Innovation und der Organisationsentwicklung.

Autorenkontakt: [steffen.weimann@fom-net.de](mailto:steffen.weimann@fom-net.de)

## 1 Vorstellung des CheckUp-Tools (Michael Schaffner)

Diese Schrift dient der Information und Instruktion über die Anwendung des „KCT-Innovations-CheckUp-Tools“ – Zielgruppe sind daher interessierte Unternehmensvertreter, Moderatoren und potenzielle Teilnehmende des zugehörigen Workshops.

### 1.1 Präambel

Neue, digitale Geschäftsmodelle stellen für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) ebenso eine Chance wie eine Herausforderung dar.<sup>1</sup> Geschäftsmodelle beschreiben die Art und Weise, wie Unternehmen Kundennutzen stiften, beziehungsweise Werte am Markt schaffen.<sup>2</sup>

Digitale Geschäftsmodelle entstehen evolutionär oder disruptiv.<sup>3</sup>

- Das Geschäftsmodell „Evolution“ setzt auf eine enge Kooperation mit IT-Spezialisten. Dabei bleibt die Branchenlogik bestehen. Der Fokus liegt auf der digitalen Veredelung von Produkten und Leistungen, Digitalisierung von Produktfunktionen sowie produktnahen digitalen Services (zum Beispiel Predictive Maintenance). Das Erlösmodell besteht aus bezahlten Zusatzdiensten.
- Beim Geschäftsmodell „Disruption“ wird die Branchenlogik stark verändert (zum Beispiel Carsharing großer Automobilkonzerne). Hierzu werden globale Kooperationsnetzwerke geschaffen (zum Beispiel I&K-Technologie, Internet-Ökonomie), um im neuen „Eco-System“ eine radikal neue Wert- und Serviceorientierung zu realisieren.

Die Innovationsfähigkeit stellt bei der Transformation des Geschäftsmodells in KMU einen zentralen Erfolgsfaktor dar.<sup>4</sup> Innovationsfähigkeit wird als Fähigkeit von Personen, Unternehmen, Institutionen oder Netzwerken verstanden, kontinuierlich Innovationen hervorzubringen. Die Herausforderung besteht darin, ein komplexes Zusammenspiel von zum Beispiel Mensch, Organisation, Sozialgefügen und Technologien zu beherrschen. Ein organisiertes Innovations- und Wissensmanagement, aber auch Personal- und Organisationsentwicklung sowie Strategie- und Kundenorientierung und insbesondere Change-Management können die Innovationsfähigkeit erhöhen. Dabei hängt die Innovationsfähigkeit von

---

<sup>1</sup> Vgl. Bijedić / Hoffmann (2018), S. 1f.

<sup>2</sup> Vgl. Schallmo et al. (2018), S. 25.

<sup>3</sup> Vgl. Wieselhuber (Hrsg.) (2015), S. 22ff.

<sup>4</sup> Vgl. PWC (2017).

zahlreichen Faktoren ab, die zur Innovation befähigen (Enablers) – unter anderem Partner, Infrastruktur, Kompetenzen, Ressourcen, Innovationskultur.<sup>5</sup>

Für eine erfolgreiche Geschäftsmodellentwicklung ist daher eine optimale Ausrichtung dieser Innovations-Enablers notwendig, wobei die Aufnahme des Ist-Zustands einen ersten Anknüpfungspunkt für Handlungsoptionen darstellt.

## **1.2 Zielsetzung**

Das „KCT Innovations-CheckUp-Tool“ (kurz: CheckUp-Tool) unterstützt Unternehmen, wenn beispielsweise eine digitale Transformation des Geschäftsmodells ansteht, ein Innovationsprojekt in Planung ist oder das Unternehmen eine Status-quo-Analyse seines Innovationsprofils benötigt.

Das CheckUp-Tool navigiert Unternehmen schnell und strukturiert durch zehn Kategorien strategisch relevanter, durch die Innovationsforschung validierter Handlungsfelder und berücksichtigt 100 Einzelaspekte von Geschäftsprozessen. In einem Ein-Tages-Workshop mit ca. zehn Teilnehmenden aus unterschiedlichen Funktionsbereichen eines Unternehmens ermöglicht das CheckUp-Tool eine (moderierte) Selbstbewertung zentraler Stellhebel der eigenen Innovationsfähigkeit. Es fungiert als Steuerungstool sowie als Katalysator und kann alternativ zur Analyse, Strukturierung, Ideenfindung oder -bewertung eingesetzt werden.

Das Ergebnis ist ein komprimierter Überblick über die zentralen Erfolgsfaktoren, Handlungsfelder und Gaps – sowohl in einer Stärken-/Schwächen-Bilanz über die Einzelkriterien, als auch im Benchmark in Form eines Netzdiagramms oder als Reifegrad der Innovationskultur. Damit lassen sich in verdichteter Form und in kurzer Zeit eine Entscheidungsgrundlage sowie innovationsstrategische Handlungsempfehlungen erarbeiten.

## **1.3 Entwicklung und Ankerverantwortliche**

Das CheckUp-Tool wurde im Zeitraum Dezember 2016 bis Juni 2018 als internes Forschungsprojekt des KompetenzCentrums für Technologie- & Innovationsmanagement (KCT) an der FOM Hochschule entwickelt – und wird in einem Forschungstransfer für die Wirtschaft, Forschung und Lehre bereitgestellt.

---

<sup>5</sup> Vgl. Ziegler / Rossmann (2017), S. 28.

Die Logik des CheckUp-Tools entstand 1999 im Rahmen des Innovationsprojekts „Xmedial“ im Auftrag des Bundesverbandes Druck und Medien (BVDM).<sup>6</sup> 2011 wurde das Instrument, als Methodologie zur systematischen Einführung eines strategischen Innovationsmanagements, für den Industriepreis der Initiative Mittelstand nominiert.<sup>7</sup> An der Adaption und Überarbeitung des CheckUp-Tools waren 2016 dann neun kooptierte Wissenschaftler und Research Fellows des KCT beteiligt, die als Ankerverantwortliche die Schwerpunktthemen (Erfolgsfaktoren) einer InnovationsExzellenz in der Geschäftsmodellierung betreuen.

**Tabelle 1:** Ankerverantwortliche für das KCT Innovations-CheckUp-Tool

Handlungsfelder	Ankerverantwortlicher
Strategieprozess	Prof. Dr. Thomas Abele
Kundennutzen	Steffen Weimann
Trend- und Zukunftsmanagement	Prof. Dr. Friederike Müller-Friemauth
Wissensmanagement	Prof. Dr. Michael Schaffner
Kundenbeziehungen und -integration	Steffen Weimann
Operationalisierung Geschäftsplan	Prof. Dr. Arnd Schaff
Innovationsprozess	Prof. Dr. Joachim Hafkesbrink
Entwicklungsprozess	Prof. Dr. Rudolf Jerrentrup
Kommunikationskanäle	Carsten Weber
Erlösmechanismen	Dr. Silvia Rummel

Der Öffentlichkeit wurde das Tool im Dezember 2018 erstmals durch eine Blogmeldung im Wissenschaftsblog der FOM Hochschule vorgestellt.<sup>8</sup> Im Mai 2019 fanden erste Workshops zum Forschungstransfer in die Wirtschaft statt,<sup>9</sup> denen weitere Veranstaltungen folgten.

<sup>6</sup> Durchgeführt wurde das Projekt von Prof. Dr. Michael Schaffner. Ziel war es damals, die Innovationsbefähigung von Akzidenz-Druckereien (schwerpunktmäßig KMU) im Kontext von Cross-Media-Publishing zu fördern. Vgl. Schaffner (2000), S. 5.

<sup>7</sup> Das Instrument wurde unter dem Produktnamen „Information Chain Management (ICM)“ in der Kategorie „Service & Dienstleistungen“ unter den Top 3 zum Industriepreis 2011 als „herausragende innovative Industrielösungen“ nominiert. Vgl. Huber Verlag (2011).

<sup>8</sup> Vgl. FOM (2018).

<sup>9</sup> Vgl. GPM (2019), FOM (2019).

## 1.4 Forschung und Lehre

Das KCT pflegt ein Kooperationsnetzwerk mit forschungsinteressierten Unternehmen und Institutionen. Gemeinsam wird kontinuierlich an einer Weiterentwicklung des CheckUp-Tools gearbeitet. Veröffentlichungen und Workshops dienen dazu, diese Forschungsergebnisse in die interessierte Fachöffentlichkeit zu transferieren.

Für die Lehre an der FOM Hochschule wurde ein Instrumentenset erarbeitet, mit dem die Studierenden in seminaristischer Arbeit an die Philosophien und Methoden des Innovationsmanagements herangeführt werden.

## 1.5 Instruktionen zur Handhabung

Das CheckUp-Tool ist ein Moderationswerkzeug mit Dokumentation und Ergebnisauswertung, das über Excel realisiert ist.<sup>10</sup> Das CheckUp-Tool unterstützt die Analyse bei der Ist-Aufnahme der InnovationsExzellenz bei der Geschäftsmodellierung in mittelständischen Unternehmen – induziert durch digitale Megatrends.

### *Anwendung der Excel-Applikation*

Die Excel-Applikation besteht aus insgesamt neun Arbeitsblättern (vgl. Tabelle 2). Nur das Arbeitsblatt „Analyse 100 Erfolgsfaktoren“ wird in dem Workshop bearbeitet. Hier erfolgt die Erfassung der Moderationsergebnisse. Jede der 100 Einzelkriterien aus einem Fragenkomplex zu zehn strategisch relevanten Handlungsfeldern wird in einem interdisziplinär zusammengesetzten Team-Workshop (acht bis zwölf Teilnehmende) diskutiert und die jeweilige Benotung (Schulnoten 1-6) wird durch Setzen eines „x“ in der entsprechenden Zeile/Spalte durch den Moderator (unterstützt durch eine Assistenz) eingetragen. Erklärende Notizen, die per „mouseover“ sichtbar werden, erläutern die spezifische Stoßrichtung der Einzelkriterien. Die Kommentarspalte dient der Erfassung von Bemerkungen, Diskussionspunkten, konträren Ansichten, Lösungsansätzen etc.

---

<sup>10</sup> Die Umsetzung auf eine webbasierte Anwendung ist geplant. Mit dieser Umsetzung wären dann über eine Datenbank auch anonymisierte Benchmarks auf der Ebene von Branchen oder Unternehmensspezifika möglich.

**Tabelle 2:** Arbeitsblätter des KCT Innovations-CheckUp-Tools

Tabellenblatt	Inhalt
Deckblatt	Frontblatt des Beratungsberichts mit Eingabe von Unternehmensname, Ort und Datum
Einführung	Kurzhinweise und Eingabe der Teilnehmenden
Analyse 100 Erfolgsfaktoren	Erfassungsblatt der Bewertung und Kommentare im Workshop
Netzdiagramm	Auswertungsblatt (automatisch erstellt)
Stärken-/Schwächen-Profil	Auswertungsblatt (automatisch erstellt)
Reifegrad Innovationskultur	Auswertungsblatt (automatisch erstellt)
Bilddokumentation	Fotoprotokoll
100 Erfolgsfaktoren	dient lediglich informativ dem Überblick über die Erfolgsfaktoren, ggfs. als Handout an die Workshop-Teilnehmenden
Hilfsregister	Hilfsblatt, das lediglich der internen Verknüpfung dient

Aus technischen Gründen muss vermieden werden, dass die Bewertungsfelder im Erfassungsblatt (vgl. Abbildung 1) leer bleiben. Der Bedienerfreundlichkeit dienen Plausibilitätskontrollen, die beispielsweise über Mehrfachbewertungen oder Auslassungen je Zeile informieren. In der Spalte „trifft nicht zu“ kann ggfs. ein Einzelkriterium durch das Setzen eines „x“ ausgespart werden. In der Durchschnittsberechnung wird dies entsprechend berücksichtigt.

**Abbildung 1:** Erfassungsblatt des KCT Innovations-CheckUp-Tools

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	1	Strategieprozess		1	2	3	4	5	6	trifft nicht zu
2	1.1	Das Bekenntnis zu Innovation ist in den Werten und Leitbildern des Unternehmens verankert.			x					
3	1.2	Künftig notwendige (Innovations-)Kompetenzen (z.B. Technologie, Kreativität, Fehlertoleranz) werden systematisch entwickelt.		x						
4	1.3	Das Verhältnis von „Technology-Push“ und „Market-Pull“ unterliegt einer strategischen Bewertung und wird bewusst gestaltet.			x					
5	1.4	Die (Innovations-)Strategie ist einem breiten Mitarbeiterstamm bekannt.				x				
6	1.5	Es gibt eine systematische Integration auch der Peripherie des Unternehmens (z.B. Servicestrukturen, Gesellschaften, Länder).					x			
7	1.6	Im Sinne eines z.B. Open Innovation wird mit Zulieferern, Kunden, Forschungseinrichtungen etc. zusammengearbeitet.						x		
8	1.7	Es findet eine frühzeitige Evaluierung von Technologie- und Markttrends statt.					x			
9	1.8	Strategien werden cross-funktional erarbeitet, Strukturen (z.B. Strategiekreis) und Verantwortlichkeiten sind klar definiert.			x					
10	1.9	Die Erarbeitung und Umsetzung der Strategie erfolgt systematisch und mit professionellen, zeitgemäßen Methoden.				x				
11	1.10	Disruptive / radikale Innovationen können auch außerhalb organisierter Innovationsmechanismen vorangetrieben werden.						x		
12		<b>Gesamtnote</b>	<b>3,1</b>							

Während des Setzens der 100 Bewertungen („x“) erfolgt automatisch die Auswertung in den Arbeitsblättern „Netzdiagramm“, „Stärken-/Schwächen-Profil“ und „Reifegrad der Innovationskultur“ (vgl. Abbildung 2). Durch die Interaktivität können die Bewertungen auch rückwirkend korrigiert werden, wodurch sich das Auswertungsergebnis automatisch anpasst. Auf diese Weise lassen sich auch Simulationen durchführen – beispielsweise, wenn die Fragen unter unterschiedlichen Bewertungsmaßstäben beantwortet werden sollen.

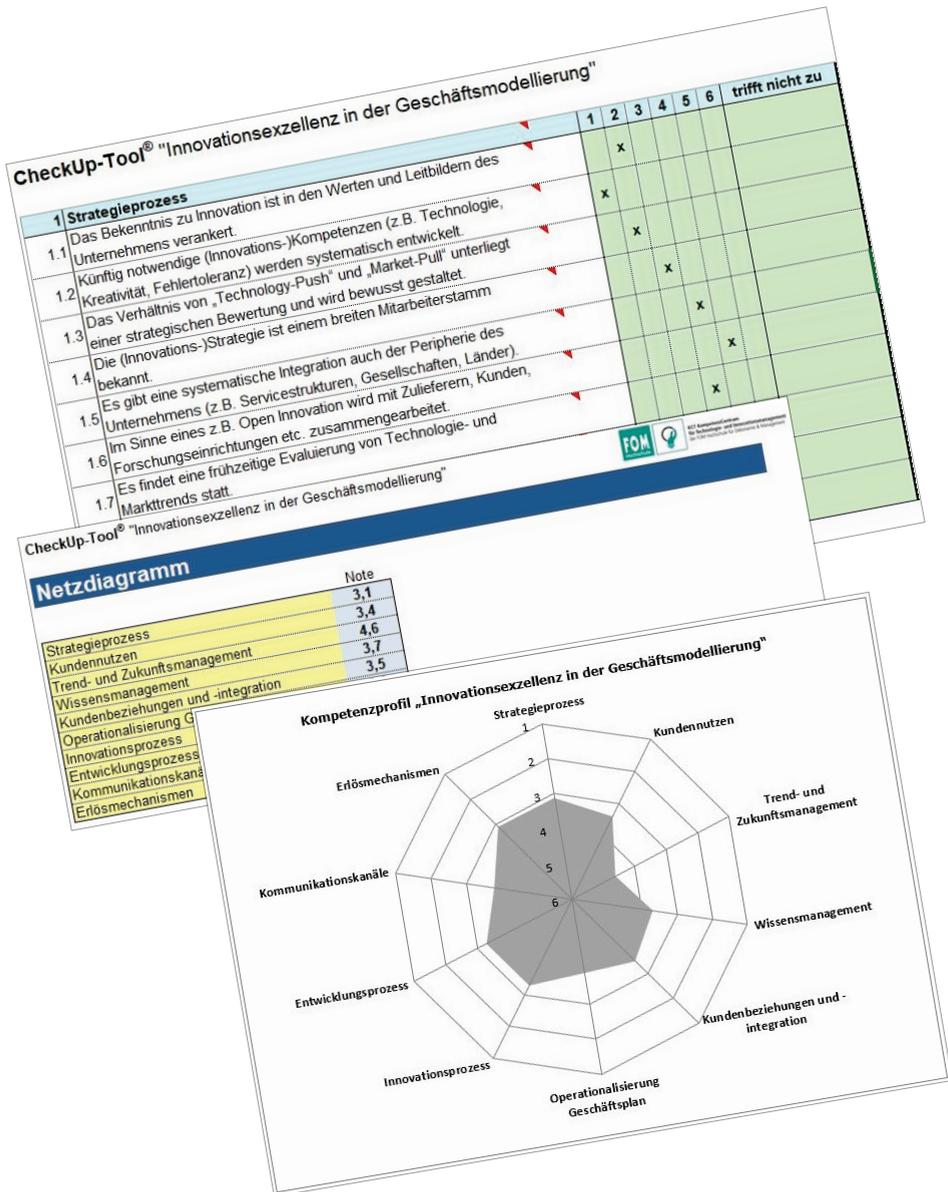
### Weitere Hinweise zur Anwendung

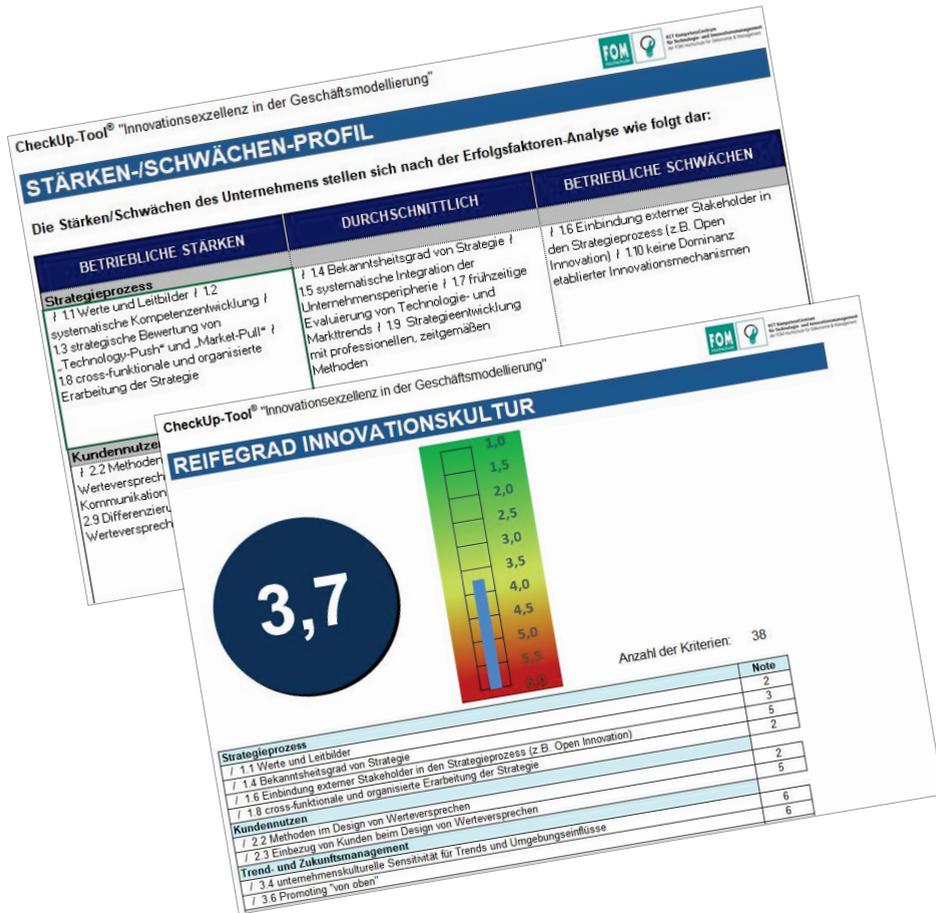
Die Arbeitsblätter sind geschützt, das heißt es können nur die hellgrünen Felder im Arbeitsblatt „Analyse 100 Erfolgsfaktoren“ sowie die als unternehmensspezifisch markierten Felder (zum Beispiel Name, Datum, Teilnehmende) verändert werden. Alle anderen Felder sind nicht veränderbar, die programmierten Verknüpfungen und Algorithmen können also auch nicht versehentlich zerstört werden.

Die Excel-Tabellenblätter „Deckblatt“, „Einführung“ und „Bildokumentation“ dienen dem Protokollwesen. Hier werden in vorgefertigte Masken wenige, aber relevante Eckdaten eingetragen oder Fotos gespeichert. Am Ende des Workshops kann auf diese Weise per PDF-Konvertierung ein end-fertiges Workshop-Ergebnis ausgegeben werden

Das letzte Arbeitsblatt („Hilfsregister“) ist lediglich ein Hilfsblatt. Hier ist die Verknüpfungstabelle zwischen den Noten aus dem Arbeitsblatt „Analyse 100 Erfolgsfaktoren“ und der Verschlagwortung einzelner Erfolgsfaktoren für das Arbeitsblatt „Stärken-/Schwächen-Profil“ hinterlegt.

**Abbildung 2:** Beispielhafte Darstellung von Auswertungsergebnissen





### 1.6 Organisatorischer Rahmen

Das CheckUp-Tool wurde als ein Werkzeug für die Moderation eines crossfunktional und interdisziplinär zusammengesetzten Teams konzipiert. Der Einsatz als Selbstbewertung ist zwar technisch möglich, aber methodisch wenig empfehlenswert, denn der Erkenntnisgewinn zur InnovationsExzellenz in der Geschäftsmodellierung stützt sich gerade auf

- die moderierte, externe („objektivere“) Sicht sowie
- die multiperspektivische Sichtachse aus verschiedenen Funktions- und Disziplinbereichen.

### 1.6.1 Zusammensetzung der Teilnehmenden

Anzahl und Zusammensetzung der Teilnehmenden stimmen Organisator und Geschäftsleitung miteinander ab. Letztlich entscheidet das Unternehmen, nach betrieblicher Situation und Erkenntnisziel des Workshops, über Art und Umfang der Teilnehmerstruktur.

Das Unternehmen muss verbindlich die Teilnehmenden für einen Ganztagsworkshop freistellen. Als optimale Teilnehmergröße ist eine Anzahl von acht bis zwölf Repräsentanten unterschiedlichster Funktionen und Fachdisziplinen zu empfehlen, um einen holistischen Blick zu gewährleisten (zum Beispiel aus Vertrieb, Marketing, Personal, Verwaltung, Einkauf, IT, Projektmanagement, Warenlogistik, Produktion, FuE/Konstruktion, Buchhaltung, Qualitätssicherung, Datenschutz, Arbeitnehmervertreter).

Die Unternehmensrepräsentanten sollten möglichst aus der 2. Ebene, oft sogar besser aus der 3. Ebene, stammen (Führungskräfte und/oder Schlüsselpersonen). Vertreter aus der Vorstands- oder Geschäftsführungsebene können teilnehmen (was nicht zwingend ist), sie sollten aber in keinem Fall den Teilnehmerkreis dominieren. Hierfür sprechen drei Gründe:

1. Neuigkeitswert:

Die Workshop-Ergebnisse sollen der Unternehmensleitung ein holistisches Abbild der herrschenden Situation, Stimmungslage und Interpretation der InnovationsExzellenz für Geschäftsmodellierung aus interner Sicht des Unternehmens liefern, um hieraus Entscheidungen ableiten zu können. Sich als Unternehmensleitung dazu quasi „selbst zu befragen“, wird wenige bis keine neuen Informationen liefern.

2. Holistischer Blick:

Da die Vertreter der Unternehmensleitung (1. und 2. Ebene) häufig in Jour-Fixes oder anderen Veranstaltungen zusammentreffen, ist eine weitgehend gleichgerichtete Sichtweise oft nicht auszuschließen. Der Workshop soll dagegen ein multiperspektivisches Bild liefern.

3. Sinn-Bild-Stiftung:

Ein weiteres Ziel des Workshops ist einerseits das Kennenlernen unterschiedlicher Perspektiven sowie andererseits die Einstimmung der Teilnehmenden auf ein möglichst einheitliches Verständnis von Innovation und Unternehmensziel – als organisationskultureller Aspekt.

## 1.6.2 Zeitlicher Ablauf, Technik und Spielregeln

Die Stärke des Werkzeugs besteht

- in der systematischen und konstruktiven Erarbeitung,
- einer Ist-Aufnahme der InnovationsExzellenz zur Geschäftsmodellierung sowie
- aus unterschiedlichen Perspektiven (Holistik),

und dies im zeitlichen Umfang eines einzigen Tages.

Hierfür muss ein definiertes Zeitkontingent definitiv bereitgestellt werden. Alle(!) Teilnehmenden müssen für den gesamten Tag uneingeschränkt zur Verfügung stehen und ungestört von externen Einflüssen sein. Störungen und Unterbrechungen müssen ausgeschlossen werden. Gegebenenfalls ist der Workshop an einem unternehmens-auswärtigen Ort zu organisieren.

Zeitplanung:

- 15-30 Min. Einleitung
- 420-480 Min. Workshop (je Handlungsfeld ca. 45 Min.)
- 15-30 Min. Abschluss

Für die 100 Einzelbewertungen sind jeweils ca. 4-5 Min. zu kalkulieren, was bereits eine straffe Moderation – ohne dabei Meinungen zu unterdrücken – voraussetzt. Einschließlich von Einleitung und Verabschiedung sind mindestens acht Zeitstunden zu kalkulieren. Sicherheitshalber sind in der Einladung und Planung zehn Zeitstunden einzukalkulieren.

Technisch wird ein Beamer mit großem Darstellungsbild (mind. 3 m Bildbreite) benötigt. Ein Flipchart und/oder Whiteboard wären hilfreich, um beispielsweise Themenspeicher zu bilden. Die Moderatoren bringen das CheckUp-Tool auf einem Rechner sowie notwendige Präsentationstechnik mit. Empfehlenswert sind zwei, mit dem CheckUp-Tool erfahrene Moderatoren, die abwechselnd moderieren und in der Excel-Applikation protokollieren.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Gegebenenfalls kann die Protokollierung auch von einer Assistenz aus dem Unternehmen heraus übernommen werden.

In der Moderation ist auf folgende Punkte zu achten:

- Einhaltung der zeitlichen Vorgaben (ca. 45 Min. je Handlungsfeld, wobei erfahrungsgemäß zu Beginn etwas mehr Zeit als zum Ende hin einzukalkulieren ist)
- keine Meinungsdominanz (zum Beispiel durch Führungskräfte)
- alle ausreden lassen, aber keine Monologe zulassen
- relevante (insb. konträre) Meinungen, Perspektiven und mögliche nächste Schritte (Maßnahmen) im Arbeitsblatt protokollieren

### **1.7 Nutzen für die Praxis**

Das CheckUp-Tool schafft durch seinen Erkenntniswert einen qualitativen Nutzen, muss unter betriebswirtschaftlicher Sicht aber auch einer monetären Kosten-Nutzen-Analyse standhalten.

Aus qualitativer Sicht sind folgende Nutzenaspekte aus dem CheckUp-Workshop im Schwerpunkt zu erwarten:

- Durch den holistischen Blick erhält die Geschäftsleitung einen Erkenntnisgewinn, wie „bottom-up“ die Schlüsselpersonen des Unternehmens die InnovationsExzellenz des Unternehmens einschätzen. Hieraus lassen sich gegebenenfalls neue, beziehungsweise andere Schlussfolgerungen ableiten, als dies bislang aus der Leitungssicht heraus geschehen ist.
- Zwar schließen die Diskussionen der 100 Erfolgsfaktoren jeweils mit der kollektiven Festlegung einer Note ab, doch die besondere Stärke liegt im Meinungsaustausch. Die Teilnehmenden lernen die Sichtachsen anderer Akteure oder Abteilungen kennen. Es wird ein kollektives Selbstverständnis erzielt. Die Diskussionen und Kommentare führen aber auch zu Schlussfolgerungen, die unmittelbar in Projekte oder Arbeitsaufgaben überführt werden können.
- Letztlich führt die Partizipation der Teilnehmenden an Strategiediskussionen auch zu einer individuellen Motivation, die sich handlungsleitend auf die künftigen Projekte auswirkt.

Die quantitativ-monetäre Sicht auf den Nutzen (beziehungsweise die Kosten-Nutzen-Bilanz) muss individuell für jedes Unternehmen bestimmt werden. Bei den Kosten sind zu berücksichtigen: Arbeitsausfall der Teilnehmenden, Kosten der externen Berater sowie gegebenenfalls Raumkosten und Verpflegung. Beim Nutzen sind vor allem Einspareffekte bei spezifischen Geschäftsprozessen zu kalkulieren. Denkbar sind folgende Monetärnutzen:

- Mit dem Workshop können interne und externe Beratungskosten bei der Befragung von Mitarbeitenden zu Innovationssituation und Motivation der Teilnehmenden eingespart werden.
- Wenn die Teilnehmenden des Workshops als Katalysatoren in ihren Teams wirken, kann eine Breitenstreuung der Strategievermittlung erzielt werden, die ansonsten über die Unternehmensleitung in aufwändigen Informationsveranstaltungen organisiert werden müsste.
- Wenn diese Transparenz „bottom-up“ gelingt, kann auch sichergestellt werden, dass Irritationen vermieden werden. Irritationen führen immer zu Unproduktivität, da sich Mitarbeitende Gedanken machen und untereinander diese austauschen („Flurfunk“). Neben dem Effekt des negativen Aufschaukelns von Stimmungen, kosten diese Flurgespräche Zeit und Geld. Wenn nur 15 Minuten pro Mitarbeiter pro Monat an einsparbaren Flurfunkgesprächen kalkuliert werden, wären dies bei einem mittelständischen Unternehmen<sup>12</sup> bereits 45.000 € pro Jahr.

Selbst wenn nur fünf Minuten pro Monat eingespart werden könnten (also eine Stunde p.a. per Mitarbeiterin oder Mitarbeiter), wären dies bereits 15.000 €, womit sich ein Workshop zur InnovationsExzellenz schnell lohnen könnte.

---

<sup>12</sup> Annahme: 250 Mitarbeitende, 60 € Stundensatz.

## Literatur

- Bijedić, T. / Hoffmann, M. (2018): Digitale Geschäftsmodelle – Chancen und Herausforderung für den Mittelstand, in: Institut für Mittelstandsforschung (ifm) (Hrsg.), Denkpapier, Bonn: ifm.
- FOM (Hrsg.) (2018): Selbstbewertung der unternehmerischen Innovations-Performance simple to use: „Innovations-Cockpit“. URL: <https://www.fom-blog.de/2018/12/selbstbewertung-der-unternehmerischen-innovations-performance-simple-to-use-innovations-cockpit/#more-8109> (Zugriff zuletzt: 18.04.2019).
- FOM (Hrsg.) (2019): Stuttgarter Gespräche "InnovationsExzellenz in der Geschäftsmodellierung"; Sonderveranstaltung der FOM am 23. Mai 2019 in Stuttgart. URL: <https://www.fom.de/sv/veranstaltung-25743-stuttgarter-gespraechе-innovationsexzellenz-in-der-geschaeftsmodellierung.html> (Zugriff zuletzt: 18.04.2019).
- GPM (Hrsg.) (2019): InnovationsExzellenz in der Geschäftsmodellierung; Veranstaltung der Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) am 13. Mai 2019 in Düsseldorf. URL: [https://www.gpm-ipma.de/ueber\\_uns/aktuelles/detail/innovationsexzellenz\\_in\\_der\\_geschaeftsmodellierung.html](https://www.gpm-ipma.de/ueber_uns/aktuelles/detail/innovationsexzellenz_in_der_geschaeftsmodellierung.html) (Zugriff zuletzt: 18.04.2019).
- Huber Verlag (Hrsg.) (2011): Kategorie Sieger und Nominierte des Industriepreis 2011. URL: <http://archiv.industriepreis.de/sieger/2011/kategorie-sieger/service-dienstleistungen.html> (Zugriff zuletzt: 29.01.2019).
- PWC (2017): Potenzialanalyse: Wie digital sind die deutschen Mittelständler. URL: [www.pwc.de/de/mittelstand/assets/digitalisierungsbefragung-21122016-auskopplung.pdf](http://www.pwc.de/de/mittelstand/assets/digitalisierungsbefragung-21122016-auskopplung.pdf) (Zugriff zuletzt: 14.05.2019).
- Schaffner, M. (2000): Check me up, Scotty! – xmedial – das Innovationsprojekt der Druckverbände, in: medienimpulse – vdm, Jg. 6/2000, S. 5.
- Schallmo, D. / Reinhardt, J. / Kuntz, E. (2018): Digitale Transformation von Geschäftsmodellen erfolgreich gestalten, Wiesbaden Springer Gabler.
- Wieselhuber & Partner GmbH (Hrsg.) (2015): Geschäftsmodell-Innovation durch Industrie 4.0: Chancen und Risiken für den Maschinen- und Anlagenbau, München: Wieselhuber.
- Ziegler, M. / Rossmann, S. (2017): Digital Machinery Decoded: A practical guide for machinery companies to navigate digital transformation and outperform competition, Stuttgart: Porsche Consulting.

## 2 Erfolgsfaktoren für die InnovationsExzellenz in der Geschäftsmodellierung

Im Folgenden werden die zehn Handlungsfelder vorgestellt, auf die das Innovations-CheckUp-Tool zur Beurteilung der InnovationsExzellenz in der Geschäftsmodellierung basiert und mittels jeweils zehn Erfolgsfaktoren hinterfragt wird.

Strategieprozess:	relevante Aspekte der Unternehmensstrategie in Bezug auf Geschäftsmodell-Innovation
Kundennutzen:	neue Geschäftsmodelle richten sich am Kundennutzen aus
Trend- und Zukunftsmanagement:	Geschäftsmodell-Entwicklungen orientieren sich nachvollziehbar am Wandel in der Umwelt von Organisationen (Stakeholder, Megatrends etc.)
Wissensmanagement:	Innovationsmanagement setzt einen organisierten Umgang mit Wissen voraus
Kundenbeziehungen und -integration:	das Verständnis über den Kunden (und Kundennutzen) hängt von einer tragfähigen Kundenbeziehung und -einbindung ab
Operationalisierung Geschäftsplan:	Innovation muss auch in operative Geschäftsprozesse und -abläufe übersetzt werden, um im Tagesgeschäft Erlöse zu generieren
Innovationsprozess:	gemeint ist hier der klassische Ideengewinnungsprozess, das Business-Design und der Vermarktungsprozess
Entwicklungsprozess:	Prozesse, die die Innovationsidee in konkrete Produkte (Güter, Dienstleistungen) umsetzen
Kommunikationskanäle:	der Erfolg von Geschäftsmodellen ist abhängig vom Informationsaustausch zur Wissensgenerierung (Networking) sowie der Außendarstellung
Erlösmechanismen:	neue Geschäftsmodelle schaffen neue Möglichkeiten zur Erlösgenerierung

## 2.1 Strategieprozess (Thomas Abele)

### 2.1.1 Einordnung in das Innovationsmanagement

Unter Strategie lässt sich „die grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise (Maßnahmenkombination) der Unternehmung und relevanter Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung der langfristigen Ziele“<sup>13</sup> verstehen. Aufgrund der Bedeutung des Themenfeldes gibt es eine nahezu unüberschaubare Anzahl an Publikationen, welche sich mit dem Inhalt von Strategien als auch dem Prozess der Erstellung und Umsetzung beschäftigen. Als eine der aktuellen Herausforderungen gerade auch in Bezug auf Innovationen kann die Synchronisation unterschiedlicher Zeithorizonte angesehen werden (Stichwort Agilität), was sich auch exemplarisch an den inzwischen kürzeren Update-Zyklen von Roadmaps als eines der zentralen Strategieinstrumente des Technologie- und Innovationsmanagements veranschaulichen lässt.<sup>14</sup>

### 2.1.2 Strategische Fragestellungen und Lösungsansätze bei der Geschäftsmodellierung

Im Folgenden werden die zentralen Fragestellungen des CheckUp-Tools bzgl. dem Strategieprozess vor dem Hintergrund ihrer Rezeption in der Literatur skizziert.

#### *Das Bekenntnis zu Innovation ist in den Werten und Leitbildern des Unternehmens verankert*

In der Literatur und Praxis werden eine Vielzahl an Bezugsrahmen verwendet, welche versuchen, die gesamte Bandbreite des Innovationsmanagements in einem logischen Zusammenhang abzubilden. Den meisten gemein ist, wie exemplarisch im House of Innovation des ursprünglich als EU-Forschungsprojekt entwickelten IMP<sup>3</sup>rove-Konzeptes, die zentrale Stellung der Innovationsstrategie.<sup>15</sup>

Die Abbildung von Innovation auf der normativen Ebene bietet die Grundlage für die Begründung des „ob“ für die Umsetzung von Innovationsaktivitäten im Unternehmen. Damit werden Anknüpfungspunkte geboten, an denen Mitarbeiter ihre tägliche Arbeit ausrichten können. Die Vision sollte geeignet formuliert sein, um zu verhindern, dass interessante Wachstumspotenziale außerhalb der „Leitplanken“ liegen.

---

<sup>13</sup> Müller-Stewens (2019).

<sup>14</sup> Vgl. Schimpf / Abele (2017), S. 8.

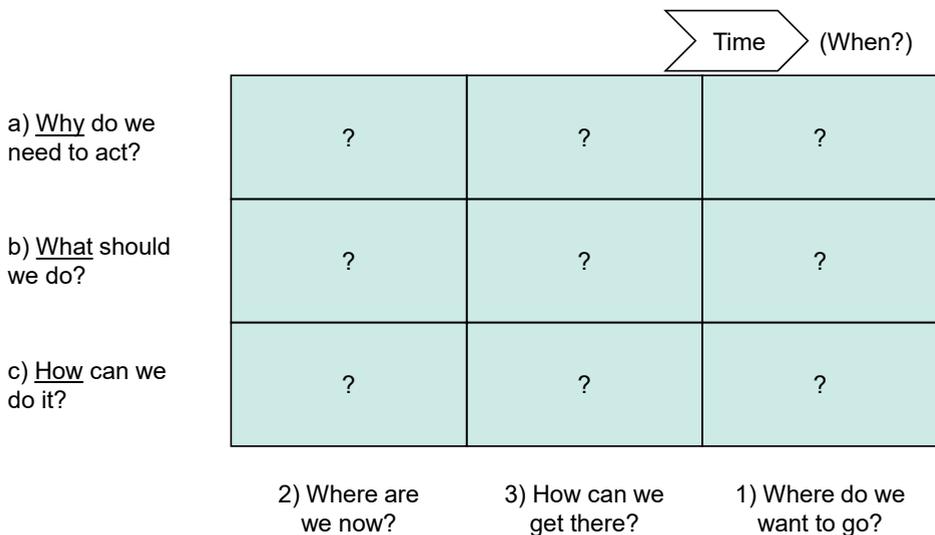
<sup>15</sup> Vgl. IMP<sup>3</sup>rove – European Innovation Management Academy EWIV (2010).

### ***Künftig notwendige (Innovations-)Kompetenzen (zum Beispiel Technologie, Kreativität, Fehlertoleranz) werden systematisch entwickelt***

Exemplarisch nach Jim Collins („Good to Great“)<sup>16</sup> zeichnen sich erfolgreiche Unternehmen insbesondere durch eine „Kultur der Disziplin“ bzgl. der Bearbeitung von Schwerpunktthemen aus. In diesem Sinne gilt es, zukünftig notwendige Kernkompetenzen zu identifizieren und nachhaltig zu fördern. Gerade in diesem Zusammenhang lässt sich anführen, dass Strategie auch als die Kunst des Weglassens bezeichnet wird.

Als Instrument, welches als besonders geeignet zur Überwindung des Spannungsfeldes zwischen aktuell verfügbaren und zukünftig notwendigen Fähigkeiten eines Unternehmens angesehen wird, lässt sich insbesondere die Roadmapping-Methode nennen.<sup>17</sup>

**Abbildung 3:** Fundamental Strategic Questions



Quelle: Phaal (2016), S. 11

<sup>16</sup> Vgl. Collins (2001).

<sup>17</sup> Vgl. Abele (2006), S. 76 ff.

### ***Das Verhältnis von „Technology-Push“ und „Market-Pull“ unterliegt einer strategischen Bewertung und wird bewusst gestaltet***

Mit Hilfe der griffig formulierten Entscheidungsfrage zur Strategieformulierung „Market-Pull vs. Technology-Push?“ wird die grundsätzliche Markt- beziehungsweise Technologieorientierung des Unternehmens umrissen.<sup>18</sup> Dabei steht die Art der Induktion der technischen Lösung im Mittelpunkt des Interesses, welche im Folgenden kurz umrissen werden.<sup>19</sup> Market-Pull steht für „bedarfsinduzierte technische Lösungen“. Individuen oder Gruppen formulieren einen subjektiven Mangel, welcher auf Beseitigung drängt.<sup>20</sup> Eine Marktorientierung der Wettbewerbs- beziehungsweise Technologiestrategie verringert die Wahrscheinlichkeit von Fehlschlägen im Markt, kann aber auch zu einem mehr an kurzfristigen Gewinnen orientierten Handeln führen.<sup>21</sup> Unter Technology-Push lassen sich „autonom induzierte technische Lösungen“ fassen, welche ihren Ursprung im Anwendungsdrang technischen Potenzials haben.<sup>22</sup> Vorteile einer technologieorientierten Strategie liegen in dem potenziell höheren Erfolgspotenzial, welches jedoch mit einem höheren Risiko, zum Beispiel an den Bedürfnissen der Kunden vorbei zu entwickeln und zu produzieren, einhergeht.<sup>23</sup>

In empirischen Untersuchungen konnte keine generelle Überlegenheit einer der beiden Ausrichtungen festgestellt werden.<sup>24</sup> Vielmehr scheinen Innovationen am erfolgreichsten zu sein, wenn sie auf Basis sowohl von markt- als auch technologiebezogenen Faktoren zustande kamen („balanced strategy“<sup>25</sup>).<sup>26</sup>

### ***Die (Innovations-)Strategie ist einem breiten Mitarbeiterstamm bekannt***

Nach Cuno Pümpin liegt das Scheitern von Strategien zumeist in der mangelnden Ausführung.<sup>27</sup> Ein zentraler Erfolgsfaktor ist diesbezüglich die breite Information von Mitarbeitern bzgl. der Innovationsstrategie. Zum Beispiel unterstützt alleine die saubere Definition von Suchfeldern<sup>28</sup> die Bewertung von FuE-Pro-

---

<sup>18</sup> Vgl. Wolfrum (1991), S. 90.

<sup>19</sup> Vgl. Bullinger (1994), S. 100.

<sup>20</sup> Vgl. ebd.

<sup>21</sup> Vgl. Wolfrum (1991), S. 91.

<sup>22</sup> Bullinger (1994), S. 100.

<sup>23</sup> Vgl. Wolfrum (1991), S. 91.

<sup>24</sup> Vgl. Gerpott (1999), S. 52 sowie Wolfrum (1991), S. 91.

<sup>25</sup> Wolfrum (1991), S. 92.

<sup>26</sup> Vgl. Gerpott (1999), S. 52.

<sup>27</sup> Vgl. Frauenfelder (2000), S. 99.

<sup>28</sup> Vgl. Abele (2013).

grammen, die Patentstrategie, Definition von Ideenmanagement-Aktivitäten, Monitoring etc. Engstler/Dold<sup>29</sup> weisen im gleichen Zusammenhang auch auf fehlende durchgängige und systematische Planungsmethodiken aus den Unternehmenszielen bis hin zu den Projekten hin.

***Es gibt eine systematische Integration auch der Peripherie des Unternehmens (zum Beispiel Servicestrukturen, Gesellschaften, Länder)***

In der Realität werden häufig insbesondere „nahe“ Bereiche in den Strategieerstellungs-/Innovationsprozess eingebunden. Das tiefe Verständnis von (latenten) Kundenanforderungen ist jedoch absolut entscheidend für die erfolgreiche Entwicklung neuer Produkte, Services und Geschäftsmodelle. Es gilt, entsprechende Strukturen und Prozesse zu definieren, um das dezentral vorhandene Wissen nutzbar zu machen.<sup>30</sup>

***Im Sinne zum Beispiel von Open Innovation wird mit Zulieferern, Kunden, Forschungseinrichtungen etc. zusammengearbeitet***

Hinter dem Begriff „Open Innovation“ steht der Grundgedanke, dass es außerhalb des eigenen Unternehmens evtl. noch viel mehr Personen gibt, welche sich mit den eigenen Schwerpunktthemen beschäftigen. Zudem können auch intern verworfene Ideen für andere von Interesse sein. Unterschieden wird zwischen inbound-/outbound-Aktivitäten mit oder ohne Geldflüsse. Die Bandbreite von Aktivitäten umfasst „informelles Networking“ bis hin zu Crowdsourcing-Projekten.<sup>31</sup> Diesbezüglich gibt es eine große Anzahl an Wissensquellen, Dienstleistern und Werkzeugen.

***Es findet eine frühzeitige Evaluierung von Technologie- und Markttrends statt***

Untersuchungen, wie zum Beispiel des Fraunhofer IPT in Aachen, belegen die Bedeutung der Identifikation relevanter Technologien durch ein systematisches Vorgehen. Prozessual sollte hier zwischen dem Unternehmen bereits bekannten Themen (inside-out-Approach zum Beispiel mit Hilfe einer internen Radar-Group) und der Suche nach dem Unternehmen noch unbekanntem Technologien (outside-in) unterschieden werden.<sup>32</sup>

***Strategien werden cross-funktional erarbeitet, Strukturen (zum Beispiel Strategiekreis) und Verantwortlichkeiten sind klar definiert***

<sup>29</sup> Vgl. Engstler / Dold (2003), S. 128.

<sup>30</sup> Vgl. Wohland / Wiemeyer / Baecker (2012), S. 154.

<sup>31</sup> Vgl. Chesbrough / Brunswicker (2013), S. 10.

<sup>32</sup> Vgl. Schulte-Gehrmann (2010), S. 16.

Die cross-funktionale Erarbeitung<sup>33</sup> einer Strategie ermöglicht es, unterschiedliche Perspektiven bzgl. Zeit (lang- und kurzfristig) sowie Technologie und Markt zu berücksichtigen. Neben top-down- und bottom-up-Ansätzen wird gerne auch das „Gegenstromverfahren“ verwendet. Dabei werden zunächst auf höherer Ebene strategische Eckpunkte fixiert, welche von den Fachexperten dann detailliert und verfeinert werden. Durch das erneute Reflektieren auf höherer Ebene können die Ziele auf Basis besserer Informationen ggfs. angepasst und ambitionierter definiert werden.<sup>34</sup>

### ***Die Erarbeitung und Umsetzung der Strategie erfolgt systematisch und mit professionellen, zeitgemäßen Methoden***

Für die Definition und Umsetzung von Strategien gibt es eine große Bandbreite von Methoden und Werkzeugen. Diese reichen von Strategiekonzepten wie Blue-Ocean-Strategie über Innovationskonzepte wie Design Thinking, Open Innovation, Business Model Innovation bis hin zu Werkzeugen wie Roadmapping. Hier sollte insbesondere die optimale Verbindung der gewählten Methoden und Werkzeuge sowie die nachhaltige Verankerung im Vordergrund stehen.<sup>35</sup>

### ***Disruptive / radikale Innovationen können auch außerhalb organisierter Innovationsmechanismen vorangetrieben werden***

Clayton Christensen als „Entdecker“ des Konzeptes der disruptiven Innovation hat präzise herausgearbeitet, dass diese Art von Innovation nur in separaten Organisationen erfolgreich umgesetzt werden kann.<sup>36</sup> Diese Innovationen dürfen nicht vom „Immunsystem“ des Unternehmens bekämpft werden. Exemplarisch können die von Unternehmen geforderten Marktdaten bei disruptiven Innovationen nicht erhoben werden und machen damit einen Business-Plan zum Teil hin-fällig.

---

<sup>33</sup> Vgl. ebd.

<sup>34</sup> Vgl. Abele (2006), S. 44.

<sup>35</sup> Vgl. Schimpf / Abele (2019).

<sup>36</sup> Vgl. Christensen (2000), S. 203.

## Literatur

- Abele, T. (2006): Verfahren für das Technologie-Roadmapping zur Unterstützung des strategischen Technologiemanagements, Jost-Jetter Verlag: Heimsheim.
- Abele, T. (2013): Suchfeldbestimmung und Ideenbewertung: Methoden und Prozesse in den frühen Phasen des Innovationsprozesses, Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Bullinger, H.-J. (1994): Einführung in das Technologiemanagement: Modelle, Methoden, Praxisbeispiele, Stuttgart: Teubner-Verlag.
- Chesbrough, H. / Brunswicker, S. (2013): Managing open innovation in large firms: Survey report, Stuttgart: Fraunhofer.
- Christensen, C. (2000): The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business, Boston: Harper Business.
- Collins, J. (2001): Good to Great, London: Random House Business Books.
- Engstler, M. / Dold, C. (2003): Einsatz der Balanced Scorecard im Projektmanagement, in: Kerber, G. (Hrsg.): Zukunft im Projektmanagement: Beiträge zur gemeinsamen Konferenz "5. Fachtagung Management und Controlling von IT-Projekten" und "interPM", Heidelberg: dpunkt-Verlag, S.127-141.
- Frauenfelder, P. (2000): Strategisches Management von Technologie und Innovation: Tools und principles, Zürich: Verlag Industrielle Organisation.
- Gerpott, T. (1999): Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement: Eine konzentrierte Einführung, Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- IMP<sup>3</sup>rove – European Innovation Management Academy EWIV (2010): IMP<sup>3</sup>rove Benchmarking based on the AT Kearney House of Innovation. URL: [https://www.improve-innovation.eu/?attachment\\_id=1832](https://www.improve-innovation.eu/?attachment_id=1832) (Zugriff zuletzt: 26.3.2019).
- Müller-Stewens, G. (2019): Strategie; <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/strategie-43591> (Zugriff zuletzt: 28.3.2019).
- Phaal, R. (2016): Evolution of roadmapping for application in innovation, strategy and policy: 1. gemeinsame Roadmapping-Konferenz des Fraunhofer-IAO und FOM KompetenzCentrum für Technologie- & Innovationsmanagement, 21.4.2016.

Schimpf, S. / Abele, T. (2017): How German Companies apply Roadmapping: Evidence from an Empirical Study, in: Journal of Engineering and Technology Management, Jg. 52, S.74-88.

Gehrmann, A.-L. / Wellensiek, M. / Schuh, G. (2010): Rahmenbedingungen für das Technologiemanagement in mittelständischen Unternehmen, 6. Symposium für Vorausschau und Technologieplanung, 28. und 29. Oktober 2010 in der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften, Gausemeier J. (Hrsg.), HNI-Verlagsschriftenreihe, Bd. 276, Paderborn.

Wohland, G. / Wiemeyer, M. / Baecker, D. (2012): Denkwerkzeuge der Höchstleister: Warum dynamikrobuste Unternehmen Marktdruck erzeugen, Lüneburg: Unibuch Verlag.

Wolfrum, B. (1991): Strategisches Technologiemanagement, Wiesbaden: Gabler.

## **2.2 Kundennutzen (Steffen Weimann)**

### **2.2.1 Einordnung in das Innovationsmanagement**

Mit der Verschiebung der Wirtschaftssektoren von der Industrie zur Dienstleistung haben sich Erwartungen auf Kundenseite verändert. Standen einst Produkt-Features und Funktionen im Vordergrund, treten Produkte zusehends in den Hintergrund. Der Fokus richtet sich mehr und mehr auf den Nutzen (Customer Value) durch das Angebot von Dienstleistungen, in deren Rahmen smarte Produkte als Informationsträger und Teil eines Service-Systems Nutzen erzeugen. Kundennutzen kann von Anbieter-Seite formuliert werden, hat einen Bezug zu den Kompetenzen des Anbieters und wird stets subjektiv von Kunden bewertet.<sup>37</sup>

Die Anforderungen an das Marketing und die Kommunikation aber vor allem auch an ein auf die neuen Rahmenbedingungen ausgerichtetes Innovationsmanagement haben sich gewandelt. Einerseits haben Kunden ein neues Selbstverständnis und fordern durchgängige Kundenerlebnisse (Customer Experience), andererseits wollen sie mündig in den Prozess der Dienstleistungserbringung integriert werden.

In allen Phasen der Dienstleistung soll die Reise des Kunden (Customer Journey) und der daraus abzuleitende Nutzen durchgängig sein. Was in der Potenzialphase an Kundennutzen signalisiert wird, muss im Prozess erlebbar sein und sich abschließend im Ergebnis der Dienstleistung als Nutzen manifestieren. Dabei entscheiden Kunden selbst, welchen Anteil sie an der Generierung des Nutzens haben, zu welchem Zeitpunkt, über welches Medium und an welchem Ort sie dies tun. Durch die Möglichkeiten der Digitalisierung und im Rahmen der digitalen Transformation entstehen immer neue Kundenerwartungen. Die Anforderungen, die daraus an das Innovationsmanagement von Unternehmen resultieren sind vielfältig. Zu den auf Produkte ausgerichteten Innovationsmethoden kommen neue, auf den Kundennutzen ausgerichtete Innovationsmethoden hinzu, die alle Phasen von der Ideengenerierung über die Konzeption, Prototyping bis zur Implementierung neuer Dienstleistungen unterstützen.

Während bislang lediglich bestimmte Bereiche des Unternehmens in den Innovationsprozess involviert waren, ist nun jeder in der Organisation aufgefordert, seine Erfahrungen mit Kunden und Ideen mit in den Innovationsprozess einzubringen. Damit werden alle Teilnehmenden in die Lage versetzt, den gewünschten Kundennutzen aus ihrer Perspektive zu formulieren. Auch die Rollen der Kun-

---

<sup>37</sup> Vgl. Eckert (2014), S. 140.

den oder Konsumenten haben sich in Bezug auf die Beteiligung an der Entwicklung des eigenen Nutzens beispielsweise um die Rollen als Co-Developer oder Co-Creator erweitert.

## 2.2.2 Kundennutzen in der Geschäftsmodellierung

Der Kundennutzen in Form eines Wertversprechens (Value Proposition) oder Wertangebots ist das zentrale Element eines jeden Geschäftsmodells.<sup>38</sup> Das Wertversprechen basiert auf angebotenen Produkten und Leistungen. Dabei zielt das Wertangebot auf die Bedürfnisse der Zielgruppen ab, auf die die Leistungen ausgerichtet werden.

Im Marketing folgen Unternehmen zunehmend einer Service-dominanten Logik,<sup>39</sup> bei der die Schlüsselrolle von Unternehmen im Angebot von Wertversprechen liegt, die durch Anerkennung seitens Kunden und Konsumenten gegenseitige Co-Creation des Nutzens bei der Leistungserbringung ermöglichen.<sup>40</sup> Lanning und Michaels definieren das Werte-Versprechen bereits 1988 als „Eine klare und einfache Aussage der Vorteile, [...], die ein Unternehmen liefert, in Kombination mit einem ungefähren Preis, den es jedem einzelnen Kunden berechnet“<sup>41</sup>.

Die Rolle des Wertversprechens beschränkt sich im Geschäftsmodell jedoch nicht allein auf den Nutzen für Kunden, sondern spricht das gesamte Wertschöpfungsnetzwerk an. Es zielt auch auf den Austausch von Werten (Value-in-Exchange) mit Partnern und Lieferanten und auf die Kundenerfahrung ab.<sup>42</sup> Gleichzeitig soll das Wertversprechen Alleinstellungsmerkmale signalisieren und den Einsatz von Ressourcen steuern, als auch den Fokus auf Schlüsselaktivitäten richten, um die Organisation auf die Erzeugung und Einlösung des Wertversprechens bei der Leistungserstellung auszurichten.

Umgekehrt betrachtet kann ein Wertversprechen, in das richtige Geschäftsmodell eingesetzt, seine volle Wirkungskraft entfalten.<sup>43</sup> Der Kundennutzen verändert sich mit sich verändernden Kundenerwartungen und hat genau wie Geschäftsmodelle einen Lebenszyklus.

---

<sup>38</sup> Vgl. Täuscher et. al. (2017), S. 188.

<sup>39</sup> Vgl. Weißenfels (2014) S. 3.

<sup>40</sup> Vgl. Skálén et. al. (2015), S. 139.

<sup>41</sup> Lanning / Michaels (1988), S. 53, übersetzt aus dem Englischen.

<sup>42</sup> Vgl. Payne et al. (2016), S. 482.

<sup>43</sup> Vgl. Osterwalder / Pigneur (2014), S. 144.

### 2.2.3 Lösungsansätze für Kundennutzen

Nachfolgend werden zehn Erfolgsfaktoren für die Entwicklung, Weiterentwicklung, Integration und Umsetzung von Kundennutzen auf Basis von Wertversprechen dargestellt. Die Fokussierung auf den Kundennutzen und einen gezielten Einbezug von relevanten und erprobten Methoden und Werkzeugen ermöglicht eine ganzheitliche Ausrichtung von Strategie, Geschäftsmodell und Organisation.

#### *Wertversprechen als Ergebnis von Wertschöpfungsaktivitäten*

Das Wertversprechen ist Ausdruck des Kundennutzens als Ergebnis der Wertschöpfungsaktivitäten eines Dienstleisters. Das Wertversprechen soll die Organisation und die Wertschöpfungsaktivitäten eines Unternehmens ausrichten. Es zielt auf Erfahrungen der Kunden oder Konsumenten im Dienstleistungsprozess ab und hat einen engen Bezug zur Qualität der Dienstleistung. Dienstleistungsqualität ist dabei die Fähigkeit, aus der Perspektive des Anbieters eine Leistung entsprechend des Erwartungsniveaus der Abnehmer zu erstellen und durchzuführen.<sup>44</sup>

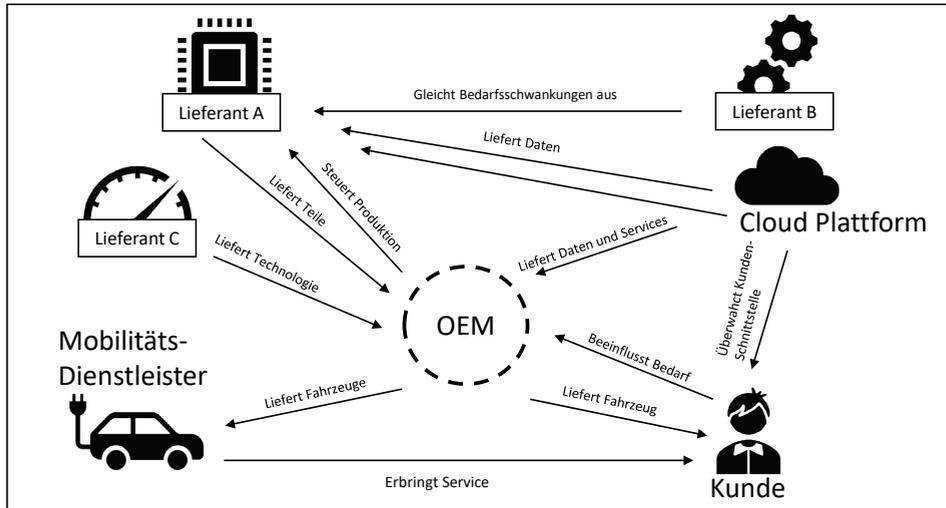
Der formulierte Kundennutzen in Form eines Wertversprechens nimmt also das Ergebnis der Dienstleistung vorweg. Wertschöpfungsaktivitäten erzeugen Kundennutzen innerhalb relevanter primärer und sekundärer, auf den Nutzen ausgerichteter Geschäftsprozesse. Klassisch finden Wertschöpfungsaktivitäten innerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen oder starrer Lieferanten-Unternehmen-Kunden-Wertschöpfungsketten in Form von Prozessen statt. Immer mehr findet die Wertschöpfung aber innerhalb moderner Ökosysteme statt, in denen Daten, Automation, Vernetzung und digitale Kundenzugänge eine neue Form der Wertschöpfung ermöglichen.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Vgl. Bruhn (2016), S. 88.

<sup>45</sup> Vgl. Bouée / Schaible (2015), S. 17.

**Abbildung 4:** Wertschöpfungsaktivitäten in modernen Wertschöpfungsnetzwerken



Quelle: In Anlehnung an: Bouée / Schaible (2015), S. 18

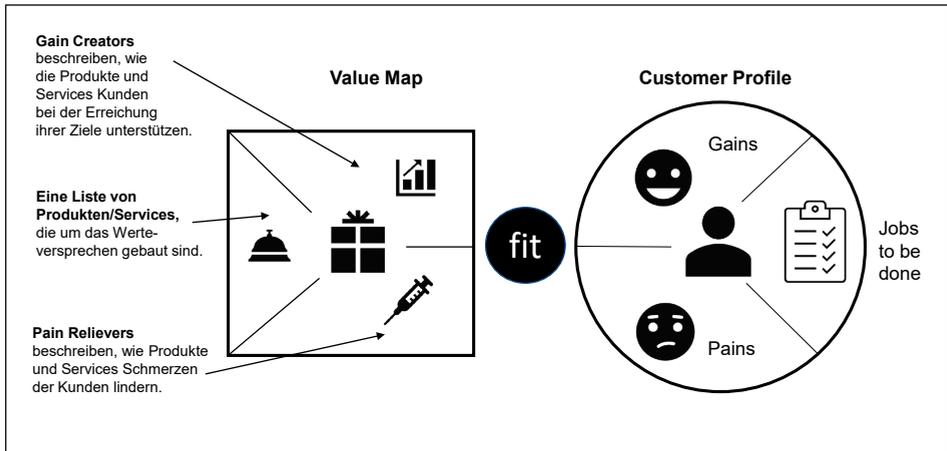
### **Anwendung professioneller Methoden**

Eine schrittweise Näherung in Bezug auf die Formulierung des Kundennutzens erfordert den Einsatz wissenschaftlich fundierter und praxiserprobter Methoden. Dabei konzentrieren sich die Methoden auf Basis der konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen (Heterogenität, Untrennbarkeit von Produktion und Konsumption) auf die Aspekte „People“ und „Process“, also die Prozesse, in die Personen in ihrer Rolle als Kunden oder Konsumenten integriert werden.

Die Nutzen-Argumentation adressiert dabei die Erfüllung von Bedürfnissen der Kunden oder Konsumenten, während der Nutzen selbst in der Transformation von Zuständen im Verlauf der Integration in den Leistungsprozess und durch Beteiligung der Kunden und Konsumenten entsteht. Abgewandelt wird der Konsument oft synonym als Nutzer (User) bezeichnet. Besonders im digitalen Marketing findet sich dieser Begriff wieder. Deshalb bieten die im Folgenden beispielhaft angedeuteten Methoden die Möglichkeit eines nutzer-zentrierten Vorgehens und in der Folge der Nutzen-Entwicklung. Im Mittelpunkt steht im Rahmen des Service Designs das Design (Entwicklungsprozess und Ergebnis) des Werteversprechens und die Methode Value Proposition Design. Für ein tieferes Verständnis der Nutzer und deren Bedürfnissen eignet sich die Entwicklung von Personas.

Durch eine Value Map können Nutzenargumentationen auf Basis von vorhandenen oder neu zu erstellenden Produkten oder Leistungen abgeleitet werden, die auf die Befriedigung der Bedürfnisse abzielen.<sup>46</sup>

**Abbildung 5:** Beispiel eines kundenzentrierten Tools



Quelle: In Anlehnung an: Osterwalder / Pigneur (2014), S. 61

Mithilfe kundenzentrierter Methoden kann eines der wesentlichen Hemmnisse bei der digitalen Transformation in Unternehmen überwunden werden.<sup>47</sup>

### **Einbezug von Kundschaft**

Bei der Entwicklung von Wertversprechen kann über Annahmen und Personas der Kundenutzen in erster Näherung antizipiert werden. Zur Validierung von Wertversprechen ist es unabdingbar, diese durch die Bildung von Hypothesen bei der Zielgruppe zu testen. Hier können Test-Prinzipien mit eingebunden werden, die allzu voreilige Schlüsse und Entscheidungen vermeiden. So gelten faktenbasierte Resultate mehr als Meinungen, frühe Tests erzeugen Feedback, um später zu verfeinern und Berücksichtigung der Messbarkeit von Ergebnissen sind wichtig.<sup>48</sup> Dazu können Kunden durch Befragungen, Interviews oder im Rahmen von Workshops an der Entwicklung und Weiterentwicklung beteiligt werden. Die Rollen der Kunden oder Konsumenten haben sich in Bezug auf die Beteiligung an der Entwicklung des eigenen Nutzens beispielsweise um die Rollen als Co-Developer oder Co-Creator erweitert.<sup>49</sup>

<sup>46</sup> Vgl. Osterwalder / Pigneur (2014), S. 61.

<sup>47</sup> Vgl. Etventure (2018), S. 12.

<sup>48</sup> Vgl. Osterwalder / Pigneur (2014), S. 202.

<sup>49</sup> Vgl. Weimann / Arnold (2019), S. 268.

**Tabelle 3:** Erweiterte Rollen bei der Integration von Kunden und Konsumenten

	<b>Produkt-Orientierung</b>	<b>Service-Orientierung</b>
Werteversprechen	Bereitstellung wertschöpfender Ressourcen	Unterstützung der wertschöpfenden Aktivitäten
Geschäftslogik	Bereitstellung von Ressourcen für den Einsatz beim Kunden	Unterstützung von Prozessen, die beim Kunden einen Mehrwert generieren
Rolle des Kunden	einzigster, werterstellender Akteur	Co-Producer, Co-Creator
Rolle des Unternehmens	Produzent und Anbieter von Gütern als Ressource für den Kunden	Anbieter eines Leistungsprozesses, Co-Producer und Co-Creator in den Kunde-Prozessen
Perspektive	Ressourcen, die vom Kunden eingesetzt werden, um einen Mehrwert zu generieren	ein Prozess, bei dem Ressourcen zur Unterstützung der wertschöpfenden Prozesse des Kunden eingesetzt werden

Quelle: In Anlehnung an: Weimann / Arnold (2019), S. 268

### **Umsetzung in Marketingbotschaften nach außen**

Das Werteversprechen findet Ausdruck auf zielgruppenspezifischen Kanälen, sowohl online auf der Website, sozialen Medien und Netzwerken als auch offline im persönlichen Kontakt, auf Messen, über Partner oder Absatzmittler. Der Kundennutzen wird im Marketing, im Vertrieb und auch im After-Sales Support sichtbar und erlebbar. Das Werteversprechen wird in allen Medien, Präsentationen, Videos, Bildern und Texten entsprechend umgesetzt.

Das Werteversprechen hat markenbildenden Charakter. Es trifft implizit eine Aussage zu Unternehmenswerten, Kultur und Ausrichtung. Auf Unternehmensebene geht das Werteversprechen weit über einen praktischen Nutzen hinaus. Dabei bilden Marken selbst nach Argumentation von Evans W. Douglas die Verbindung

zwischen Konsumenten und Produkten oder Leistungen im Austausch beiderseitigen Nutzens. Besonders bei Produkten und Leistungen, die emotionalisierend sind, wie z. B. Filme, Kleider oder Automobile, lassen sich Konsumenten in Produkte und Leistungen involvieren, die speziell Ihre Bedürfnisse befriedigen.<sup>50</sup> Verschiedene Autoren sehen in der Marken-Authentizität ein Kontinuum, das zunächst intern bestimmt wird. Je mehr eine Marke jedoch heroische und ikonische Züge annimmt, desto mehr wird die Authentizität zunehmend durch externe Stakeholder bestimmt.<sup>51</sup>

### ***Kommunikation in die Organisation***

Zur konsequenten Integration des Werteversprechens in die Organisation wird es top-down vom Management in die Organisation kommuniziert. Dabei hat das Management auch implizit durch eigenes Verhalten vorbildlichen Charakter. In allen Bereichen und Prozessen des Unternehmens ist das Werteversprechen bekannt und gibt Orientierung. Sowohl in sekundären Prozessen wie IT, Rechnungswesen, Human Resources, FuE oder Produktentwicklung, als auch bei primären Prozessen wie Marketing, Vertrieb und Auftragsabwicklung. Jeder Mitarbeiter kennt das Werteversprechen und kann darauf seine Haltung für seinen Tätigkeitsbereich ausrichten.

### ***Operative Umsetzung an den Touch-Points***

Die Umsetzung von Werteverprechen liegt an den Touch-Points, innerhalb der Customer Journey, oft individuell in den Händen der Mitarbeiter. Sie sind entscheidend für das Erleben des Kundennutzen und beeinflussen die Güte des Nutzens innerhalb ihrer Kommunikations- oder Beratungsleistung. Entscheidend ist ihre Haltung gegenüber den Konsumenten und der Grad ihres Wissens in Bezug zu Fragestellungen, aber auch die Unterstützung durch die Hintergrund-Organisation oder die Systeme (interne und externe Service-Orientierung), auf die sie zum Beispiel am Point of Sale zurückgreifen können. Aber auch digital können Nutzensvorteile wie Zeit- oder Kostenersparnis sowie Qualitätsvorteile oder Verfügbarkeit umgesetzt werden. Entscheidend ist, inwiefern die Integration und Motivation von Kunden und Konsumenten in den Dienstleistungsprozess gelingt.

Dazu erscheint es bedeutsam, dass Mitarbeiter Werteverprechen verinnerlicht und für den eigenen Arbeitsbereich interpretiert haben. Innerhalb der Kundenbeziehung, der Customer Journey, am Point of Sale oder in der persönlichen oder fernmündlichen Kommunikation. Es ist davon auszugehen, dass die Customer

---

<sup>50</sup> Vgl. Tsiotsou / Goldsmith (2013), S. 61.

<sup>51</sup> Vgl. Napoli et al. (2016), S. 1217.

Journey über alle Kanäle und Touch-Points, digital und analog, dynamisch konfiguriert werden kann. Durch Touch-Point-Analysen und Beobachtung oder Shadowing können Customer Journeys mit Fokus auf den Kundennutzen verifiziert werden.

### **Veränderung des Kundennutzen – Reflexion und Rückführung**

Kundenerwartungen und Anforderungen an einen Dienstleister ändern sich fortlaufend. Ist das Werteversprechen formuliert, wird dessen Wirkung und Umsetzung in Produkten und Leistungen fortlaufend proaktiv durch das Unternehmen überprüft und weiterentwickelt. Dabei können Basis-, Standard- und Begeisterungsleistungen mithilfe von Kano's Modell der Kundenbegeisterung<sup>52</sup> antizipiert und reflektiert werden. Die Erkenntnisse stellen einen direkten Bezug zwischen der Service-Qualität und der Kundenzufriedenheit her.<sup>53</sup> Sowohl bei traditionellen Geschäftsmodellen als auch insbesondere im E-Commerce.

Durch offene Kanäle, wie beispielsweise einem funktionierenden Beschwerdemanagement, können Veränderungen in der Wahrnehmung zu Lücken zwischen der kunden-gerichteten Kommunikation und der tatsächlich erlebten Leistung identifiziert und zusammengeführt werden.<sup>54</sup> Ergibt sich aus dem Einsatz neuer Technologien, im Rahmen der Digitalisierung oder digitalen Transformation, eine Veränderung im Geschäftsmodell oder eine strategische Neu-Ausrichtung des Unternehmens, so werden Werte-Versprechen reflektiert und gegebenenfalls angepasst.

### **Einholung von Kunden-Feedback**

Durch aktives Einholen von Kundenfeedback kann die Wirksamkeit des Werteversprechens oder dessen Umsetzung überprüft werden. Das kann in der Entwicklungs- und Prototyping-Phase durch die Einbindung von Kunden und Konsumenten in ihrer Rolle als Co-Creator erfolgen. Bei bestehenden, im Markt eingeführten Produkten und Leistungen können eine Reihe von Methoden eingesetzt werden. Besonders multiattributive Messverfahren eignen sich als kundenorientierte Messansätze, um Lücken in den Erwartungen zur wahrgenommenen Leistung festzustellen und beispielsweise in eine Nutzen-Importance-/Performance-Analyse überzuleiten.<sup>55</sup>

Im Internet haben sich weitere Verfahren zur Einholung des Kundenfeedbacks etabliert. Vor allem der Net-Promoter-Score hat sich bei Unternehmen wie Apple

---

<sup>52</sup> Vgl. Chiang et al. (2013), S. 340.

<sup>53</sup> Vgl. Meffert et al. (2018), S. 95.

<sup>54</sup> Vgl. ebd., S. 228.

<sup>55</sup> Vgl. Bruhn (2016), S. 141.

oder Allianz etabliert, um die Kunden-Loyalität, das Engagement oder den Enthusiasmus zu erfassen. Der Net-Promoter-Score zielt auf die Weiterempfehlungsbereitschaft ab, ohne tieferegehende Analysen des Kundennutzens zu ermöglichen.<sup>56</sup> Dagegen ermöglichen Kundenrezensionen eine qualitative Analyse der Produkte oder Leistungen aus der Kundenperspektive.

### ***Differenzierung zum Wettbewerb***

Durch Polaritäten-Profile oder Value-Curves kann die Wertigkeit von Werteverprechen in den Kontext zum Markt und Wettbewerb gesetzt werden. Die Differenzierung erfolgt unter anderem durch Markt- und Wettbewerbsanalysen auf der Ebene des Werteversprechens. Dabei werden kompetitive Faktoren durch Benchmarks erhoben und auf der Abzisse (x-Achse) eines Graphs dargestellt. Anschließend wird die Performance von direkten Wettbewerbern und Werteverprechen außerhalb traditioneller Industriegrenzen dem eigenen Werteverprechen auf der y-Achse gegenübergestellt. Darauf basierend kann die eigene Performance in Beziehung gesetzt werden.<sup>57</sup> Das Ergebnis ist eine wettbewerbsdifferenzierende Ausrichtung des Werteverprechens. Infolge kann durch diese Vorgehensweise die strategische Wettbewerbsposition abgeleitet werden. Wertekurven finden sich sowohl im Value Proposition Design als Strategy Canvas<sup>58</sup> als auch beispielsweise in der Blue-Ocean-Strategy wieder (vgl. Abbildung 6).<sup>59</sup>

---

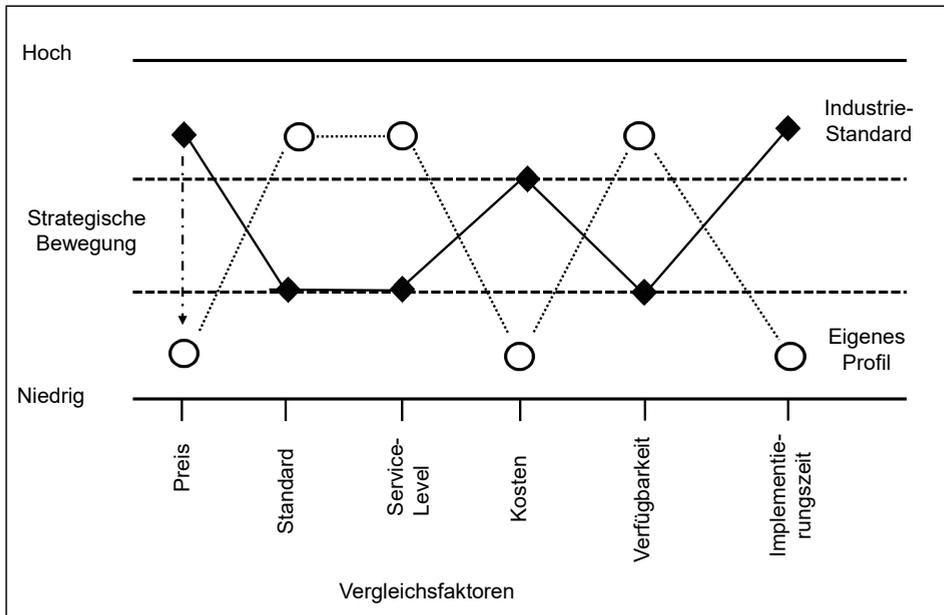
<sup>56</sup> Vgl. Reicheld / Markey (2011), S. 1.

<sup>57</sup> Vgl. Osterwalder / Pigneur (2014), S. 129.

<sup>58</sup> Vgl. ebd.

<sup>59</sup> Vgl. Weimann (2019), S. 331.

**Abbildung 6:** Wertekurve/Strategy-Canvas zur Analyse der strategischen Ausgangssituation eines IT-Service-Providers



Quelle: Weimann (2019), S. 331

### **Einbettung in ein passendes Geschäftsmodell**

Das Wertversprechen ist in ein passendes Geschäftsmodell eingebettet und kann sich optimal entfalten. Das bedeutet unter anderem, es werden die richtigen Kanäle genutzt, die Erlösmechanik, wie z. B. Pay-as-you-earn ist Teil des Wertversprechens. Es werden aktuelle Technologien oder Systeme genutzt, die eine effektive Wertschöpfungsarchitektur erlauben. Jedes Geschäftsmodell wird durch ein individuelles Wertversprechen ausgerichtet und kann immer im individuellen Kontext verstanden werden. Geschäftsmodell-Muster greifen soziale und technische Trends auf und stellen praxiserprobte Best Practices dar.

Gassmann zum Beispiel offeriert 55 Geschäftsmodell-Muster und definiert vier Nutzen-Dimensionen.<sup>60</sup> Dabei bilden die Geschäftsmodelle bestimmte Blöcke der Nutzen-Erzeugung, -Kommunikation, Kanäle und der Umsetzung in ein monetäres Ergebnis als Pool von Ideen zu Charakteristiken und Beziehungen im Geschäftsmodell.<sup>61</sup> Nach dem Einsatz des Kundennutzens in das Geschäftsmodell und Ableitung der Aspekte des Geschäftsmodells, geht es wieder zurück zur

<sup>60</sup> Vgl. Gassmann et al (2013), S. 73.

<sup>61</sup> Vgl. Lüttgens / Diener (2016), S. 21.

Anpassung des eingesetzten Wertversprechens an die (dann neuen) Gegebenheiten im Geschäftsmodell.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Vgl. Osterwalder / Pigneur (2014), S. 145.

## Literatur

- Bouée, C.E. / Schaible S. (2015): The Logic of Digitization, in: Berger, BDI (Hrsg.), The Digital Transformation of Industry: Studie Bundesverband der Deutschen Industrie und Roland Berger Strategy Consultants, München/Berlin.
- Bruhn, M. (2016): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement Grundlagen – Konzepte – Methoden, 10. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer.
- Chiang, T. / Yi, C. / Chang C. (2015): An Empirical Study of Applying Kano Model and TRIZ Business Evolution Trends to Improve E-Commerce Service Quality, National Science Council, Taiwan.
- Eckert, R. (2014): Business Model Prototyping: Geschäftsmodellentwicklung im Hyperwettbewerb. Strategische Überlegenheit als Ziel, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Etventure (2018): etventure-Studie Digitale Transformation 2018. URL: <https://service.etventure.de/digitale-transformation-2018> (Zugriff zuletzt: 12.04.2018).
- Gassmann O. / Frankenberger K. / Csik M. (2013): Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator, München: Carl Hanser Verlag GmbH Co KG.
- Lanning, M. J. / Michaels, E. G. (2000): A business is a value delivery system: Staff paper, McKinsey & Company, in: Delivering value to Customers, McKinsey Quarterly (2000), S. 53-56. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/delivering-value-to-customers> (Zugriff zuletzt: 10.03.2020).
- Lüttgens, D. / Diener, K. (2016): Business Model Patterns Used as a Tool for Creating (new), in: Innovative Business Models in Journal of Business Models, Jg. 4, Heft 03/2016, S. 19-36.
- Meffert, H. / Bruhn, M. / Hadwich K. (2018): Informationsgrundlagen des Dienstleistungsmarketing, in: Meffert / Bruhn / Hadwich (Hrsg.): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden, 9. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 91-127.
- Napoli, J. / Dickinson-Delaporte, S./ Beverland, M. (2016): The brand authenticity continuum: strategic approaches for building Value, in: Journal of Marketing Management, Jg. 21, Heft 13-14/2016, S. 1201-1229.

- Osterwalder, A. / Pigneur, Y. (2014): Value Proposition Design, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Payne, A. / Frow P. / Eggert, A. (2017): The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 45, Heft 04/2017, Springer, S. 467-489.
- Reicheld F. / Markey R. (2011): The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World, Chambersburg, Pennsylvania: Ingram Publisher Services.
- Skålén P. / Gummerus J. / von Koskull C. / Magnusson P.R. (2015): Exploring value propositions and service innovation: a service-dominant logic study, in: Journal of the academic Marketing Science, Jg. 43, S. 137-158.
- Täuscher, K./ Hilbig, R. / Abdelkafi, N. (2017): Geschäftsmodellelemente mehrseitiger Plattformen, in: Schallmo, D. et al. (Hrsg.): Digitale Transformation von Geschäftsmodellen, Grundlagen, Instrumente und Best Practices, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 179-211.
- Tsiotsou R. H. / Goldsmith R. E. (2013): You're nothing without me: what consumers contribute to brands, in: Douglas, E.W. (Hrsg.): Psychology of Branding, Hauppauge, New York: Nova Science Publishers Inc., S. 55-74.
- Weimann, S. / Arnold, S. (2019): Vom Produkt- zum Service-Geschäftsmodell, in: Abele T. (Hrsg.): Fallstudien zum Technologie- & Innovationsmanagement, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 263-285.
- Weimann, S. (2019): A Journey to the Blue IT Ocean: A Service-oriented and Sustainable Business Model for IT Service Providers, in: Barsch T. / Heupel T. / Trautmann H. (Hrsg.): Die Blue-Ocean-Strategie in Theorie und Praxis: Diskurs und 16 Beispiele erfolgreicher Anwendung, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 327-339.
- Weißenfels, C. (2014): A New Paradigm in Marketing – The Service Dominant Logic: Academia's Reactions to the Theory of Vargo and Lusch, Hamburg: Anchor Academic Publishing 2014.

## **2.3 Trend- und Zukunftsmanagement (Friederike Müller-Friemauth)**

### **2.3.1 Einordnung in das Innovationsmanagement**

Trend- und Zukunftsmanagement bezieht sich sowohl auf die Beobachtung neuer Entwicklungen in den Umfeldern des Unternehmens, als auch auf die Ableitung strategierelevanter Konsequenzen daraus. Der Grund, warum im CheckUp-Tool solche Formen der betrieblichen Zukunftsvorsorge als zentraler Erfolgsfaktor für InnovationsExzellenz gelten, liegt in der *Outside-in*-Perspektive der BWL: In dynamischen, vernetzten und komplexen Märkten steigt die Ungewissheit mit Blick auf bevorstehende Entwicklungen und Ereignisse. Dem trägt eine intensive Beschäftigung mit den Umfeldern Rechnung: Die Wirtschaftsorganisation versucht beispielsweise durch Umweltanalysen (zum Beispiel STEP-Analyse)<sup>63</sup> die Wahrscheinlichkeit zu minimieren, schwache Signale von Marktveränderungen zu übersehen, beziehungsweise sie versucht, sich frühzeitig auf den Wandel von Technologien, Kundenverhalten oder Marktstrukturen einzustellen. Dieser „Umfeld-Scan“ wird in diesem Tool-Bereich über zehn Indikatoren operationalisiert.

### **2.3.2 Trend- und Zukunftsforschung als Managementaufgabe**

Das Monitoring neuer Technologien, des Wandels beim Kundenverhalten oder im Markt gehört heute zum Standard-Repertoire der Unternehmensführung. Das war nicht immer so. Erst in den 1990er Jahren – mit Beginn der Globalisierung – vollzog sich in der Diskussion um „gute“, also auch wissenschaftlich fundierte Unternehmensstrategien derjenige Paradigmenwechsel, der das heute dominante Thema von Innovation und Disruption grundlegt: Die als einschlägig erachteten Erfolgsfaktoren für Exzellenz in der Unternehmensentwicklung wurden aktualisiert und ergänzt.

Herrschte in den Nachkriegsjahrzehnten noch die Überzeugung vor, dass Unternehmen vor allem ihr gegenwärtiges Geschäft abzusichern hätten (Restrukturierung, Reengineering, Optimierungen wie Schrumpfung, Kostensenkung etc.), vollzog sich gegen Ende des Jahrhunderts das, was in der ökonomischen Zukunftsforschung seit Beginn der 1970er Jahre bereits Normvorgabe war: Ein Wechsel im Strategieverständnis innerhalb des unternehmerischen Forecast-Bereichs. Denn Strategische Planung galt in der BWL über lange Zeit als ein präzisionsgetriebenes Planungstool, das sich an SMARTen Zielen beziehungsweise

---

<sup>63</sup> Vgl. Porter (2004), der detaillierte Beobachtungssysteme für Unternehmen zur Konkurrenz- bzw. Wettbewerbsanalyse anmahnt.

dem klassischen betriebswirtschaftlichen Managementzirkel orientierte. Zwar wurde damit die Gegenwart in die Zukunft verschoben – man schaffte es aber nicht, die Zukunft (im Sinne bereits heute absehbaren Wandels in den Umfeldern) proaktiv in die Gegenwart bzw. die heutige Planung hinüberzuziehen.

Was in der unternehmerischen Zukunftsforschung (Corporate Foresight) in den 1960er- und 1970er-Jahren den verstärkten Einsatz von Instrumenten wie der Szenariotechnik verursachte, vollzog sich in der BWL deutlich später über Vordenker in den (vorwiegend US-amerikanischen) Business Schools. Für die wohl maßgebliche Zäsur stehen Hamel und Prahalad 1995: Sie begründeten ein Verständnis von Strategie, das – aus ihrer Sicht – pedantische Planungsrituale durch eine spekulative Investitionsverpflichtung ersetzte und forderten eine nachholende Modernisierung der Debatte durch einen methodisch-systematischen Zukunftsbezug:

1. **Wissen**, wie sich der „Wettbewerb um Zukunft“ vom gegenwärtigen unterscheidet
2. **Verfahren**, um die Chancen von morgen aufzuspüren und richtig einzuschätzen
3. **Fähigkeit**, dem Unternehmen von der Spitze bis zur Basis jene Energie zu geben, die es für eine „lange Reise“ benötigt
4. **Leistungsfähigkeit**, um die Konkurrenten zu übertreffen<sup>64</sup>

Die Autoren sprechen dabei von einem systematischen Prozess des Vorteilsaufbaus und heben den Begriff der „Pre-market Competition“<sup>65</sup> aus der Taufe: Es gehe zunehmend darum, bereits den „Vormarkt“ als Wettbewerb zu begreifen. Die künftigen Engpässe seien immer seltener monetär-quantitativer, dafür immer häufiger ideeller Art. In Zukunftsmärkten drehe sich alles um intellektuelles Kapital.<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup> Vgl. Hamel / Prahalad (1995), S. 51.

<sup>65</sup> ebd., S. 278f.

<sup>66</sup> Im Entrepreneurship-Sektor hat sich diese Prämisse inzwischen fest etabliert; vgl. etwa die Position von Faltin (2008) sowie Faltin (2015). In der BWL insgesamt jedoch ist der entsprechende Paradigmenwechsel noch lange nicht vollzogen und gilt weiterhin als revolutionär; zur aktuellen Debatte vgl. Martin (2019).

### 2.3.3 Lösungsansätze für Trend- und Zukunftsmanagement

Diesem Managementverständnis von Trend- und Zukunftsvorsorge folgt auch die Operationalisierung des Themenfeldes im CheckUp-Tool. Die zehn veranschlagten Stellhebel dienen als Sprungbretter für einen systematischen Vorteilsaufbau in Sachen Früherkennung.<sup>67</sup> Gilt die Aufmerksamkeit der meisten Manager nach wie vor der Produktkonkurrenz, rivalisierenden Firmen und dem marktorientierten Wettbewerb, werden hier Kompetenzen im Vormarkt-Wettbewerb geprüft.

#### *Erwartungsmanagement*

Zukunftsmanagement betrifft die gesamte Organisation. Mitarbeiter sollten jederzeit sowohl über Langzeitziele als auch über aktuelle Meilensteine, Verzögerungen oder relevante Wettbewerbsinformationen verfügen, die mit Vision oder Leitbild in Zusammenhang stehen. Der Nutzen: Im gesamten Unternehmen herrscht eine genaue und immer aktuelle Vorstellung davon, inwiefern sich ein Unternehmen im erwünschten Entwicklungskorridor befindet. Die entsprechenden Einschätzungen und Bewertungen der Hierarchie sind allen bekannt.

#### *Organisiertes Trendmanagement*

Gezieltes Trend-Monitoring oder ein breites, uneingeschränktes Scanning von Trends (360-Grad-Radius) sind sowohl organisationsintern, etwa durch eine eigene Trend-Unit, wie organisationsextern möglich (etwa qua Delegation an einen Dienstleister). Keine Option ist per se besser oder schlechter; die Kunst besteht vielmehr darin, für einen effektiven Rücklauf der Befunde zu sorgen. Kommunikationswege und Feedback-Kanäle müssen hinreichend bekannt sein und auch genutzt werden.

#### *Langzeitziele und KPI's*

Es sollten Indikatoren veranschlagt werden, mit denen die Langzeitziele des Unternehmens gemessen werden können – und zwar in jedem Bereich. Ein Forschungsfeld der ökonomischen Zukunftsforschung treibt aktuell genau diesen Sektor intensiv voran: Wie Unternehmen es schaffen, zu „skalieren“; und darüber zu einem „exponentiellen“ Betrieb zu werden. Dahinter steht beispielsweise das Ziel, über „Dashboards“, die jedem Mitarbeiter in Echtzeit seine relevanten Leistungsdaten zur Verfügung stellen, die Organisation entlang ihrer Vision in maximaler Geschwindigkeit in die bestmögliche Marktperformance zu bringen.<sup>68</sup> Un-

---

<sup>67</sup> Vgl. grundlegend: Hammer (1998) sowie Liebl (1996).

<sup>68</sup> Vgl. Ismaili et al. (2017), S. 67-71, S. 188-190.

abhängig von dieser Exzellenzmarke können Klarheit der Vision, Radikalitätsanspruch von Neuerungen, Stellenwert von Innovationen für die Unternehmensstrategie etc. in Kennzahlen erfasst und regelmäßig kontrolliert werden.

### **Praktischer Nutzwert von Zukunftsinformationen**

Informationen über die Zukunft der jeweiligen Gegenwart sind kein Wissen, sondern zunächst bloße Informationen, deren Relevanz und Nutzen zentral an einer praktischen Interpretation beziehungsweise einer anwendenden Gestaltung hängen: Ohne unternehmerischen Kontext sind solche Infos nutzlos. Um die Sensitivität gegenüber Trends beziehungsweise die Fähigkeit zu solcher Ausdeutung zu erhöhen, muss die Botschaft im Firmenalltag daher praktikabel sein. Auch stets aktuelle Dokumentationen aus der Trenddatenbank verhelfen keiner Firma zu Vorsprüngen am Markt, wenn diese Informationen nicht so aufbereitet werden, dass sie für jeden verständlich sind, beziehungsweise wenn sie nicht dort und dann genutzt werden können, wo und wann sie gebraucht werden. Hat die Produktion oder der Vertrieb Trend-Informationen auf Abruf parat? Sind sie „simple and stupid“ genug (einfach und schnell zu erfassen)? Sind die verwendeten Terminologien organisationsadäquat, also in einer Sprache formuliert, die auch für Nicht-Experten beziehungsweise unterschiedliche Fachbereiche zugänglich ist?

### **Trendkompetenz**

Den Mitarbeitern zuzumuten, sich mit der Relevanz von Trends zu beschäftigen – das heißt, mit reinen Möglichkeiten anstatt quantitativ validierbaren Wahrscheinlichkeiten – ist voraussetzungsvoll: Im ökonomischen Denken ist diese Haltung (noch) nicht etabliert. In den meisten Unternehmen gilt nach wie vor, dass bloße Möglichkeiten kein legitimer Planungsgegenstand sind. Das Unternehmen beschäftigt sich dann zwar mit Chancen und Risiken, nicht aber mit Spekulationen. Dieses Verhalten ist riskant: Disruptionen geschehen nicht *aufgrund* hoher Wahrscheinlichkeit, sondern weil ein Unternehmen einer Idee vertraut – also *trotz* geringer Erfolgswahrscheinlichkeit.

Die Mitarbeiter müssen die diesbezügliche Haltung des Managements kennen, sonst können Zukunftsinformationen nicht angemessen beurteilt und umgesetzt werden. Das entsprechende Trend-Know-how ist im Detail zwar in jeder Organisation anders, in zukunftsorientierten Firmen jedoch eine zwingend systematisch zu vermittelnde Kompetenz: Worauf ist in dieser Firma zu achten? Welche Früh-Indikatoren spielen hier eine Rolle? Wie ist die spezielle und eigene Perspektive?

### ***Commitment von oben***

Ohne Rückendeckung aus der Führungsebene scheitert Zukunftsmanagement. Diese freiwillige Verpflichtung gehört nicht in Papiere, sondern muss für jeden Mitarbeiter deutlich sichtbar sein. Sie entspricht einer Selbstbindung, die ständig zu erneuern und regelmäßig öffentlich wahrnehmbar darzustellen ist. Eine Delegation an Funktionsträger ist dafür nicht hinreichend.

### ***Aktiv geführte Trend-Auseinandersetzungen***

Um die Basis der Interessenten an Zukunftsmanagement fortlaufend zu verbreitern, sollten Diskussionen um die Deutung früher Signale systematisch ins Unternehmen getragen werden. Expertenzirkel sind hier kontraproduktiv. Trend-Debatten sollten vielmehr aktiv angefacht, Kontroversen befeuert werden. In zahlreichen Exzellenzstudien wurde nachgewiesen, dass diese Art von produktivem Streit ein zentraler Katalysator für erfolgreiches Innovationsverhalten der Mitarbeiter ist.<sup>69</sup> Beispielsweise Netzwerkaufbau, Workshops oder Impulse von außen sollten selbstverständliche Aktivitäten des Zukunftsmanagements sein.

### ***Passung zur Gesamtstrategie***

Zukunftsbezogene Aktivitäten, Projekte und Prozesse sollten sich logisch aus der Unternehmensstrategie ergeben. Dies meint jedoch mehr als nur die konzeptionelle Passung, es geht vielmehr um eine organisationsbezogen-praktische Einfügung: Stimmen die etablierten Entscheidungsstrukturen im Unternehmen mit dem erwünschten Innovationsmodus überein? Sind sie schnell genug, hinreichend transdisziplinär, nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ informiert? Entscheidungen über Innovationsbelange sollten nicht qua Hierarchie getroffen werden – die einschlägigen Experten hierfür sind meist in anderen Teilen und anderen Ebenen der Organisation verortet. Die Entscheidungsarchitektur des Unternehmens muss diese Flexibilität zulassen.

### ***Bereitschaft zum Experimentieren***

Je dynamischer und volatiler die Märkte werden, desto weniger funktioniert eine Innovationsplanung nach traditionellem Muster („Innovationstrichter“ mit vorfestgelegtem Prozess). Die Gründe dafür sind mangelnde Geschwindigkeit und Agilität.

---

<sup>69</sup> Zur Bedeutung der strategischen Führung von Dissens beziehungsweise des dahinterliegenden Entscheidungsmusters für InnovationsExzellenz; vgl. Müller-Friemauth / Kühn (2016), S. 37ff.

Auch wenn das Innovationsmanagement der Firma nach etabliertem Muster verfährt und innerhalb einer Innovationspipeline arbeitet, können Experimentierphasen ermöglicht oder sogar fest eingeplant werden. Die meisten Unternehmen verfahren auf dem Weg in ein disruptionsorientiertes Innovationsmanagement in diesem Sinne zweigleisig und behalten zwar den klassischen Prozess bei, schaffen sich aber auch Experimentierräume (das eine tun, ohne das andere zu lassen) – Kotters „Zwei Systeme“, die (kontroverse) Nutzung von Innovationslaboren, Lean Innovation<sup>70</sup> oder anderer moderner Managementsysteme sind mögliche Impulsgeber für solche Experimente.

### ***Blick über den Tellerrand***

Eine Lehre aus modernen Durchbruchinnovationen lautet, dass Disruptionen nicht aus dem eigenen Markt, der eigenen Branche, dem eigenen Land, im Kontext der etablierten Technologie stammen. Das bedingt, die Perspektive zu weiten – und nicht nur die unmittelbaren Umfeldler zu beobachten, sondern auch die weiter außenliegenden Kreise der Wirtschaftsorganisation im Blick zu behalten.

In zukunftsorientierten Unternehmen gehört beispielsweise eine hohe Aufmerksamkeit auf spezielle Länder und Regionen wie Kalifornien beziehungsweise die USA, China oder Israel selbstverständlich dazu. Allerdings wird das Spektrum an beobachtungswürdigen Sektoren und Themen immer größer. Selbstverständlich macht es keinen Sinn, die eigenen Beobachtungsziele immer weiter auszudehnen. Die Möglichkeiten selektiver Impulse aus relevanten Bereichen sollten gleichwohl systematisiert werden (Kamingespräche, Einladungen, Konferenzen, Forschungsaudits im FuE-Bereich und Ähnliches).

---

<sup>70</sup> Vgl. Kotter (2015), Capgemini (2017), Schuh (2013).

## Literatur

- Capgemini (2017): The Discipline of Innovation: Making Sure Your Innovation Center Actually Makes Your Organization More Innovative, England/Indien (interner Think Tank). URL: [www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/12/dti\\_innovationcenter\\_report.pdf](http://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/12/dti_innovationcenter_report.pdf) (Zugriff zuletzt: 27.02.2019).
- Faltin, G. (2008): Kopf schlägt Kapital. Die ganz andere Art, ein Unternehmen zu gründen: Von der Lust, ein Entrepreneur zu sein, München: Carl Hanser.
- Faltin G. (2015): Wir sind das Kapital: Erkenne den Entrepreneur in Dir – Aufbruch in eine intelligenter Ökonomie, Hamburg: Murmann.
- Hamel, G. / Prahalad, C. K. (1995): Wettlauf um die Zukunft: Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen, Wien: Ueberreuter.
- Hammer, R. M. (1998) [1988]: Strategische Planung und Frühaufklärung, 3. Aufl., München/Wien: Oldenbourg.
- Ismali S. / Malone, M. S. / van Geest, Y. (2017): Exponentielle Organisationen: Das Konstruktionsprinzip für die Transformation von Unternehmen im Informationszeitalter, München: Vahlen.
- Kotter, J. P. (2015): Die Kraft der zwei Systeme, in: Harvard Business Manager (Spezial über Leadership), Jg. 37, S. 80-93.
- Liebl, F. (1996): Strategische Frühaufklärung: Trends, Issues, Stakeholders, München/Wien: Oldenbourg.
- Martin, R. L. (2019): Die Grenzen der Effizienz, in: Harvard Business Manager, Jg. 41, Heft 03/2019, S. 18-31.
- Müller-Friemauth, F. / Kühn, R. (2016): Silicon Valley als unternehmerische Inspiration: Zukunft erforschen, Wagnisse eingehen, Organisationen entwickeln, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Porter, M. E. (2004) [1980]: Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, New York: Free Press.
- Schuh, G. (2013): Lean Innovation, Heidelberg: Springer Vieweg.

## **2.4 Wissensmanagement (Michael Schaffner)**

Der Anspruch an Wissensmanagement (WiMa) reicht in der Unternehmensführung von der normativen über die strategische bis zur taktisch-operativen Ebene herunter. Dies wird in dem CheckUp-Tool über die Hinterfragung von entsprechenden Erfolgsfaktoren wie beispielsweise Wissenskultur und Begriffsverständnis (normativ), Wissensziele, integrative Konzepte und Umweltinteraktion (strategisch) sowie Wissenskooperation, redaktionelle und Qualitätsprozesse, Wissenscontrolling oder organisierter Wissenstransfer (taktisch-operativ) abgebildet.

### **2.4.1 Einordnung in das Innovationsmanagement**

Seit Jahrhunderten werden in praktisch allen Organisationsformen (zum Beispiel Familienbetriebe, Verwaltungen, Konzerne oder Verbände) Erfahrungen gesammelt und an die nächste Generation weitergeben, allerdings oft ohne bewusste Reflektion oder methodische Unterstützung.<sup>71</sup> Erst ab den 1990er-Jahren entwickelte sich das Wissensmanagement als eine eigenständige Fachdisziplin der Unternehmens- und Personalführung aus dem Innovationsmanagement heraus. Ziel sollte, angesichts der turbulenten Umwelt, die permanente Wandelbereitschaft durch die Entwicklung des Konzepts einer Lernenden Organisation sein.<sup>72</sup> Heute ist der Umgang mit Wissen (Stichwort: Erfahrungslernen) Bestandteil der bekanntesten Standards und Frameworks im Management (zum Beispiel ISO 9001:2015, EFQM).

Wissensintensive Unternehmen sehen Wissen nach Frey-Luxemburger als physisches, finanzielles und organisationales Kapital für das Unternehmen. Beispiele dafür sind Internet-Player wie Google oder Facebook. Sie haben die Ressource „Wissen“ bewusst zum Geschäftsmodell gemacht und Dienstleistungen daraus entwickelt. Bei technologisch anspruchsvollen Produkten und Dienstleistungen, immer kürzeren Lebenszyklen sowie individuellen und volatilen Kundenwünschen trägt der Umgang mit vorhandenem und gebildetem Wissen dazu bei, die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.<sup>73</sup>

Das Erfordernis und die Knappheit von Produktions-Know-how macht Wissen zu einem weiteren Produktionsfaktor, stellt aber auch einen strategischen Wettbewerbsfaktor in der Geschäftsmodellierung dar. Chancen oder Risiken früher als

---

<sup>71</sup> Vgl. Lehner (2012), S. 29.

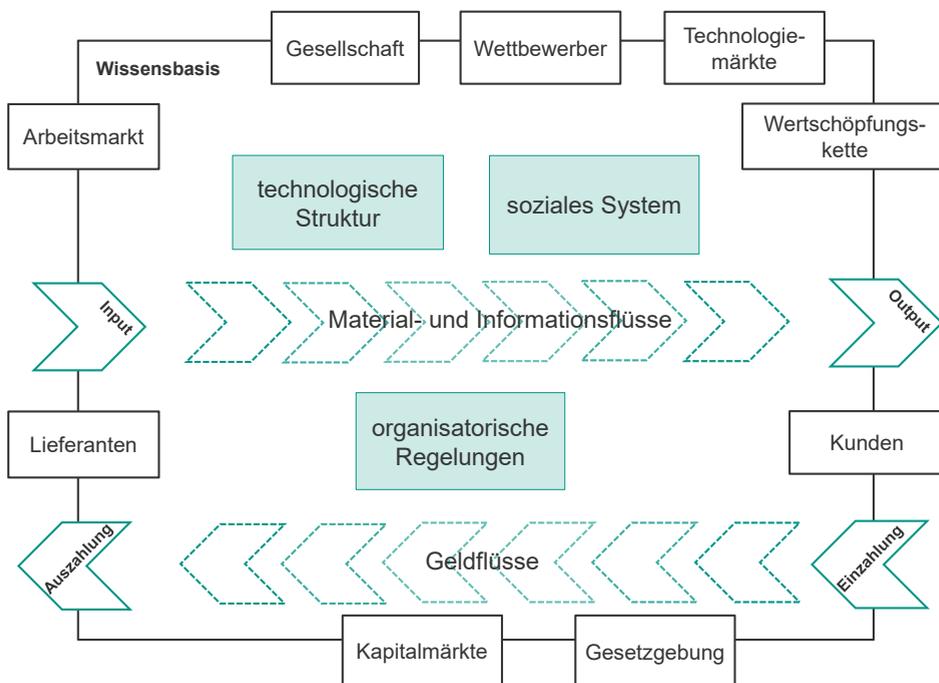
<sup>72</sup> Vgl. Doberstein (2011).

<sup>73</sup> Vgl. Frey-Luxemburger (2014), S. 53.

die Konkurrenz zu erkennen, schafft ebenso einen Wettbewerbsvorsprung (umweltbezogener Ansatz), wie die eingeschränkte Mobilität, Seltenheit und Imitierbarkeit von Wissensträgern (ressourcenbasierter Ansatz).<sup>74</sup>

So sieht North in der wissensorientierten Unternehmensführung das Erfolgspotenzial, um Marktanteile zu erhöhen, Wettbewerbsvorteile zu festigen sowie Kunden, Lieferanten, Eigentümer und andere Stakeholder zufriedenzustellen.<sup>75</sup> Und nach Frey-Luxemburger wird Wissen als Geschäftsmodell für Innovationen begriffen.<sup>76</sup> Aus systemtheoretischer Sicht verdeutlicht ein integriertes Geschäftsmodell alle relevanten Aspekte für das Wissensmanagement und zeigt Entwicklungsmöglichkeiten auf. Die Wissensbasis („Gedächtnis des Unternehmens“) bildet dabei die Grundlage für den Unternehmenserfolg.

**Abbildung 7:** Wissensbasis als Perzeption im System-Umwelt-Modell



Für technologieorientierte Unternehmen stellt das Technologie- und Innovationsmanagement eine wirtschaftliche Überwindung von Informationsbarrieren dar, die als Ergebnis von Unsicherheiten und Informationsasymmetrien auftreten.

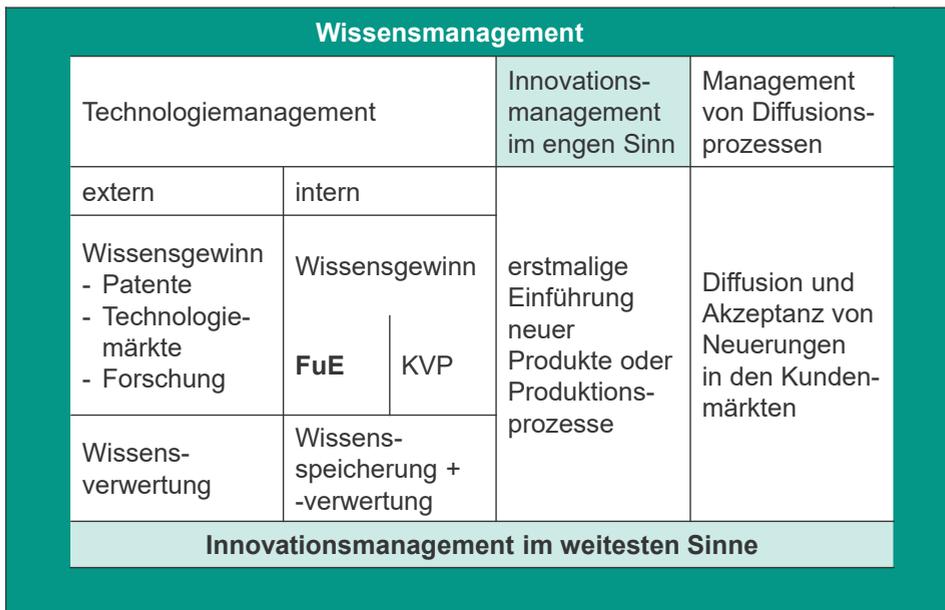
<sup>74</sup> Vgl. North (2016), S. 59.

<sup>75</sup> Vgl. ebd., S. 241.

<sup>76</sup> Vgl. Frey-Luxemburger (2014), S. 53.

Während sich das Technologiemanagement in erster Linie um die Beschaffung von Wissen und deren Verwertung im Rahmen einer strategischen Technologie- und Produktpolitik beschäftigt, ist das Innovationsmanagement (im engeren Sinne) nach innen gerichtet und konzentriert sich auf die konkrete, innovative Produkt- und Prozessentwicklung bis hin zur Vermarktung. Die nachfolgende Grafik zeigt das Strukturmodell für Technologie-, Innovations- und Wissensmanagement.<sup>77</sup>

**Abbildung 8:** Wissensmanagement im Kontext von Innovationsmanagement



Quelle: In Anlehnung an: Brockhoff (2011), S. 42

Das Wissensmanagement umrahmt das Technologie- und Innovationsmanagement und bietet damit die Basis jeglichen Handelns. Wissen ist nach North ein Wertschöpfungspotenzial bestehend aus:<sup>78</sup>

- Mitarbeiterwissen
- Organisationswissen
- Kundenwissen

<sup>77</sup> Vgl. Brockhoff (2011), S. 42.

<sup>78</sup> Vgl. North (2016), S. 21ff.

Innovationen entstehen aus Ideen, wobei auf der Suche nach einer anzustrebenden (Produkt- oder Problem-)Lösung „gedankliches Neuland“ betreten wird.<sup>79</sup> Dabei ist das Wissen der Kunden (geschöpft beispielsweise in Kundenbefragungen oder -workshops) ein anerkannter Auslöser für Innovationen.

### Definition von Wissen

„Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen.“<sup>80</sup> Bezogen auf Individuen kann Wissen unterschieden werden zwischen implizitem Wissen, das in den Köpfen einzelner Personen gespeichert ist (embodied knowledge), und explizitem Wissen, das außerhalb der Köpfe in Medien gespeichert ist (embrained knowledge). In Kollektiven ist Wissen dann implizit, wenn es in organisatorischen Routinen und „mental Modellen“ (zum Beispiel einem kollektiven Grundverständnis) verankert ist (embedded knowledge). Explizit kollektiv ist Wissen dann, wenn es sich in allgemein zugänglichen Regeln und Verfahrensrichtlinien widerspiegelt (encoded knowledge).<sup>81</sup>

**Abbildung 9:** Individuelle und kollektive, organisatorische Wissensarten

	individuelles Wissen	kollektives Wissen
implizites Wissen	<p>„embodied knowledge“</p> <p>verinnerlichtes Können, Erfahrungswissen, „Bauchgefühl“</p>	<p>„embedded knowledge“</p> <p>in Organisationsroutinen und „mental Modellen“ (gemeinsame Grundverständnisse) verankertes Wissen</p>
explizites Wissen	<p>„embrained knowledge“</p> <p>bewusste, verbalisierbare Fähigkeiten und Kompetenzen</p>	<p>„encoded knowledge“</p> <p>in Regeln, Verfahrensrichtlinien, Anleitungen kristallisiertes Wissen</p>

Quelle: In Anlehnung an: Lam (2000), S. 491ff. und Frost (2018)

Probleme bei der Explizierung sind vor allem die Kodierung von intuitiven Handlungserfahrungen, die im Unterbewusstsein schlummern (zum Beispiel „Beschreiben Sie bitte, wie man Fahrrad fährt.“) sowie die Abgrenzung von relevantem Wissen.

<sup>79</sup> Vgl. Vahs / Brem (2013), S. 249.

<sup>80</sup> Probst et al. (2012), S. 274.

<sup>81</sup> Vgl. Lam (2000), S. 491ff.

Ziel der Unternehmen ist vor allem die Kollektivierung von Wissen, das zwei Dinge voraussetzt: eine Überwindung von „Herrschaftswissen“ (Vermeidung von Wissen als Machtbasis) sowie die organisationskulturelle Verankerung eines kooperativen Verhaltens zur Wissensteilung aller Akteure. Exemplarisch leiden hierunter vor allem Berufsgruppen, die erfolgsbasiert vergütet werden und deren Erfolg sich auf Erfahrungswissen stützt (zum Beispiel Berater) oder die sich nach der Explizierung ihres intrinsischen Wissens überflüssig machen (zum Beispiel bei der Einführung von Outsourcing oder Shared-Service-Center).

### ***Integrativer Ansatz des Wissensmanagements***

Jede Organisation betreibt zur Erhaltung oder Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit ein Wissensmanagement, zum Beispiel in Form von Erfahrungsaustausch oder Mitarbeiterarbeit. Ob dies jedoch zielorientiert und systematisch erfolgt, entscheidet erst über den Erfolg. Beispiele hierfür sind konkrete Konzepte zur Vermeidung von Wissensverlust bei Mitarbeiterfluktuation, zur unternehmensweiten Nutzbarmachung von Mitarbeiter-Know-how, zur verbesserten Zusammenarbeit zwischen global agierenden Geschäftseinheiten, zur Gewährleistung weltweiter Serviceleistungen oder zur schnellen und adäquaten Anpassung der Unternehmensstrategie an geänderte Marktbedingungen oder Kundenanforderungen.<sup>82</sup> Ergo: Wissensmanagement muss normativ und strategisch induziert werden. Dabei können mehrere WiMa-Konzepte durchaus parallel und integriert verknüpft sein.

Wissen selbst lässt sich jedoch nicht managen. Es sind allein soziologische, organisatorische und technologische Rahmenbedingungen, die ein Wissensmanagement bestimmen.<sup>83</sup> Dies geschieht jedoch nicht primär bottom-up (zum Beispiel operatives Zusammenbringen von Akteuren durch Einführung von Wiki), sondern top-down (normativ [Warum?] ⇒ strategisch [Wohin und Wie?]) ⇒ taktisch/operativ [Womit?]). Dabei ist anerkannt, dass das Fundament durch einen humanorientierten WiMa-Ansatz gelegt wird, geprägt durch einen verhaltensorientierten, kulturellen und organisatorischen Wandel des Unternehmens zur Verankerung und Förderung einer Kultur des organisatorischen Wissensmanagements. Erst in der zweiten Stufe greift die Technologie (zum Beispiel Wiki, FAQ-Datenbank, Kollaborationswerkzeuge), denn es kann nicht davon ausgegangen

---

<sup>82</sup> Vgl. Lehner (2012), S. 32.

<sup>83</sup> Vgl. ebd., S. 34ff.

werden, dass die technische Realisierung eines Wissensmanagement-Konzeptes Organisationsmitglieder veranlassen wird, ihre Wissensbasis aktiv zu erweitern oder Wissen mit anderen zu teilen.<sup>84</sup>

## 2.4.2 Wissensorganisation als Managementproblem

Für nahezu alle Unternehmen erscheint der intelligente Umgang mit Wissensressourcen eine zentrale Herausforderung zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit zu sein. Wissensmanagement ist seit vielen Jahren ein Trendthema auf Konferenzen. Doch für Praktiker befindet sich die Wissensmanagement-Forschung aktuell in einem Dilemma. Zu groß ist die Flut an konzeptionellen Vorschlägen für besseres Wissensmanagement und zu gering das Angebot an konkreten Handlungsempfehlungen zur Überwindung von Hindernissen bei der Einführung von Wissensmanagement.<sup>85</sup>

Den Praktikern fehlt es nach Probst et al. oft an problemspezifischen Kenntnissen, welche Prozessschritte die WiMa-Einführung erleichtern helfen.<sup>86</sup> Für die Praxis sind Blue-Prints für spezifische Branchen und Handlungsfelder hilfreich.<sup>87</sup> Nicht selten ist in der Praxis eine sehr „hemdsärmelige“ Vorgehensweise festzustellen. Infolge sind die Einführung von Wikis, Knowledge Communities oder Projekt-Debriefings oft wenig erfolgreich. So wird die Existenz von Wissensmanagement oft sehr instrumentell beantwortet (typische Aussagen: „Wir haben ein Wiki.“ oder „Wir haben ein Mentoren-Konzept.“). Auf die Frage nach der strategischen Stoßrichtung, der Mitarbeiterakzeptanz, der Wirksamkeit des konzeptionellen Ansatzes oder des betriebswirtschaftlichen Erfolgs kommt oft ein Achselzucken.

Hierbei handelt es sich um ein charakteristisches Managementproblem. Denn die Entscheidung zur Einführung einer operativen Maßnahme ist schnell getroffen (nach dem Motto: „Haken dransetzen!“) und wird meist auch professionell umgesetzt. Die Probleme entstehen meist auf höhergelegenen Dimensionen der Unternehmensführung. Denn oft wird die Mühe gescheut, sich taktischen Fragen (zum Beispiel: „Welche Akzeptanzprobleme sind zu überwinden?“) oder strategischen Ausrichtungen (zum Beispiel: „Was wollen wir erreichen?“) zu widmen. Ganz weit weg sind dann meist Aspekte der normativen Unternehmensführung

---

<sup>84</sup> Vgl. ebd., S. 38.

<sup>85</sup> Auf eine umfassende theoretische Einführung in Wissensmanagement wird an dieser Stelle verzichtet. Verwiesen wird unter anderen zum Überblick auf Doberstein (2011), Frost (2018) und zur weiteren Vertiefung auf North (2016), Probst et al. (2012) sowie Lehner (2012).

<sup>86</sup> Vgl. Probst et al. (2012), S. 274.

<sup>87</sup> Vgl. Schaffner (2018).

(zum Beispiel: „Wie kann unternehmenskulturell das Selbstverständnis der Mitarbeiter zur Wissensteilung gefördert werden?“). Doch hier entscheidet sich der Erfolg für WiMa-Projekte.

### ***Wissensmanagement in der strukturierten Unternehmensführung***

Aber nur der umgekehrte Weg ist erfolgversprechend. Teil des normativen Rahmens sind die Unternehmensziele, die das Ergebnis eines Abstimmungsprozesses zwischen unterschiedlichen Interessengruppen (Stakeholder) des Unternehmens sind, der Unternehmensverfassung (zum Beispiel hinsichtlich der Mitbestimmung der Arbeitnehmer) sowie der Unternehmenskultur, die das Verhalten von Individuen und Gruppen im Unternehmen steuert und kurzfristig kaum beeinflusst werden kann. In der Strategiegestaltung wird die grundsätzliche Richtung der Unternehmensentwicklung vor dem Hintergrund der (normativen) Unternehmensziele formuliert. Erst anschließend werden unter taktischen Aspekten die operativen Umsetzungsmaßnahmen zum Beispiel hinsichtlich Organisation, Personal, Technik und Controlling getroffen.<sup>88</sup>

Ohne systematische Vorgehensweise wundert es daher nicht, dass Wissensdatenbanken, Wikis oder Organisationsmodelle wie Mentoren-Konzepte oder Communities mit großem Aufwand installiert sind, in der Praxis aber schnell zu Investitionsruinen werden.

### **2.4.3 Lösungsansätze für Wissensmanagement**

Kernproblem für das Top-Management ist, dass sich für Wissensmanagement nur schwer ein Business-Case rechnen lässt (Return-On-Investment). Dennoch ist es über einen Prozessansatz möglich.<sup>89</sup> Die Wertschaffung durch Wissensmanagement ist allgemein anerkannt (zum Beispiel Vermeidung von Wissensverlust durch ausscheidende Mitarbeiter, schnelle und adäquate Problemlösung zur Steigerung des Kundennutzens), doch gründet sich die Bilanzierung von Kosten und Nutzen durch die Anwendung von Wissen stets auf unsicheren Erwartungsgrößen (ex-ante unbekannte Nutzeneffekte, schwer kalkulierbare Gesamtkosten).<sup>90</sup> Eine ökonomische Begründung für Wissensmanagement lässt sich – neben einer Prozesskostenrechnung – aber auch argumentativ führen.

---

<sup>88</sup> Vgl. Hungenberg / Wulf (2015), S. 25f.

<sup>89</sup> Vgl. Schaffner (2014).

<sup>90</sup> Oft sind rund 50 Prozent des Gesamtaufwands bei der Einführung eines WiMa-Systems für die Gestaltung der Veränderungsprozesse (Change Management) bereitzustellen, um über die Akzeptanz der Mitarbeitenden den Projekterfolg zu sichern.

## Wissensmarktplatz

Denn Wissen ist ein knappes Gut. Und für knappe Güter bilden sich in der marktwirtschaftlichen Betrachtung Märkte heraus. Angebot und Nachfrage werden dabei über Marktausgleichsbeziehungen (Preis/Tauschwert als Lenkungsfunktion) ausgeglichen. Das Wissensmarkt-Konzept stammt von North aus dem Jahr 1998 und definiert, wie Wissensnachfrager und -anbieter in Kontakt gebracht werden.<sup>91</sup> Im Wesentlichen geht es um die Festlegung eines konkreten Marktverantwortlichen, der als Wissensmanager die spezifischen Rahmenbedingungen (zum Beispiel Organisation, Raumplanung, Technik) sowie „Spieler“ und Spielregeln (Wer kann/darf wie andere kontaktieren?) bestimmt. Zu seinen Aufgaben gehört auch, den Wissenstransfer aktiv zu gestalten. Es sind zum Beispiel (anspruchsvolle) Ziele zu setzen und Ergebnisse/Erfolge zu messen (Wissenscontrolling). Auch müssen Wissenslandkarten erstellt (beispielsweise Wissensdomänen, Wissensträger, Wissenslücken) und Anreizstrukturen geschaffen werden (zum Beispiel Belohnungssystem, Spielelemente, Nutzungserleichterung).

## Rollen im Wissensmanagement

Davenport und Prusak haben 1998 eine Systematik vorgestellt, die die Verantwortlichkeiten für Wissensmanagement auf vier Ebenen verteilt:<sup>92</sup>

- Ebene 1 „**Mitarbeiter**“:  
Sie setzen ihr eigenes Wissen und das von anderen bestmöglich ein, haben aber keinen Einfluss auf die dafür notwendigen WiMa-Rahmenbedingungen. Diese werden von den Akteuren der höheren drei Ebenen geschaffen.
- Ebene 2 „**Wissensarbeiter**“:  
Sie arbeiten operativ im Wissensmanagement, sind also beispielsweise verantwortlich für die Explizierung und Kollektivierung von Wissen und organisieren den Wissenstransfer in einem Unternehmen.
- Ebene 3 „**Manager von Wissensmanagementprojekten**“:  
Sie leiten Projekte, in welchen Teile oder das gesamte Wissensmanagement in einer Organisation eingeführt beziehungsweise gestaltet werden.
- Ebene 4 „**Wissensmanager**“ (CKO):  
Sie stehen auf der obersten Ebene und sind verantwortlich für die Leitung des Wissensmanagements in einer Organisation (oder einem Teilbereich davon).

---

<sup>91</sup> Vgl. North (2016), 247ff.

<sup>92</sup> Vgl. Davenport / Prusak (1998).

### **Aufgaben eines Wissensmanagers**

Der Einsatz eines Wissensmanagers zielt auf die Schaffung einer ganzheitlichen und (primär) unternehmensweiten Perspektive des Wissensmanagements ab.<sup>93</sup> Davenport und Prusak beschreiben die Aufgaben eines Wissensmanagers wie folgt:<sup>94</sup>

- Entwicklung und Umsetzung der globalen Wissensstrategie
- Ein- und Durchführung des Wissensmanagements in einer Organisation („Anwalt des Wissens“)
- Entwurf, Umsetzung und Management der technischen und organisatorischen Infrastruktur (unter anderen zum Beispiel Wissensbasen, Wissensnetzwerke, Forschungszentren sowie aller Akteure – vergleiche Rollen der Ebenen 1-3)
- Management externer Wissensquellen (zum Beispiel Beziehungen zu wirtschaftlichen und akademischen Partnern)
- Schaffung und Nutzung von Wissen und Anstöße zur Prozessgestaltung und -verbesserung in der Wissenserstellung, im Wissenstransfer und in der Wissensnutzung
- Design und Umsetzung der Kodifizierung von Wissen (zum Beispiel Koordination der Erfassung gegenwärtigen Wissens und Festlegung, auf welche Weise das relevante Wissen gespeichert werden soll)
- Verteidigung von Aufwänden und Investitionen und Begründung des Wissensmanagements (unter anderen auch: Bewertung von Wissen und Wissensmanagement, Controlling von Wissens Kennzahlen)

### **Wissenskooperation**

Mitarbeitende müssen durch den Wissensmanager als Wissensanbieter zur Wissensteilung und Wissensnachfrage zum Wissenskonsument motiviert werden. Das Bewahren des persönlichen Fach- und Erfahrungswissens wird oft als Machtbasis genutzt, um Abhängigkeiten zu schaffen (zum Beispiel Unkündbarkeit aufgrund von Herrschaftswissen). Zur partizipativen Kultivierung von Wissen und Vermeidung von „Herrschaftswissen“ hat Moser ein Modell zur Förderung der Wissenskooperation entwickelt.<sup>95</sup> Im Kern basiert das Konzept auf zwei Aspekten:

- Kultur der Reziprozität
- Affordanz der Wissenskooperation

---

<sup>93</sup> Vgl. Lehner (2012), S. 294.

<sup>94</sup> Vgl. Davenport / Prusak (1998), S. 114f.

<sup>95</sup> Vgl. Moser (2002).

### **Kultur der Reziprozität**

Wenn nicht jeder sein Wissen teilt (fehlende Reziprozität) führt dies zu einem Klima des Misstrauens. Eine Kultur der Reziprozität in der Wissenskoooperation vermeidet diese Asymmetrien. Organisationskulturell muss im Betrieb eine soziale Anerkennung für kooperatives Verhalten erzeugt werden, wobei eine geeignete Unternehmensvision die kollektive Überzeugung fördert, dass dank gemeinsamer Kompetenzen die Arbeit effektiver und effizienter ist. Dies setzt – dem strategischen Management folgend – die Definition von konkreten Wissenszielen und Controlling-Kennzahlen zur Erfolgsmessung voraus.<sup>96</sup> Die Kultur einer Reziprozität kann „im Kleinen“ einer Fachabteilung gut erprobt werden. Für eine organisationsweite Wirksamkeit ist jedoch das Top-Management gefordert, um dem Wissensmanager die hierfür notwendigen Befugnisse zu übertragen.

### **Affordanz der Wissenskoooperation**

Bei der Affordanz<sup>97</sup> in der Wissenskoooperation, werden die Rahmenbedingungen so geschaffen, dass Mitarbeiter zur Handlung (hier: Wissensaustausch) angeregt werden und ein kooperatives Verhalten gefördert wird. So laden beispielsweise Büros und Pausenräume zum Gespräch und Austausch ein, Sitzungen lassen genügend Zeit für den Austausch und technische Angebote erleichtern den Wissenstransfer (zum Beispiel Kollaborationstools) oder die Nutzung von Erfahrungswissen (zum Beispiel fallbasierte Expertensysteme).

### **WiMa-Modell nach Probst**

Bei der WiMa-Gestaltung hilft ein von Probst et al. 1997 vorgestelltes Modell des Wissensmanagements, das sich in der Praxis bewährt hat. Das Modell besteht aus acht Bausteinen, die jeweils einen Teilaspekt des Wissensmanagements beschreiben und sich auch gegenseitig beeinflussen. Es ist an den klassischen Managementprozess angelehnt:

- Ziele setzen, kontrollieren und bewerten,
- Managementaufgaben (hier: „Bausteine“) festlegen und
- spezifische Instrumente auswählen.

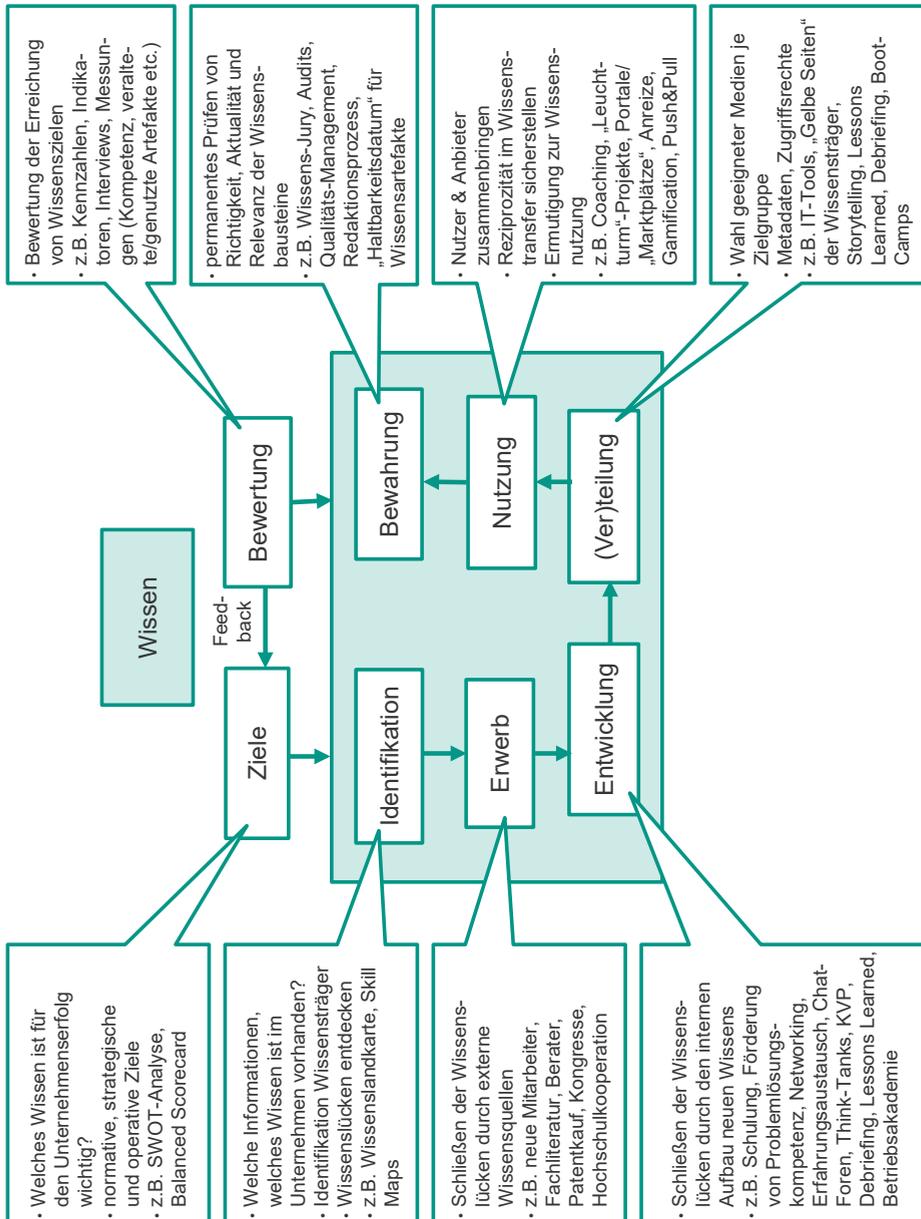
Das Modell ist aber auch gut für einen Neueinstieg geeignet, da mit einem beliebigen Baustein begonnen werden kann, von dem sich der größte Erfolg versprochen wird.

---

<sup>96</sup> Beispiel: Jeder Mitarbeiterausstieg wird von einem Explizierungsprozess begleitet. Gemessen wird die Zielerreichung durch die Dokumentation eines Mentorenprojektes.

<sup>97</sup> „to afford“ = anbieten

**Abbildung 10:** Managementaufgaben und Instrumente im Wissensmanagement



Quelle: Inspiriert durch und in Anlehnung an: Probst et al. (2012), S. 30

## Literatur

- Brockhoff, K. (2011): Management des Wissens als Hauptaufgabe des Technologie- und Innovationsmanagements, in: Albers, S. / Gassmann, O. (Hrsg.): Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 39-60.
- Davenport, T. H. / Prusak, L. (1998): Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Boston: Harvard Business School Press.
- Doberstein, S. (2011) (Hrsg.): Was ist Wissensmanagement?, in: community of knowledge. URL: <http://www.community-of-knowledge.de/wissensmanagement> (Zugriff zuletzt: 03.05.2011).
- Frey-Luxemburger, M. (2014): Wissensmanagement: Grundlagen und praktische Anwendungen, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer.
- Frost, J. (2018): Wissensmanagement, in: Gabler Wirtschaftslexikon. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/wissensmanagement-47468/version-270732> (Version 14.02.2018, 17:31)
- Hungenberg, H. / Wulf, T. (2015): Grundlagen der Unternehmensführung, 5. Aufl., Wiesbaden: Springer.
- Lam, A. (2000): Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework, in: Organization Studies, Jg. 23, Heft 3/2000, S. 487-513.
- Lehner, F. (2012): Wissensmanagement: Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung, München: Carl Hanser.
- Moser, K. S. (2002): Erfolgreich Wissen teilen, in: Unimagazin, Heft 2/2002, S. 22-24.
- North, K. (2016): Wissensorientierte Unternehmensführung, 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (2012): Wissen managen, 7. Aufl., Wiesbaden: Springer.
- Schaffner, M. (2014): Business Cases: Modellierung und Design, tekomp Jahrestagung, 13.11.2014, Stuttgart.

Schaffner, M. (2018): Technische Redakteure als Wissensmanager, in: Hennig, J. / Tjarks-Sobhani, M. (Hrsg.): Kompetenz der Technischen Redaktion: Schriften zur Technischen Kommunikation, Bd. 23, Stuttgart: tc world, S. 155-170.

Vahs, D. / Brem, A. (2013): Innovationsmanagement, 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

## 2.5 Kundenbeziehungen und -integration (Steffen Weimann)

### 2.5.1 Einordnung in das Innovationsmanagement

„Wir sehen unsere Kunden als geladene Gäste einer Party, und wir sind die Gastgeber. Jeden Tag ist es unsere Aufgabe, jeden wichtigen Aspekt der Kundenerfahrung ein bisschen besser zu machen.“<sup>98</sup> Dieses Zitat von Jeff Besos macht deutlich, wie die richtige Haltung gegenüber Kunden einen wesentlichen Anteil am Unternehmenserfolg ausmachen kann. Die wichtigen Aspekte der Kundenerfahrung herauszufiltern und diese in Maßnahmen zur Gestaltung von nachhaltigen Kundenbeziehungen zu verwandeln, ist nicht allein Aufgabe des Marketings oder des Vertriebs. Kunden wollen in die Gestaltung neuer Angebote mit eingebunden werden, um die eigenen Erlebnisse mit zu gestalten. Die Entwicklung überlegener Kundenbeziehungen wird zum Wettbewerbsfaktor im heutigen kompetitiven Umfeld.<sup>99</sup>

Eine durchgängige Informationskette zur Sammlung und Auswertung von beziehungsrelevanten Daten entlang der Customer Journey sind die Voraussetzung für eine kontinuierliche Verbesserung der Kundenbeziehungsaspekte. Dynamisch kann dann auf sich verändernde Kundenwünsche eingegangen werden oder die Messung der vereinbarten Service-Qualität erfolgen. Konkret geht es dabei zum Beispiel im Fall von Amazon um die zuverlässige Einhaltung der vereinbarten Lieferzeiten im Einzelnen oder das responsive Eingehen auf die Kunden bei Leistungsstörungen.

Das Beschwerde-Paradoxon<sup>100</sup> zeigt dabei auf, dass es nicht unbedingt notwendig ist, völlig fehlerfrei zu arbeiten, sondern im Fall von Leistungsstörungen ausgezeichnet zu handeln und die Leistungen fortlaufend zu verbessern. Stauss sieht im Feedbackmanagement den Kernbereich des Customer Care. Zur Stabilisierung der Kundenbeziehung kann der Umgang mit positiven und negativen Rückmeldungen und deren Auswertung dienen. So können auch Lob-Informationen gezielt im Qualitäts- und Personalmanagement zur Verbesserung eingesetzt werden.<sup>101</sup> Innovativ sind dabei komplexere Arten der automatisierten Selbstbedienung und maßgeschneiderten Dienstleistungen. Idealerweise simulieren sie persönliche Beziehungen auf Basis der gesammelten Informationen. Darüber hinausgehend ist die Mitarbeiter-Beteiligung bei der Gestaltung neuer

---

<sup>98</sup> Critizr (Hrsg.) (2017).

<sup>99</sup> Vgl. Branzei / Vertinsky (2006).

<sup>100</sup> Unzufriedene Kunden, deren Beschwerde ausgezeichnet behandelt wurde, sind letztlich zufriedener als solche, die ihre Erwartungen von vornherein erfüllt sahen; vgl. Zeithaml et al. (1996), S. 42f.

<sup>101</sup> Vgl. Stauss (2011), S. 466.

Leistungen oder Verbesserung von Produkten ebenfalls eine gute Gelegenheit, Kundenbeziehungen weiter zu stärken.<sup>102</sup>

### **2.5.2 Kundenbeziehung in der Geschäftsmodellierung**

In der Geschäftsmodellierung spielt die Kundenbeziehung als wesentlicher Aspekt und Baustein eines Geschäftsmodells eine zentrale Rolle. Dabei ist die Kundenbeziehung das Bindeglied zwischen dem Wertversprechen des Unternehmens und den Kundensegmenten. In der Geschäftsmodellierung bei Dienstleistungen wird die Kundenbeziehung im 5. Schritt definiert. Nach der Beschreibung der Kundensegmente, der Definition der Wertangebote, des darauf aufbauenden Kundennutzens und der passenden Kanäle rundet die Festlegung der Kundenbeziehung die Marktseite des Geschäftsmodells ab. Zusätzlich kann das vorgesehene Erlösmodell einen Aspekt der Kundenbeziehung und Kundenerfahrung darstellen.<sup>103</sup> So macht es einen Unterschied, ob transaktionale Erlöse wie zum Beispiel der Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung im Gegensatz zur Subskription, also einer monatlichen Miete, oder Pay-per-Use-Erlöse vorgesehen sind.

Andreas Rusnjak sieht beim Entrepreneurial Business Modeling etwa verschiedene Level von Kundenbeziehungen, die bei den Überlegungen zum Geschäftsmodell mit einbezogen werden können. Diese reichen von der dedizierten persönlichen Betreuung als individuellste und persönlichste Art der Kundenbeziehung (zum Beispiel beim Verkauf von Luxusgütern), über automatisierte Dienste (zum Beispiel Buchempfehlungen auf Amazon) bis hin zur Co-Creation durch die Generierung von Content oder zur gemeinsamen Gestaltung von Leistungen.<sup>104</sup> Je nach Perspektive und Art der Kundenbeziehung ist die Gestaltung der Kundenbeziehung in der Geschäftsmodellierung wahlweise der Wirtschaftsinformatik, dem Marketing oder allgemein der Betriebswirtschaft zugeordnet.

### **2.5.3 Lösungsansätze für die Gestaltung von Kundenbeziehungen**

Nachfolgend werden zehn Erfolgsfaktoren für die Entwicklung, Weiterentwicklung, Integration und Umsetzung von Kundenbeziehungen dargestellt. Die Fokussierung auf die Integration von Kunden in den Dienstleistungsprozess und ein

---

<sup>102</sup> Vgl. Osterwalder / Pigneur (2011), S. 33.

<sup>103</sup> Vgl. ebd.

<sup>104</sup> Vgl. Rusnjak (2014), S. 133.

gezielter Einbezug von relevanten Methoden und Werkzeugen ermöglicht, abgeleitet vom Kundennutzen, ein tiefes Verständnis für wirksame Kundenbeziehungen zu erlangen.

### ***Einbindung von Kundenbeziehungen in strategische Überlegungen***

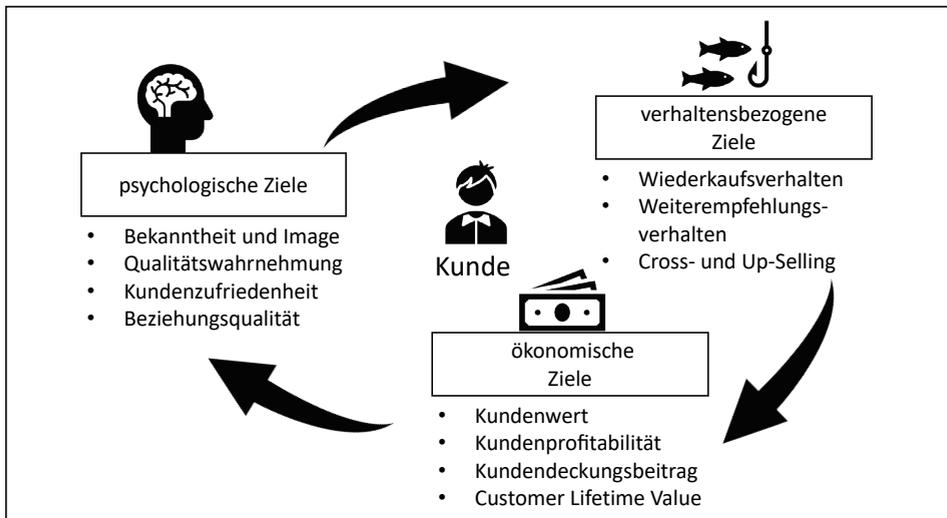
Die Kundenbeziehung gilt gemeinhin als Erfolgstreiber in Unternehmen. Deshalb ist das Kundenbeziehungsmanagement oder Customer Relationship Management (CRM) weit mehr als die Einführung eines IT-Systems.<sup>105</sup> Die Ziele, die bei der Einführung eines CRM-Systems verfolgt werden, sollten sich aus der Vertriebsstrategie ableiten. Die Vertriebsstrategie wiederum orientiert sich an der Unternehmensstrategie. Die IT-Strategie leitet sich schließlich aus der Unternehmensstrategie ab. Daraus ergibt sich eine feste Verankerung der Kundenbeziehungsstrategie im Unternehmen.

Eine auf die Kundenbeziehung ausgerichtete Strategie beschreibt ein Konzept zur Gestaltung der Kundenbeziehungen. Dazu gehören auch Überlegungen zu Kundensegmenten, die adressiert werden, Interaktionskanälen, über die eine Beziehung aufgebaut werden kann, und die dazugehörigen Marketinginstrumente.<sup>106</sup> Diese Überlegungen dienen anschließend zur Zielformulierung (vgl. Abbildung 11) und der Ableitung eines Marketing-Mix.

---

<sup>105</sup> Vgl. Georgi / Mink (2011), S. 59.

<sup>106</sup> Vgl. ebd., S. 61.

**Abbildung 11:** Kundengerichtete Ziele im Dienstleistungsmarketing

Quelle: In Anlehnung an: Meffert et al. (2018) S .154f.

Meffert und Bruhn sehen das Relationship-Marketing ebenfalls als Grundkonzept des Dienstleistungsmarketings zur Steuerung von Kundenbeziehungen. Durch Planung, Durchführung und Kontrolle von Maßnahmen sollen Geschäftsbeziehungen mit definierten Anspruchsgruppen initiiert, stabilisiert, intensiviert, wieder aufgenommen oder auch beendet werden. Ziel ist dabei der gegenseitige Nutzen.<sup>107</sup>

### **Einbindung von Kunden in die Konzeptphase neuer Angebote**

Die Relevanz der Kundeninteraktion bei der Entwicklung neuer Produkte und Services ist bei Wissenschaftlern als auch Praktikern unumstritten. Das Customer Engagement gehört zum erweiterten Spektrum des Relationship-Marketings.<sup>108</sup>

Im Innovationsprozess, bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, neuer Produkte und Dienstleistungen werden Kunden frühzeitig integriert. Sie werden eingeladen, an der Entwicklung Teil zu haben. Dazu bedarf es einer offenen Unternehmenskultur. Für die Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen werden Daten und Informationen aus Service-Prozessen aufgegriffen und in das Produktmanagement weitergeleitet. Diesbezüglich praktizieren viele Unternehmen schon die Einbindung von Kunden in der Konzeptphase neuer Angebote.

<sup>107</sup> Vgl. Meffert et al. (2018), S. 44.

<sup>108</sup> Vgl. Leclercq et al. (2017).

Oft wird dieser Prozess jedoch nicht bewusst gesteuert. Durch die Prototypisierung bei der Entwicklung neuer Produkte und der Nutzung von schnellen, rudimentären Modellen können erste Ideen und Funktionen den Kunden vorgestellt werden.<sup>109</sup> Dadurch entsteht die Möglichkeit, in einer frühen Konzeptphase Feedback der relevanten Zielgruppen einzuholen und Prototypen agil weiterzuentwickeln.

In der Software-Branche ist es üblich, sogenannte Beta-Versionen durch Kunden testen zu lassen. Dadurch entsteht eine besondere Beziehung, da die Beta-Tester Zugriff auf sonst unzugängliche Unternehmensressourcen erhalten und sich dadurch ernst genommen und als Teil der Unternehmensorganisation fühlen. Im Mittelpunkt dieser Betrachtung steht immer der Gedanke, sich schnell dem Feedback und der Meinung der Anspruchsgruppen zu stellen. Osterwalder und Pigneur schlagen dazu Prototypisierungsprinzipien vor, die darauf ausgelegt sind, die Ideen früh zu teilen, um sich dem Feedback zu stellen oder schnell durch frühes Scheitern zu lernen.<sup>110</sup>

Boukhris et. al. betonen, dass Unternehmen ihre Kunden in den Designprozess von Produkt-Service-Systemen integrieren, um Fehler zu vermeiden und die Zufriedenheit der Kunden durch bessere Qualität und zielgerichtete Angebote zu steigern.<sup>111</sup>

### ***Kundenwert oder Customer Lifetime Value***

Schon bei den strategischen Betrachtungen spielt der Kundenwert eine Rolle bei den ökonomischen Zielen des Dienstleistungsmarketings. Der Begriff Kundenwert bietet jedoch einen breiten Interpretationsspielraum. Dieser Spielraum wird durch das Konstrukt „Customer Value“ im englischsprachigen Raum weiter ausgedehnt. Dabei sind zwei Perspektiven zu unterscheiden, die Anbieter-Perspektive und die Kunden-Perspektive auf den Kundenwert. Für den Kunden geht es dabei um den zu erwartenden Netto-Nutzen aus der Beziehung, also den Wert, den der Kunde der Geschäftsbeziehung in Zukunft beimisst. Für den Anbieter geht es um den angenommenen und bewerteten Beitrag eines Kunden zur Erreichung der Ziele. Dieser Beitrag setzt sich einerseits aus dem erreichten Umsatz mit dem Kunden oder der Zielgruppe und andererseits aus dem Beitrag, den ein

---

<sup>109</sup> Vgl. Osterwalder / Pigneur (2014), S. 76.

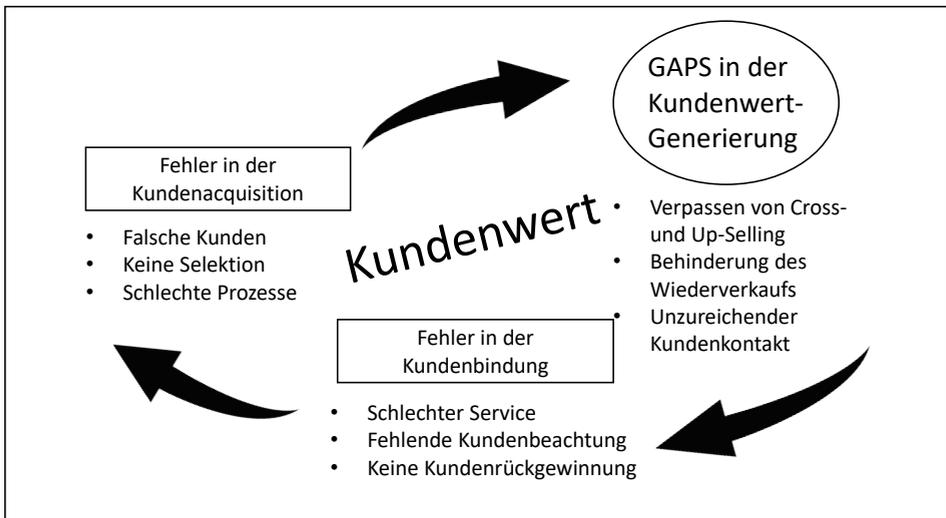
<sup>110</sup> Vgl. ebd., S. 79.

<sup>111</sup> Vgl. Boukhris et al. (2017), S. 28.

Kunde in den vielfältigen Rollen innerhalb der Kundenbeziehung zum Beispiel als Co-Creator oder Co-Marketer<sup>112</sup> oder als Informant<sup>113</sup> leistet.

Zur Messung des Kundenwerts stehen verschiedene Methoden zur Verfügung. Von einfachen Methoden, wie einer klassischen ABC-Analyse nach Umsatz oder Deckungsbeitrag, über weit verbreitete Bewertungsmodelle oder Scoring-Verfahren, bis hin zu zwei- oder mehrdimensionalen Portfolios existiert ein breites Spektrum an Techniken. Aus den Ergebnissen der Bewertung können entsprechende Strategien abgeleitet werden.<sup>114</sup> Potenzial in der Verbesserung des Kundenwerts bietet die Untersuchung von Lücken zwischen dem aktuellen und potenziellen Wert von Kunden (vgl. Abbildung 12).

**Abbildung 12:** Lücken zwischen dem aktuellen und potenziellen Kundenwert



Quelle: In Anlehnung an: Jenkinson (1997), S. 320

Weitere vielfältige Aspekte bei der Betrachtung des Kundenwerts sind zum Beispiel Share-of-wallet, reduzierte Service-Kosten, positive Mund-zu-Mund-Werbung, Referrals und eine geringere Preissensitivität.

### **Mapping von Angeboten und Kunden-Anforderungen**

Beim Mapping der Angebote und Kunden-Anforderungen geht es darum, zu den Leistungen und Wertversprechen passende Kunden anzusprechen und die

<sup>112</sup> Vgl. Helm et al. (2017), S. 6-7.

<sup>113</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (2017), S. 190.

<sup>114</sup> Vgl. Helm et al. (2017), S. 12-20.

Leistungen fortlaufend zum Beispiel in Form eines Product Lifecycle Managements auf die ausgewählten Anspruchsgruppen auszurichten. Hoffmann unterstreicht die entscheidende Rolle der Nutzerintegration in eine nachhaltige Produktentwicklung.<sup>115</sup>

**Tabelle 4:** Rollen der Nutzer in verschiedenen Phasen der Produktentwicklung

PRODUKT-ENTWICKLUNGSPROZESS	KONSUMENTEN ALS HALTER VON						
	Werten	Problemen	Bedürfnissen	Technischem Wissen	Bewertungen	Anwendungs-Wissen	Ideen
Strategie Entwicklung	x						
Initialisierung und Analyse		x	x				
Ideengenerierung		x	x			x	x
Idee-Spezifikation und Auswahl			x	x	x	x	x
Realisierung und Markteinführung				x	x	x	
Evaluation		x		x	x	x	x

Quelle: In Anlehnung an: Hoffmann (2012), S. 42<sup>116</sup>

Dazu stehen verschiedene Methoden zur Verfügung. Einerseits Marktforschungsmethoden wie Fokusgruppen oder der Lead-User-Ansatz, andererseits partizipatorische Methoden wie der Designing Moralised Products-Ansatz, Corporate Stakeholder Dialogues, der Social Embedding of Innovations-Ansatz oder der Comparison of User Integration-Ansatz.<sup>117</sup> Bei der Dienstleistungsentwicklung mit dem Fokus auf der Gestaltung des Kundennutzens stehen die Methoden des Value Proposition Designs (siehe Kundennutzen) zur Verfügung.

### **Kundenloyalität**

Kundenloyalität in der Marketingforschung beschreibt Hollmann in Anlehnung an Oliver als die auf wiederholter Käuferfahrung beruhende Verbundenheit eines Kunden, ein bestimmtes Angebot innerhalb einer Gruppe von Alternativangeboten zukünftig regelmäßig zu kaufen.<sup>118</sup> Kundenloyalität beruht unter anderem auf

<sup>115</sup> Vgl. Hoffmann (2012), S. 10.

<sup>116</sup> Aus dem Englischen übersetzt.

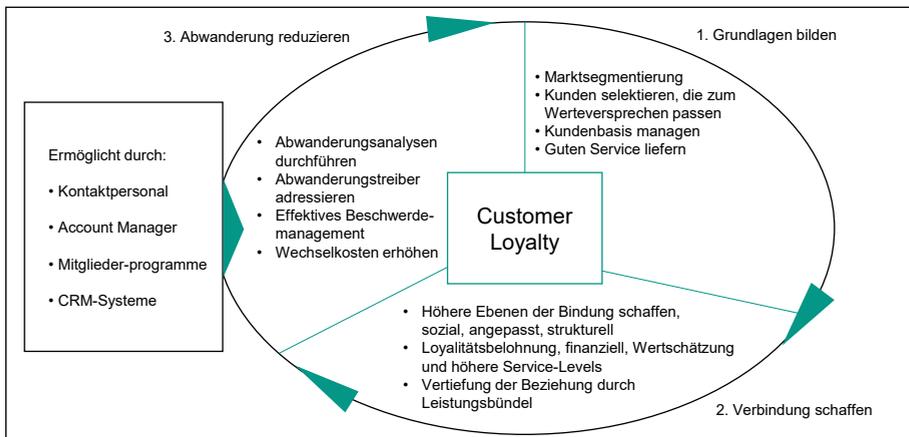
<sup>117</sup> Vgl. Hollmann (2012), S. 120-153.

<sup>118</sup> Vgl. Oliver (1999), S. 34.

der Einstellung von Nutzern gegenüber Sachen, Unternehmen oder Personen auf Basis von psychischen Vergleichs- und Bewertungsprozessen und führt im Zeitverlauf zu einer emotionalen Verbundenheit.<sup>119</sup>

Diese komplexen Vergleichsprozesse lassen sich beispielsweise durch das GAP-Modell von Zeithaml / Parasuraman / Berry,<sup>120</sup> das Dienstleistungsqualitätsmodell nach Grönroos oder das Beziehungsqualitätsmodell von Liljander und Strandvik darstellen und erforschen.<sup>121</sup> Wirtz und Lovelock unterstreichen die Bedeutung der Kundenloyalität für die Profitabilität in Anlehnung an Reichheld und Sasser, die Profitabilität auf Kundenebene über verschiedene Branchen hinweg untersucht haben. Das Ergebnis war ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Länge der Kundenbeziehung und der Profitabilität.<sup>122</sup>

**Abbildung 13: Loyalty Wheel**



Quelle: In Anlehnung an: Wirtz / Lovelock (2016), S. 466

Um Kunden zu loyalen Kunden zu entwickeln, ist es notwendig, sich Gedanken zu speziellen Angeboten oder der individuellen Behandlung von Kundengruppen zu machen. Dazu können Lösungsbündel, Services mit Cross-Selling-Potenzial, eine gute Service-Qualität und die Abstimmung von Abwanderungsgründen dienen. Weiterhin können finanzielle Anreize geschaffen werden, aber auch gezielte Upgrades, implizite Servicegarantien oder Service Levels angeboten werden. Kundenzufriedenheit und eine gute Servicequalität sind Voraussetzungen für Kundenloyalität. Jedoch sind sie kein Garant dafür. Kundenloyalität zu erreichen,

<sup>119</sup> Vgl. Hollmann (2012), S. 12.

<sup>120</sup> Vgl. Zeithaml et al. (1996), S. 37.

<sup>121</sup> Vgl. Bruhn (2016), S. 99-126.

<sup>122</sup> Vgl. Wirtz / Lovelock (2016), S. 460.

ist aufwändig. Einen Überblick über die vielfältigen Aktivitäten des Kundenloyalitätsmanagements zeigt die vorangestellte Abbildung.

### **Management von Kunden-Abwanderungen**

Die Kundenabwanderung stellt eine große Herausforderung innerhalb des Kundenbeziehungsmanagements dar. So gilt die Kundenfluktuation als maßgeblicher Kostentreiber im Beziehungsmarketing. Aufwände oder Schaden entstehen dabei durch Profitabilitätsverluste, entgangene Potenziale und die Gewinnung von Neukunden.<sup>123</sup> Die Gründe für die Abwanderung sind vielfältig und sollten eingehend von Unternehmen untersucht und aktiv bearbeitet werden. Dazu ist es notwendig, Feedback-Prozesse wie ein funktionierendes Beschwerdemanagement zu installieren, um Abwanderungen einerseits früh zu erkennen, diesen vorzubeugen oder im Falle der Abwanderung die Rückgewinnung einzuleiten.

Für den Aufbau von Frühwarnsystemen können branchen- oder unternehmensindividuelle Indikatoren bestimmt werden. Offensichtliche Indikatoren können Beschwerden, Kündigungsandrohungen oder auch der Bezug zur prozentualen Abnahme des Kundenwerts im durchschnittlichen Vergleich zu anderen Kunden sein. Weiter können unterschiedliche statistische Methoden, Data-Mining-Verfahren, Entscheidungsbaum-Modelle und Weitere für das Monitoring von potenziellen Abwanderungen eingesetzt werden. Grundsätzlich kann in kundenbezogene, unternehmensbezogene oder wettbewerbsbezogene Gründe unterschieden werden. Bei den kundenbezogenen Gründen, wie veränderten Lebensumständen, ist eine Rückgewinnung oft wirkungslos. Bei unternehmensbezogenen oder wettbewerbsbezogenen Gründen lohnt es sich genauer nachzuforschen, um entsprechende Maßnahmen einleiten zu können.<sup>124</sup>

Papenhoff und Lübke fügen Abwanderungen (im englischen oft „Churn“ – Kunstwort aus „Change“ und „Return“) noch weitere Dimensionen in Form von partiell/total, B2B vs. B/C oder etwa kundeninitiierte/unternehmensinitiierte Abwanderung hinzu.<sup>125</sup> Abschließend sind Gründe für Abwanderungen vielfältig und beruhen in den meisten Fällen nicht auf einzelnen Gründen oder Vorkommnissen, sondern sind das Resultat einer Summe von Unzulänglichkeiten in der Beziehung. Wirtz und Lovelock fassen mögliche Gründe im Bereich von Leistungsstörungen, im Bereich des Werteversprechens und andere, nicht in der Hand des

---

<sup>123</sup> Vgl. Seidl (2009), S. 5.

<sup>124</sup> Vgl.ebd., S. 11-18.

<sup>125</sup> Vgl. Papenhoff / Lübke (2017), S. 163.

Anbieters liegende Gründe, adaptiert von Keaveney (1995), zusammen. Beispielformhaft seien hier einige der Gründe genannt:<sup>126</sup>

#### Leistungsstörungen

- Fehler in der Leistungserbringung
- unfreundliches, schlecht ausgebildetes Service-Personal
- negative, widerwillige oder keine Reaktion auf Fehler in der Leistungserbringung
- Rechnungsfehler

#### Wertversprechen

- Preis steigt, erscheint unfair, ist zu hoch
- Unannehmlichkeiten in Form von Wartezeiten oder weil der erwartete Nutzen nicht erreicht wird
- Wettbewerb: bessere Leistungen sind verfügbar

#### andere Gründe

- unfreiwilliger Wechsel aufgrund von Umzug oder Einstellung des Angebots
- ethische Themen oder Interessenskonflikte

### **Communities und Kundenbindungsprogramme**

Ein höherer Level an Loyalität entsteht durch vielfältige Bindungen im Netzwerk und durch vielfältige soziale Verbindungen. Varianten von Kundenbindungsprogrammen sind individuelle Bonusprogramme oder sogenannte Multi-Partner-Programme, bei denen sich angeschlossene Unternehmen die Einnahmen teilen. Nutzer von Bonusprogrammen sollen einen möglichst hohen Anteil der Ausgaben im Rahmen der Programme tätigen.<sup>127</sup>

### **Organisation und Systeme für das Kundenbeziehungsmanagement**

Auf operativer Ebene sind Kundenstrategie, Zielgruppen, das Design der Kundenbindungsstrategie in ein entsprechend intelligentes CRM-System und Organisationen eingebettet, die eine Multichannelintegration ermöglichen (zum Beispiel Cloud CRM), den Fokus auf die Customer Journey setzen, im Informationsmanagement Daten an allen Touch-Points sammeln und zur Verfügung stellen. Die Einführung von CRM-Systemen ist allerdings kein Erfolgsgarant für eine gute Kundenbeziehung. Eine Forderung des Marketings, die oft in Verbindung mit der

---

<sup>126</sup> Vgl. Wirtz / Lovelock (2016), S. 484.

<sup>127</sup> Vgl. Rese et al. (2017), S. 310.

Einführung neuer Systeme und der Zentralisierung von Marketing- und Service-Prozessen geäußert wird, ist eine einheitliche und gezielte Sicht des Kunden (One Face to the Customer) auf das Unternehmen und umgekehrt. Neue Technologien und moderne, integrierte Systemarchitekturen ermöglichen eine weitreichende und flexible Sammlung und Auswertung von Kundendaten, sowie die sofortige Bereitstellung von Informationen an die Nutzer.<sup>128</sup>

### ***Mitarbeiter als Schlüsselfaktor für Kundenbeziehungen***

Mitarbeiter sind ein wesentlicher Schlüsselfaktor für Kundenbeziehungen in Bezug auf ihr Interaktionsverhalten mit Kunden. Deshalb ist es wichtig, Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt sorgfältig auszusuchen, sie exzellent auf ihre Aufgabe vorzubereiten und ihnen ein motivierendes Umfeld zu bieten. Kunden nehmen das Befinden von Mitarbeitern im persönlichen Kontakt unmittelbar wahr. Aus diesem Grunde gibt es einen direkten Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenzufriedenheit. Eigenschaften, die Mitarbeiter in die Kundenbeziehungen mit einbringen sollen, können aus dem SERVQUAL-Ansatz abgeleitet werden. Für Kunden relevante Merkmale der Service-Qualität sind: Zuverlässigkeit, Reaktionsfähigkeit, Leistungskompetenz, Empathie und Annehmlichkeit des tangiblen Umfelds, also dem Erscheinungsbild der Mitarbeiter.<sup>129</sup>

### ***Dienstleistungsqualität als Voraussetzung für gute Kundenbeziehungen***

Eine ausreichende Dienstleistungsqualität unter der besonderen Berücksichtigung der konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen ist eine Voraussetzung oder, wie bereits beschrieben, ein wesentlicher Bestandteil einer guten Kundenbeziehung. Der Fokus liegt bei der Gestaltung von Dienstleistungen auf der Integration von Kunden in den Dienstleistungsprozess und dem Kapazitätsmanagement aufgrund der teils mangelnden Lagerfähigkeit. Es scheint unabdingbar, dass Dienstleistungsqualität definiert, gemessen und die Ergebnisse ausreichend reflektiert werden. Das Feedback aus dem Leistungserstellungsprozess dient zur Verbesserung der Leistungen. Service-Level-Agreements werden eingesetzt. Die Ergebnisse werden dokumentiert, kommuniziert und es gibt einen regelmäßigen Austausch dazu.

---

<sup>128</sup> Vgl. Leußner et al. (2017), S. 604.

<sup>129</sup> Vgl. Stock-Homburg (2012), S. 106.

## Literatur

- Boukhris, A. / Fritzsche, A. / Möslin, K. (2017): Co-creation in the early stage of product-service system development, in Manufacturing Systems 4.0, in: Proceedings of the 50th CIRP Conference on Manufacturing Systems, Elsevier B.V., S. 27-32.
- Branzei, O. / Vertinsky, I. (2006): Strategic pathways to product innovation capabilities in SMEs, in: Journal of Business Venturing, Jg. 21, Heft 01/2006, S. 75–105.
- Bruhn, M. (2016): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement Grundlagen – Konzepte – Methoden, 10. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer.
- Critizr (Hrsg.) (2017): 10 Zitate von Experten, die sagen dass die Kunden im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit von Unternehmen sein sollten. URL: <https://business.critizr.com/de/blog/10-zitate-von-experten-die-sagen-dass-die-kunden-im-mittelpunkt-der-aufmerksamkeit-von-unternehmen-sein-sollten> (Zugriff zuletzt: 10.03.2020).
- Georgi, D. / Mink, M. (2011): Konzeption von Kundenbeziehungsstrategien, in: Hippner, H. / Hubrich, B. / Wilde, K.D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM – Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 57-89.
- Helm, S. / Günter, B. / Egger, A. (2017): Kundenwert: eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen, in: Helm, S. / Günter, B. / Egger, A. (Hrsg.): Kundenwert – Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, 4. überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 3-34.
- Hoffmann, E. (2012): User Integration in Sustainable Product Development: Organisational learning through boundary-spanning processes, Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Hollmann S. (2012): Die Wirkung der Kundenloyalität im vertikalen Wettbewerb: Theoretische Fundierung und empirische Analyse, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Jenkinson, A. (1997): Database Marketing for Loyalty, in: Link, J. / Brändli, D. / Schleuning, C. / Kehl, R. E. (Hrsg.): Handbuch Database Marketing, Ettligen: IM, S. 315-334.

- Kleinaltenkamp, M. (2017): Der Wert des Kunden als Informant, in: Helm, S. / Günter, B. / Egger, A. (Hrsg.): Kundenwert – Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, 4. überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 190-209.
- Leclercq, T. / Poncin, I. / Hammedi, W. (2017): The Engagement Process During Value Co-Creation: Gamification in New Product-Development Platforms, in: International Journal of Electronic Commerce, Jg. 21, Heft 4/2017 Taylor & Francis Group, S. 454-488.
- Leußner, W. / Rühl, D. / Wilde, K. D. (2017): IT-Unterstützung von Marketing-Prozessen, in: Helmke, S. / Uebel, M. / Dangelmaier, W. (Hrsg.): Effektives Customer-Relationship-Management Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 603-650.
- Meffert, H. / Bruhn, M. / Hadwich K. (2018): Strategisches Dienstleistungsmarketing, in: Meffert, H. / Bruhn, M. / Hadwich K. (Hrsg.): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden, 9. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 130-135.
- Oliver, R. L. (1999): Whence Consumer Loyalty?, in: Journal of Marketing, Jg. 63, Heft 4, S. 33-44.
- Osterwalder, A. / Pigneur, Y. (2011): Business Model Generation, Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
- Osterwalder, A. / Pigneur, Y. (2014): Value Proposition Design, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Papenhoff, H. / Lübke, K. (2017): Churn Management – Herausforderungen für den Handel, in: Helmke, S. / Uebel, M. / Dangelmaier, W. (Hrsg.): Effektives Customer-Relationship-Management Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 162-170.
- Rese, M. / Papenhoff, H. / Wilke A. (2017): Cross-Buying-Effekte in Multi-Partner Bonusprogrammen, in: Helmke, S. / Uebel, M. / Dangelmaier, W. (Hrsg.): Effektives Customer-Relationship-Management Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 309-319.
- Rusnjak, A. (2014): Entrepreneurial Business Modeling, Definitionen – Vorgehensmodell – Framework – Werkzeuge – Perspektiven, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Seidl, F. (2009): Customer Recovery Management und Controlling: Erfolgsmo-  
dellierung im Rahmen der Kundenabwanderungsfrüherkennung, -präven-  
tion und Kundenrückgewinnung, in: Link, J. / Seidl, F. (Hrsg.): Kundenab-  
wanderung Früherkennung, Prävention, Kundenrückgewinnung, Wiesba-  
den: Gabler, S.4-34.
- Stauss, B. (2011): Feedbackmanagement, in: Hippner, H. / Hubrich, B. / Wilde,  
K.D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM: Strategie, Geschäftsprozesse und IT-  
Unterstützung, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 442-473.
- Stock-Homburg, R. (2012): Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter und Kun-  
denzufriedenheit: Direkte, indirekte und moderierende Effekte, 5. Aufl.,  
Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wirtz, J. / Lovelock, C. (2016): Services Marketing: People, Technology, Strat-  
egy, 8. Aufl., New Jersey: World Scientific.
- Zeithaml, V. A. / Parasuraman, A. / Berry L.L. (1996): The Behavioral Conse-  
quences of Service Quality, in: Journal of Marketing, Jg. 60, Heft 2, S.31-46.

## **2.6 Operationalisierung Geschäftsplan (Arnd Schaff)**

### **2.6.1 Einordnung in das Innovationsmanagement**

„Es gibt nichts Gutes, außer: Man tut es“<sup>130</sup> – dieser Satz von Erich Kästner beschreibt sehr gut die Notwendigkeit der Operationalisierung eines Geschäftsplans als Teil des Innovationsmanagements. Viel zu oft werden innovative Produkte, verbesserte Kundenprozesse, neue Geschäftsmodelle und andere Hoffnungsträger für die Unternehmenszukunft entwickelt, nur um dann im Prozess der Umsetzung zu versanden, an einer suboptimalen Umsetzung zu scheitern oder im Extremfall gar nicht erst in den Prozess der Umsetzung zu gelangen. Es versteht sich von selbst, dass alle drei Herausforderungen gemeistert werden müssen, um die Investition von Personalkapazitäten und Kapital einerseits zu rechtfertigen und andererseits für die Schaffung eines Wettbewerbsvorteils zu sorgen.

Während der Umsetzungsprozess bei vielen Unternehmen durch eine Stage-Gate-Logik<sup>131</sup> sehr professionell und detailliert beschrieben, durchgeführt und evaluiert wird, gibt es daneben eine noch größere Anzahl an Unternehmen, bei denen kein strukturierter Prozess vorhanden ist. Von diesem Defizit sind kleine und mittlere Unternehmen häufiger betroffen als Großunternehmen und Konzerne. Eine erste Möglichkeit zur Einschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit liefert das CheckUp-Tool des KCT.

### **2.6.2 Geschäftsprozess-Operationalisierung als Managementaufgabe**

Dass die Organisation der Umsetzung von wertvollen neuen Ideen eine Aufgabe der Leitung ist, versteht sich von selbst. Interessanter ist ein Blick darauf, an welchen Stellen besonderer Einsatz notwendig ist, und wo ein größeres Risiko besteht, dass ein Zukunftsprojekt scheitert. Ein wesentlicher Faktor ist dabei die Zuordnung von Verantwortung, die im Tagesgeschäft auch realistisch wahrgenommen werden kann. Konkret bedeutet das, sowohl die unternehmerische Führung als auch die operative Umsetzung eines neuen Produktes, Services oder einer Geschäftsidee mit genügend Kapazitäten in Form von Personalressourcen und Finanzmitteln auszustatten.

Während Geld häufig zur Verfügung steht, sieht es mit den Personalkapazitäten oft anders aus. In vielen Unternehmen findet sich die Situation, dass aus dem

---

<sup>130</sup> Kästner (1969), S. 324.

<sup>131</sup> Vgl. Ellis (2016), S. 93 ff.

bestehenden Geschäft die fähigsten aufstrebenden Führungskräfte ausgewählt werden, um die neue Idee umzusetzen – allerdings parallel zu den bestehenden Aufgaben. Gleiches gilt für die Spezialisten in der operativen Umsetzung, nach dem Motto: „für unser Zukunftsprojekt nur das Beste“. Auch wenn die Idee der Auswahl der Fähigsten sicher eine gute Wahl ist, ist es für den Erfolg entscheidend, den Fähigsten auch den Freiraum für die Realisierung einzuräumen. Wenn das nicht geschieht, besteht ein hohes Risiko für das Innovationsprojekt und gleichzeitig leiden die hoch motivierten Beteiligten unter der Doppelbelastung.

Inkubatoren sind eine mögliche Antwort auf diese Problemstellung: die Schaffung eines abgeschlossenen Umfelds für die Entwicklung und Umsetzung einer Innovation.<sup>132</sup> Aber auch wenn solch eine aufwändige Lösung nicht umsetzbar ist, was in kleinen und mittleren Unternehmen häufig der Fall sein kann, ist die Grundidee trotzdem anwendbar – und ist die wichtigste Managementaufgabe: die Schaffung von ausreichendem Freiraum und einer innovationsförderlichen Kultur.

### **2.6.3 Lösungsansätze für Trend- und Zukunftsmanagement**

Im folgenden Abschnitt werden zehn Erfolgsfaktoren für die Umsetzung einer Idee in einem Geschäftsplan vorgestellt. Wenn alle Bereiche in guter Qualität umgesetzt werden, kann sich der Erfolg einer Idee auch in den Geschäftsergebnissen zeigen und einen Wettbewerbsvorteil ermöglichen.<sup>133</sup>

#### ***Strukturierte und zeitnahe Umsetzung in operative Geschäftsprozesse***

Eine dedizierte Struktur für die Umsetzung einer Idee in ein Geschäftsmodell ist ein unverzichtbares Qualitätssicherungsinstrument. Es beginnt damit, dass alle Innovationsprojekte zunächst eine abschließende Managementfreigabe für die Umsetzung in einen marktorientierten operativen Geschäftsprozess erfahren. Damit ist der Startschuss gegeben, um in allen notwendigen Bereichen aktiv zu werden: Marketing, Vertrieb, Produktion, Einkauf – um nur die wichtigsten zu nennen. Hier liegt der Erfolg in der Vollständigkeit: auch wenn die Ressourcen begrenzt sind, rächt sich die nachlässige Bearbeitung eines Bereiches später im Prozess. Der Ablauf der Umsetzung sollte durch einen Prozessablauf vorstrukturiert werden, der den Beteiligten einen Rahmen für die Umsetzung und alle not-

---

<sup>132</sup> Vgl. Alberti (2011), S. 60 ff.

<sup>133</sup> Vgl. Becker et al. (2017), S. 34.

wendigen Hilfen zur Verfügung stellt. Solche Ablaufpläne sind im Grundsatz hinreichend beschrieben und können als Grundlage für den Aufbau eines eigenen, angepassten Plans genutzt werden.<sup>134</sup>

Dass die Umsetzung zeitnah nach der Entwicklung erfolgen soll, bedarf eigentlich keiner besonderen Erwähnung. In der Realität liegen aber häufig lange Zeiträume zwischen der Entwicklung und der Umsetzung. In Industrien mit schnellen Innovationszyklen kann es dann aber schon zu spät für eine erfolgreiche Umsetzung sein, sodass relevante Marktpotenziale durch eine vermeidbare Verzögerung verloren gegangen sind.

### **Operative und finanzielle Nah- und Fernziele**

Nach der detaillierten Ablaufplanung ist die Begleitung der Umsetzung durch eine Zielsystematik notwendig, um jederzeit feststellen zu können, ob ein Projekt noch auf Kurs ist. Dazu wird jeder prozessrelevante und finanzielle Bereich mit einer ausreichenden, aber gleichzeitig übersichtlichen Anzahl an Kennzahlen versehen. Auch der Aufbau des Geschäftsprozesses wird mit Prozesskennzahlen abgebildet (zum Beispiel Grad der zeitgerechten Zielerreichung der Meilensteine, Budgeteinhaltung). Aus den Einzelkennzahlen wird eine gesamthafte Balanced Scorecard als Management-Cockpit entwickelt, das eine Übersicht über den Gesamtprozess erlaubt.<sup>135</sup> Für jede der Einzelkennzahlen müssen ein Fernziel und auf dem Weg dorthin, in einem vernünftigen zeitlichen Abstand, Zwischenziele festgelegt werden. Diese Ziele werden in einem vollständig besetzten Gremium mit allen beteiligten Fachabteilungen abgestimmt und von Seiten des obersten Managements bestätigt.

### **Business Case**

Ein Business Case enthält im Kern die Planung und Bewertung von Umsatz, Kosten und Gewinn.<sup>136</sup> Dazu werden alle relevanten Faktoren betrachtet, die letztlich die Abschätzung der drei Zielgrößen erlauben. Für jede Innovation wird vor der Umsetzung ein solcher vollständiger Geschäftsplan erstellt. Die Zukunft ist im Grundsatz unsicher, deshalb sollte ein Business Case optionenorientiert arbeiten, das heißt es werden immer mehrere mögliche Zukunftsszenarien betrachtet.<sup>137</sup> Auch die Risiken der Umsetzung werden durch ein Risikomanagement (Risikoanalyse, -bewertung und präventive Maßnahmenplanung) berücksichtigt.

---

<sup>134</sup> Vgl. Gadatsch (2017), S. 5 ff.

<sup>135</sup> Vgl. Kaplan / Norton (1996).

<sup>136</sup> Vgl. Sheen (2015), S. 49 ff.

<sup>137</sup> Vgl. Götze (1991).

Wenn sich ein Projekt über einen langen Zeitraum erstreckt, werden Anpassungen an eine sich verändernde Umwelt notwendig. Alle Business Cases werden deshalb in regelmäßigen, festgelegten Abständen auf ihre Zielerreichung hin untersucht und an veränderte Gegebenheiten angepasst.

### ***Ressourcen- und Bereitstellungsplanung***

Jeder Geschäftsaufbau benötigt Ressourcen. Diese notwendigen Mittel müssen sowohl nach Art (beispielsweise Kapital, Personal, Maschinen) wie auch nach Anzahl und Wert in einem strukturierten Prozess unter Beteiligung der Controllingabteilung ermittelt werden. Wichtig ist dabei auch die Betrachtung des Zeitablaufs: Welche Mittel werden wann benötigt? Diese Planung ist Grundlage für die Beschaffung und Bereitstellung der Ressourcen. Zur Einhaltung der Rahmenvorgaben des Businessplans wird ein Freigabeprozess für alle Mittel organisiert und qualitätsgesichert umgesetzt: Wer gibt welche Mittel wann frei?

### ***Organisationsstrukturen für die neuen Geschäftsprozesse***

Die Umsetzung eines Geschäftsprozesses erfordert eine eigene Organisationsstruktur. Diese Struktur kann an die Organisation des Gesamtunternehmens angelehnt sein, speziell für die Innovation erstellt werden (Projektorganisation, Inkubator) oder sogar einer ganz eigenen Logik folgen (zum Beispiel agil). Dabei ist es zunächst einmal wichtig herauszuarbeiten, welche Art von Organisation optimal für die Umsetzung geeignet ist. In der Regel wird einfach nur die bestehende Organisation im Projekt gespiegelt – ohne zu hinterfragen, ob diese Übertragung wirklich optimale Bedingungen bietet. Die nächste Frage ist die nach der besten Andockstelle für die neue Einheit in der bestehenden Organisation. Entscheidungskriterien dafür sind die inhaltliche Passung der innovativen Idee zum Inhalt der Mutterorganisation, ein genügend großes Maß an Aufmerksamkeit und Zeit für die Betreuung sowie die kritische Betrachtung möglicher Spannungen (Konkurrenz des „alten“ zum „neuen“ Produkt). Schließlich wird der neue Organisationsteil formal ins Leben gerufen und passende Mitglieder eingestellt oder zugeordnet.

### ***Detailplanung und -umsetzung***

Bisher wurde die Umsetzung der Innovation auf übergeordneten Ebenen geplant und betrachtet. Wenn das Ergebnis positiv ist und die Umsetzung beschlossen wird, ist die nächste Stufe wichtig: die detaillierte Umsetzungsplanung. Jeder Einzelprozess wird dabei in allen Teilaspekten (beispielsweise Ablauf, Triggerpunkte, Beteiligte, Schnittstellen) geplant und alle relevanten Organisationsmitglieder beteiligt. Diese neuen Detailprozesse werden danach formal von der Füh-

rungsorganisation freigegeben und implementiert. Im operativen Geschäft besteht immer das Risiko, dass die Geschwindigkeit höher als die Einhaltung der Standards gewichtet wird. Wenn das nicht erwünscht ist (eine Entscheidung, die das Management treffen muss), empfiehlt sich zur Qualitätssicherung ein begleitendes Prozess-Qualitätssicherungssystem.

### ***Infrastruktur und sonstige Voraussetzungen***

Keine Umsetzung findet im luftleeren Raum statt. Auch wenn dieser Aspekt gegenüber den zentralen Aspekten des Businessplans eher zweitrangig erscheint, hat er doch erheblichen Einfluss auf den Erfolg der Umsetzung. Angefangen von den kleinen alltäglichen Behinderungen (zum Beispiel Wegezeiten, Platzverhältnisse, technische Ausstattung) reicht die Wirkung der Infrastruktur bis in den psychologischen und kulturellen Bereich hinein: Welche Botschaft wird mit der zur Verfügung gestellten Infrastruktur gesendet? Ist das neue Geschäft so wichtig, dass es mit als wertvoll empfundenen Ressourcen ausgestattet wird – oder bedient es sich aus den ausrangierten Reserven?

Die benötigte Infrastruktur und andere Voraussetzungen werden zunächst, basierend auf den angestrebten Strukturen und Prozessen, geplant. Die Realisierung der notwendigen Infrastruktur erfolgt durch Zuordnung vorhandener Ressourcen oder durch Investition. Selbstverständlich muss dabei die Budgeteinhaltung überwacht werden.

### ***Instrumente professioneller Projektplanung***

Im Idealfall wird nicht nur der neue Geschäftsprozess strategisch und im Detail geplant, sondern auch der Projektprozess an sich – auf einer Metaebene. Diese Metaebene eines generalisierten, idealen Prozessablaufs muss dabei nicht neu erfunden werden – solche Abläufe sind in der Literatur vielfältig beschrieben, mit allen notwendigen Hilfsmitteln.<sup>138</sup> Der gesamte Projektablauf wird damit nicht „freihändig“, sondern auf Basis einer professionellen Projektplanung strukturiert und geplant. Insbesondere bei großen Projekten empfiehlt sich dazu der Einsatz einer geeigneten Planungs- und Steuerungssoftware. Jede getroffene Entscheidung wird darin dokumentiert und automatisch an alle betroffenen Empfänger verteilt. Ebenso werden im Vorfeld der Entscheidungen alle relevanten Beteiligten automatisch einbezogen und die Qualitätssicherung somit bereits in der Systematik verankert.

---

<sup>138</sup> Vgl. Sterrer (2014), S. 1 ff.

### **Akquisitionsplanung**

Auch wenn die Umsatzplanung bereits ein wesentlicher Aspekt des Business Cases ist, ist die konkrete Akquisitionsplanung wichtig genug, um einen eigenen Erfolgsfaktor darzustellen. Letztlich entscheidet sich der Erfolg einer Innovation in der Gewinnung von begeisterten, konkreten Kunden. Der wesentliche Aspekt ist dabei die Übersetzung des produkt- oder branchenorientierten Umsatzplans in einen konkreten Handlungsplan zur Gewinnung von Kunden. Mögliche Vertriebskanäle und Kundensegmente sind in einer ausführlichen Marktanalyse idealerweise bereits im Business Case ausgearbeitet worden. Falls das nicht geschehen ist, muss dieser Aspekt spätestens vor dem Markteintritt nachgeholt werden. Der Aufbau der Vertriebskanäle wird geplant, umgesetzt und mit genügend Ressourcen versehen. Bei der Planung werden alle grundsätzlich möglichen Wege in die Überlegungen einbezogen: zum Beispiel direkter Vertrieb, Handel, Online-Handel, Absatzmittler, regionale Konzepte. Die Orientierung an bestehenden Strukturen kann hilfreich (weil einfach) sein, birgt aber immer auch die Gefahr einer suboptimalen copy-and-paste-Lösung. Preisstrukturen für Produkte und Leistungen werden an die Vorgaben des Businessplans angelehnt und über alle Vertriebskanäle ausgebreitet. Mögliche Irritationen auf Kundenseite bei abweichenden Preisen in unterschiedlichen Kanälen werden betrachtet und aufgelöst.

### **Interne und externe Umsetzungspartner**

Insbesondere kleinere Unternehmen können durch die Einbindung externer Partner stark profitieren. Angefangen von der punktuellen Ergänzung der oft begrenzten eigenen Ressourcen bis hin zu den Vorteilen eines großen, stabilen Netzwerkes ist die Arbeit mit Partnern in der heutigen globalen und komplexen Welt oft der einzige Weg, wirtschaftlich zu überleben. Größere und große Unternehmen können stärker auf eigene Ressourcen zurückgreifen, die sich aber häufig in ganz anderen Organisationsbereichen und Landesgesellschaften befinden. Auch hier ist die Bildung konkreter Partnerschaften oft nicht so einfach, wie es wünschenswert wäre. Partikularinteressen müssen überwunden und gemeinsame Ziele gefunden werden.

Die Einbindung der internen und externen Partner muss früh genug erfolgen, um im Prozess voll wirksam zu werden. Die Phase der Suche und Einigung darf dabei als zeitbestimmender Faktor nicht unterschätzt werden. Die Einbindung wird juristisch sachverständig begleitet, um sicherzustellen, dass an dieser Stelle kein Schaden entstehen kann. Das betrifft insbesondere mögliche spätere Ansprüche des Partners oder an den Partner, die Wahrung von Geschäftsgeheimnissen,

Haftungsfragen, Abfindungen, die Aufteilung von Verantwortung und den Schutz der Kundenbeziehung.

## **Literatur**

Alberti, J. (2011): Geschäftsmodelle für Inkubatoren: Strategien, Konzepte, Handlungsempfehlungen, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Becker, W. / Ulrich, P. / Stradtman, M. (2017): Geschäftsmodellinnovationen als Wettbewerbsvorteil mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Ellis, G. (2016): Project Management in Product Development: Leadership Skills and Management Techniques to Deliver Great Products, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Gadatsch, A. (2017): Grundkurs Geschäftsprozess-Management, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Götze, U. (1991): Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1996): The Balanced Scorecard, Boston: Harvard Business Press.

Kästner, E. (1969): Kurz und bündig: Gesammelte Schriften für Erwachsene. Bd. 3, München/Zürich: Droemersch Verlagsgesellschaft Th. Knauer.

Sheen, R. (2015): HBR Guide to Building Your Business Case, Boston: Harvard Business Review Press.

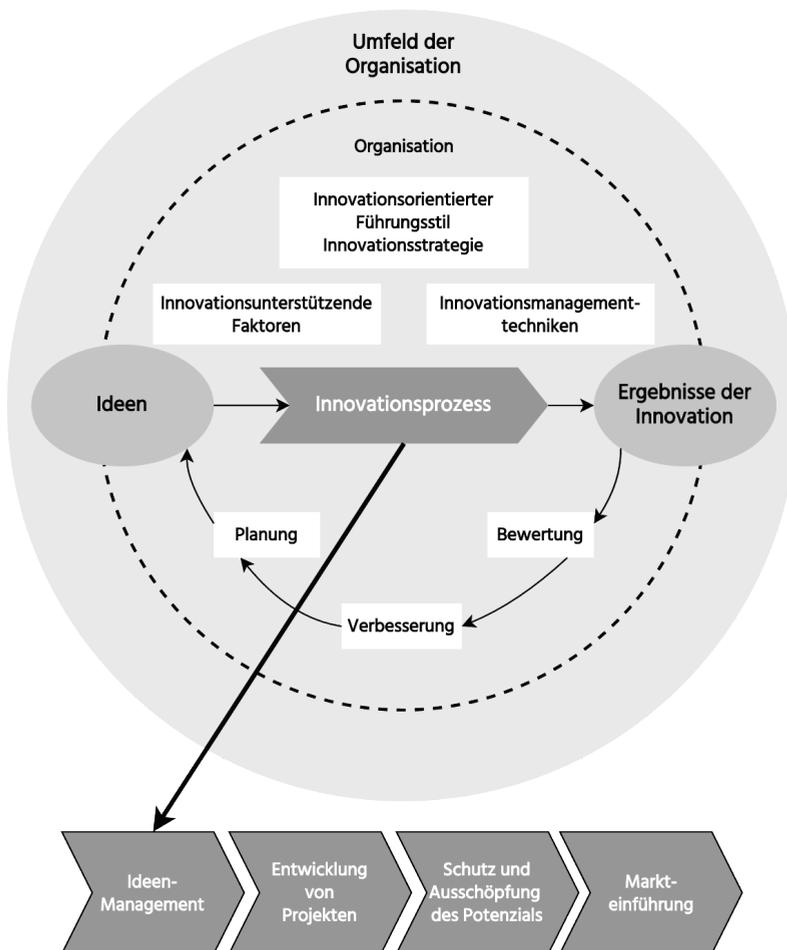
Sterrer, C. (2014): Das Geheimnis erfolgreicher Projekte, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

## 2.7 Innovationsprozess (Joachim Hafkesbrink)

### 2.7.1 Einordnung in das Innovationsmanagement

Der Innovationsprozess beschreibt die Schritte von einer Idee zu deren erfolgreicher Umsetzung am Markt. Damit kommt dem Innovationsprozess eine zentrale Bedeutung im Innovationsmanagement zu. In der DIN 16555-1 steht der Innovationsprozess deshalb im Mittelpunkt des Innovationsmanagementsystems mit den Kernaufgaben der Ideensammlung und Bewertung, der Entwicklung von Innovationsprojekten, dem Schutz und der Ausschöpfung der Ergebnisse, der Markteinführung und der Bewertung der Prozessergebnisse (KPIs).

**Abbildung 14:** Innovationsmanagementsystem nach DIN CEN/TS 16555-1



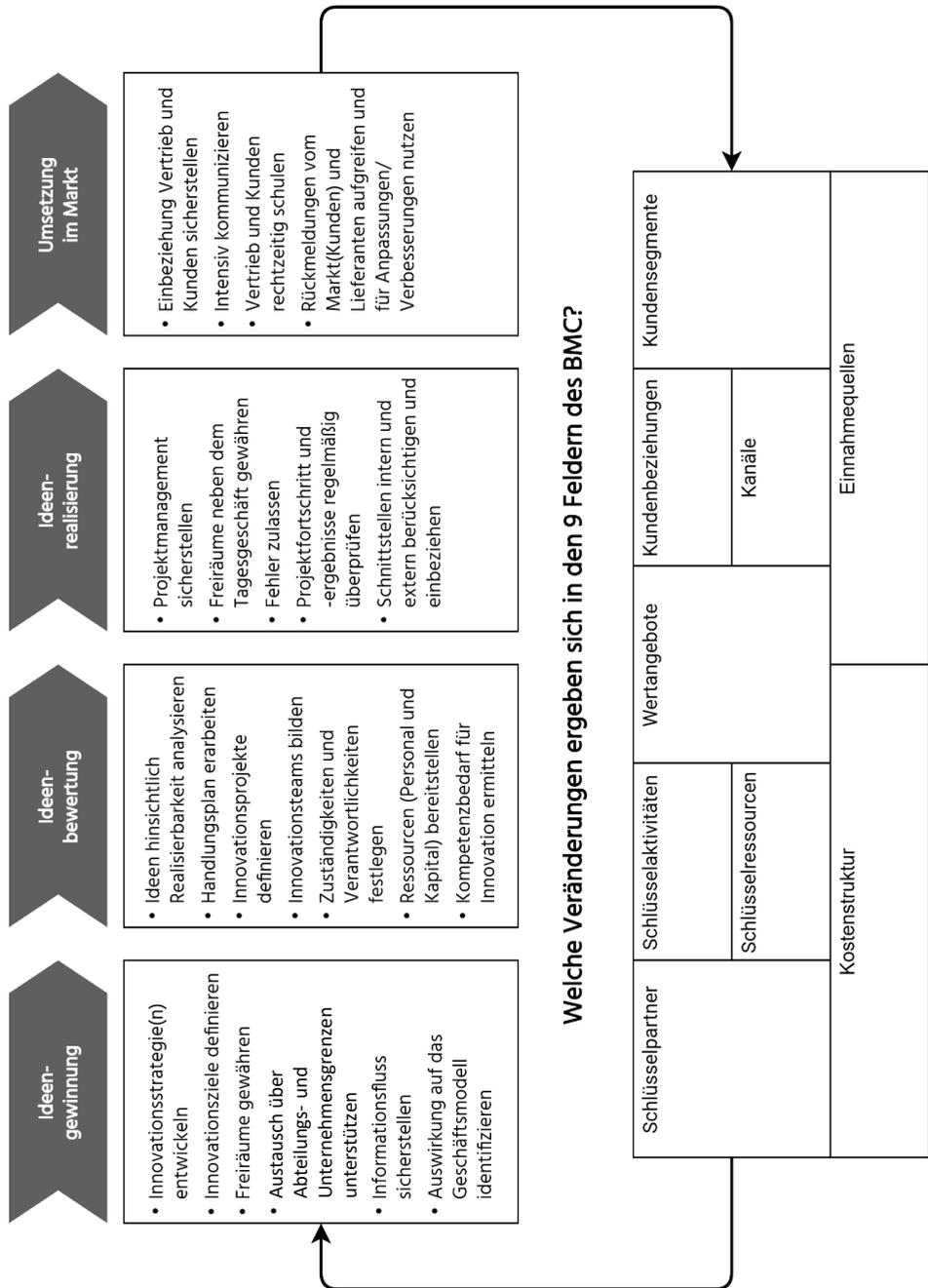
Quelle: in Anlehnung an: DIN (2013)

Der Innovationsmanagementprozess führt insbesondere dann zu marktfähigen Ergebnissen, wenn im Unternehmen innovationsförderliche Rahmenbedingungen (zum Beispiel organisationale und individuelle Innovationskompetenzen, Ressourcenbereitstellung, Führungsstil, Wissensmanagement, Veränderungskultur) geschaffen werden und geeignete Innovationsmethoden und -techniken zum Einsatz kommen. Das CheckUp-Tool verhilft hier zu einer ersten Einschätzung über die unternehmensbezogenen Stärken und Schwächen in der InnovationsExzellenz.

### **2.7.2 Innovationsprozess in der Geschäftsmodellierung**

Innovationen sind häufig zugleich Anlass und Ziel einer Veränderung im Geschäftsmodell des Unternehmens. Wenn das bestehende Geschäftsmodell beispielsweise durch Veränderungen im Markt, im Wettbewerb oder in der Technologielandschaft absehbar nicht mehr trägt, besteht Anlass zur Erneuerung – zum Beispiel mit dem Fokus auf die Entwicklung eines neuen Produktes, einer neuen Dienstleistung oder gar eines neuen Geschäftsmodelles.

**Abbildung 15:** Innovationsprozess und Auswirkungen auf das Business Model



Insofern hat der Innovationsprozess je nach Fokus einen durchaus unterschiedlichen Grad der Komplexität, der von marginalen Veränderungen am Produkt (Verbesserungsinnovation) bis hin zu einer sogenannten radikalen oder gar disruptiven Veränderung sämtlicher Bestandteile eines Geschäftsmodells reichen kann. In diesem Fall ändert sich die gesamte Logik, wie das Unternehmen Werte für seine Kunden schafft, verbunden mit Konsequenzen in der Art der Erlösgenerierung (durch technologische Enabler, wie digitale Plattformmodelle), in der Wertschöpfung (durch Produktions- oder Dienstleistungskooperationen) und etwa in der Organisations- und Personalentwicklung.

Dies bedeutet, eine wesentliche Aufgabe im Innovationsmanagementprozess ist es, frühzeitig die Auswirkungen auf das bestehende Geschäftsmodell zu identifizieren (vgl. Abbildung 15).

### 2.7.3 Digitalisierung und Open Innovation-Prozesse

Auch im Zeitalter der digitalen Transformation umfasst der Innovationsprozess stets die Schritte von der Idee bis zur erfolgreichen Umsetzung, sei es auf der Ebene einer abgrenzbaren Produktinnovation oder einer umfassenden Geschäftsmodellinnovation. Dennoch sind maßgebliche Veränderungen im Innovationsmanagementprozess zu verzeichnen:

- Durch die starke Wissensvermehrung und zugleich Wissensdezentralisierung gewinnen **offene, kooperative Innovationsprozesse** immer mehr an Bedeutung. Ein Unternehmen kann nicht sämtliches Wissen zur Erzeugung von Innovationen vorhalten. Im Einzelnen bedeutet das:
- Im **Ideenmanagement** zeigt sich dies zum Beispiel durch Aktivitäten des sogenannten Crowdsourcings über Innovationsplattformen (zum Beispiel InnoCentive), damit Unternehmen die Kreativität Dritter erschließen und für sich nutzbar machen können. Innovationsführer nutzen heutzutage systematisch Mechanismen von zum Beispiel Co-Ideation, Co-Creation, Co-Development, die Einbeziehung von Lead-Usern,<sup>139</sup> um neue Produkte, Dienstleistungen oder neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.
- In der **Entwicklung von Innovationsprojekten** ist das Unternehmen zunehmend auf die Zusammenarbeit mit externen Wissensträgern angewiesen. Dies führt zu steigenden Anforderungen in der Synchronisation von beispielsweise Innovationsstrategien, Technologien, organisationalen Regelungen oder individuellen Kompetenzen mit den Innovationspartnern.

---

<sup>139</sup> Vgl. Hippel von (2009).

- Beim **Schutz und Ausschöpfen des Potenzials** einer gemeinschaftlichen Innovation ist Umdenken gefordert. Während es bei herkömmlichen Innovationsprozessen beim Thema Innovationsschutz um die Amortisation der Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen (FuE) und die Abwehr von Nachahmern geht, sind Open Innovation-Prozesse geradezu darauf ausgerichtet, möglichst viele Nachahmer beziehungsweise eine breite Diffusion im Markt zu erzielen, damit – wie zum Beispiel im Bereich Open Source-Software – innovative Produkte durch Dritte weiterentwickelt und dadurch FuE-Aufwendungen amortisiert werden.
- Auch das Thema **Markteinführung** ist tangiert. Eingespielte Innovationspartnerschaften vermögen häufig, schneller und flexibler auf Veränderungen der Märkte zu reagieren. Open Innovation-Prozesse führen nicht selten zu einer Verkürzung der Markteinführungsphase (Time-to-Market) und dies zu verminderten Kosten (Cost-to-Market) und einer höheren Kundenakzeptanz (Fit-to-Market).

## 2.7.4 Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagementprozess

### *Identifikation von Suchfeldern und Verankerung in der Strategie*

Der Innovationsprozess beginnt mit Aktivitäten zur Ideenfindung. Klar ist, dass dies nicht losgelöst von der Unternehmens- und Innovationsstrategie erfolgen darf (vgl. Kapitel „Trend- und Zukunftsmanagement“). Als Suchfelder zur Identifikation neuer Ideen gelten:

- **Trendanalysen:**  
zum Beispiel Roadmaps, Frühindikatorik, Innovationsradars, Szenario-Technik, Trendmanagement
- **Marketinginstrumente:**  
zum Beispiel Kundenanalysen (Befragungen, Panels etc.) und Wettbewerbsanalysen (SWOT, Five-Forces-Analyse, Benchmarkinganalysen)
- **Controllinginstrumente:**  
zum Beispiel ABC-Analysen, Lebenszyklusanalysen, Portfolioanalysen, Balanced-Scorecards
- **Organisationstechniken:**  
zum Beispiel betriebliches Vorschlagswesen, KVP-Prozesse, Qualitätszirkel, Design-Thinking

Folgende Fragestellungen sind erfolgskritisch:

- Werden Suchfelder systematisch identifiziert?

- Werden unterschiedliche Instrumente zur Suchfeldanalyse eingesetzt?
- Werden zur Suchfeldanalyse zum Beispiel externe Spezialisten, Lead User und Technologiezulieferer eingebunden?
- Werden Prioritätenlisten aus Suchfeldanalysen abgeleitet?
- Wird der strategische FIT mit der Unternehmensstrategie geprüft?

### **Einsatz von Methoden zur kreativen Ideenentwicklung**

Kreativität ist der wohl wichtigste Erfolgsfaktor im Innovationsprozess. Er wird wesentlich geprägt durch die im Unternehmen vorherrschende Innovations- und Organisationskultur. Kreativität kann sich nur entfalten, wenn beispielsweise Freiräume zur Ideenentwicklung gewährt werden, ein Klima der Offenheit und des Vertrauens besteht und eine lebhaft Diskussionskultur vorhanden ist.

Kreativität kann jedoch auch systematisch gefördert werden. Gebräuchliche Kreativitätstechniken sind auf zahlreichen Internet-Plattformen zu finden (zum Beispiel [www.ideenfindung.de](http://www.ideenfindung.de), [www.kreativitätstechniken.info](http://www.kreativitätstechniken.info)). Grundlegend für den Einsatz von Kreativitätstechniken sind drei Prinzipien:

1. Prinzip der Assoziation:  
Findung von zusammenhängenden Aspekten oder Verknüpfung von Ideen miteinander (zum Beispiel Brainstorming oder Delphi-Methode);
2. Prinzip der Perspektivwechsel:  
Durchbrechen eingefahrener Denkmuster (zum Beispiel Walt-Disney-Methode);
3. Prinzip der Analogiebildung:  
Verfremdung eines Problems (zum Beispiel Bionik oder Synektik).

Ein prominentes Beispiel für ein erfolgreiches Konzept zur kreativen Problemlösung ist die Methode des Design-Thinkings. Dabei geht es darum, dass ein möglichst interdisziplinäres Team unterschiedliche Erfahrungen, Meinungen und Perspektiven in einen Entwicklungsprozess einbringt und dies in einer flexiblen Arbeitsumgebung umsetzt (vgl. Abbildung 16).

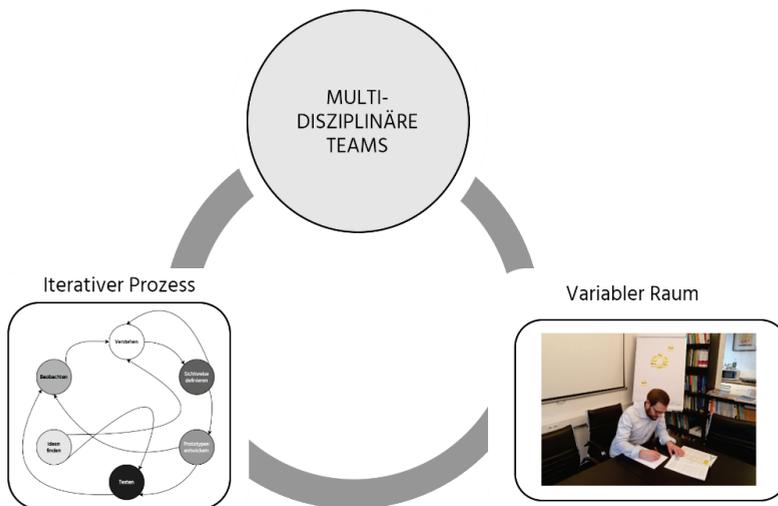
Folgende Fragestellungen sind erfolgskritisch:

- Werden Ideenwettbewerbe und KVP ebenso wie Brainstorming, Morphologien, Denkhüte, 6-3-5 oder Osborne-Checklisten genutzt?
- Führt die Anwendung von Kreativmethoden zu einem breiteren Verständnis von anstehenden Problemen im Team?
- Werden Grundsätze des Design-Thinkings umgesetzt?

## Abbildung 16: Design-Thinking Mindset

### People

- Multidisziplinäres Team, um Ideen zu ermöglichen, die weit über die Fachgrenzen hinausgehen.
- Vom individualistischen Denken zur Wirkkultur/zum gemeinsamen Erschaffen.
- Kollaborierende Teams agieren schneller, nutzen ihre kollektive Intelligenz besser, generieren nachhaltigere Arbeitsprozesse und kommen so auf erstaunliche Resultate.



### Process

- Sechsstufiger iterativer Innovationsprozess
- Offene Fehlerkultur
- Denken in Unmöglichkeiten
- Nutzer steht dabei voll und ganz im Mittelpunkt
- Empathische Herangehensweise

### Place

- Entfalten in freier und flexibler Arbeitsumgebung
- Flexibel auf die Bedürfnisse des jeweiligen Projektes anpassbar
- Tische und Stellwände sind auf Rollen bewegbar. Wände und nahezu alle anderen Oberflächen werden frei genutzt.
- Regale voll bunter Materialien laden dazu ein, Ideen schnell zu veranschaulichen und erlebbar zu machen.

### **Unterstützung auf Management-Board-Ebene**

Die Umsetzung von Innovationen entspricht einem umfassenden Change-Prozess im Unternehmen, der ohne Management-Unterstützung nicht gelingen kann. Auch hier ist ein Verweis auf die im Unternehmen vorherrschende Organisations- und Innovationskultur angezeigt. Dies umfasst die Kommunikations- und

Diskussionskultur („Darf man offen reden?“), den Führungsstil („Wirken die Führungskräfte inspirierend?“) oder die Fehlerkultur („Gibt es Fehlertoleranz beim Experimentieren?“).

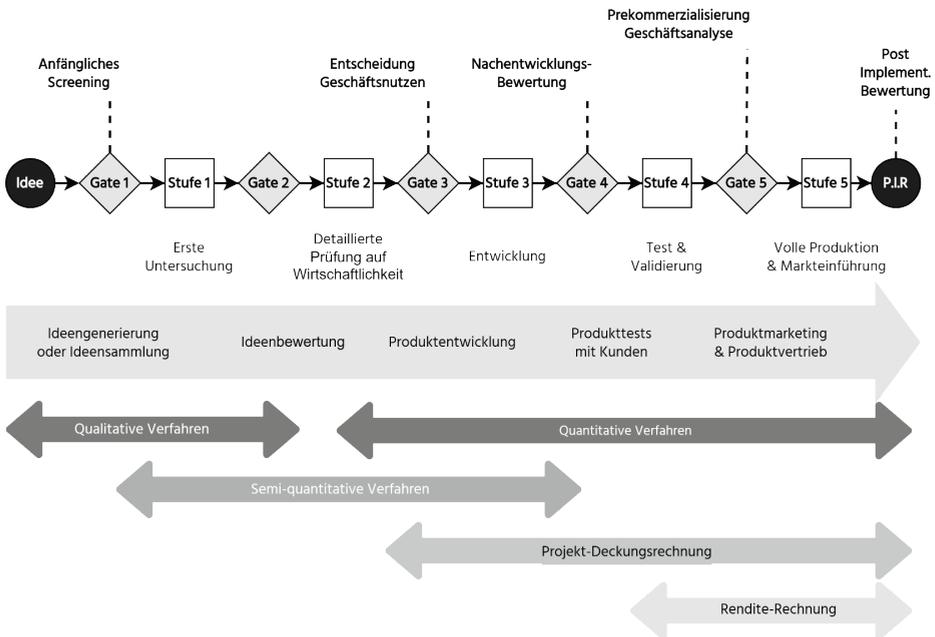
Folgende Fragestellungen sind erfolgskritisch:

- Ist die Diskussion von neuen Ideen selbstverständlicher Bestandteil der Unternehmenskultur?
- Ist die Unterstützung von Ideen auf Managementebene spürbar?
- Zeigen Führungskräfte einen transformationalen Führungsstil?
- Werden eingeübte Praktiken auch vom Top-Management hinterfragt?
- Werden Ideen und Innovationen bei der Chancen-Risiken- und bei der Stärken-Schwächen-Bewertung (SWOT-Analyse) systematisch mit einbezogen?

### ***Aus Ideen systematisch, kontrolliert und zeitnah Innovationen ableiten***

Nicht jede Idee führt zu einer Innovation! Eine Daumenregel besagt, dass es etwa zwei Prozent aller Ideen erfolgreich an den Markt schaffen. Dies sieht eher nach einem Glückspiel aus, als nach einem Ergebnis systematischen Vorgehens. Tatsächlich gibt es ebenso viele Gründe für das Scheitern einer Innovation, wie Beschreibungen von Modellen des Innovationsprozesses. Diese können und sollen an dieser Stelle nicht reproduziert werden. Gemeinsam ist den Innovationsprozessmodellen allerdings eine bestimmte Anzahl und Abfolge von Stufen/Phasen und gegebenenfalls Rückkopplungsschleifen im Prozessverlauf. Die in Abbildungen 14 und 15 dargestellten Innovationsprozessphasen stellen ein Kondensat aus diesen unterschiedlichen Modellen dar.

Um das Ausfallrisiko möglichst gering zu halten, hat sich ein sogenannter Stage-Gate-Prozess bewährt, das heißt nach dem Durchlaufen einer bestimmten Phase des Innovationsprozesses wird an dem jeweiligen „Gate“ mit Hilfe verschiedener Instrumente der Projektfortschritt bewertet und über die Weiterführung des Vorhabens entschieden (vgl. Abbildung 17):

**Abbildung 17: Stage-Gate-Prozess**

Folgende Fragestellungen sind erfolgskritisch:

- Existiert ein klar definierter (Stage-Gate) Prozess zur Überleitung von Ideen in Inventionen?
- Werden Instrumente zur Ideenbewertung genutzt (zum Beispiel Ideen, Portfolio-Matrix), mit welcher Neuigkeitsgrad und Wirkung von Ideen bewertet werden?
- Werden Ideen priorisiert und im Hinblick auf den strategischen FIT überprüft?

### **Systematische Risikobewertung und Portfoliomanagement für Innovationen**

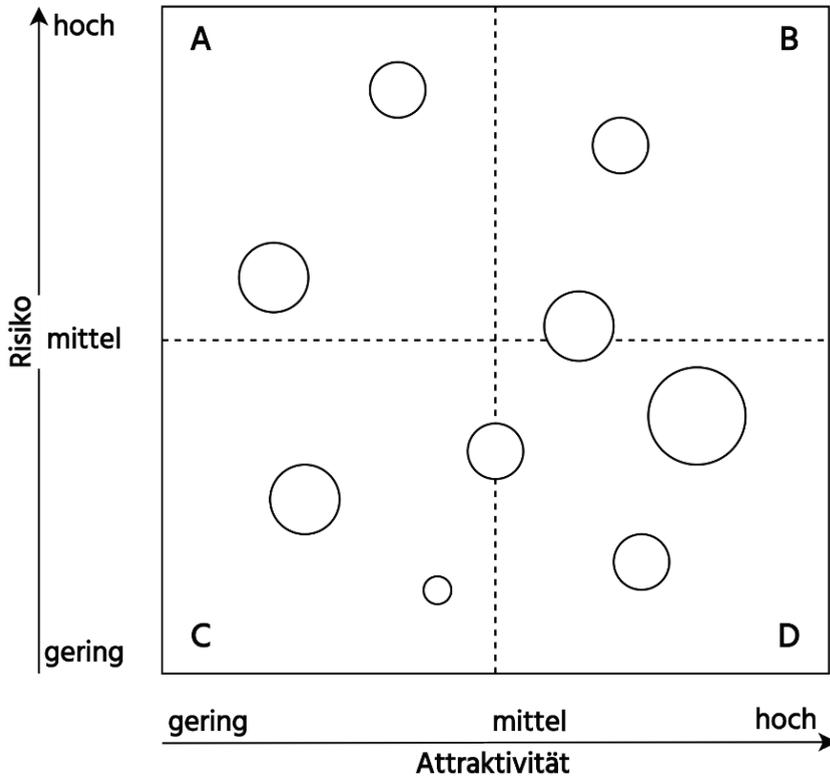
Es ist bereits angesprochen worden, dass im Rahmen von Innovationsprozessen recht früh zu prüfen ist, ob die Ideen in den strategischen Rahmen passen. Hierzu wird sich in der Regel bestimmter Checklisten zum Strategie-FIT bedient, zum Beispiel verbunden mit Fragen, ob die Innovation hilft, die Unternehmensziele zu erreichen, die Marktpositionierungsziele unterstützt, der Technologiestrategie entspricht, die Anforderungen der Produktions- und Logistikstrategie erfüllt, Wettbewerbsvorteile verschafft oder auf bestehenden Kernkompetenzen aufbaut.

**Tabelle 5:** Auswirkungen auf Kernbereiche des Unternehmens und gegebenenfalls nötige Änderungen

		SITUATION BEIBEHALTEN	ÄNDERUNG NOTWENDIG
BESCHAFFUNG	Bezug anderer / neuer Rohstoffe	✓	
	Zusätzliche / andere Bezugsquellen	✓	
	Neue Lieferanten	✓	
	Neue Bezugsländer		✓
PRODUKTION (TAKTISCH)	Neuartige Fertigungstechnik		✓
	Neue Produktionsanlage		✓
	Zusätzliche / anders qualifizierte Mitarbeiter	✓	
	Andere Software	✓	
	Neuartige Messtechnik		✓
	Veränderte Fertigungsorganisation	✓	
PRODUKTION (OPERATIV)	Höhere Produktionsgeschwindigkeit oder kürzere Durchlaufzeiten	✓	
	Geringere Umweltbelastung	✓	
	Veränderte Raumanforderung		✓
	Höhere Montageflexibilität		✓
	Bessere Kapazitätsauslastung		✓
	Erhebliche Leistungssteigerung	✓	
ABSATZ	Ansprache neuer Kundengruppen	✓	
	Wahl neuer Distributionswege		✓
	Auseinandersetzung mit neuen Wettbewerbern		✓
	Neugestaltung der Preispolitik		✓

Im Übergang von der Idee zur Produktentwicklung (siehe Gate 3 in Abbildung 17) muss nun eine detailliertere Beurteilung folgen, mit Blick auf die Kompatibilität der Innovation mit den Kernbereichen des Unternehmens und verbunden mit der Frage, ob zur Umsetzung die vorhandenen Ressourcen ausreichen oder Änderungen notwendig sind (vgl. Tabelle 5).

Zugleich bietet es sich an, die vorhandenen Innovationsprojekte in einer Risiko-Attraktivitätsmatrix einzuordnen, auf deren Achsen sich folgende Bewertungskriterien befinden (vgl. Abbildung 18).

**Abbildung 18: Risiko-Attraktivitätsmatrix**

○ = Volumen des Entwicklungsprojektes

#### Risikokriterien

- Sicherheit der technischen Zielerreichung
- Sicherheit der wirtschaftlichen Zielerreichung
- Technologisches Know-how
- Potenzielle Nutzungsdauer
- Wettbewerbssituation
- Time-to-Market

#### Attraktivitätskriterien

- Marktvolumen
- Marktwachstum
- Zusätzlich erreichbarer Umsatzanteil
- Zusätzliches Renditepotenzial
- Differenzierungspotenzial
- Dauerhaftigkeit des Wettbewerbsvorsprungs
- Vermarktungsressourcen
- Beitrag zu Öko-Leadership

Quelle: in Anlehnung an Schmelzer (2006), S. 252

Folgende Fragestellungen sind demnach erfolgskritisch:

- Werden die möglichen Auswirkungen der Innovationsaktivität systematisch analysiert, insbesondere im Hinblick auf die betrieblichen Funktionsbereiche (zum Beispiel Beschaffungssicherheit, Produktionseignung, Distributionswege)?
- Wie sind Go-Entscheidungen im Stage-Gate-Prozess angesichts der Einstufung der Innovationsprojekte in die Risiko-Attraktivitätsmatrix zu bewerten?

### ***Für Innovationsideen Konzepte zur Skalierbarkeit und Plattformfähigkeit entwickeln***

Bei der Skalierbarkeit eines Geschäftsmodells geht es um die Frage, ob und inwieweit der Umsatz gesteigert werden kann, ohne kontinuierlich in Kapazitäten investieren zu müssen. Wenn zum Beispiel bei einer Maschine die physikalische Kapazitätsgrenze erreicht ist, muss mit Blick auf eine mögliche Umsatzsteigerung in eine zweite Maschine investiert werden. Bei digitalen Geschäftsmodellen ist dies anders: Wenn zum Beispiel eine Internetpräsenz (zum Beispiel e-Shop) und die dahinterstehende Logistik aufgebaut ist, kann der Umsatz ohne weitere Investitionen (in Grenzen) gesteigert werden.

Mit dem Begriff Plattformfähigkeit ist ein Unternehmen schließlich endgültig bei digitalen Geschäftsmodellen angekommen. Auf diesen digitalen Plattformen werden heute zahlreiche Wirtschaftsakteure zusammengeführt und ganze Wertschöpfungsketten beziehungsweise Wertschöpfungs-systeme abgebildet. Amazon, Ebay, Facebook oder Google und die heutzutage viel diskutierte Konzepte von Industrie 4.0, cyber-physischen Systemen oder Big Data bieten als derartige digitale Plattformen vielfältige Möglichkeiten, neue (digitale) Geschäftsmodelle zu realisieren.

Folgende Fragen sind erfolgskritisch:

- **Asset Light:**  
Kommt das Geschäftsmodell mit geringen Anfangsinvestitionen aus und erlaubt Umsatzsteigerungen mit mäßigen Zusatzinvestitionen?
- **Automatisierbarkeit:**  
Können die Geschäftsprozesse weitreichend automatisiert werden?
- **Geringe Fixkosten – Dominanz von variablen Kosten:**  
Zeichnet sich das Geschäftsmodell durch einen geringen Fixkostenanteil und eher höhere variable Kostenanteile aus?

- Zeitliche, räumliche und funktionale Entkopplung:  
Kann das Produkt unabhängig vom Ersteller ohne zeitliche Beschränkung und unabhängig vom Ort genutzt oder konsumiert werden, womit viele Nutzer erreicht werden können, ohne dass das Unternehmen physisch präsent sein muss?
- Bausteinkonzept:  
Ist Mehrfach- und Wiederverwendbarkeit des Geschäftsmodells (zum Beispiel mit Blick auf Internationalisierung) gegeben?

### ***Bedingungen, Ressourcen, Freiräume für Mitarbeiter existieren, um innovativ sein zu können***

Innovationen werden von Menschen gemacht! Mit dem Erfolgsfaktor innovationsförderliche Organisationskultur wird einer der bedeutendsten Hebel zur Initiierung und Umsetzung von Innovationen angesprochen. Zu einer innovationsförderlichen Organisationskultur gehört eine Vielzahl von Charakteristika, die an dieser Stelle nur grob skizziert werden können.

Folgende Fragen sind erfolgskritisch:<sup>140</sup>

- In welcher Weise sind innovationsförderliche Werte ausgeprägt?  
Zum Beispiel: generelle Innovations- und Veränderungsorientierung der Organisationsmitglieder, Risikobereitschaft, Fehlertoleranz, Offenheit, Adaptionsvermögen, Sensibilität, Flexibilität, Kundenorientierung, Informationsorientierung, Marktorientierung, Entrepreneurial Orientation, Lernorientierung, Experimentierfreude, Problemorientierung, Aggressivität, dynamische Ausrichtung.
- Sind die organisatorischen Strukturen innovationsförderlich?  
Zum Beispiel: geringe Zentralisierung, Formalisierung, Standardisierung und Spezialisierung, Kommunikationsfreiheit, Handlungsspielraum, Partizipation, transformationaler Führungsstil, heterogene Gruppenzusammensetzung, Ressourcenverfügbarkeit.
- Ist Innovationsförderliches Verhalten erkennbar?  
Zum Beispiel: offener Umgang mit Fehlern, Wertschätzung und Belohnung innovativen Verhaltens, Unterstützung, Eingehen von Risiken, Diskussionen/Debatten, Vermittlung von Visionen, aufgabenorientiertes Verhalten, partizipative Sicherheit.

---

<sup>140</sup> Vgl. Stremming (2009).

### ***Innovationserfolge werden gefördert und zelebriert (Innovationskultur)***

Mit den vorgenannten Charakteristika sind bereits zahlreiche Elemente eines Anreizsystems zur Förderung der Innovationskultur beschrieben. Ein zentraler Hebel ist dennoch die Sichtbarmachung von Innovationserfolgen und eine entsprechende Prämierung von Ideen und Erfolgen (zum Beispiel Preise, Urkunden).

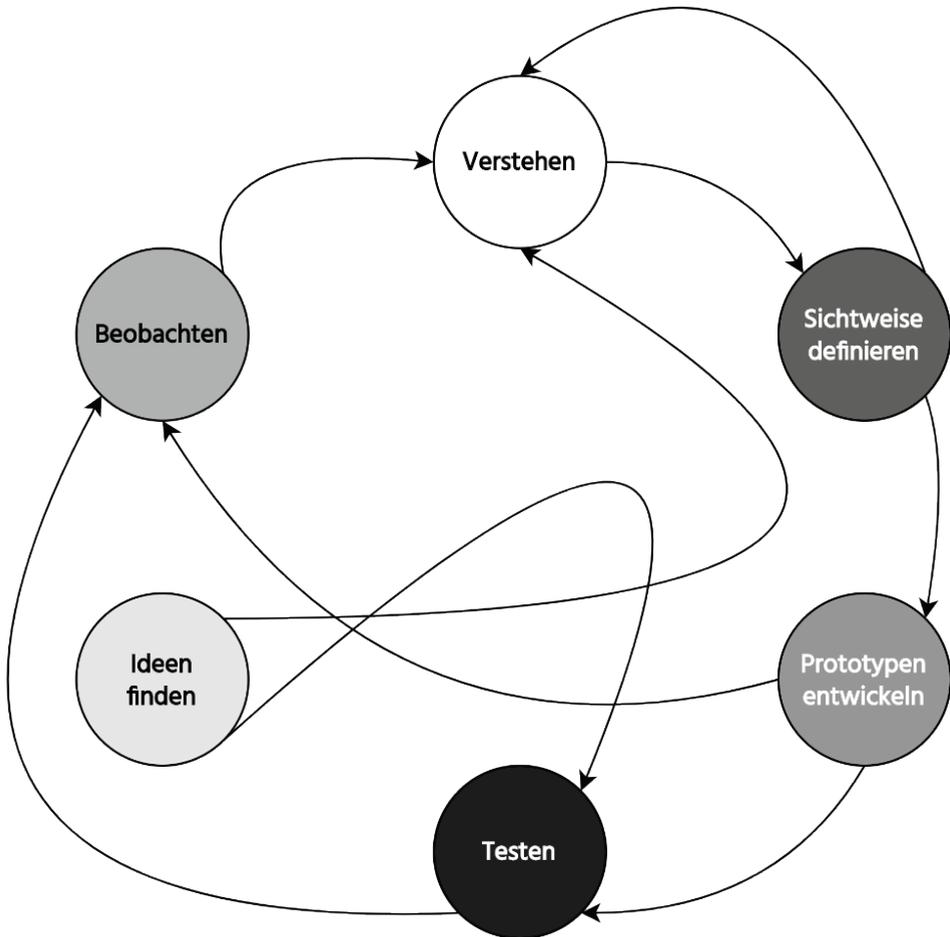
Folgende Frage ist erfolgskritisch:

- Existiert ein Anreiz-/Belohnungssystem zur Prämierung von Ideen, die es bis zur erfolgreichen Markteinführung geschafft haben?

### ***Die potenzielle Vermarktung der Innovation wird frühzeitig im Prozess konzeptionell vorbereitet***

Zur Verbesserung der Vermarktungsfähigkeit von Innovationen spielen zwei Begriffe eine bedeutende Rolle: Kundenintegration und Nutzerperspektive. Diese Denkweise spiegelt im Grunde die bereits beschriebene Entwicklung der Öffnung von Innovationsprozessen in Richtung „Open-Innovation“ wider. In der traditionellen („closed innovation“) wie in der neueren Sichtweise („open innovation“) sind Konsumenten der wichtigste Orientierungspunkt für Innovationsprozesse, jedoch hat sich heute die Funktion und Bedeutung des Konsumenten stark verändert. Viele bekannte Unternehmen, darunter Lego, Nike oder Procter & Gamble, betreiben seit vielen Jahren eine intensive Kundenkommunikation, indem sie diese als Prosumer (Verbindung von Produzent und Konsument) in ihre Produktentwicklung einbinden. Intensive Kundenintegration wird auch über die sogenannte Leaduser-Integration betrieben, zum Beispiel von den Unternehmen Wacker Chemie, Gardena, Liebherr oder Phillips.

Auf der operativen Seite des Innovationsprozesses eignet sich insbesondere die Design-Thinking-Methode zur intensiven Berücksichtigung der Nutzerperspektive (vgl. Abbildung 19 sowie 16).

**Abbildung 19:** Design-Thinking als iterativer Prozess

Folgende Fragen sind erfolgskritisch:

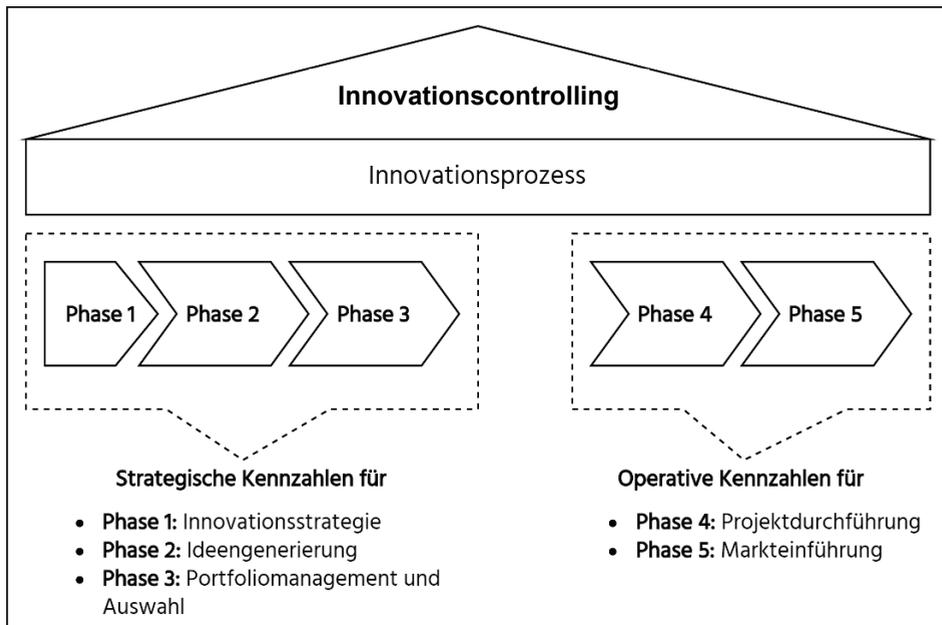
- Werden Methoden des Design-Thinkings eingesetzt?
- Steht der Nutzer/Anwender stets im Fokus der Entwicklungsarbeiten?

***Das Innovationssystem wird nach Kriterien der Effektivität und Effizienz gemessen (Innovationscontrolling)***

Schließlich ist es wichtig, den Innovationsprozess kontinuierlich zu bewerten. Hierzu sind bereits zu Beginn des Prozesses Kennzahlen und Indikatoren zu bestimmen, die in der Lage sind, eine Einschätzung über die Effizienz (Wirtschaftlichkeit) und die Effektivität (Zielerreichung) des Innovationsprozesses zu ermöglichen.

In Abbildung 17 sind bereits einige Verfahren (qualitative und quantitative Methoden) benannt, die in unterschiedlichen Phasen des Prozesses zum Einsatz kommen. Auch wurden bereits ausgewählte Checklisten vorgestellt, mit denen Detailbewertungen zu spezifischen Fragestellungen durchgeführt werden können (vgl. Tabelle 5 und Abbildung 18).

**Abbildung 20:** Innovationscontrolling-Konzept



Quelle: in Anlehnung an: Gleich / Klein (2011), S. 91

Ein umfassendes Innovationscontrolling sollte die in Abbildung 20 aufgeführten Module umfassen, das heißt sowohl strategische als auch operative Kennzahlen und Indikatoren beinhalten. Gebräuchliche Kennzahlen sind die folgenden:

**Strategische Kennzahlen (Effektivität):**

- Innovationsumsatzanteil (Umsatz generiert durch neue Produkte)
- Gewinnabweichung (Gewinn durch neue Produkte)
- relative Marktanteilserhöhung (eigener Anteil/Wettbewerb)
- Ideengenerierung (durchschnittliche Innovationsvorschläge)
- Go rate (Anzahl erfolgreicher Innovationsvorschläge)

**Operative Kennzahlen (Effizienz):**

- Time-to-Market (Dauer von der Idee bis zur Marktphase)
- Personalanteil (Mitarbeiter in Innovationsprojekten)
- Markteinführung (Kundenzufriedenheitsindex)
- Neukundenquote
- Innovationskostenintensität (Innovationskosten/Umsatz)

Folgende Fragen sind erfolgskritisch:

- Existieren Indikatoren, um den Innovationserfolg zu messen?
- Sind diese Indikatoren differenziert nach Effizienz- (Kosten/Nutzen) und Effektivitätsmaßen (Zielerreichung)?

**Literatur**

- DIN (2013): Innovationsmanagement – Teil 1: Innovationsmanagementsysteme, Deutsche Fassung CEN/TS 16555-1:2013, Berlin: Deutsches Institut für Normung e. V.
- Gleich, R. / Klein, A. (2011): Innovations-Controlling, in: Der Controlling Berater, Bd. 13, Freiburg: Haufe.
- Hippel, E. von (2009): Democratizing innovation: the evolving phenomenon of user innovation, in: International Journal of Innovation Science, Jg. 1, Heft 1/2009, S. 29-40.
- Schmelzer, H. (2006): Methoden der Risikoanalyse und -überwachung in Innovationsprojekten, in: Gassmann, O. / Kobe, C. (Hrsg.): Management von Innovation und Risiko, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer, S. 169-190.
- Stremming, S. (2009): Innovationsförderliche Unternehmenskultur in KMU, Dissertation, Universität Hamburg.

## **2.8 Entwicklungsprozess (Rudolf Jerrentrup)**

### **2.8.1 Einordnung in das Innovationsmanagement**

Die Globalisierung mit entsprechender Zunahme des Wettbewerbs fordert die Unternehmen gerade in der industrialisierten Welt heraus, die Wettbewerbsposition durch die Weiterentwicklung bestehender Produkte und die Entwicklung neuer Produktlösungen zu erhalten und zu verbessern. Gleichzeitig ist zu beobachten, dass sich bei technologiebasierten Produkten die Lebenszyklen kontinuierlich über den Zeitablauf verkürzen.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, sind Unternehmen mehr denn je gefordert, durch die Entwicklung neuer Produkt-, Produktions- und/oder Materialtechnologien ihre Geschäftsmöglichkeiten zu erhalten und auszubauen. Dazu ist eine effektive und effiziente Entwicklungsarbeit, sowohl in der Technologieentwicklung wie auch in der anschließenden, auf der Technologie aufbauenden Produktentwicklung, eine Voraussetzung. Gerade „Time-to-Market“, das heißt der Zeitraum von der Idee bis zur Vermarktung, spielt bei sich ständig verkürzenden Lebenszyklen eine entscheidende Rolle, um erfolgreiche neue Technologien und Produkte am Markt zu platzieren. Während die Forschung dazu dient, grundlegende Kenntnisse über technologische Zusammenhänge zu generieren und eine wichtige Voraussetzung für „Technology-Push“-Innovationen darstellt, wird die erfolgreiche finale Marktanwendung durch die Entwicklungsarbeit erreicht. Sie ist sowohl für „Technology-Push“ getriebene wie auch für die im Mittelstand vorherrschenden „Demand-Pull“-erzeugten Technologie- und Produktinnovationen gefordert.

Vor diesem Hintergrund stellt das CheckUp-Tool ein Instrument dar, die eigene Entwicklungsarbeit im Unternehmen im Hinblick auf die notwendige Innovations-Exzellenz zu überprüfen und daraus entsprechende Handlungsoptionen abzuleiten.

### **2.8.2 Entwicklungsprozess als Managementaufgabe**

Aufgrund der Bedeutung der Technologien und die entsprechenden technologiebasierten Produkte auf die Wettbewerbsfähigkeit haben, sollte jedes technologieorientierte Unternehmen eine Technologiemanagementfunktion zur Unterstützung des Managements etablieren, das bei der Entwicklung und Umsetzung einer erfolgreichen Technologie- und Produktentwicklungsstrategie mitwirkt.



Projektmanagement trägt zur Effizienz bei. Dazu zählt ein Multiprojektmanagement, das aufbauend auf nachvollziehbaren Kriterien Prioritäten setzt und damit den organisatorischen Rahmen schafft, und ein Einzelprojektmanagement, das auf eindeutig allokierte Ressourcen, Personal und Budget, sowie ein aussagekräftiges Reporting zurückgreifen kann. Erst wenn das Management diese Voraussetzungen erkennt und das Commitment gibt, diese sicherzustellen, kann auch die Technologie-, Produkt- und Prozessentwicklung erfolgreich umgesetzt werden.

Die nachfolgenden Kriterien, die im Rahmen des CheckUp-Tools abgefragt werden, können der Unternehmensführung eine Einschätzung liefern, welchen Reifegrad ihr Unternehmen diesbezüglich hat.

### **2.8.3 Lösungsansätze für einen effektiven und effizienten Entwicklungsprozess**

Nachfolgend sind zehn Erfolgsfaktoren aufgeführt, die bei der Umsetzung einer effektiven und effizienten Technologie-, Produkt- und Prozessentwicklung entscheidend sind. Sie sind sicher nicht allein ausreichend. Viele Erfolgsfaktoren, die in den anderen Hauptkapiteln behandelt worden sind, sind ebenfalls im Umfeld der Entwicklung zu berücksichtigen. Grundlegende Erkenntnisse zur Verbesserung der Wettbewerbssituation und damit des Unternehmenserfolgs lassen sich aber aus der Analyse der genannten Faktoren ableiten.

#### ***Strukturierter Entwicklungsprozess***

Unternehmen, insbesondere mittlerer Größe, haben immer wieder das Problem, dass ihre Entwicklungsressourcen nicht zielgerichtet eingesetzt werden. Entwicklungsprojekte werden ohne einen strukturierten Prozess durchgeführt, um dem Entwickler möglichst viel Freiraum zu geben. Definierte einzelne Projektphasen mit eindeutig definierten Meilensteinen, in denen bewertet wird, ob das Entwicklungsziel erreicht worden ist und weitergemacht werden kann, gibt es nicht. Dadurch werden Projekte nicht rechtzeitig abgebrochen und die Ressourcen können nicht für attraktivere neue Entwicklungsprojekte eingesetzt werden.

Cooper hat mit dem Modell des „Stage-Gate“-Prozesses den Entwicklungsprozess in fünf klar definierte mit entsprechenden Gates versehene Phasen gegliedert<sup>142</sup> und hat damit eine Handreichung für den erfolgreichen Entwickler erstellt.

---

<sup>142</sup> Vgl. Cooper (2010).

Oft reicht es allerdings heute nicht mehr, nur einem sequentiellen klar strukturierten Prozess zu folgen. Die Anforderungen an „Time-to-Market“ bei entsprechender Wettbewerbsintensität erfordern, dass die Prozessschritte parallelisiert werden und frühzeitig der Kundenfokus berücksichtigt wird. Damit gewinnen agile Methoden, wie unter anderen SCRUM, die aus der Softwarebranche stammen, auch in anderen Branchen an Bedeutung.

### **Notwendigkeit einer Entwicklungsstrategie**

Die Strategie eines Unternehmens bestimmt, in wieweit zukünftig Erfolgspotenziale gehalten oder auch ausgebaut werden können. Die Technologiestrategie als Basis der gesamten Entwicklungsstrategie, kann wiederum entweder aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden oder diese beeinflussen – wie zum Beispiel im Falle der ausschließlichen Fokussierung auf Elektromobilität der Firma BYD in China oder Tesla. Die Anforderungen an die Produkt- und Prozessentwicklung leiten sich aus der generischen Wettbewerbsstrategie<sup>143</sup> des Unternehmens oder jeweiligen Geschäftsfeldes ab. Die Strategien sollten auf einen umsetzbaren Fahrplan heruntergebrochen werden.

### **Kundenorientierung**

Der Entwickler versteht sich oft als jemand, der aufgrund seines speziellen tiefen Wissens am besten weiß, was ein erfolgreiches Produkt ist. In der Praxis ist dann aber das Ergebnis vielfach nicht wirklich kundenorientiert. Da der Entwickler oft keinen direkten Zugang zum Kunden oder auch zu Wettbewerbern hat, müssen die Kundenanforderungen an den Entwicklungsbereich herangebracht werden.<sup>144</sup> Eine Verringerung der Komplexität der Organisation, klare Zielorientierung und insbesondere die Einbindung der Entwickler in interdisziplinäre Teams, insbesondere zusammen mit Vertrieblern und Produktmanagern, können hierbei unterstützen. Ebenfalls sind bei der Konkretisierung der Produkteigenschaften kundenorientierte Methoden und Instrumente, wie zum Beispiel Quality Function Deployment (QFD), einzusetzen.

### **Ressourcenplanung**

Ressourcen, gerade in der Entwicklung, sind bei Unternehmen ein knappes Gut. Dies gilt gerade, wenn Spezialisten-Know-how gefragt und dieses auch am Markt schwer zu beschaffen ist. Ein effektives und effizientes Multiprojektmanagement ist erforderlich, um die Entwicklungsprojekte zum einen aus strategischer Unternehmenssicht sowie Wirtschaftlichkeit, zum anderen aus der Perspektive der operativen Rahmenbedingungen nach Prioritäten zu ordnen. Zu letzterem zählt

---

<sup>143</sup> Vgl. Porter (2008).

<sup>144</sup> Vgl. Engeln (2019), S. 83.

insbesondere die Berücksichtigung der Entwicklungsressourcen unter dem Gesichtspunkt gleichmäßiger Auslastung. Die Organisationsform der einzelnen Entwicklungsprojekte hat deutliche Auswirkungen auf die Ressourcenverfügbarkeit. So bindet die organisatorische Ausgestaltung eines Projektes als reine Projektorganisation deutlich mehr Ressourcen als in Matrixform. Zusätzlich sind gegebenenfalls die Möglichkeiten externer Dienstleister mit einzubeziehen. Eine klare Regelung der Verantwortlichkeiten sollte den effizienten Ressourceneinsatz sicherstellen.

### ***Operationalisierung der Entwicklungsziele und KPIs***

Ein in Projektphasen gegliederter Entwicklungsprozess mit Meilensteinen ist dann erfolgreich, wenn es eindeutige Kriterien zu den jeweiligen Meilensteinen gibt, die erreicht werden müssen und deren Erfüllungsgrad quantitativ durch Berechnung oder Skalierung ermittelt werden kann. Auch bei einem flexibleren, agileren nicht streng sequentiell Prozessvorgehen, sollten die Projektziele im Hinblick auf Zielsetzung, Kundenanforderungen und Wettbewerbsfähigkeit konsequent geprüft werden und der Entwicklungsprozess auch gegebenenfalls bei Nichterfüllung abgebrochen werden.<sup>145</sup> Zur Steuerung der Performance bieten sich die üblichen Projektkennzahlen und KPIs wie Durchlaufzeit, Termintreue oder auch die Analysen zum Projektfortschritt wie Meilensteintrendanalyse oder Earned-Value-Analyse an.

### ***Definierte Projektphasen und Meilensteine***

Um effizient und zielorientiert arbeiten zu können, sollte der Entwickler sich auf ein Vorgehensmodell stützen können, das ihn auffordert, problemspezifisch und aufgabenangepasst zu handeln.<sup>146</sup> Dazu gibt es verschiedene Konzeptionen, von sequentiell strukturierten Ansätzen wie der VDI-Richtlinie 2221 bis hin zu agilen Modellen mit zahlreichen Feedbackschleifen und Regelkreisen, die verstärkt die Umfeldbedingungen berücksichtigen. Allen Ansätzen ist aber gemein, dass sie phasenstrukturiert sind und Meilensteine beinhalten.

### ***Cross-funktionale Teams***

Um den Kundenbezug sicherzustellen, ist die enge Zusammenarbeit von Entwicklung, Vertrieb und Produktmanagement, aber auch die Einbindung der Fertigung zwingend. Funktionenübergreifende Teamarbeit, effizientes Projektmanagement und die Parallelisierung von Arbeitsabläufen stellen die Kernbestandteile von Simultaneous Engineering dar,<sup>147</sup> einer Methode, die entscheidend ist,

---

<sup>145</sup> Vgl. ebd., S. 94.

<sup>146</sup> Vgl. Lindemann (2009), S. 37.

<sup>147</sup> Vgl. Erlenspiel (2009), S. 219.

um das „Time-to-Market“ zu verkürzen. Im Automobilbau ist dieses Vorgehen schon zum Standard geworden und wird erfolgreich unterstützt durch zielkostenorientiertes Konstruieren und Entwickeln mit Hilfe von Instrumenten wie beispielsweise Target Costing, FMEA oder Rapid Prototyping.

### ***Outside-in von Technologie-Know-how***

Entwicklung im stillen Kämmerlein war in der Vergangenheit nicht immer und ist erst recht gegenwärtig im Rahmen von Globalisierung, wachsendem Wettbewerbsdruck und sich stetig verkürzenden Produktlebenszyklen nicht ausreichend, um erfolgreich zu sein. Die Zusammenarbeit insbesondere mit Technischen Universitäten und auf die reale Anwendung ausgerichteten Forschungsinstituten wie der Fraunhofer-Gesellschaft kann die Anreicherung von Know-how gegenüber dem internen organischen Aufbau deutlich beschleunigen und gleichzeitig die eigenen Ressourcen entlasten. Letzteres kann auch durch die Einbindung externer Dienstleister erreicht werden.

### ***Prüfung von Schutzrechtverletzungen***

Durch die Notwendigkeit, Produkte immer schneller auf den Markt bringen und damit die Zeit von der Konzeption einer Produktidee bis zum Piloten kontinuierlich verkürzen zu müssen (zum Beispiel durch Parallelisierung von Arbeitsschritten), bleibt im Zeitrahmen der Entwicklung nur noch wenig Zeit für die systematische Überprüfung von Schutzrechtsverletzungen Dritter. Verletzungen dieser Schutzrechte können allerdings zu erheblichen Kosten und einem substantiellen Imageschaden führen. Deshalb sollten spezielle Ressourcen im Unternehmen nominiert werden, die in der Lage sind, sich konsequent mit dieser Problematik auseinanderzusetzen. Sie können zum Beispiel in der Rechtsabteilung, soweit vorhanden in der Patentabteilung oder auch der Entwicklung sitzen.

### ***Patentschutz aus strategischer Sicht***

Grundsätzlich stärken Schutzrechte wie Patentschutz oder Markenrechte die Alleinstellung von Produkten und Dienstleistungen und damit die Wettbewerbsposition des herstellenden Unternehmens. Allerdings ist gerade die Patentanmeldung ein langwieriger und nicht zuletzt auch kostenträchtiger Prozess. Vor diesem Hintergrund gewinnen alternative Schutzmaßnahmen wie gezielte Produktdifferenzierung zum Beispiel durch Qualität oder Markenimage, bewusste Produktlebenszyklusverkürzungen mit Hilfe eines Release-Managements oder auch Obsoleszenzmechanismen an Bedeutung. Allerdings sind gerade letztere Ansätze unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit kritisch zu beurteilen. Selten wird bisher der strategische Aspekt der Patentauseinandersetzung zur Stärkung

der Wettbewerbsposition aus Markensicht betrachtet (wie zum Beispiel der siebenjährige Streit von Apple gegen Samsung), er sollte aber stärker Berücksichtigung finden.

### **Literatur**

- Cooper, R. G. (2010): Top oder Flop in der Produktentwicklung, Erfolgsstrategien: Von der Idee zum Launch, 2. Aufl., Weinheim: Wiley.
- Engeln, W. (2019): Produktentwicklung: Herausforderungen, Organisation, Prozesse, Methoden und Projekte, Essen: Vulkan Verlag.
- Erlenspiel, K. (2009): Integrierte Produktentwicklung: Denkabläufe, Methodeneinsatz, Zusammenarbeit, 4. Aufl., München/Wien: Hanser.
- Lindemann, U. (2009): Methodische Entwicklung technischer Produkte – Methoden flexible situationsgerecht anwenden, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer.
- Porter, M. E. (2008): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 11. Aufl., Frankfurt a. M.: Campus.
- Schuh, G. / Klappert, S. (2011): Technologiemanagement: Handbuch Produktion und Management, 2. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer.

## **2.9 Kommunikationskanäle (Carsten Weber)**

### **2.9.1 Einordnung in das Innovationsmanagement**

„Tu Gutes und rede darüber“ – dieser Spruch von Georg-Volkmar Graf Zedtwitz-Arnim ist heute im Jahr 2020 genauso aktuell wie 1978, im Erscheinungsjahr des gleichnamigen Buches.<sup>148</sup> Es gilt heute immer noch als Standardwerk im Bereich Public Relations. Dabei stellt die erfolgreiche Markteinführung von Produkten, Innovationen bis hin zu neuen Geschäftsmodellen für Unternehmen eines der schwierigsten Aufgaben im Innovationsmanagement dar. Durch den hohen Abstraktionsgrad der oftmals komplexen Neuerungen (Produkte, Innovationen oder Geschäftsmodelle) ist der Zweck, der Nutzen und auch das zugrundeliegende Bedürfnis beziehungsweise die Herausforderung für die Zielgruppe schwer ersichtlich und nachvollziehbar. Dies kann ohne geeignete Innovationskommunikation bei der Markteinführung zu einer Zurückhaltung und Ablehnung durch die Zielgruppe führen. Die Innovationskommunikation wird als „die systematisch geplante, durchgeführte und evaluierte Kommunikation von Innovationen verstanden, mit dem Ziel, Verständnis für und Vertrauen in die Innovation zu schaffen sowie die dahinterstehende Organisation als Innovator zu positionieren“.<sup>149</sup>

### **2.9.2 Kommunikationskanäle als Managementaufgabe**

Als mögliche Gründe für die Zurückhaltung bis hin zur Ablehnung der Innovationen durch die Zielgruppe (Kundinnen und Kunden, Interessierte) nennt Zerfaß die mangelnden Kenntnisse über Kommunikationsprozesse bei technologieorientierten Managern, aber auch die nicht ausreichende Forschung über Auswirkungen der Kommunikation auf den Innovationsprozess. Zusätzlich haben Unternehmen immer wieder eine unzureichende Professionalität bei der Kommunikation von Ideen, Produkten und Technologien.<sup>150</sup>

### **2.9.3 Lösungsansätze für Kommunikationskanäle**

Im folgenden Abschnitt werden zehn Indikatoren für die erfolgreiche Nutzung von Kommunikationskanälen für die Innovationskommunikation vorgestellt. Die qua-

---

<sup>148</sup> Vgl. Zedtwitz-Arnim (1978).

<sup>149</sup> Zerfaß et al. (2004), S. 56.

<sup>150</sup> Vgl. Zerfaß et al. (2004), S. 56, Zerfaß (2009), S. 36, Zerfaß (2005) S. 23ff.

litativ gute Umsetzung sowie das Zusammenspiel dieser zehn Indikatoren im Bereich der Kommunikationskanäle unterstützt Unternehmen maßgeblich bei der InnovationsExcellenz.

### **Kommunikationsstrategie**

Die Innovationskommunikation als Teil der Kommunikationsstrategie muss in die allgemeine Unternehmensstrategie eingebunden werden. Hier wird diese inhaltlich, formal und zeitlich aufeinander mit der Unternehmens- und Kommunikationsstrategie abgestimmt. Die zwingende Einbindung des Innovations- und Technologiemanagements in diesen Prozess sowie in die Kommunikationsstrategie ist daher nicht zu vernachlässigen. Nur dadurch kann sichergestellt werden, dass abgestimmt immer zum richtigen Zeitpunkt über alle hierfür relevanten Kommunikationskanäle die einzelnen relevanten Methoden und Kanäle genutzt werden. Die zu sendenden Botschaften abhängig von der Zielgruppe, der Ziele sowie der gewünschten Positionierung der Unternehmung, der Marke und der Produkte beziehungsweise Innovationen oder Geschäftsmodelle werden mittels der Bestandteile des Kommunikationsmixes umgesetzt. Auch wird in dem Kommunikationsmix als Teil der Kommunikationsstrategie, welche aus Werbung, persönlichem Verkauf, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit und Direktmarketing besteht, die Erreichung der Werbe- und Marketingziele definiert und geregelt.<sup>151</sup>

### **Kommunikationsziele und -formen**

Abhängig von der jeweiligen Phase des (Produkt-)Lebenszykluses oder der Phase in der Geschäftsmodellierung beziehungsweise des Innovationszykluses sollten spezifische Kommunikationsziele und -formen definiert und gelebt werden. Wichtig ist hierbei zu unterscheiden, dass es Unterschiede zwischen der internen und externen Kommunikation geben kann und es oft sogar sinnvoll ist, hierbei zu differenzieren. So ist es ratsam, dass zum Beispiel während der einzelnen Phasen des Produktlebenszyklus wie der Einführung, Wachstum, Reife und Rückgang durch unterschiedliche Strategien und Kommunikationskanäle innerhalb des Marketingmixes und hierbei insbesondere der Kommunikationspolitik differenziert wird. Beispielsweise sind im Bereich der Werbung folgende Tätigkeiten für die folgenden Phasen des Produktlebenszyklus als eine Möglichkeit in Erwägung zu ziehen:<sup>152</sup>

- **Einführung:** Produkt bei den Frühadoptern und im Handel bekannt machen
- **Wachstum:** Produkt im Massenmarkt bekannt und interessant machen

---

<sup>151</sup> Vgl. Kotler et al. (2011), S. 790-792.

<sup>152</sup> Vgl. ebd., S. 1031ff.

- **Reife:** Unterscheidungsmerkmale und Vorteile der Marke betonen
- **Rückgang:** Werbung auf das Niveau herunterfahren, das zur Erhaltung der treuesten Kunden nötig ist

### **Innovative Außendarstellung**

Als Aushängeschild eines Unternehmens und eines der wichtigsten und oft und wiederholt frequentierten Touch-Points innerhalb der Customer-Journey gilt unter anderem die Unternehmenswebseite. Um sich hier als innovatives Unternehmen darzustellen, sind mehrere Aktivitäten und Punkte notwendig. Es beginnt damit, dass die Webseite und deren Inhalte immer aktuell sind und die Webseite „lebt“.

Eine „lebendige“ Webseite ist dadurch definiert, dass regelmäßig und in kürzeren Abständen immer wieder neue interessante Inhalte aus unterschiedlichen Rubriken erscheinen. Sinnvoll hierbei ist auch der Mix aus unterschiedlichen Formaten wie zum Beispiel Pressemeldungen, Videos, Referenzen, Studien, Innovationen, Meldungen über neue Produkte, Partnerschaften, Kundenmeinungen, Informationsbroschüren, Testimonials, Entwicklungsnews, angemeldete Patente, Veranstaltungen, Kommunikationsforen, Chatbots, Blogs, unterschiedliche Möglichkeiten der Kontaktaufnahme mit dem Unternehmen und vieles mehr. Das reicht jedoch für eine innovative Außendarstellung noch nicht aus.

Bezogen auf die unterschiedlichen Zielgruppen, das heißt die Stakeholder des Unternehmens, auch Personas genannt, ist die Webseite und deren Botschaften auf die unterschiedlichen Personas zugeschnitten und mit einem smarten User-Interface versehen. Noch innovativer kann sich die Unternehmung durch Einsatz von Instrumenten des digitalen Vertriebs wie zum Beispiel Facetracking, Gesichtserkennung, Webseiten-Besuchererkennung und Virtual beziehungsweise Augmented Reality zeigen. Damit die Inhalte der Webseite von Suchmaschinen gefunden werden können, ist es notwendig, dass die Unternehmenswebseite und deren Unterseiten zum Beispiel für Crawler, Roboter oder Spider lesbar sind.

### **Bidirektionale Kommunikation**

Zur Erhöhung des Interaktionsgrades zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern ist es notwendig, dass die gegenseitige Kommunikation bidirektional verstanden und gelebt wird. Unter den hier anzusprechenden Stakeholdern des eigenen Unternehmens befinden sich Kunden, Partner, Lieferanten, Bewerber, Alumni und andere Geschäftspartner. Die Kommunikation hierbei geschieht zusätzlich zu einer E-Mail-Kommunikation über Chat, Chatbots, Feeds, Foren und Social Media. Zu beachten ist hierbei das besondere Nutzerverhalten in Social Media und Mobile Marketing, welches durch das eigene Unternehmen un-

terstützt werden sollte: Alle können mitmachen, mitreden, weitergeben, beurteilen, erweitern, korrigieren und sich vernetzen! Diese Form der Kommunikation erfolgt in Echtzeit, das heißt, dass die Erwartungshaltung an die Antwortzeit sehr hoch ist.

### **Digitales Marketing**

Diejenigen Unternehmen, die es schaffen, bei Suchanfragen im Internet weit vorne zu erscheinen, können klare Wettbewerbsvorteile erzielen. Um diese Vorteile gegenüber Dritten mittels dem Digitalen Marketing zu erreichen, können mehrere Wege alternativ oder ergänzend eingeschlagen werden. Einerseits können durch die Nutzung von Internetwerbung wie zum Beispiel Google Ads<sup>153</sup> oder andererseits durch Suchmaschinenoptimierung im Internet, zum Beispiel durch SEO (Search Engine Optimization), Maßnahmen ergriffen werden, um Webseiten und deren Inhalte im organischen Suchmaschinenranking (Natural Listings) auf vorderen Plätzen zu positionieren. Ergänzend hierzu kann Social Whispering (virtuelle Begegnung von Problemstellern und Möglichmachern im Internet, in Social Media, Foren oder Gruppen) aktiv genutzt werden, um beispielsweise Interessenten, Kunden, Meinungsmacher, Partner, Mitarbeiter, Hochschulen oder Studierende aktiv in Ideenfindungs-, Entwicklungs- und Produktisierungsprozesse einzubinden.

### **Externe Kommunikationskanäle**

Ein zentraler Erfolgsfaktor für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens mit seinen Produkten und Innovationen stellt die zielgerichtete, externe Kommunikation im Rahmen der Vermarktung dar.<sup>154</sup> Das Unternehmen besitzt externe Kommunikationskanäle für Innovationen aller Art, wie zum Beispiel Forschungsergebnisse, Studien, Prototypen und Technologien. Aus dem Kommunikationsmix<sup>155</sup> können hier die unterschiedlichsten Kanäle genutzt werden. Hierzu zählen eigene Social-Media-Kanäle, wie zum Beispiel Communities (zum Beispiel Facebook), Microblogs (zum Beispiel Twitter), Instagram, LinkedIn, XING, Google+, Blogs und RSS-Feeds.

---

<sup>153</sup> Google Ads ist ein Werbesystem des US-amerikanischen Unternehmens Google LLC. Werbetreibende können hiermit Anzeigen schalten, die sich vor allem an den Suchergebnissen bei Nutzung der unternehmenseigenen Dienste orientieren. Es handelt sich um eine bezahlte Suchmaschinenwerbung (engl. Search Engine Advertising; Kurzform: SEA)

<sup>154</sup> Vgl. Vahs / Brem (2013), S. 407.

<sup>155</sup> Vgl. Kotler et al. (2011), S. 790ff.

Ergänzt werden kann dies durch fertige Presseverteilerlisten für Publikationen, Studien, Fachberichte, Prototypen, Innovationen, Proof of Concepts (PoC), Proof of Technology (PoT), Minimal Viable Products (MVPs), gewonnene Auszeichnungen sowie Patente, um hier nur ein paar Möglichkeiten zu nennen. Regelmäßige Trend- und Innovationsnewsletter, eigener Innovationsblog, eigenes Trend- und Innovationsmagazin (online, gedruckt, E-Book oder Hörbuch) sowie Unternehmensveranstaltungen zu Trends, Innovationen wie zum Beispiel Expert Talk, Innovation Lounge, First Tuesday, MeetUp, Masterclass, Webinar und Open Lab erhöhen einerseits die Sichtbarkeit des Unternehmens unter anderem im Bereich Innovation und Image, zeigen andererseits aber auch auf, dass sich das Unternehmen ständig weiterentwickelt und „lebt“.

### ***Innovationsplattform***

Das Unternehmen betreibt und moderiert eine eigene Innovationsplattform zur digitalen Vernetzung der Stakeholder (End-2-End). Die Plattform ist in verschiedene Ringe aufgeteilt:

- innerer Ring: Unternehmensintern
- zweiter Ring: Kunden, Bewerber, Partner, Alumni
- dritter Ring: Interessenten, Kandidaten
- äußerer Ring: Unternehmensaußenwelt

Innerhalb des gleichen Ringes können sich die Partner beispielsweise unterhalten, vernetzen und gegenseitig beurteilen. Das heißt zum Beispiel im Ring 2 können sich die Kunden einer Unternehmung unterhalten und sich zum Beispiel über die Erfahrungen mit dieser Firma austauschen oder sich mit Partnern dieser Organisation vernetzen; Bewerber können sich mit Alumni unterhalten, um sich auch noch ein anderes Bild von der Firma zu machen.

### ***Zielgruppengerechte Aufbereitung der Informationen***

Informationen und Botschaften werden zielgruppenadäquat aufbereitet und kommuniziert. Dazu gehören zum Beispiel Wissensbausteine, Public-Relations-Informationen und Marketingbotschaften. Speziell hierbei zu beachten ist, dass Sprache, Ausdruck und Botschaften den Zielgruppen sowie den Personas beziehungsweise Nutzergruppen angepasst werden. Berücksichtigung dabei sollten die unterschiedlichen Generationen und deren Wertewandel sowie User Experience, Kundenwünsche und Bedarfe finden. Diese zielgruppengerechte Aufbereitung der Informationen und Botschaften wird schlussendlich durch Nutzung der Medien und Kanäle (inklusive Social Media), welche in der jeweiligen Zielgruppe und Generation üblich sind, per PUSH-Kommunikation verteilt. Bei der Gestal-

tion und anschließenden Übermittlung der Botschaft ist AIDA ein geeigneter Ansatz. Bei dem AIDA-Ansatz, der auf der folgenden zeitlichen Abfolge beruht, werden der Kaufinteressent bzw. die Kaufinteressentin von einer Phase des frühen Interesses bis hin zur Kaufentscheidung unterstützt:<sup>156</sup>

- A Attention (Deutsch: Aufmerksamkeit)
- I Interest (Deutsch: Interesse)
- D Desire (Deutsch: Wunsch)
- A Action (Deutsch: Aktion)

### **Innenkommunikation**

Zusätzlich zu der zuvor beschriebenen externen Kommunikation stellt die Innenkommunikation innerhalb des Innovationsprozesses einen sehr wichtigen internen Erfolgsfaktor dar. Bei der sogenannten internen Innovationskommunikation werden alle Interaktionen zwischen dem Unternehmen und den internen Stakeholdern, welche direkt oder indirekt Einfluss auf die Vermarktung der Innovationen haben, beschrieben.<sup>157</sup> Bei den möglichen Arten der internen Kommunikation wird zwischen der persönlichen, gedruckten, elektronischen und audiovisuellen Kommunikation unterschieden. Jede Kommunikationsform kann durch mehrere unterschiedliche Kommunikationsinstrumente unterstützt werden:<sup>158</sup>

- Persönliche Kommunikation:  
zum Beispiel persönliches Gespräch, Präsentation, Teamkommunikation, Workshop und Mitarbeiterveranstaltung
- Gedruckte Kommunikation:  
zum Beispiel Mitarbeiterzeitschrift, Mitarbeiternewsletter, Aushänge und „Schwarzes Brett“
- Elektronische Kommunikation:  
zum Beispiel Telefongespräch, E-Mail und Intranet
- Audiovisuelle Kommunikation:  
zum Beispiel Business TV, Konferenzgespräch und Videokonferenz

Speziell für die interne Innovationskommunikation und Zusammenarbeit ist zu prüfen, ob moderne Kommunikationsmittel, welche zum Beispiel auch die Zusammenarbeit, Notizen, Ideenfindung, Priorisierung, Aufgabenverteilung und -planung zulassen, aktiv genutzt und als verbindlicher Standard eingesetzt werden. Beispiele von modernen Kommunikationsmitteln können unter anderem die

---

<sup>156</sup> Vgl. Kotler et al. (2011), S. 808.

<sup>157</sup> Vgl. Vahs / Brem (2013), S. 399ff.

<sup>158</sup> Vgl. ebd., S. 400.

folgenden sein: Trello, Skype for Business, Blogs, SharePoint, Confluence, Evernote.

### **Wahrung Rechtsgrundlage**

Als Grundvoraussetzung ist zu beachten, dass bei jeglicher Kommunikation die aktuellste Rechtsgrundlage gewahrt wird. Dies beinhaltet zwingend die Anwendung der Datenschutzgrundverordnung DSGVO. Ein ganz besonderes Augenmerk gilt der elektronischen Kommunikation mittels E-Mail-Marketing. Hier gelten die folgenden Gesetze: Einerseits gilt das aktuelle Datenschutzrecht mit dem Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) und dem Telemediengesetz (TMG) auf der einen Seite und das Zivilrecht mit dem Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) und dem Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) auf der anderen Seite.

Dabei betrifft das Datenschutzrecht die Frage, welche personenbezogenen Daten zu welchem Zweck erhoben, verarbeitet, gespeichert und genutzt werden dürfen. Das Zivilrecht regelt im E-Mail-Marketing dagegen nur die Frage, unter welchen Voraussetzungen Werbemails versendet werden dürfen. Sonderfall Double-Opt-In: Ein Nutzer, der sich mit seiner E-Mail-Adresse in einen Verteiler eingetragen hat (Single-Opt-in), erhält durch eine anschließende Bestätigungse-Mail die Möglichkeit, die Anmeldung zu bestätigen. Bestätigt er die Anmeldung, ist der Double-Opt-in abgeschlossen. Das Double-Opt-in-Verfahren soll Schutz vor Spam gewähren und Versendern von E-Mails mit kommerziellen Inhalten Rechtssicherheit geben, da der Versand unangeforderter kommerzieller E-Mails nicht erlaubt ist.

Zusätzlich müssen sich die Unternehmen mit den Antworten und Regelungen zu den folgenden Fragestellungen auseinandersetzen: Welche Daten dürfen abgefragt, gespeichert und weiterverwendet werden? Ist dies geregelt? Ist der Umgang mit Nutzerprofilen der Kunden oder Empfängern für die Lead-Generierung geregelt? Welche E-Mails erlaubt die DSGVO? Ist dies allen bekannt und wird dies eingehalten? Bei Social-Media-Marketing sind zudem das Recht am eigenen Bild sowie das Urheberrecht zwingend zu beachten.

## Literatur

- Kotler, P. / Armstrong, G. / Wong, V. / Saunders, J. (2011): Grundlagen des Marketing, 5. Aufl., München: Pearson Verlag.
- Kotler, P. / Keller, K. L. / Bliemel, F. (2007): Marketing – Management – Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. Aufl., München: Pearson Verlag.
- Vahs, D. / Brem, A. (2013): Innovationsmanagement – Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung, 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Zedtwitz-Arnim, G. (1978): Tu Gutes und rede darüber: Das klassische Handbuch der Public Relations für die Wirtschaft, Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- Zerfaß, A. (2005): Innovationsmanagement und Innovationskommunikation: Erfolgsfaktoren für Unternehmen und Region, in: Mast, C. / Zerfaß, A. (Hrsg.): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen – das Handbuch der Innovationskommunikation, Frankfurt a. M.: Frankfurter Allgemeine Buch, S. 16-42.
- Zerfaß, A. (2009): Kommunikation als konstitutives Element im Innovationsmanagement, in: Zerfaß, A. / Möslein, K. M. (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement, Wiesbaden: Gabler, S. 23-56.
- Zerfaß, A. / Sandhu, S. / Huck, S. (2004): Kommunikation von Innovationen: Neue Ideen und Produkte erfolgreich positionieren, in: Kommunikationsmanager, Jg. 1, Heft 2/2004, S. 56-58.

## 2.10 Erlösmechanismen (Silvia Rummel)

### 2.10.1 Einordnung in das Innovationsmanagement

Digitale Geschäftsmodelle halten mit rasantem Tempo Einzug in unsere Gegenwart und werden in den nächsten Jahren Märkte drastisch verändern.<sup>159</sup> Wird es verpasst, die neuen Spielregeln als auch technologischen Möglichkeiten als Unternehmen zu adaptieren, droht der Verlust von Kunden und Business.<sup>160</sup> Dieser Beobachtung liegt ein wesentlicher Wandel zugrunde, in dem sich eine produktorientierte Gesellschaft vermehrt zu einer serviceorientierten entwickelt.<sup>161</sup>

Wo bis dato das Produkt und dessen Wertschöpfung im Vordergrund stand, rücken nun Services mit der Generierung von Werten in den Mittelpunkt.<sup>162</sup> Kunden und deren individuelles Nutzerverhalten gewinnen mehr denn je an Bedeutung und bilden die Basis eines jeden Geschäftsmodells.<sup>163</sup>

Daran ebenfalls eng gekoppelt sind Erlösmodelle (Synonyme hierzu sind beispielsweise: Erlösmechanismen, Erlösmechaniken oder Revenue Streams). Sie dienen Unternehmen dazu, generierte Werte beim Kunden zu sichern.<sup>164</sup> In der Literatur werden zwei Grundmuster von Erlösmodellen unterschieden:

- direkte Erlösmodelle
- indirekte Erlösmodelle

Die richtige Wahl des Erlösmodells kann entscheidend sein, um Nutzern ein individuelles sowie skalierbares Angebot zu unterbreiten und daraus Erlöse beziehungsweise Folgegeschäfte zu generieren.<sup>165</sup>

### 2.10.2 Ausgewählte Erlösmodelle im Überblick

Den Ausführungen beispielsweise von Satzger, Möslein und Böhmman folgend, können folgende sechs Erlösmodelle vor allem im digitalen Umfeld unterschieden werden: Abonnement, Nutzungsgebühr, Provision/Beteiligung, Werbefinanzierung, Kauf und Verkauf von Daten sowie Bezahlung mit Daten (vgl. Abbildung 22).

---

<sup>159</sup> Vgl. Ematinger (2018), S.3.

<sup>160</sup> Vgl. ebd.

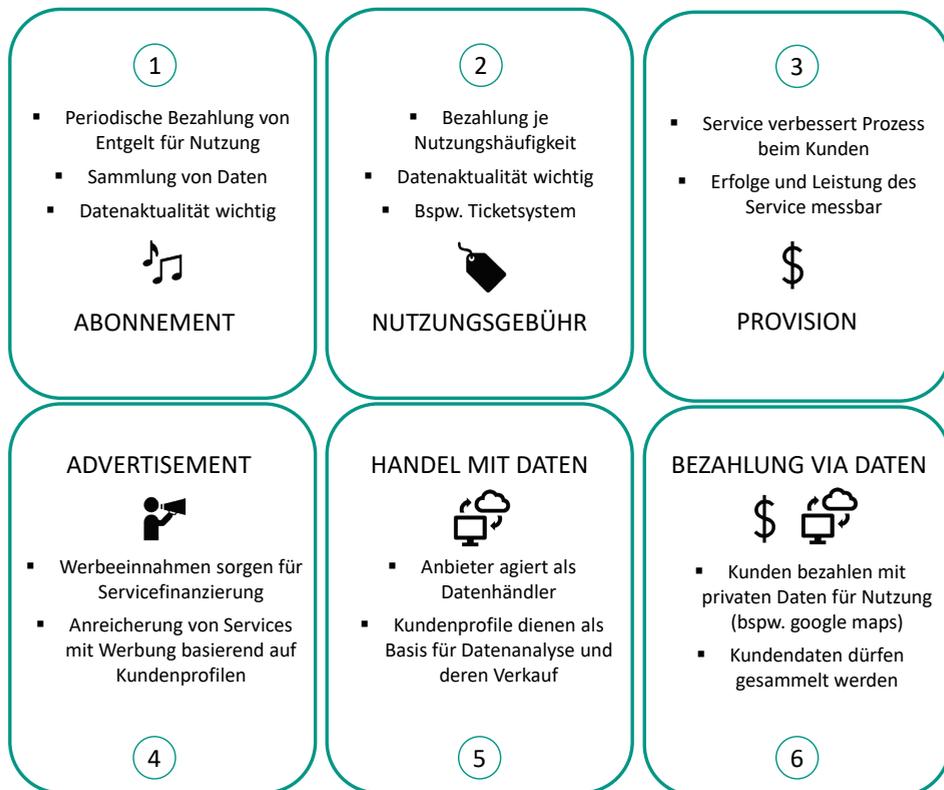
<sup>161</sup> Vgl. Böhmman (2018), S. 11.

<sup>162</sup> Vgl. ebd. sowie Frohmann (2018), S. 53; Cole (2001), S. 274.

<sup>163</sup> Vgl. Kaufmann (2015), S. 11.

<sup>164</sup> Vgl. Knyphausen-Aufsess et al. (2011), S. 164.

<sup>165</sup> Vgl. ebd., S. 164.

**Abbildung 22:** Erlösmodelle im digitalen Umfeld

Quelle: In Anlehnung an: Böhmann (2018), S. 62f

### Abonnement

Beim Abonnement ist das Erlösmodell darauf hin ausgerichtet, dass Kunden periodisch für Leistungen bezahlen, bei gleichzeitiger Aufnahme von Kundendaten seitens des Anbieters. Hier sind beispielsweise Streamingdienste wie Netflix oder Spotify zu nennen.

### Nutzungsgebühr

Bei der Nutzungsgebühr (Pay-per-Use) hingegen bezahlen Kunden entsprechend ihrer individuellen Nutzungshäufigkeiten von Diensten. Dies ist beispielsweise bei Sky Ticket gegeben. Hier können tages-, wochen- oder monatsweise Tickets von Kunden erworben werden, um Filme, Serien oder Sportveranstaltungen zu streamen.

### **Provision**

Von einer Provision oder Beteiligung wird gesprochen, wenn Kunden eine entwickelte Leistung nutzen, um eigene Prozesse zu verbessern. Hierbei wird ein Anteil des durch die Leistung erbrachten Umsatzes an den Anbieter rückgeführt.

### **Werbefinanzierung**

Hingegen finanziert sich bei einer Werbefinanzierung der angebotene Service des Dienstleisters durch Werbeeinnahmen. Unter dem Einbezug und der gezielten Nutzung von vorliegenden Kundenprofilen werden die Angaben und Präferenzen der User mit passender Werbung angereichert. Dies zeigt sich sehr deutlich bei Social-Media-Diensten wie Facebook oder Instagram.

### **Handel mit Daten**

Der Kauf beziehungsweise Verkauf von Daten hingegen stellt ein anders geartetes Erlösmodell dar. Sogenannte Service-Provider agieren an dieser Stelle als Datenhändler. Durch eine gezielte Verknüpfung von Datenangebot und -nachfrage kommt es zu einem Verkauf der aufbereiteten Ergebnisse.

### **Bezahlung via Daten**

Schließlich ist in diesem Umfeld noch die Bezahlung mit Daten zu nennen. Hier zahlen Kunden mit privaten Daten für die Nutzung des Service. Die Daten werden weiterverarbeitet und innerhalb eines neuen Service angeboten, beispielsweise durch die Freigabe von GPS-Daten an Google Maps können Verkehrsmeldungen in Echtzeit visualisiert werden.

Die gezeigten Erlösmodelle können an der ein oder anderen Stelle sogar noch weiter differenziert werden. Die angebotenen Serviceleistungen können durch ein Stufenmodell (beispielsweise kostenfrei, Standard, Premium) noch spezifischer an die Bedürfnisse der Kunden angepasst werden. Osterwalder und Pigneur führen in diesem Zusammenhang folgende Ergänzungen auf: Bei einem „freien Modell“ kann mindestens ein wesentliches Kundensegment kontinuierlich von einem gebührenfreien Angebot profitieren.<sup>166</sup> Dies ist insofern möglich, wenn andere Teile des Geschäftsmodells die kostenfreien User mitfinanzieren.<sup>167</sup> Diese Differenzierung nennen Osterwalder und Pigneur „*Freemium*“ – kostenlose Basisdienstleistungen mit optionalen Premiumdienstleistungen oder „*Köder und Haken*“-Modell, bei dem ein kostenloses oder preiswertes Anfangsangebot die Kunden zu wiederholten Käufen verlockt.<sup>168</sup>

---

<sup>166</sup> Vgl. Osterwalder / Pigneur (2011), S. 93.

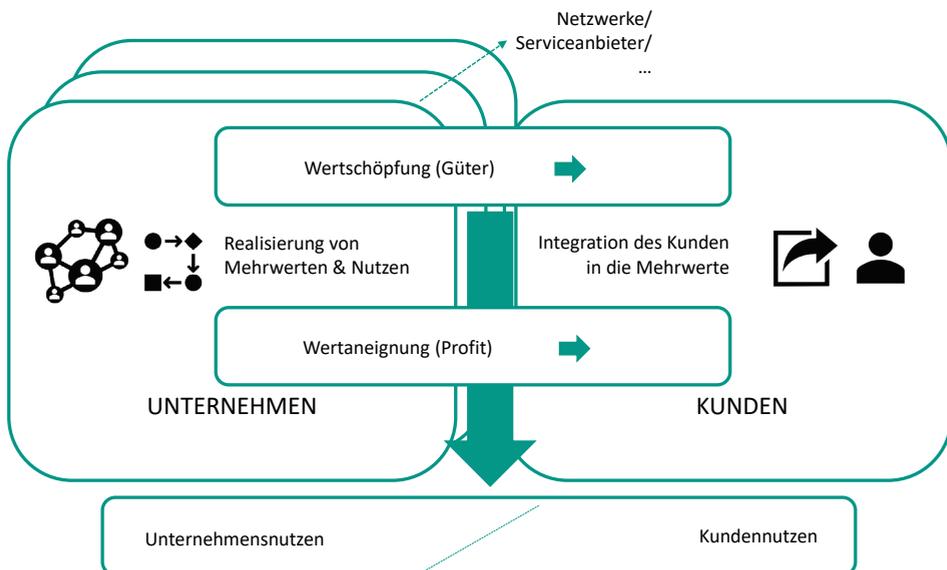
<sup>167</sup> Vgl. ebd.

<sup>168</sup> Vgl. ebd., S. 94.

### 2.10.3 Umgang mit Erlösmodellen

Es empfiehlt sich, je Unternehmen eine spezifische Überprüfung der Erlösmodelle vorzunehmen und diese mit entsprechenden Preismodellen zu belegen. Ein sicherlich sehr zugängliches Beispiel hierfür zeigt Frohmann anhand von Apple auf. Durch den Verkauf von Hardwaregeräten (iPhone oder Tablet) die den Einstieg bieten, offeriert das Unternehmen seinen Kunden begleitende, erweiterbare und kostenpflichtige Services und Softwareleistungen in Form von Apps bis hin zu erweiterbaren Speicherkapazitäten in einer entsprechenden Cloud. Aus Sicht des Kunden ergibt sich ein vollumfängliches Leistungsangebot, für den Anbieter kommt es durch die Digitalisierung zu mehreren voneinander unabhängigen Erlösquellen.<sup>169</sup>

**Abbildung 23:** Wechselseitige Abhängigkeit von Values



Quelle: In Anlehnung an: Zolnowski / Böhmann (2013), S. 13

Die nach außen hin sichtbaren Möglichkeiten von Leistungen müssen durch die anderen Komponenten des Geschäftsmodells eines Unternehmens mit dessen Erlösmodellen abgestimmt sein<sup>170</sup> (vgl. Abbildung 23).

Unternehmen sollte es demnach im Rahmen ihrer Geschäftsmodelle gelingen, die Organisationsziele, Strategien, Prozesse, Technologien als auch Strukturen

<sup>169</sup> Vgl. Frohmann, F. (2018), S. 54.

<sup>170</sup> Vgl. Knyphausen-Aufsess et al. (2011), S. 164.

und die Generierung von Kundennutzen daraufhin auszurichten, dass sie erfolgreich am Markt sind.<sup>171</sup>

Nach Zolnowski und Böhmman lässt sich ein Geschäftsmodell anhand von fünf Dimensionen beschreiben:

- Kernwertversprechen
- Erlösquellen
- Erlösgenerierung
- Kosten sowie Wachstumspläne

Mit den ersten beiden Dimensionen wird beschrieben, wie Werte für den Kunden bereitgestellt und diese im Nachgang bepreist werden. Zudem ist zu definieren, wie die Leistungen erbracht werden und welche Kosten verursacht werden.<sup>172</sup> Somit schließt sich der Kreis wieder, dass Erlösmodelle nicht unabhängig vom jeweiligen Geschäftsmodell eines Unternehmens realisiert werden können. Vielmehr ist das Erlösmodell eine wesentliche und wichtige Komponente für ein erfolgreiches Geschäftsmodell.

---

<sup>171</sup> Vgl. Zolnowski / Böhmman (2013).

<sup>172</sup> Vgl. ebd.

## Literatur

- Böhmman, T. (Hrsg.) (2018): Geschäftsmodell 4.0: Baukasten zur Entwicklung datenbasierter Geschäftsmodelle, Stober GmbH Druckerei und Verlag.
- Cole, T. (2001): Sechs Erfolgsfaktoren in einer vernetzten Wirtschaft, in: Frischmuth, J. / Karrlein, W. / Knop, J. (Hrsg.): Strategien und Prozesse für neue Geschäftsmodelle: Praxisleitfaden für E- und Mobile Business, Berlin/Heidelberg: Springer, S. 271-282.
- Ematinger, R. (2017): Von der Industrie 4.0 zum Geschäftsmodell 4.0: Chancen der digitalen Transformation, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Frohmann, F. (2018): Digitales Pricing, strategische Preisbildung in der digitalen Wirtschaft mit dem 3-Level-Modell, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kaufmann, T. (2015): Geschäftsmodelle in Industrie 4.0 und dem Internet der Dinge: Der Weg vom Anspruch in die Wirklichkeit, Wiesbaden: Springer Vieweg Fachmedien.
- Knyphausen-Aufsess, D. zu / Hettinga, E. / Harren, H. / Franke, T. (2011): Das Erlösmodell als Teilkomponente des Geschäftsmodells, in: Bieger, T. / Knyphausen-Aufsess, D. zu / Krys, C. (Hrsg.): Innovative Geschäftsmodelle: Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis, Berlin/Heidelberg: Springer, S. 163-184.
- Osterwalder, A. / Pigneur, Y. (2011): Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Frankfurt a.M.: Campus.
- Zolnowski, A. / Böhmman, T. (2013): Grundlagen service-orientierter Geschäftsmodelle, in: Böhmman, T. / Warg, M. / Weiß, P. (Hrsg.): Service-orientierte Geschäftsmodelle: Erfolgreich umsetzen, Berlin/Heidelberg: Springer, S. 1-29.

**Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:**

**Band 1 (2019)**

Olaf Fritz / Carsten Weber / Angelika König / Jan Wolf

Ethische Aspekte der Künstlichen Intelligenz

Essen 2019

ISBN (Print) 978-3-89275-103-8 – ISBN (eBook) 978-3-89275-104-5

ISSN (Print) 2629-0987 – ISSN (eBook) 2629-0995

**Band 2 (2019)**

Olaf Fritz, Carsten Weber, Caroline Procher, Sebastian Schorling

Psychologische Folgen einer permanenten Erreichbarkeit durch digitale Medien

Essen 2019

ISBN (Print) 978-3-89275-105-2 – ISBN (eBook) 978-3-89275-106-9

ISSN (Print) 2629-0987 – ISSN (eBook) 2629-0995

**Band 3 (2020)**

Nathalie Benzinger

Relevanz von Produktqualität bei radikalen Innovationen

Essen 2020

ISBN (Print) 978-3-89275-143-4 – ISBN (eBook) 978-3-89275-144-1

ISSN (Print) 2629-0987 – ISSN (eBook) 2629-0995

ISBN (Print) 978-3-89275-145-8

ISSN (Print) 2629-0987

ISBN (eBook) 978-3-89275-146-5

ISSN (eBook) 2629-0995



KCT KompetenZentrum  
für Technologie- & Innovationsmanagement  
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

## FOM Hochschule

## KCT

FOM. Die Hochschule. Für Berufstätige.

Die mit bundesweit über 54.000 Studierenden größte private Hochschule Deutschlands führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenZentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter [fom.de](http://fom.de)

Das KCT ist ein international ausgerichtetes wissenschaftliches KompetenZentrum für Technologie- & Innovationsmanagement und angrenzende Forschungsbereiche. Es arbeitet intensiv mit einem Netzwerk aus Unternehmen, Fachverbänden und wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen daran, aktuelle Herausforderungen einer kritischen Analyse und Bewertung zu unterziehen und Antworten auf zentrale Fragestellungen zu entwickeln.

Themenschwerpunkte des KCT sind u. a. die auch in dieser Reihe aufgegriffenen Bereiche:

- Innovative Technologien
- Wissensmanagement
- Arbeit und Psyche

Weitere Informationen finden Sie unter [fom-kct.de](http://fom-kct.de)



Im Forschungsblog werden unter dem Titel „FOM forscht“ Beiträge und Interviews rund um aktuelle Forschungsthemen und -aktivitäten der FOM Hochschule veröffentlicht.

Besuchen Sie den Blog unter [fom-blog.de](http://fom-blog.de)