

**Der Kunde als Informationskanal und die  
Entdeckung von Opportunitäten -  
Eine Untersuchung der Informationskanäle von  
Unternehmern in KMU und des Einflusses von  
Kundeninteraktionen auf den Neuigkeitsgehalt von  
Opportunitäten**

DISSERTATION  
der Universität St. Gallen,  
Hochschule für Wirtschafts-,  
Rechts- und Sozialwissenschaften  
sowie Internationale Beziehungen (HSG)  
zur Erlangung der Würde eines  
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

**Alexander Fust**

von

Mosnang (St. Gallen)

Genehmigt auf Antrag der Herren

**Prof. Dr. Urs Fueglistaller**

und

**Prof. Dr. Thomas Markus Zellweger**

Dissertation Nr. 3955

Niedermann Druck AG, St. Gallen, 2011

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 26. Oktober 2011

Der Rektor:

Prof. Dr. Thomas Bieger

---

## Vorwort des Autors

Der Schreib- und Erkenntnisprozess für die vorliegende Arbeit war in verschiedener Hinsicht eine Herausforderung: Einerseits durch die sich im Verlaufe des Prozesses veränderte thematische Fokussierung (z.B. Lean Management, Dienstleistungscompetenz, Innovationen in KMU, Entrepreneurship), die jedoch zu jedem Zeitpunkt in irgendwelcher Form mit der Innovationsthematik in Bezug stand und zur Gestaltung der vorliegenden Thematik beitrug. Andererseits in Bezug auf das zeitliche Engagement, welches ich für die (aus meiner Sicht interessanten) Tätigkeit als Projektleiter am Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG) erbrachte. Während meinem Erkenntnisfortschritt wurde das Interesse für KMU, Unternehmertum und v.a. für die innovative Tätigkeit von Unternehmern<sup>1</sup> und somit die Begeisterung für die vorliegende Untersuchung stets grösser. Insbesondere die Praxistauglichkeit des Themas war für mich von hoher Bedeutung. Meine Freude an der Thematik und die Lust unternehmerisch tätig zu werden zeigte sich in einer Unternehmensgründung im Jahr 2009 mit meinem Geschäftspartner, Jörg-Michael Gasda.

Während dieser intensiven Zeit bin ich stets auf die Hilfe von verschiedenen Personen gestossen, ohne die das Entstehen der vorliegenden Arbeit nicht möglich gewesen wäre. Ich schulde ihnen grossen Dank: Tamara und meiner Familie danke ich für die zeitliche Entbehrung, ihr Verständnis und die emotionale Unterstützung in meinem Arbeiten. Urs Fueglistaller, Simon Grand und Thomas Zellweger danke ich für die unzähligen interessanten und zielführenden Diskussionen zu dieser Thematik sowie die prozedurale Unterstützung. Ein besonderer Dank gilt all meinen Interviewpartnern (formeller und informeller Art), die ihre Zeit für mich und für die Erkenntnisse dieser Arbeit geopfert haben und somit die Praxisrelevanz der folgenden Dissertation steigerten. Dazu zählen die Unternehmer, die im Zusammenhang mit der BDO-Studie über die Dienstleistungscompetenz interviewt wurden, alle Unternehmer, die 2010 von mir persönlich interviewt wurden

---

<sup>1</sup> Der Einfachheit halber beinhaltet der in dieser Arbeit verwendete Begriff des Unternehmers auch die weibliche Form.

sowie Unternehmer, die sich im Rahmen eines Integrationsseminars 2011 zur Verfügung gestellt haben. Diesbezüglich möchte ich ebenso allen Studierenden danken, die es mir ermöglichten durch ihre Interviews den Datensatz zu vergrössern. Ein grosser Dank gilt den beiden unternehmerischen Konzeptkünstlern, welche Teil der ersten Fallstudie sind. Ich denke noch heute an die interessante gemeinsame Zeit in Deutschland im Rahmen eines Projektes. Weiter gilt ein grosser Dank den Partnern und Mitarbeitenden der Produktdesignunternehmung, die als zweite Fallstudie dient. Ich habe eine grosse Offenheit erfahren, die nicht selbstverständlich ist, v.a. wenn es um Kundenprojekte geht. In diesem Zusammenhang danke ich den Kunden dieser Produktdesignunternehmung, deren Einverständnis ich erhielt. Ich empfand die geführten Diskussionen als inspirierend und ich freue mich bereits auf die weitere Zusammenarbeit. Ein immerwährender Dank gilt all den Unternehmern der drei Erfahrungsaustauschgruppen, die ich im Zuge meiner Projektleitertätigkeit begleiten durfte (und derzeit noch begleiten darf). Neben der grossen Freude an dieser Tätigkeit und den Beziehungen zu den Unternehmern sind die Diskussionen für mich stets eine grosse Inspirationsquelle.

Im Weiteren danke ich meinem Geschäftspartner, Michael Gasda, für das Lektorat und die Unterstützung, wodurch ich mich stärker auf die Ausarbeitung meiner Dissertation konzentrieren konnte. Philipp Sieger und Dominik Burger gilt ein Dank für die kritischen Kommentare bei der Durchsicht und dem Lektorat meiner Dissertation. Ebenso soll den anonymen Reviewern und allen weiteren Personen ein Dank ausgesprochen werden, die im Rahmen dieser Dissertation einen Beitrag geleistet haben.

St. Gallen im August 2011

Alexander Fust

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort des Autors</b>	<b>I</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>VII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>VIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>XII</b>
<b>Abstract</b>	<b>XIII</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Fragestellungen.....	5
1.1 Methodik.....	7
1.1 Wissenschaftlicher Beitrag.....	8
1.1 Beitrag für die Praxis .....	9
1.1 Struktur der Arbeit.....	10
<b>2 Frühphasen von Innovationsprozessen, Opportunitäten und Informationskanäle</b>	<b>12</b>
2.1 Frühphasen von Innovationsprozessen.....	12
2.2 Art und Identifikation von Opportunitäten.....	15
2.2.1 Ursprünge von Opportunitäten .....	16
2.2.2 Natur der Opportunität .....	18
2.2.2.1 Ergebnis der Opportunität.....	19
2.2.2.2 Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten.....	20
2.2.2.3 Adressat der Opportunität .....	25
2.2.2.4 Risiko als Merkmal der Opportunität.....	27
2.2.2.5 Zusammenfassende Definition von Opportunitäten.....	28
2.2.3 Unternehmer als Träger der Opportunität.....	29
2.2.4 Identifikation von Opportunitäten .....	31
2.2.4.1 Allokatives Gleichgewicht.....	32
2.2.4.2 Entdecken von Opportunitäten.....	33
2.2.4.2.1 Kognitionsforschung .....	34
2.2.4.2.2 Humankapital und Vorwissen.....	38
2.2.4.2.3 Lernansatz .....	40

---

2.2.4.2.4	Sozialkapital und soziales Netzwerk.....	41
2.2.4.3	Kreieren von Opportunitäten.....	42
2.2.4.4	Zusammenfassung und Verständnis für diese Arbeit .....	45
2.2.5	Informationskanäle zur Entdeckung von Opportunitäten.....	46
2.2.5.1	Informationsaufnahme und Informationskanäle.....	47
2.2.5.2	Soziale Informationskanäle.....	50
2.2.5.2.1	Externe Informationskanäle.....	54
2.2.5.2.2	Interne Informationskanäle.....	58
2.2.5.2.3	Eigenschaften der Informationskanäle sowie Austauschchart .....	61
2.2.5.2.4	Stärke der Beziehung.....	62
2.2.5.3	Publikationen und Veranstaltungen als Informationskanäle.....	65
2.2.5.4	Informationskanäle - empirische Studien.....	66
2.2.6	Unternehmer in KMU und ihre Informationskanäle.....	68
2.3	Empirische Untersuchung.....	73
2.3.1	Empirisches Design.....	73
2.3.2	Kategorienbildung.....	79
2.3.2.1	Mit der Literatur übereinstimmende Informationskanäle .....	79
2.3.2.2	Neue Informationskanäle.....	83
2.3.2.3	In den Daten nicht identifizierte Informationskanäle .....	89
2.3.3	Ergebnisse.....	91
2.3.4	Entwicklung von Propositionen.....	103
<b>3</b>	<b>Einfluss der Kundeninteraktion auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten</b>	<b>110</b>
3.1	Neuigkeitsgehalt von Innovationen.....	114
3.2	Formen der Kundeninteraktion und Aktivitätsgrad des Kunden.....	114
3.2.1	Informelle Arten der Kundeninteraktion.....	118
3.2.2	Quantitative und qualitative Erhebungen: Umfragen und Interviews ..	119
3.2.3	Webbasierte Methoden.....	122
3.2.4	Kundenpersönlichkeiten und ihre Eignung für Kundeninteraktionen ..	124
3.2.5	Aktivitätsgrad von Kunden in den Interaktionen .....	127
3.3	Positive Effekte der Kundeninteraktion auf den Neuigkeitsgehalt.....	130
3.3.1	Kundenorientierung und ihr Einfluss auf den Neuigkeitsgehalt.....	133
3.3.2	Kundeninteraktionsmethoden und Einfluss auf den Neuigkeitsgehalt ..	134

---

3.3.3	Zusammenfassung der positiven Effekte .....	136
3.4	Negative Effekte der Kundeninteraktionen auf den Neuigkeitsgehalt .....	137
3.4.1	Gründe für den negativen Effekt .....	137
3.4.2	Interaktionsmethoden und ihr Einfluss auf den Neuigkeitsgehalt .....	141
3.4.3	Abhängigkeiten .....	142
3.4.4	Weitere negativen Effekte der Kundeninteraktion .....	144
3.4.5	Zusammenfassung der negativen Effekte .....	146
3.5	Kundeninteraktionen und der Neuigkeitsgehalt: Zusammenfassung .....	146
<b>4</b>	<b>Fallstudien</b> .....	<b>148</b>
4.1	Empirisches Design .....	148
4.2	Fallauswahl .....	155
4.3	Ergebnisse .....	158
4.3.1	Fallbeispiel 1 – Atelier für Sonderaufgaben .....	158
4.3.1.1	Projekt 1 – Chur interveniert, Stadttelefon Chur 2007 .....	160
4.3.1.2	Projekt 2 - Null Stern Hotel, Sevelen 2008 .....	165
4.3.1.3	Projekt 3 – Melser Denkpause, Kultursommer Mels 2010 .....	169
4.3.1.4	Projekt 4 - Kultur- und Kreativwirtschaft weiterbringen .....	171
4.3.1.5	Projekt 5 - Kunst am Bau anders verstanden .....	178
4.3.1.6	Projekt 6 – White Box .....	180
4.3.1.7	Synthese 1 - Kundeninteraktionen .....	181
4.3.1.8	Synthese 2 - den Neuigkeitsgehalt beeinflussende Faktoren .....	187
4.3.2	Fallbeispiel 2 – Dienstleister im Innovationsbereich .....	195
4.3.2.1	Projekt 1 - Baufahrzeuge .....	196
4.3.2.2	Projekt 2 - Haushaltsgerätehersteller .....	208
4.3.2.3	Projekt 3 - Medizinalzubehör .....	216
4.3.2.4	Allgemeine Ausführungen zum Kreativprozess .....	219
4.3.2.5	Synthese 1 - Kundeninteraktionen .....	225
4.3.2.6	Synthese 2 - den Neuigkeitsgehalt beeinflussende Faktoren .....	230
4.3.3	Vergleich der Fallstudien .....	237
4.3.3.1	Kundeninteraktion .....	238
4.3.3.2	Neuigkeitsgehalt beeinflussende Faktoren .....	243
4.3.4	Entwicklung von Propositionen .....	249

---

<b>5</b>	<b>Schlussbetrachtung</b>	<b>257</b>
5.1	Erkenntnisbeitrag für die Forschung .....	261
5.2	Erkenntnisbeitrag für die Praxis .....	262
5.3	Limitierungen dieser Forschung.....	267
5.4	Ausblick für die weiterführende Forschung .....	268
5.5	Gesamtfazit .....	272
<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>273</b>
<b>7</b>	<b>Anhang</b>	<b>I</b>
7.1	Anhang I: Publierte Artikel .....	I
7.2	Anhang II: Interviewpartner Informationskanäle .....	II
7.3	Anhang III: Interviewfragen Informationskanäle .....	V
7.4	Anhang IV: Interviewleitfaden für die Fallstudien .....	VI
7.5	Anhang V: Unternehmenszahlen in KMU.....	VII

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Struktur der Arbeit .....	10
Abbildung 2: Prozess der Identifikation, Evaluation und Umsetzung von Opportunitäten .....	16
Abbildung 3: Klassifikation des Neuigkeitsgehaltes von Opportunitäten .....	22
Abbildung 4: Klassifikation des Neuigkeitsgehaltes von Opportunitäten .....	23
Abbildung 5: Entdecken einer Opportunität .....	46
Abbildung 6: Informationskanäle des Unternehmers .....	67
Abbildung 7: Empirisches Vorgehen .....	78
Abbildung 8: Interviewpartner nach Unternehmensgrösse .....	91
Abbildung 9: Opportunitäten gegliedert nach Dienstleistungs-, Produkt- und Prozessinnovationen .....	92
Abbildung 10: Eingeteilte Informationskanäle .....	93
Abbildung 11: Beispiel der Aussagen im Information Pump .....	123
Abbildung 12: Kontinuum der Kundeneinbindung .....	128
Abbildung 13: Kontinuum der Kundeneinbindung .....	129
Abbildung 14: Chur interveniert .....	164
Abbildung 15: Skizze der beiden Unternehmer während der ersten Sitzung .....	166
Abbildung 16: Akteure im Projekt „Null Stern Hotel“ .....	167
Abbildung 17: Null Stern Hotel .....	168
Abbildung 18: Melsers Denkpause .....	171
Abbildung 19: Akteure im Projekt „Kreativ- und Kulturwirtschaft weiterbringen“ .....	173
Abbildung 20: Prozessdarstellung der Frühphasen von Innovationsprojekten .....	181
Abbildung 21: Darstellung des Prozesses des Projekts 1 .....	196
Abbildung 22: Teilnehmer am Innovationsprozess des Baufahrzeugprojektes .....	197
Abbildung 23: Teilnehmer am Innovationsprozess .....	211
Abbildung 24: Darstellung des Prozesses des Projekts 2 .....	216
Abbildung 25: Darstellung des Prozesses des Projekts 3 .....	217
Abbildung 26: Prozessdarstellung der Frühphasen von Innovationsprojekten .....	225

---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Aktivitäten in Frühphasen von Innovationsprozessen .....	14
Tabelle 2: Auswahl verschiedener Definitionen von Opportunitäten und deren Ergebnis .....	20
Tabelle 3: Klassifizierung des Neuigkeitsgehaltes von Opportunitäten .....	22
Tabelle 4: Verzerrungen bei der Potenzialbeurteilung durch Unternehmer.....	26
Tabelle 5: Nicht abschliessende Liste verschiedener Definitionen des Unternehmers.....	30
Tabelle 6: Kognitive Prozesse von Unternehmern .....	36
Tabelle 7: Verschiedene Formen der Kreationstheorie .....	44
Tabelle 8: Unterschied von Kreation und Entdecken von Opportunitäten.....	45
Tabelle 9: Studien über Informationskanäle von Unternehmern und Geschäftsführern von Kleinunternehmen für Innovationen und Opportunitäten .....	51
Tabelle 10: Studien über Informationskanäle für Innovationen und Opportunitäten Fortsetzung .....	52
Tabelle 11: Studien über Informationskanäle für strategische Planungsentscheide....	52
Tabelle 12: Studien über Informationskanäle für strategische Planungsentscheide Fortsetzung .....	53
Tabelle 13: Wichtigkeit von verschiedenen Informationsquellen von strategischen Organisationseinheiten für organisationale Innovationen.....	66
Tabelle 14: Nutzung von Innovationsquellen.....	67
Tabelle 15: Einteilung der Unternehmen in Kleinst-, Klein-, Mittel- und Grossunternehmen .....	68
Tabelle 16: Opportunitäten und Interviewer .....	75
Tabelle 17: Persönliche Informationskanäle: Verbindung von Literaturanalyse und empirischen Erkenntnissen.....	79
Tabelle 18: Berufliche Informationskanäle: Verbindung von Literaturanalyse und empirischen Erkenntnissen.....	80
Tabelle 19: Publikationen: Verbindung von Literaturanalyse und empirischen Erkenntnissen.....	81

---

Tabelle 20: Unternehmerische Reflexionen: Verbindung von Literaturanalyse und empirischen Erkenntnissen.....	83
Tabelle 21: Zusammenfassende Darstellung der Informationskanäle aus der empirischen Erhebung .....	88
Tabelle 22: Zusammenfassende Darstellung der Informationskanäle aus der empirischen Erhebung Fortsetzung .....	89
Tabelle 23: Informationskanäle nach Dienstleistungs-, Produkt- und Prozessinnovationen .....	94
Tabelle 24: Informationskanäle nach Kundenart.....	95
Tabelle 25: Opportunitäten und Unternehmen nach Kundenarten .....	96
Tabelle 26: Opportunitäten von Unternehmern in B2B-Märkten nach Unternehmensgrösse.....	96
Tabelle 27: Opportunitäten von Unternehmern in B2C-Märkten nach Unternehmensgrösse.....	96
Tabelle 28: Informationskanäle von Unternehmern in B2B- und B2C-Märkten nach Unternehmensgrösse.....	97
Tabelle 29: SIC-Codes und Erklärungen.....	98
Tabelle 30: Informationskanäle für Dienstleistungsinnovationen nach Branchen.....	98
Tabelle 31: Informationskanäle für Produktinnovationen nach Branchen.....	99
Tabelle 32: Informationskanäle für Dienstleistungsinnovationen nach Unternehmensgrössen.....	100
Tabelle 33: Informationskanäle für Produktinnovationen nach Unternehmensgrössen.....	101
Tabelle 34: Zusammenfassung der Propositionen.....	109
Tabelle 35: Konzeptionalisierung des Neuigkeitsgehaltes .....	117
Tabelle 36: Quellen von Kundenfeedback .....	119
Tabelle 37: User Innovatoren in verschiedenen Kontexten .....	126
Tabelle 38: Zusammenfassung der positiven Effekte der Kundeninteraktion auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten und Innovationen .....	137
Tabelle 39: Zusammenfassung der negativen Effekte der Kundeninteraktion auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten und Innovationen .....	146
Tabelle 40: Effekte auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten.....	147

---

Tabelle 41: Gütekriterien und die Herangehensweise in dieser Arbeit.....	153
Tabelle 42: Vergleich der beiden Fallstudien.....	157
Tabelle 43: Verschiedene Datenerhebungen für die Fallstudie 1 .....	160
Tabelle 44: Interaktionen mit Kunden in den Frühphasen der einzelnen Projekte.....	185
Tabelle 45: Interaktionen mit Endkunden in den Frühphasen der einzelnen Projekte.....	186
Tabelle 46: Neuigkeitsgehalt anhand der Marktleistung und Organisationsstruktur .....	188
Tabelle 47: Verwendete Methodik in den einzelnen Projekten .....	190
Tabelle 48: Verwendete Methodik in den einzelnen Projekten Fortsetzung.....	191
Tabelle 49: Übersicht über die verwendete Methodik in den einzelnen Projekten ....	192
Tabelle 50: Übersicht über die verwendete Methodik in den einzelnen Projekten ....	193
Tabelle 51: Verschiedene Datenerhebungen für die Fallstudie 2 .....	195
Tabelle 52: Angewandte Methodik i.w.S. im Kreativprozess .....	203
Tabelle 53: Angewandte Methodik i.w.S. im Kreativprozess Fortsetzung.....	204
Tabelle 54: Kundeninteraktionen in den Redesign- und Innovationsprojekten.....	206
Tabelle 55: Auswahlkriterien für die Tiefeninterviews .....	209
Tabelle 56: Interviewinhalt.....	210
Tabelle 57: Angewandte Methodik i.w.S. im Kreativprozess .....	214
Tabelle 58: Angewandte Methodik i.w.S. im Kreativprozess Fortsetzung.....	215
Tabelle 59: Auswahlkriterien für die Expertengruppe .....	218
Tabelle 60: Darstellung der zeitlichen Abfolge des Workshops mit der Expertengruppe.....	218
Tabelle 61: Angewandte Methodik um die Bedürfnisse des Kunden zu erfahren .....	219
Tabelle 62: Angewandte Methoden i.w.S. im Kreativprozess.....	222
Tabelle 63: Faktoren in der Marktforschung.....	224
Tabelle 64: Interaktionen mit Kunden in den Frühphasen der einzelnen Projekte.....	228
Tabelle 65: Interaktionen mit Endkunden in den Frühphasen der einzelnen Projekte.....	229
Tabelle 66: Neuigkeitsgehalt anhand der Marktleistung und Organisationsstruktur .....	230
Tabelle 67: Neuigkeitsgehalt anhand der Marktleistung und Organisationsstruktur .....	231
Tabelle 68: Verwendete Methodik in den einzelnen Projekten .....	234

---

Tabelle 69: Übersicht über die verwendete Methodik i.w.S. in den einzelnen Projekten .....	235
Tabelle 70: Übersicht über die verwendete Methodik i.w.S. in den einzelnen Projekten fortgesetzt .....	236
Tabelle 71: Vergleich der beiden Fallstudien bzgl. Kundeninteraktion.....	240
Tabelle 72: Vergleich der beiden Fallstudien nach Interaktion mit dem Kunden in verschiedenen Phasen .....	241
Tabelle 73: Vergleich der beiden Fallstudien nach Interaktion mit den Endkunden in verschiedenen Phasen fortgesetzt.....	242
Tabelle 74: Vergleich der beiden Fallstudien bzgl. Neuigkeitsgehalt .....	245
Tabelle 75: Vergleich der beiden Fallstudien bzgl. Neuigkeitsgehalt fortgesetzt.....	246
Tabelle 76: Vergleich der beiden Fallstudien bzgl. Neuigkeitsgehalt fortgesetzt.....	247
Tabelle 77: Vergleich der beiden Fallstudien bzgl. Neuigkeitsgehalt fortgesetzt.....	248
Tabelle 78: Zusammenfassung der Propositionen.....	256
Tabelle 79: Zusammenfassung der Propositionen des Unternehmers und der Opportunitäten .....	256
Tabelle 80: Informationskanäle und Art der Suche.....	268
Tabelle 81: Suchintensität und Aktivitätsgrad des Kunden (Involvement).....	269
Tabelle 82: Ausgewählte Unternehmen und Informationskanäle .....	II
Tabelle 83: Ausgewählte Unternehmen und Informationskanäle Fortsetzung .....	III
Tabelle 84: Ausgewählte Unternehmen und Informationskanäle Fortsetzung .....	IV
Tabelle 85: Unternehmensgrößen im 2. & 3. Sektor nach Branchen unterteilt .....	VII
Tabelle 86: Unternehmensgrößen im 2. & 3. Sektor nach Branchen unterteilt fortgesetzt .....	VIII

---

## Abkürzungsverzeichnis

bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
d.h.	das heisst
ebd.	ebenda, ebendort
etc.	etcetera
i.w.S.	im weiteren Sinne
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
KMU-HSG	Schweizerisches Institut für KMU an der Universität St. Gallen
MA	Mitarbeitende
Min.	Minuten
öff.	öffentliche
resp.	respektive
sog.	sogenannter
stv.	stellvertretender
tlw.	teilweise
u.a.	unter anderem
US	amerikanisch
USA	Vereinigte Staaten von Amerika
usw.	und so weiter
v.a.	vor allem
VRP	Verwaltungsratspräsident
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel
zit.	zitiert

---

## Abstract

Innovationen sind für viele KMU wichtig, um im Wettbewerb zu bestehen. Deshalb ist es von grosser Relevanz zu erfahren, wie Unternehmer von bestehenden KMU neue Opportunitäten entdecken. Dazu wurden die genutzten Informationskanäle von Unternehmern untersucht: Insgesamt konnten Informationskanäle für 143 Opportunitäten identifiziert werden, die anhand von 56 Interviews erhoben wurden. Die befragten Unternehmer nutzten häufig Kundenanfragen, die eigene Imagination und Beobachtungen, um Opportunitäten zu entdecken. Mittlere und grössere Unternehmen nutzten häufiger Kundenanfragen als Informationskanal von Opportunitäten für Dienstleistungsinnovationen als Kleinst- und Kleinunternehmen. Die Familie als Informationskanal spielte bei den befragten Unternehmern hingegen keine Rolle. Schliesslich konnten auch Unterschiede gefunden werden für Unternehmer, die Privatpersonen oder Unternehmen als Kunden hatten.

Der Kundeninteraktion als ein wichtiger Informationskanal wird für den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten eine kontroverse Bedeutung beigemessen. Einzelne Forscher gehen davon aus, dass intensive Interaktionen mit bestimmten innovativen Kunden (z.B. Lead User) wichtig sind, um neuartige Leistungen entwickeln zu können. Andere Forscher wiederum kritisieren, dass Kundeninteraktionen eher zu inkrementellen als neuartigen Opportunitäten führen. Neun Innovationsprojekte von zwei Innovationsdienstleistern wurden untersucht, um diese Phänomene zu analysieren. Das erste Fallbeispiel, das Atelier für Sonderaufgaben, entwickelt für ihre Kunden meist Dienstleistungen für die öffentliche Hand. Das zweite Fallbeispiel, die Designfirma, unterstützt ihre Kunden bei der Erstellung von neuartigen Produkten. Die Endkunden wurden dabei nur in einem Innovationsprojekt nach konkreten Lösungen befragt, da es sich um professionelle Endkunden mit grossem Fachwissen zur Produktnutzung handelte. Bei allen anderen Innovationsprojekten dienten Interaktionen mit Endkunden dazu, Anforderungskriterien für die bevorzugte Leistung zu erhalten. Insbesondere am Anfang der Innovationsprojekte interagierten verschiedene am Prozess beteiligte Personen mit unterschiedlichen beruflichen Erfahrungen, was somit den Neuigkeitsgehalt der Lösungen beeinflusste.



## **Abstract (english)**

Innovations are stated to be an antecedent to competitive advantage. Therefore, it is of high relevance to learn more about how entrepreneurs leading SMEs discover new opportunities. Hence, this thesis aims at first analyzing which information channels entrepreneurs use to discover opportunities and second what effect customer interactions have on the newness of opportunities. Information channels for the discovery of 143 opportunities were gathered through 56 interviews. As a main finding, entrepreneurs frequently use customer requests, the own imagination and observations to discover opportunities. Medium-sized and large businesses use customer requests more frequently as an information channel of opportunities for service innovations than small businesses. Family members and close friends could not be found as information channels. Finally, further differences in information channels used for the discovery of opportunities are found between entrepreneurs who deliver services and products to businesses (b-to-b) and individuals (b-to-c).

There are controversial results of customer interactions as an important information channel for entrepreneurial opportunity discovery and their effects on newness of opportunities. Some researchers state that intensive customer interactions with innovative customers (e.g. Lead Users) are important to be able to develop new products and services. However, other researchers criticize that customer interactions rather lead to incremental than to radical opportunities. Nine innovation projects of two innovation development contractors are analyzed in order to shed further light on these phenomena. The first case “Atelier für Sonderaufgaben” mainly develops public services. The second case “Designfirma” supports its customers in developing new products. Only one innovation project reveals that end customers are asked about suggestions for solutions and prototypes, because they are professional end customers with high expertise in using their products. Interactions with end customers serve as means for identifying criteria for the required solution. Especially at the beginning of innovation projects different participants with diverse professional experiences interact with each other, which thus influence the newness of developed solutions.



# 1 Einleitung

Innovationen werden als ein wichtiger Faktor für den kompetitiven Vorteil von Klein- und Mittelunternehmen (KMU) betrachtet (z.B. Figenbaum & Karnani, 1991, siehe Kapitel 3.2.4 auf der Seite 124ff.). Kleine Firmen können durch ihre oft zitierte Flexibilität und ihre Nähe zum Markt Veränderungen in den Kundenbedürfnissen schnell mit entsprechenden angepassten Marktleistungen begegnen (Dollinger, 1984; Freel, 2000; Levy & Powell, 1998; Rothwell, 1984). Innovationen können entscheidend für den Erfolg von vielen kleinen Unternehmen sein (z.B. Wolff & Pett, 2006). Besonders radikalen Innovationen wird ein grosses Potenzial zugemessen für den Unternehmenserfolg<sup>2</sup>. Kritische Stimmen weisen radikalen Innovationen neben einem grossen Potenzial beachtliche Herausforderungen und Gefahren zu, wie etwa hohe Entwicklungs- und Vermarktungskosten, relativ langsame Diffusion im Markt oder schwierige Abschätzung des Marktpotenzials (siehe Hauschildt & Salomo, 2005; Steinhoff, 2006: 37).

Gerade die Frühphase in solchen Innovationsprozessen hat einen entscheidenden Einfluss auf den Innovationserfolg. So wird ein Grossteil der Entwicklungskosten und der Produktqualität in dieser Frühphase definiert (siehe Bürgel & Zeller, 1997; Verworn & Herstatt, 2007). Aufgrund dieser Pfadabhängigkeit (Garud & Karnoe, 2001) kommt der Frühphase eine grosse Bedeutung für den weiteren Verlauf von Innovationsprojekten zu. Weitere Studien zeigen, dass die angemessene Ausgestaltung der Frühphasen von Innovationsprozessen etwa die zeitliche Dauer von Innovationsprojekten oder die Entwicklungskosten verringern kann (Khurana & Rosenthal, 1998; Kim & Wilemon, 2002; Schmelzer & Buttermilch, 1988; Specht & Beckmann, 1996: 3; Verganti, 1997). Daraus zeigt sich die besondere Bedeutung der Frühphasen von Innovationsprozessen. Mit diesen Frühphasen beschäftigt sich insbesondere die Entrepreneurshipforschung, die sich im Kontext von Gründungen oder teilweise auch von bestehenden KMU u.a.

---

<sup>2</sup> Für eine Literaturübersicht vgl. Steinhoff, 2006: 37.

---

mit Opportunitäten<sup>3</sup> auseinandersetzt. Dabei wird seit den frühen Anfängen des 21. Jahrhunderts besonders untersucht, wie, durch wen und mit welchem Effekt Opportunitäten erkannt, evaluiert und umgesetzt werden (Shane & Venkataraman, 2000; Venkataraman, 1997). Die Identifikation von Opportunitäten wird deshalb anhand verschiedener Perspektiven untersucht (siehe Ardichvili, Cardozo, & Ray, 2003; Frank & Mitterer, 2009), u.a. von einer Lern- (z.B. Dimov, 2003), einer Netzwerk- (z.B. Krackhardt, 1995), einer Kognitions- (z.B. Busenitz, 1996), einer Humankapitalperspektive (z.B. Shane, 2000) oder einer Mischung dieser Sichtweisen (z.B. Hills, Shrader, & Lumpkin, 1999). Die Grundannahme der meisten Perspektiven ist es, dass Opportunitäten objektiv vorhanden sind und darauf warten vom Unternehmer entdeckt zu werden<sup>4</sup>. D.h. es hängt etwa vom Vorwissen des Unternehmers (Humankapital), seinem Netzwerk oder seinen kognitiven Fähigkeiten ab, ob er die Opportunitäten entdeckt oder eben nicht. Diese Opportunitäten ergeben sich aus verschiedenen Ursprüngen, wie etwa aus gesetzlichen und technologischen Veränderungen oder Änderungen in den Kundenpräferenzen (siehe Kapitel 2.2.1 auf der Seite 16ff.).

Informationskanäle werden genutzt, um Informationen über diese Ursprünge zu erhalten. Als ein Informationskanal wird ein Transfermedium bezeichnet, dessen sich der Unternehmer bedient, um relevante Informationen zur Entdeckung einer Opportunität zu erhalten (z.B. Fiet, 2007; Smeltzer, Fann, & Nikolaisen, 1988). Insbesondere Fiet (2007) untersucht Informationskanäle, wobei er sich v.a. auf die systematische Suche konzentriert und weniger ausführlich, welche Informationskanäle genau von Unternehmern genutzt werden. Verwandt mit dieser Thematik sind Studien aus den 90-er Jahren über

---

<sup>3</sup> Übersetzt aus dem Englischen „opportunity“. Verschiedene deutschsprachige Autoren nennen den unternehmerischen Prozess „Opportunity Recognition“ (Brühlhart, 2011) und übersetzen „Opportunity“ als Marktgelegenheit (z.B. Eggers, Kraus & Filser, 2009), unternehmerische Gelegenheit (z.B. Grichnik, 2006), Geschäftsidee (z.B. i.w.S. Frank & Mitterer, 2009) oder belassen „Opportunity“ als Fachbegriff (Brühlhart, 2011). Der Autor entschied sich für den Begriff der Opportunität, da es seines Erachtens für den Gegenstand dieser Arbeit unerheblich ist, welchen Ursprung die Opportunität hat (z.B. Markt und/oder Technologie). Zudem möchte der Autor explizit bestehende Unternehmen adressieren und nicht auf Unternehmensgründungen eingehen (siehe dazu auch den wissenschaftlichen Diskurs von Shane und Venkataraman, 2000).

<sup>4</sup> Dies wird ebenso unter dem Aspekt des Entdeckens von Opportunitäten (Discovery Theory) diskutiert. Anderen Annahmen unterliegt der Kurationsansatz (Creation Theory). Siehe dazu die Ausführungen im Kapitel 2.2.4.2f.

---

die Innovationsquellen von Kleinunternehmen (z.B. Smeltzer, et al., 1988). Diese Untersuchungen konzentrieren sich entweder auf organisationale Innovationen in KMU (z.B. Hartman, Tower, & Sebor, 1994), Innovationen in Grossunternehmen (z.B. Björk & Magnusson, 2009), Innovationen in bestimmten Branchen (z.B. Hyland, Marceau, & Sloan, 2006) oder untersuchen das Scannen nach externen Informationen von Unternehmern in KMU zum Zweck der strategischen Planung (z.B. Mohan-Neill, 1995; Smeltzer, et al., 1988). Ein Forschungsstrang konzentriert sich auf eine einzelne Gruppe von Informationskanälen: jene der sozialen Netzwerke von Unternehmern (z.B. Ozgen & Baron, 2007). Es konnten jedoch keine Studien gefunden werden, welche neben sozialen Kontakten auch weitere Informationskanäle des Unternehmers zum Zwecke der Entdeckung von Opportunitäten in die Untersuchung integrieren. Zudem wurden keine Studien gefunden, die aktuellere Ansätze wie „User Entrepreneurship“, also das Entdecken von Opportunitäten aufgrund von eigenen Bedürfnissen (Shah & Tripsas, 2007, siehe Kapitel 2.2.5.2.2 auf der Seite 58ff.), im Kontext bestehender Unternehmen aufnehmen oder unterschiedliche Kontextfaktoren unterscheiden. Es zeigt sich demnach, dass Forschungsbedarf besteht.

Einem bestimmten Informationskanal wird v.a. in der Innovationsforschung eine besondere Rolle für den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten beigegeben: dem Kunden. Verschiedene Forscher argumentieren für eine positive Wirkung von Kundeninteraktionen auf das Entdecken von Opportunitäten mit hohem Neuigkeitsgehalt (z.B. Lettl, Hienerth, & Gemunden, 2008; Zander & Zander, 2005). Die Interaktion mit Kunden erlaubt es Unternehmen kontinuierlich vertiefte Informationen über bestehende und latente<sup>5</sup> Kundenbedürfnisse zu sammeln (z.B. Danneels, 2003). Insbesondere die Interaktion mit speziellen Kunden, den Lead Usern, welche Bedürfnisse vor dem überwiegenden Grossteil der Kunden erfahren, können den Impuls für Innovationen oder Opportunitäten mit hohem Neuigkeitsgehalt liefern (z.B. Lettl, et al., 2008; bezugnehmend auf von Hippel, 1986). Zudem werden durch die Beobachtung von Kunden während der Nutzung von Produkten

---

<sup>5</sup> Als latent werden Bedürfnisse bezeichnet, deren sich der Kunde noch nicht bewusst ist (z.B. Narver, Slater & MacLachlan 2004).

---

und Dienstleistungen des Unternehmens wertvolle Hinweise für latente Bedürfnisse erkennbar (z.B. Leonard & Rayport, 1997; Orlikowski, 1992).

Auf der anderen Seite wird argumentiert, dass Interaktionen mit Kunden den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten stark negativ beeinflussen können (z.B. Ulwick, 2002). Bestehende Kunden von etablierten Unternehmen mögen gegenüber neuen Technologien anfangs kritisch eingestellt sein. Weiter werden durch die bestehenden unternehmensinternen Wertkonstellationen (‘value constellation’) zukunftsweisende Technologien nicht mehr weiterverfolgt (Christensen & Bower, 1996). Durch die Konzentration auf bestehende Kunden und den bestehenden Markt wird die notwendige Flexibilität für die Bearbeitung neuer Märkte eingeschränkt (Danneels, 2003). Hamel und Prahalad (1994) nennen dieses Phänomen “die Tyrannei des bedienten Marktes”<sup>6</sup>. Den meisten Kunden wird nicht zugetraut, dass sie fähig sind, ihre zukünftigen Bedürfnisse zu artikulieren, da sie bei ihrer Beurteilung meist auf ihre vergangenen Erfahrungen mit Produkten und Dienstleistungen bauen (z.B. Ulwick, 2002). Deshalb führt die Interaktion mit Kunden laut Ulwick (2002) eher zur Entwicklung von inkrementellen Verbesserungen von bestehenden Leistungen als zu radikalen Neuerungen. Ebenso können Abhängigkeiten aufgrund von Machtkonstellationen oder vergangenen beziehungsspezifischen Investitionen vorhanden sein (siehe Boschma, 2005) und dadurch das Entdecken von neuen Opportunitäten verwehren. Das stimmt mit Erkenntnissen aus der Strategieforschung überein, dass Unternehmen die Neigung haben in bekannten technologischen und geographischen Bereichen nach Lösungen für ihre Innovationen zu suchen: der sogenannte ‘local search bias’ (Rosenkopf & Nerkar, 2001). Dadurch können sie Gefahr laufen, mögliche neue Opportunitäten in anderen Bereichen zu verpassen.

Es zeigt sich somit, dass Unklarheit herrscht, inwiefern die Interaktion mit Kunden einen positiven oder negativen Einfluss auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten hat, womit weiterer Forschungsbedarf vorhanden ist.

---

<sup>6</sup> Frei übersetzt aus dem Englischen: „tyranny of the served market“.

---

## 1.1 Fragestellungen

Die beiden Forschungslücken gilt es nun durch die Beantwortung der entsprechenden Forschungsfragen zu schliessen. Die erste Forschungslücke beschäftigt sich mit den Informationskanälen von Unternehmern, die genutzt werden, um Opportunitäten zu entdecken. Zwar wurden in den 90-er Jahren und aktuell im Kontext der Entrepreneurshipforschung (z.B. Fiet, 2007) die Informationskanäle für die Entdeckung von Opportunitäten wieder aufgenommen, jedoch ergeben sich zwei Unklarheiten: Erstens scheint es unklar zu sein, in welchem Kontext welche Informationskanäle förderlich für das Entdecken von Opportunitäten sind und zweitens werden aktuelle Forschungserkenntnisse wie User Entrepreneurship (Shah & Tripsas, 2007) nicht betrachtet.

Um diese Forschungslücke zu schliessen, werden die Informationskanäle von Unternehmern zum Zwecke der Entdeckung von Opportunitäten in verschiedenen Kontexten analysiert. Dazu wird folgende Forschungsfrage gestellt.

**Forschungsfrage 1:**

*Welche Informationskanäle nutzen Unternehmer, um Opportunitäten zu entdecken?*

Um diese Forschungsfrage zu beantworten, werden folgende Fragen geklärt, die anhand der Ausführungen bestehender Forschung analysiert werden.

Zuerst sollen die begrifflichen Grundlagen der Opportunität geklärt werden:

Frage 1.1: *Wie lassen sich Opportunitäten definieren und charakterisieren?*

In einem nächsten Schritt werden verschiedene Sichtweisen dargelegt, wie der Prozess der Identifikation von Opportunitäten im Allgemeinen sowie das Entdecken von Opportunitäten im Speziellen beschrieben werden können:

Frage 1.2: *Wie entdecken Unternehmer Opportunitäten?*

Vor der empirischen Untersuchung wird geklärt, welche Informationskanäle unterschieden werden, die dem Unternehmer dazu dienen, Opportunitäten zu entdecken.

---

Frage 1.3: *Welche Informationskanäle werden unterschieden, um Opportunitäten zu entdecken?*

Die zweite Forschungslücke beschäftigt sich mit der Diskussion, ob Kundeninteraktionen als ein spezifischer Informationskanal förderlich oder hemmend sind für den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten. Die bestehende Literatur ist sich uneinig, wie Kundeninteraktionen gestaltet werden sollen, damit der Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten gesteigert werden kann. Es soll deshalb herausgefunden werden, wie Kundeninteraktionen den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten in der Frühphase von Innovationsprozessen beeinflussen. Deshalb wird die Kundeninteraktion als ein spezifischer Informationskanal detaillierter betrachtet und die folgende zweite Forschungsfrage gestellt:

**Forschungsfrage 2:**

*Wie beeinflusst die Interaktion mit Kunden den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten in der Frühphase von Innovationsprozessen?*

Um diese zweite Forschungsfrage zu beantworten, werden die folgenden Fragen gestellt, die anhand der Ausführungen bestehender Forschung analysiert werden.

Zuerst werden die Erkenntnisse aus der Opportunitätsforschung aufgegriffen und durch Erkenntnisse aus der Innovationsforschung angereichert. Die folgende Frage soll damit adressiert werden:

Frage 2.1: *Wie lässt sich der Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten charakterisieren?*

In einem weiteren Schritt soll ein Überblick über die verschiedenen Arten von Kundeninteraktionen verschafft werden, die dem Zweck der Bedürfniserfassung dienen.

Frage 2.2 *Welche Arten von Interaktionen mit Kunden können unterschieden werden?*

---

## 1.2 Methodik

Um diese Forschungsfragen zu beantworten wird in einem ersten Teil eine umfassende Literaturrecherche vorgenommen, welche die wesentlichsten Studien umfasst und die verschiedenen Sichtweisen der Opportunitätsforschung darlegt. Darin finden ebenso die Informationskanäle Beachtung. Weiter werden literaturbasiert verschiedene Kundeninteraktionsformen dargelegt und ihr Einfluss auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten analysiert.

Die empirische Untersuchung folgt der Literaturrecherche, wobei sie in zwei Teile gegliedert wird. Die erste Forschungsfrage wird durch eine Untersuchung anhand von 56 Interviews von Unternehmern und Führungskräften von Klein- und Mittelunternehmen vorgenommen. Dabei werden die Informationskanäle untersucht, die zum Entdecken von Opportunitäten beigetragen haben.

Die zweite empirische Untersuchung betrachtet zwei Innovationsdienstleistungsunternehmen als Fallstudien, die sich dadurch auszeichnen, dass sie stets neuartige Leistungen für ihre Kunden (Unternehmen oder die öffentliche Hand) erbringen. Die empirischen Erkenntnisse ergeben sich aus Beobachtungen und Interviews der am Innovationsprozess beteiligten Personen. Da diese Unternehmen permanent vor der Aufgabe stehen, neuartige Leistungen für ihre Kundschaft anzubieten, sind sie ein geeigneter Kontext, um zu erfahren, wie sie die Kundeninteraktionen gestalten, um zu neuen Marktleistungen zu kommen. Das erste Unternehmen, das Atelier für Sonderaufgaben, führen zwei Unternehmer, die v.a. neuartige Dienstleistungen für die öffentliche Hand anbieten. Das zweite Unternehmen wurde aus vertraulichen Gründen anonymisiert dargestellt und im Rahmen dieser Arbeit „Designfirma“ genannt. Es beschäftigt zwischen 50 und 249 Mitarbeitende und bietet seit fast 20 Jahren seine Dienste im Produktdesign an. Aus diesen beiden Fallstudien ergeben sich Erkenntnisse zur Frage, wie die Interaktion mit Kunden den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten in der Frühphase von Innovationsprozessen beeinflusst. Daraus können Unternehmer wichtige Erkenntnisse erhalten, wie sie Kundeninteraktionen gestalten können.

---

### 1.3 Wissenschaftlicher Beitrag

Diese Dissertation möchte drei Forschungsbeiträge liefern. Erstens soll die Forschung über den Entdeckungsprozess von Opportunitäten bereichert werden. Dazu soll v.a. auf Fiet (2007), die Forschung über Innovationskanäle<sup>7</sup> und die Forschung über die strategische Planung aus den 90er Jahren Bezug genommen werden, um insbesondere verschiedene Informationskanäle zur Entdeckung von Opportunitäten in unterschiedlichen Kontexten zu betrachten. Dazu sollen auch aktuelle Diskussionen aus der Entrepreneurshipforschung wie User Entrepreneurship aufgenommen (Shah & Tripsas, 2007) und die Erkenntnisse nach Branchen, Vertriebsformen, Innovationsarten und Unternehmensgrößen unterteilt werden. Es wird ein empirischer Beitrag geliefert, welche Informationskanäle Unternehmer in verschiedenen Kontexten nutzen. Daraus werden theoretische Implikationen generiert, welche bezwecken, die Theorie zur Entdeckung von Opportunitäten im Allgemeinen und jene zu den Informationskanälen zu erweitern.

Zweitens wird die Forschung zu Innovationen in KMU erweitert, indem nicht Unternehmensgründungen, sondern die Innovationstätigkeit von Unternehmern in bestehenden KMU untersucht wird. Die Opportunitätsforschung beschäftigt sich lediglich teilweise mit bestehenden Unternehmen beim Entdecken ihrer zweiten oder dritten Opportunität. Es sollen somit verschiedene Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie Unternehmer aus bestehenden Unternehmen in unterschiedlichen Kontexten Opportunitäten entdecken und welche Informationskanäle einen Einfluss darauf haben.

Drittens soll die Forschung über den Zusammenhang zwischen verschiedenen Formen der Kundeninteraktion und Innovationsergebnissen vorangetrieben werden. Aus den kontroversen Resultaten bisheriger Forschung zum Effekt der Kundeninteraktion auf den Neuigkeitsgehalt von Innovationen im Allgemeinen und Opportunitäten im Speziellen soll versucht werden, ein

---

<sup>7</sup> Diese Forschung bezieht sich auf das englische Wort “information sources”. Dieses Wort wurde übersetzt als „Informationskanäle“, da die Phänomene, die beschrieben werden, den Ausführungen von Informationskanälen (information channels) von Fiet (2007) ähnlich sind. Die Forschung aus den 90er Jahren bezieht sich insbesondere auf Informationskanäle zum Zwecke der strategischen Planung (z.B. Smeltzer, et al., 1988).

---

klareres Bild über die Art und Weise zu erhalten, wie Kundeninteraktionen ausgestaltet werden können, um den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten positiv zu beeinflussen. Insbesondere die empirische Arbeit soll zusätzliche Erkenntnisse über diesen Sachverhalt liefern. Dazu werden theoretische Implikationen aus beiden Fallbeispielen erarbeitet.

## **1.4 Beitrag für die Praxis**

Der Beitrag für die Unternehmenspraxis beinhaltet zwei Kernpunkte. Die Innovationsfähigkeit wird als ein wichtiger Erfolgsfaktor von KMU betrachtet (z.B. Freel & Robson, 2004). Unternehmer von KMU können durch ihre Nähe zum Markt und der Flexibilität, die durch einen tiefen Formalisierungsgrad und schnelle Entscheidungswege hervorgerufen werden, schnell auf Marktveränderungen reagieren oder im Voraus agieren (z.B. Freel & Robson, 2004). Erschwerend kommt bei Unternehmern von kleinen Unternehmen hinzu, dass sie neben fachlich technischen Anforderungen auch breite betriebswirtschaftliche Kompetenzen, meist in Personalunion, abdecken sollten (z.B. Fueglistaller, 2004). Aufgrund der knappen zeitlichen Ressourcen eines Unternehmers stellt sich die Frage, welche Informationskanäle möglichst effektiv und effizient genutzt werden können, um Opportunitäten zu entdecken. Deshalb können aus den in dieser Arbeit dargelegten Erkenntnissen Handlungsempfehlungen für die Unternehmerpraxis angebracht werden, welche Informationskanäle für welchen Kontext häufig genutzt werden und somit geeignet sind für die Entdeckung weiterer Opportunitäten.

Als zweiter Beitrag können die Erkenntnisse von Innovationsdienstleistern von grossem Nutzen sein. Innovationsdienstleister stehen alltäglich vor der Herausforderung, neuartige Marktleistungen für ihre Kunden zu entwickeln. Es ergeben sich Routinen in der Interaktion mit Kunden und Endkunden, um nützliche Produkte und Dienstleistungen zu erstellen. Daraus erhalten Unternehmer wichtige Erkenntnisse, wie sie selbst Kundeninteraktionen gestalten können, um die Kundenbedürfnisse zu erfassen und in nützliche neue Marktleistungen zu übersetzen.

## 1.5 Struktur der Arbeit

Diese Arbeit ist im Groben in zwei Teile strukturiert. Der erste Teil befasst sich mit den Informationskanälen von Unternehmern, um Opportunitäten zu entdecken. Dazu wird eine Literaturübersicht zum Prozess des Entdeckens von Opportunitäten im Allgemeinen und den Informationskanälen im Speziellen dargelegt. Daraufhin folgt eine empirische Untersuchung dazu. Der zweite Teil greift die Literatur zu den Interaktionen mit Kunden und ihre Auswirkungen auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten und Innovationen auf. Die empirische Untersuchung zu diesem Teil besteht aus zwei Fallstudien. Abschliessend wird der Schlussteil mit den Handlungsempfehlungen dargelegt.

<p>Studie 1:</p> <p><b>Forschungsfrage:</b> Welche Informationskanäle nutzen Unternehmer, um Opportunitäten zu entdecken?</p> <p><b>Literaturanalyse:</b> Informationskanäle zur Entdeckung von Opportunitäten.</p> <p><b>Methodik:</b> Interviews mit 56 Unternehmern und Führungskräften von vornehmlich Klein- und Mittelunternehmen. Die Ergebnisse werden anhand verschiedener Kontexte untersucht.</p> <p><b>Propositionen:</b> Nach den Ergebnissen werden theoretische Implikationen besprochen und Propositionen aufgestellt.</p>	<p>Studie 2:</p> <p><b>Forschungsfrage:</b> Wie beeinflusst die Interaktion mit Kunden den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten in der Frühphase von Innovationsprozessen?</p> <p><b>Literaturanalyse:</b> Positive und negative Effekte von Kundeninteraktionen.</p> <p><b>Methodik:</b> Fallstudien mit zwei Innovationsdienstleister. Es werden die beiden Unternehmen und 9 verschiedene Innovationsprojekte miteinander verglichen.</p> <p><b>Propositionen:</b> Nach dem Vergleich der beiden Fallstudien werden theoretische Implikationen besprochen und Propositionen aufgestellt.</p>
--	--

Abbildung 1: Struktur der Arbeit (Quelle: eigene Darstellung)

Der erste Teil umfasst die Ausführungen zu den Frühphasen von Innovationsprozessen und Opportunitäten. Dabei werden verschiedene Definitionen von Opportunitäten dargelegt, der Unternehmer als Träger der Opportunität betrachtet und der Identifikationsprozess von Opportunitäten ausgeführt. Im Weiteren werden verschiedene Informationskanäle des Unternehmers unterschieden, spezifische Eigenschaften von KMU besprochen und anhand verschiedener Kontexte empirisch untersucht. Dabei wird analysiert, ob aufgrund von unterschiedlichen Innovationsarten, Vertriebsarten, Branchen oder Unternehmensgrößen Unterschiede entdeckt werden können.

---

Der zweite Teil umfasst verschiedene Formen der Kundeninteraktion und ihr Einfluss auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten resp. Innovationen<sup>8</sup> im Allgemeinen. Dazu werden neben verschiedenen Formen der Kundeninteraktion die positiven sowie negativen Einflüsse dargelegt. Ebenso wird die besondere Rolle von KMU betrachtet. Der Effekt der Kundeninteraktion auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten wird danach empirisch untersucht. Zuerst werden das empirische Design, die Vorgehensweise und die gewählte Methodik begründet und dargelegt. Im Anschluss daran werden die zwei Fallbeispiele ausgeführt, wobei insgesamt neun Innovationsprojekte im Detail betrachtet werden. Im Anschluss daran wird versucht Muster in den einzelnen Projekten der beiden Fallstudien zu erkennen, um danach Vergleiche zwischen beiden Fallstudien und den Innovationsprojekten ausführen zu können.

Das Schlusskapitel fasst die Erkenntnisse zusammen und zeigt den Erkenntnisbeitrag für die Forschung und die Praxis. Es werden Limitierungen angegeben und ein Ausblick für weitere Forschung angebracht.

---

<sup>8</sup> Für diese Untersuchung wird die Frühphase von Innovationsprozessen betrachtet. Dazu wird die Konzeptionalisierung von Koen et al. (2001) sowie Alam und Perry (2002) verwendet, wobei die Entdeckung von Opportunitäten diese Frühphasen einleiten. Die Frühphase von Innovationsprozessen dauert demnach bis zur Konzeptentwicklung (siehe 2.1). Da Innovationen erst mit der Umsetzung als solche bezeichnet werden (z.B. Vahs und Burmester, 1999), wird von Opportunitäten (in verschiedenen Zuständen) gesprochen. Diese Opportunitäten haben das Potenzial, in eine Innovation zu münden (also umgesetzt zu werden).

## **2 Frühphasen von Innovationsprozessen, Opportunitäten und Informationskanäle**

Die Opportunität ist Forschungsgegenstand der Disziplin Entrepreneurship sowie im Kontext von Frühphasen von Innovationsprozessen in der Innovationsforschung. In der Entrepreneurship- sowie der Innovationsforschung konnten die meisten Studien, die sich mit dem Phänomen der Opportunitäten intensiver beschäftigen, ungefähr ab der Jahrtausendwende gefunden werden (Koen et al., 2001; Shane & Venkataraman, 2000). In der Entrepreneurshipforschung hat insbesondere der Artikel von Shane und Venkataraman (2000) grosse Beachtung erhalten.<sup>9</sup>

Die nachfolgende Darlegung bezweckt, diese Frühphasen stärker zu thematisieren und die Erkenntnisse der beiden Forschungsgebiete wo möglich miteinander zu verbinden. Dazu werden zuerst die Frühphasen von Innovationsprozessen dargestellt, um danach auf den Ursprung und die Natur von Opportunitäten einzugehen. Daran anschliessend werden die Identifikation von Opportunitäten theoretisch fundiert und die Informationskanäle von Opportunitäten sowie die Besonderheiten von KMU dargelegt. Schliesslich folgt die empirische Untersuchung.

### **2.1 Frühphasen von Innovationsprozessen**

Innovationsforscher untersuchen u.a. den Innovationsprozess (z.B. Hauschildt & Salomo, 2011). Dieser Innovationsprozess wird, meist vereinfacht anhand eines linearen Phasenmodells dargestellt, obwohl sich dieser Innovationsprozess, wie empirische Untersuchungen zeigen, nicht immer linear vollzieht, sondern durchaus in rekursiven Schleifen verläuft (siehe Hauschildt, 2004: 352ff.; Steinhoff, 2006). Die von Forschern angegebene Anzahl der Phasen dieses Innovationsprozesses variiert stark (siehe Saren, 1994; Thom & Grochla, 1980). Ebenso werden die Innovationsprozesse für

---

<sup>9</sup> Gemäss <http://google.scholar.ch> wurde dieser Artikel 3244 Mal zitiert (Stand: 28. August 2011).

---

Produkt- und Dienstleistungsentwicklungen unterschieden, aber in ähnliche Phasen eingeteilt (siehe z.B. Alam & Perry, 2002).

Der Frühphase von Innovationsprozessen wird eine besondere Rolle eingeräumt, da sie die nachfolgenden Phasen stark beeinflussen kann (Verworn & Herstatt, 2007). Geschätzte 75 bis 85 Prozent der Produktlebenskosten werden gemäss Bürgel und Zeller (1997: 219) in der Frühphase von Innovationsprozessen festgelegt, obwohl in dieser Phase nur fünf bis sieben Prozent der Gesamtkosten anfallen. Ebenso werden laut Bürgel und Zeller (1997) geschätzte 80 Prozent der Termine und 70 Prozent der Qualität determiniert. Studien zeigen, dass die optimale Ausgestaltung der frühen Innovationsphasen eine Zeitersparnis des Entwicklungsprozesses erbringen (z.B. Kim & Wilemon, 2002; Smith & Reinertsen, 1991), den Produkterfolg vergrössern (Cooper & Kleinschmidt, 1995; Kuczumski & Associates, 1994; Reid & de Brentani, 2004; Urban & Hauser), oder die Wahrscheinlichkeit erhöhen kann, erfolgreiche Innovationen zu entwickeln. Alam und Perry (2002) zeigen etwa, dass die Ideengenerierung als der wichtigste Faktor im Entwicklungsprozess für Dienstleistungen angesehen wird.

Booz, Allen und Hamilton (1982) führen hinsichtlich ihrer empirischen Untersuchung aus, dass Unternehmen, die viele erfolgreiche neue Produkte in den Markt eingeführt haben, mehr Analysen früh im Prozess durchführen. Sie konzentrieren sich zudem stark auf ihre Ideengenerierung und Konzeptentwicklung. Zusätzlich führen diese Unternehmen in den späteren Innovationsphasen mehr Screening- und Evaluationsaktivitäten ihrer Ideen durch.

Diese Frühphasen von Innovationsprozessen werden auch („fuzzy“) „Front End“<sup>10</sup> (Smith & Reinertsen, 1991), „Upfront“ (Kim & Wilemon, 2002) oder „Pre-Phase Zero“ (Khurana & Rosenthal, 1998) genannt. Sie werden entweder zeitlich oder anhand der Art der Aktivitäten von späteren Phasen abgegrenzt.

Zeitlich betrachtet wird die Frühphase anhand verschiedener Kriterien von den weiteren Phasen getrennt. Sie dauert:

---

<sup>10</sup> Obwohl der Begriff des „Fuzzy Front End“ 1985 das erste Mal auftauchte, kam er erst in den frühen 90-er Jahren zu grösserer Popularität (Reinertsen, 1985; Smith & Reinertsen, 1991).

- bis zu den formell strukturierten Produktentwicklungsprozessen (Koen, et al., 2001),
- bis zur ersten offiziellen Gruppensitzung, um die Ideen zu diskutieren (Smith & Reinertsen, 1991),
- bis zum Erstellen eines formellen Business Plans (Brem & Voigt, 2009) oder
- bis zum Zeitpunkt, zu welchem das Entwicklungsprojekt finanzielle Mittel erhält (funding) resp. gestoppt wird (d.h. „Go“ oder „No-Go“ Entscheidung) (Khurana & Rosenthal, 1998: 59).

Zusammenfassend meinen Kim und Wilemon (2002), dass die Frühphasen von Innovationsprozessen von da an gelten, wenn die Opportunität das erste Mal genannt wurde bis zum Zeitpunkt, an dem die Idee für die Entwicklung bereit ist.

Die verschiedenen Aktivitäten in dieser Frühphase können unterteilt werden in eine Phase, in der Opportunitäten identifiziert und analysiert werden, Ideen für die weitere Umsetzung generiert werden und schliesslich in einem gewissen Konzept enden. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Ausführungen verschiedener Autoren, welche die oben dargelegte Einteilung verdeutlichen sollen.

<b>Autoren</b>	<b>Aktivität</b>	<b>Bemerkungen</b>
Koen et al. (2001)	“Opportunity Identification”, “Opportunity Analysis”, “Idea Genesis”, “Idea Selection”, “Concept & Technology Development”	Die Frühphase dauert relative lange (inkl. Konzeptentwicklung).
Khurana & Rosenthal (1998)	“Preliminary Opportunity Identification”, “Idea Generation”, “Market & Technology Analysis”, “Product concept, Feasibility and Project Planning”	Produktentwicklungen werden untersucht, wobei die Frühphase zeitlich länger definiert wird als etwa durch andere Autoren (inkl. Projektplanung).
Belliveau et al. (2004); Khurana und Rosenthal (2002)	« Opportunity Identification and Analysis »	Diese Auflistung der Phasen beinhaltet v.a. die frühen Schritte in dieser Frühphase im Vergleich zu den Aufzählungen anderer Autoren.
Leifer et al. (2000); Urban und Hauser (1993)	“Problem/Opportunity Structuring”, “Identification/Recognition”	Die Frühphase wird zeitlich kürzer definiert als durch andere Autoren.
Alam und Perry (2002)	“Idea Generation”, “Idea Screening and Concept Development Stages”	Phasen, speziell für Dienstleistungsentwicklungen dargelegte Phasen.

Tabelle 1: Aktivitäten in Frühphasen von Innovationsprozessen (Quelle: eigene Darstellung)

---

Viele dieser Autoren unterscheiden die beiden Begriffe „Opportunität“ und „Idee“ (z.B. Brem & Voigt, 2009). Die Opportunität geht dabei der Idee voran.

Oft wird davon gesprochen, dass sich diese Frühphasen von Innovationsprojekten durch eine starke Unstrukturiertheit und eine grosse Unsicherheit bzgl. technischer Umsetzbarkeit und Marktpotenzial charakterisieren. D.h., dass häufig ein tiefer Formalisierungsgrad vorhanden ist und die Ergebnisse daraus unsicher sind (Khurana & Rosenthal, 1997; Koen, et al., 2001; Verworn & Herstatt, 2007). Diese Phasen sind oft chaotisch, zeichnen sich durch verschiedene Experimente aus und sind schwierig zu planen. Teilweise werden Erfolge auch als zufällig betrachtet („Heureka-Momente“) (Brem & Voigt, 2009; Koen, et al., 2001).

Im Nachfolgenden soll genauer auf Opportunitäten eingegangen werden, um die Frühphasen von Innovationsprozessen stärker einzugrenzen und den unternehmerischen Kontext einzubringen. Die Entrepreneurshipforschung befasst sich intensiv mit dem Phänomen der Identifikation von Opportunitäten durch den Unternehmer.

## 2.2 Art und Identifikation von Opportunitäten

Opportunitäten werden unterschiedlich definiert, im deutschen Gesprächsgebrauch sogar unterschiedlich benannt: Geschäftsidee (z.B. i.w.S. Frank & Mitterer, 2009), unternehmerische Gelegenheit (z.B. Grichnik, 2006), Marktgelegenheit (Eggers, Kraus, & Filser, 2009), Opportunität (Fust, Grand, & Fueglistaller, 2011) oder Opportunity als Fachbegriff (z.B. Brühlhart, 2011). Im Folgenden wird der Begriff der Opportunität verwendet<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Der Begriff der „Geschäftsidee“ würde diese Arbeit zu stark eingrenzen, denn Opportunitäten sollen auch in Produkte und Dienstleistungen und nicht einzig in eine Firmengründung resultieren (vgl. Kapitel 2.2.2.1). Zudem ist es für diese Arbeit nicht zielführend den Ursprung der Opportunität einzugrenzen. So könnte eine Eingrenzung auf Marktgelegenheiten oder technische Opportunitäten wichtige Erkenntnisse über die Identifikation von Opportunitäten im Allgemeinen verbergen.

In einem einfachen Phasenmodell wird davon ausgegangen, dass nach der Identifikation der Opportunität ihre Evaluation und dann die Umsetzung folgt (Shane & Venkataraman, 2000). Solche Phasenmodelle sind idealisierte Abbildungen der Realität und tragen zur Komplexitätsreduktion bei (Steinhoff, 2006: 18).

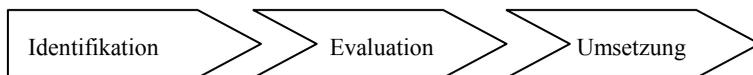


Abbildung 2: Prozess der Identifikation, Evaluation und Umsetzung von Opportunitäten (Shane & Venkataraman, 2000)

Im Nachfolgenden werden zuerst die Ursprünge von Opportunitäten dargestellt, um dann die Natur von Opportunitäten und den Prozess der Identifikation solcher Opportunitäten zu klären.

### 2.2.1 Ursprünge von Opportunitäten

Es werden verschiedene Ursprünge<sup>12</sup> unterschieden, woraus sich Opportunitäten ergeben können. Dazu zählen Veränderungen der Nachfrage und des Angebots, exogene Schocks sowie Informationsasymmetrien (siehe dazu auch Ardichvili, et al., 2003; Frank & Mitterer, 2009).

Als **exogene Schocks** werden neue und veränderte Technologien, politische oder gesetzliche Veränderungen oder demographische und soziale Veränderungen bezeichnet (Schumpeter, 1934). Gesetzliche Veränderungen ergeben sich aufgrund von Gesetzesänderungen, Deregulierungen, Gerichtsverfahren oder Regierungswechsel (Alexander & Feinberg, 2004; Fass & Black, 2007; Greenstein, 2006).

---

<sup>12</sup> In der Literatur wird auch von „Quellen“ gesprochen. Dieser Sprachgebrauch ist für den Autor ein wenig irreführend. Quellen sind oft nicht unabhängig vom Betrachter (der Quelle), wodurch diese Quelle etwa von einem Informationskanal nur schwer getrennt werden kann. D.h. im Verständnis des Autors ist bei Quellen auch das Verbindungsmedium, das die Information überträgt, enthalten (vgl. Kapitel 2.2.5 für eine Einführung oder Ausführungen der Innovationsforschung, z.B. Hartman et al., 1994). Deshalb wird im Nachfolgenden vom „Ursprung“ und nicht von der Quelle gesprochen.

**Angebotsänderungen** ergeben sich etwa aus der Markteinführung von neuen Produkten und Dienstleistungen, aber auch aufgrund der Verwendung von neuen Rohmaterialien und neuen Produktionsmethoden (Schumpeter, 1934), die eine Auswirkung auf andere Märkte oder das Verhalten der Marktakteure haben können.

**Nachfrageänderungen** ergeben sich z.B. aufgrund eines veränderten Kaufverhaltens (Kirzner, 1997; Schumpeter, 1934), das durch eine geänderte Wahrnehmung, eine veränderte Stimmung oder andere Vorlieben der Kunden hervorgerufen wurde. So können die Veränderungen in den Kundenbedürfnissen neue Eigenschaften von Produkten oder Dienstleistungen erfordern (z.B. Tripsas, 2007). Es können sich dadurch laut Tripsas (2007) die von Kunden geforderte Mindest- oder Maximalleistung sowie die relativen Präferenzen von verschiedenen Produkten und Dienstleistungen ändern. Des Weiteren kann aus der Benutzung von bestimmten neuen Produkten und Dienstleistungen aus anderen Kontexten (z.B. iPhone, iPad) neue Bedürfnisse geweckt und neuere Anwendungen erkennbar werden, die nicht antizipiert wurden (z.B. Tripsas, 2007).

Getrieben durch Gesetze und Regulierungen (z.B. Umweltschutzrichtlinien), politische Veränderungen (z.B. Grenzöffnung von Osteuropa), exogene Schocks (z.B. Terrorattacken oder Nuklearkatastrophen) oder Technologien somit Opportunitäten entstehen können.

**Informationsasymmetrien** können sich daraus ergeben, dass die oben genannten Veränderungen bestimmten Personen vorbehalten bleiben (oder durch sie früher erkennbar sind) und anderen nicht. Dies führt dazu, dass Personen dadurch einen Informationsvorteil erhalten (Kirzner, 1973). Aber auch aus Fehlern oder Unterlassungen anderer Marktteilnehmer ergeben sich Ursprünge für Opportunitäten (Kirzner, 1973). Opportunitäten werden durch andere Marktakteure z.B. nicht oder in einer ineffektiven und ineffizienten Art und Weise umgesetzt.

Companys und McMullen (2007) unterscheiden zwei Ursprünge von Opportunitäten: **Marktopportunitäten** resultieren aus vorher unbekanntem latenten Konsumentenbedürfnissen (Slater & Narver, 1998; Urban & Von Hippel, 1988). **Technologische Opportunitäten** resultieren aus der Geschwindig-

keit der technischen Veränderungen. Diese Unterscheidung ist ähnlich wie die Gegenüberstellung von Market Pull und Technology Push aus der Innovationsforschung (Hauschildt, 2004: 7ff.; Weiber, Kollmann, & Pohl, 1999: 104).

Diese Ausführungen dienen einem Grundverständnis, um die anschließenden theoretischen Ausführungen besser zu verstehen. Es wird jedoch für den Zweck dieser Arbeit keine Eingrenzung bzgl. der Ursprünge vorgenommen.

### **2.2.2 Natur der Opportunität**

Opportunitäten ergeben sich aus den verschiedenen im vorherigen Unterkapitel genannten Ursprüngen. Um dies weiter vertiefen zu können, ist es wichtig, die Natur der Opportunität weiter zu beleuchten und zu definieren. Shane und Venkataramans (2000) viel beachteter Artikel umschreibt Opportunitäten folgendermassen:

*„Entrepreneurial opportunities are those situations in which new goods, services, raw materials, and organizing methods can be introduced and sold at greater than their cost of production“ (Casson, 1982; Shane & Venkataraman, 2000: 220).*

Diese Definition beschreibt erstens das finale Ergebnis der Opportunität, d.h. ein neues Produkt, eine neue Dienstleistung, neue Rohmaterialien oder Organisationsmethoden. Zweitens wird der Neuigkeitsgehalt der Opportunität angetönt, aber nicht abschliessend geklärt (siehe die Kritik von Frank & Mitterer, 2009; Grichnik, 2006). Drittens wird die Frage nach dem Adressaten der Opportunität lediglich angedeutet. Es ist somit unklar, wer die Opportunität als solche wahrnimmt. Viertens wird das Risiko, das durch die Opportunität hervorgerufen wird, nicht explizit dargelegt, sondern indirekt darauf verwiesen, dass die Produkte oder Dienstleistungen höher als die Produktionskosten verkauft werden sollen. Aus dieser Ungewissheit ex ante, dass die Produktionskosten durch die Verkäufe nicht gedeckt sein könnten, ergibt sich das Risiko, das von der Opportunität herrührt.

Aus diesen Gründen werden im Folgenden das Ergebnis, der Neuigkeitsgehalt, die Adressaten sowie das Risiko der Opportunität detaillierter ausgeführt.

### 2.2.2.1 Ergebnis der Opportunität

Die Opportunität kann als schliesslich im Markt umgesetzte Leistung unterschiedliche Formen annehmen, die jedoch teilweise ex ante nicht klar sein müssen. Ardichvili et al. (2003) umschreiben eine Vielzahl an Phänomenen, die als Opportunität bezeichnet werden können. Sie können relativ abstrakt und unfertig daherkommen und sich über die Zeit entwickeln. In ihrer elementarsten Form kann die Opportunität etwa ein ungenau formuliertes Marktbedürfnis („imprecisely-defined market need“) oder nicht voll ausgenutzte Ressourcen oder Fähigkeiten („un- or underemployed resources or capabilities“) bedeuten (siehe Ardichvili, et al., 2003; Kirzner, 1997), das sich dann mit der Zeit z.B. zu einem Geschäftskonzept entwickeln kann (Ardichvili, et al., 2003).

Stevenson und Jarillo (1999: 23) sehen die Opportunität allgemein als eine zukünftige Situation, die als wünschenswert und plausibel erachtet wird. Eckhardt und Shane (2003) gehen weiter, indem sie das Potenzial von Opportunitäten betonen. Im Zentrum steht nicht, dass Opportunitäten die Bedingungen eines ökonomischen Austauschs wirklich verändern („terms of economic exchange“), sondern, dass sie lediglich das Potenzial besitzen, diese Bedingung zu verändern. Zudem wird betont, dass eine Opportunität besteht, wenn das Potenzial von Ressourcen erkannt wird, um die Effizienz und Effektivität von Produkten und Prozessen zu erhöhen (Haynie, Shepherd, & McMullen, 2009). Lee und Venkataraman (2006) gehen darüber hinaus. Die Opportunität ist für sie eine Chance für ein Individuum oder ein Team, um einen gewissen neuen Wert für die Gesellschaft zu erbringen. Oft wird dieser Wert als ein innovatives neues Produkt, eine neue Dienstleistung oder schliesslich eine Unternehmensgründung bezeichnet (z.B. Lee & Venkataraman, 2006). Die folgende Tabelle führt einzelne Definitionen von Opportunitäten aus. Eine Opportunität muss nicht stets in einer Unternehmensgründung resultieren, sondern kann auch als ein neues Produkt, eine neue Dienstleistung, neue Rohmaterialien und Organisationsmethoden in bestehenden Unternehmen umgesetzt werden (z.B. Shane & Venkataraman, 2000; Smith, Matthews, & Schenkel, 2009). Seeger (2007) betont, dass der Unterschied von Neugründungen und bestehenden Unternehmen darin liegt, dass bei einer Unternehmensgründung in den meisten

Fällen eine konkrete Produktidee vorhanden ist. Existierende Unternehmen stehen dabei oft vor der Aufgabe, neue Produkte und Dienstleistungen für den Markt zu konzipieren oder bestehende Leistungen zu verbessern. Die folgende Tabelle liefert eine nicht abschliessende Liste an Definitionen (siehe Hansen, Shrader und Monllor (2011) für eine vertiefte Diskussion).

Artikel	Definition von Opportunitäten
Casson (1982), Shane und Venkataraman (2000: 220).	„Entrepreneurial opportunities are those situations in which new goods, services, raw materials, and organizing methods can be introduced and sold at greater than their cost of production“
Lee und Venkataraman (2006: 110).	“An entrepreneurial opportunity is the chance for an individual (or a team) to offer some new value to society, often by introducing innovative and novel products or services by creating a nascent firm. “
Smith et al. (2009: 40).	“Entrepreneurial opportunity as a feasible profit-seeking situation to exploit a market inefficiency that provides an innovative, improved or imitated product, service, raw material, or organizing method in a less-than-saturated market.”
Haynie, Shepherd und McMullen (2009: 343).	“We define opportunity value – consistent with the RBV – as the potential of the resources resulting from exploitation to increase efficiency and effectiveness of existing products or processes.”

Tabelle 2: Auswahl verschiedener Definitionen von Opportunitäten und deren Ergebnis (Quelle: eigene Darstellung)

Im Nachfolgenden wird die Opportunität als eine Situation betrachtet, die ein Potenzial beschreibt, aus dem ein neues Produkt, eine neue Dienstleistung oder eine neue Produktionsmethode hervorgeht. Diese Definition erlaubt es, das Wesen der Opportunität weiter zu fassen und dadurch auch mehr darüber zu erfahren.

### 2.2.2.2 Neugigkeitsgehalt von Opportunitäten

Die Innovationsforschung befasst sich schon seit längerer Zeit mit dem Neugigkeitsgehalt von Innovationen. Es werden evolutionäre vs. revolutionäre, inkrementelle vs. radikale, kontinuierliche vs. diskontinuierliche („discontinuous“), bewährende („sustaining“) vs. disruptive Innovationen, modulare vs. architektonische unterschieden (siehe Harmancioglu, Droge, & Calantone, 2009 für eine historische Betrachtung; Henderson & Clark, 1990; Mascitelli, 2000; Steinhoff, 2006). Weitere Studien unterscheiden die An-

spruchsgruppe für den Neuigkeitsgehalt: neu für das Unternehmen, den Markt oder die Welt (z.B. Reid & de Brentani, 2004).

Die Entrepreneurshipforschung folgt ähnlichen Einteilungen für die Beurteilung des Neuigkeitsgehaltes von Opportunitäten. Kaish und Gilad (1991: 49) unterscheiden Problemlösungsoportunitäten („problem-solving opportunities“) und Gleichgewichtszerstörende Opportunitäten („disequilibrium opportunities“). Problemlösungsoportunitäten verbinden bekannte Informationskomponenten zu einem Ganzen („coherent and anticipated whole“). Gleichgewichtszerstörende Opportunitäten werden durch vorher nicht in Beziehung stehende Informationen („information cues“) zu Opportunitäten verbunden. Gaglio und Katz (2001) unterscheiden nachahmende, inkrementelle und innovative Opportunitäten. Nachahmende Opportunitäten imitieren existierende Produkte und Dienstleistungen und besitzen deshalb einen tieferen Neuigkeitsgehalt. Inkrementelle Opportunitäten bergen das Potenzial, existierende Produkte, Dienstleistungen und Prozesse zu verbessern. Innovative Opportunitäten machen es notwendig, das Verständnis über eine Branche, die Gesellschaft oder den Markt radikal zu ändern und beinhalten somit einen hohen Neuigkeitsgehalt (z.B. Gaglio und Katz, 2001). Dahlqvist, Chandler und Davidsson (2004) führen eine Matrix aus, welche erstens Opportunitäten enthält, die neu für die Firma sind und zweitens Opportunitäten, die neu für den Markt sind. Jene Opportunitäten, die gleichzeitig neu für den Markt und die Firma sind, ergeben neuartige Marktleistungen. Opportunitäten, die existierend für die Firma, aber neu für den Markt sind, stellen eine Expansion in neue Märkte dar.

	neu für den Markt	existierend für den Markt
neu für die Firma	Neue Angebote: - Produkte - Dienstleistungen	Organisationale Veränderung - Akquisitionen - Spin-Offs - interne Reorganisation
existierend für die Firma	Geographische Marktexpansion (inkl. Internationalisierung)	Business as usual Kein Wachstum im unternehmerischen Sinn

Abbildung 3: Klassifikation des Neuigkeitsgehaltes von Opportunitäten (Quelle: Davidsson, 2003; Dahlqvist et al. 2004)

Plummer et al. (2007: 366) unterscheiden zwischen objektiv neuen und Opportunitäten, die noch zu wenig stark entwickelt sind („underexploited“). Baron und Tang (2011) bezeichnen die Radikalität von Produkten resp. Opportunitäten als eine Form, den Neuigkeitsgehalt anzugeben. Radikal wird dabei meist als neuartig für die Kunden und den Markt (z.B. Atuahene-Gima, 1996; 2009) und/oder als eine neuartige Technologie bezeichnet (z.B. Chandy & Tellis, 1998; Kleinschmidt & Cooper, 1991). Die folgende Tabelle fasst die Einteilungen zusammen.

Studie	Klassifizierung des Neuigkeitsgehaltes von Opportunitäten
Kaish und Gilad (1991)	Problemlösungsoportunitäten und gleichgewichtsstörende Opportunitäten.
Gaglio und Katz (2001)	Nachahmende, inkrementelle und innovative Opportunitäten.
Dahlqvist et al. (2004)	Opportunitäten, die neu für den Markt oder neu für das Unternehmen sind.
Cliff et al. (2006)	Unternehmer werden unterteilt in nachahmende (“imitative”) und innovative Unternehmer (“innovative”).
Plummer et al. (2007: 366)	Objektiv neue und zu wenig ausgenutzte Opportunitäten („underexploited“).
Baron und Tang (2009)	Es wird die Radikalität der Innovationen untersucht. Dabei wird zudem die Anzahl an Innovationen analysiert.

Tabelle 3: Klassifizierung des Neuigkeitsgehaltes von Opportunitäten (Quelle: eigene Darstellung)

Smith et al. (2009) unterscheiden kodifizierte ("codified") und tazite Opportunitäten ("tacit"). Eine kodifizierte Opportunität ist eine artikulierte, gut dokumentierte oder kommunizierte Situation mit Profitpotenzial, bei der eine Person versucht in einem ungesättigten Markt Marktineffizienzen auszunutzen. Aufgrund der dokumentierten Natur dieser Opportunität werden dadurch gemäss Smith et al. (2009) eher imitierende oder moderate Verbesserungen von Produkten, Dienstleistungen, Rohmaterialien oder Organisationsmethoden entdeckt. Eine tazite Opportunität hingegen ist eine Situation, die schwierig zu kodifizieren, artikulieren und kommunizieren ist. Diese Opportunität resultiert eher in signifikanten Verbesserungen oder neuen Innovationen von Produkten, Dienstleistungen, Rohmaterialien und Organisationsmethoden (Smith et al., 2009).

Die Darlegungen zeigen, dass der Neuigkeitsgehalt anhand gewisser Kontinuen unterschieden wird. Dabei konnte in der Literatur nicht gefunden wer-

den, dass Opportunitäten zwingend einen hohen Neuigkeitsgehalt aufweisen müssen, um als solche zu gelten. Somit können Opportunitäten auch einen tiefen Neuigkeitsgehalt aufweisen und neu für das Unternehmen sein. Für den Zweck dieser Arbeit werden Opportunitäten zudem als solche bezeichnet, wenn sie im Vergleich zu bestehenden Angeboten des Unternehmens oder des Marktes neu sind. Es wird dabei die Matrix von Dahlqvist et al. (2004) weiterentwickelt und mit den Erkenntnissen der angegebenen Studien verbunden. So wird die horizontale Achse um „neu für die Welt“ erweitert, um die Erkenntnisse der Innovationsforschung (z.B. Reid & de Brentani, 2004) einfließen zu lassen.

	existierend für den Markt	neu für den Markt	neu für die Welt
neu für die Firma	Nachahmende Opportunität	Inkrementelle Opportunität	Radikale Opportunität
existierend für die Firma	Marktexpansion bestehender Wettbewerb		Marktexpansion

Abbildung 4: Klassifikation des Neuigkeitsgehaltes von Opportunitäten (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Dahlqvist, et al., 2004; Davidsson, 2003)

Der Ansatz von Dahlqvist et al. (2004) wird angereichert durch das Element der „**Marktexpansion bestehender Wettbewerb**“. Die Opportunität der Marktexpansion im bestehenden Wettbewerb versucht durch spezifische Leistungsprozesse die Marktleistungen in effizienterer Art und Weise zu erbringen als der Wettbewerb. Dadurch kann mit denselben Marktleistungen expandiert werden (z.B. durch Internationalisierung). Die Neuartigkeit ergibt sich aus der effizienteren oder effektiveren Leistungserstellung.

Eine **Marktexpansion** kann auch bedeuten, dass Produkte und Dienstleistungen aus anderen geographischen Märkten in den Zielmarkt eingeführt werden. Diese Marktleistungen sind für das Unternehmen zwar nicht neu, dafür jedoch für den Zielmarkt (Dahlqvist, et al., 2004).

Die **nachahmende Opportunität** hat das Potenzial ein bestehendes Produkt, eine bestehende Dienstleistung oder eine bestehende Produktionsmethode zu kopieren (Gaglio & Katz, 2001). Die Marktberechtigung besteht dadurch,

dass die Leistung effizienter angeboten werden kann als von den Mitbewerbern. Diese Leistung ist demnach zwar neu für die Firma, aber nicht für den Markt.

Als **inkrementell** werden Opportunitäten verstanden, die Verbesserungen von bestehenden Angeboten liefern (Gaglio & Katz, 2001). Diese Leistungen sind oft neu für das Unternehmen. Ob sie neu für den Markt oder sogar für die Welt sind, hängt davon ab, ob auf dem Markt (resp. der Welt) die Angebote bereits vorhanden sind oder nicht (z.B. Steinhoff, 2006: 35ff.). Wird die Opportunität aufgrund von Konkurrenzprodukten entdeckt, ist eher nicht von einer neuen Leistung für den Markt zu sprechen. Ist der Unternehmer jedoch der erste, der eine solche Verbesserung einführt, kann von einer Leistung gesprochen werden, die neu für den Markt oder sogar für die Welt ist.

**Radikale** Opportunitäten schliesslich sind oft neu für die Welt oder zumindest neu für den Markt. Dies können entweder Anwendungen von neuen Technologien oder neuartige Marktleistungen sein (z.B. aufgrund bestehender Technologien), welche die Kundenbedürfnisse in neuartiger Weise befriedigen (z.B. Atuahene-Gima, 1996; Chandy & Tellis, 1998). Dies kann im Extremfall dazu führen, dass sich das Kundenverhalten verändert.

Für den Zweck dieser Arbeit wird der Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten anhand eines Kontinuums von existierend für den Markt, neu für den Markt bis neu für die Welt gemäss Abbildung 4 vorgenommen. Opportunitäten, die jedoch nicht neu für das Unternehmen sind, werden nicht miteinbezogen, da die Abgrenzung verschiedener Märkte schwierig und für die Forschungsfrage dieser Arbeit nicht zentral ist.

### 2.2.2.3 Adressat der Opportunität

Herkömmliche Definitionen ziehen den Adressatenkreis der Opportunität lediglich in einem eingeschränkten Mass in Betracht (siehe die Kritik von Frank & Mitterer, 2009). Zwar wird von Potenzial oder von einer Chance gesprochen, jedoch bleibt unklar, für welchen Adressatenkreis diese Chancen vorhanden sind resp. wer dieses Potenzial beurteilt. Diese Frage stellt

---

sich ebenso in der Beurteilung des Adressaten des Neuigkeitsgehaltes, was aber im vorherigen Kapitel abgehandelt wurde. Bezogen auf die Potenzialbeurteilung sollen zwei verschiedene Adressatenkreise diskutiert werden. Erstens der Unternehmer selbst und zweitens die restlichen Akteure des (Ziel-) Marktes wie Kunden, Mitbewerber, Lieferanten oder sogar die Gesellschaft (Haynie, et al., 2009).

Der Unternehmer weist der Opportunität ein Potenzial zu. In seiner Beurteilung soll der Verkaufspreis der Leistung die Erstellungskosten überwiegen (z.B. Casson, 1982; Shane & Venkataraman, 2000). Der Wert, den die schliessliche Leistung aus der Opportunität für die Anspruchsgruppen erzielt, wird ebenso aus Sicht des Unternehmers demnach positiv beurteilt. Der Unternehmer kann jedoch bei seiner Potenzialbeurteilung verschiedenen Wahrnehmungsverzerrungen („cognitive bias“) unterliegen (z.B. Baron, 2004). Diese Wahrnehmungsverzerrungen beinhalten u.a. den Rückschaufehler („hindsight bias“), die Kontrollillusion („illusion of control“), die Selbstüberschätzung („overconfidence bias“), die Überschätzung der Stichprobe („sampling bias“), die emotionale Illusion (frei übersetzt von „affect illusion“), die Planungstäuschung („planning fallacy“) oder den Bestätigungsfehler („confirmation bias“). Die Ausführungen dazu werden in der nachfolgenden Tabelle einführend dargelegt, wobei diese Angaben dem Leser dazu dienen, einen Überblick über mögliche Wahrnehmungsverzerrungen des Unternehmers zu geben, welche die Potenzialbeurteilung beeinträchtigen könnten. Für eine weitergehende Betrachtung wird auf die angegebene Literatur verwiesen.

Bezeichnung der Verzerrung	Ausführung
Rückschaufehler	Der Rückschaufehler beschreibt die Tendenz von Unternehmern, dass sie vergangene Ereignisse als vorhersehbarer einstufen, als sie tatsächlich waren oder dass ihre Vorhersage des Ereignisses als besser eingeschätzt wird als in Wirklichkeit (Cassar & Craig, 2009; Fischhoff, 1975; Roese & Olson, 1996).
Kontrollillusion	Der Unternehmer überschätzt seine eigene Fähigkeit, Situationen und Ereignisse zu kontrollieren, auf die er nachweislich keinen (oder nur beschränkten) Einfluss ausübt. Das Potenzial einer Opportunität wird somit positiver beurteilt, da die eigene Kontrolle auf das Ergebnis als stärker wahrgenommen wird (Baron 2004).
Selbstüberschätzung	Der Unternehmer schätzt das eigene Können falsch ein und erwartet dadurch, dass zukünftige Ereignisse eher in einer positiven Art eintreten werden (Busenitz & Barney, 1997). Aufgrund der Selbstüberschätzung wird das Risiko, eine Opportunität umzusetzen, unterschätzt und somit Potenziale positiver bewertet.
Überschätzung der Stichprobe	Aus den Aussagen weniger Akteure im (oft persönlichen) Umfeld der Unternehmer wird auf alle Marktakteure geschlossen. Aus der Potenzialangabe einer Opportunität von einer nicht repräsentativen Stichprobe (wenige Leute) wird auf alle geschlossen (i.w.S. Baron, 2004). Oft fragen Unternehmer Personen aus dem persönlichen Umkreis des Unternehmers, die vielleicht auch nicht immer ehrlich sein müssen mit ihren Aussagen, da sie den Unternehmer mit ihren Aussagen z.B. nicht kränken möchten. Somit wird aus Unternehmersicht aus der positiven Beurteilung von einzelnen Personen auf alle geschlossen und das Potenzial einer Opportunität überschätzt.
Emotionale Illusion	Ein emotionaler Zustand kann einen Unternehmer stark in seinen Wahrnehmungen und Entscheiden (positiv oder negativ) beeinflussen (Forgas, 1995). Positive Emotionen können dazu führen, dass Entscheide gefällt werden, die bei negativen Emotionen nicht gefällt würden. Somit besteht die Gefahr, dass Potenziale dadurch überschätzt werden. Einzelne Studien zeigen, dass Affekt ebenso einen Einfluss auf die weiteren kognitiven Verzerrungen haben kann wie etwa die Planungstäuschung (z.B. Buehler, Griffin, & MacDonald, 1997).
Planungstäuschung	Der Unternehmer glaubt mehr Aufgaben in einer gewissen Zeitperiode erledigen zu können, als er tatsächlich ausführen kann (Buehler, Griffin, & Rpos, 1994). Es werden somit Zeitaufwände unterschätzt, die wiederum die Leistungserstellungskosten tiefer schätzen lassen und somit zu einer Überschätzung des Potenzials einer Opportunität führen können.
Bestätigungsfehler	Es werden v.a. Informationen wahrgenommen und gespeichert, welche die individuellen Annahmen über das Potenzial bestätigen, wohingegen Informationen, welche die individuellen Annahmen über das Potenzial von Opportunitäten konfigieren, weniger aufgenommen werden (z.B. Baron, 2004).

Tabelle 4: Verzerrungen bei der Potenzialbeurteilung durch Unternehmer

(Quelle: eigene Darstellung)

Diese subjektiven Verzerrungen führen dazu, dass der potenzielle Wert im Vergleich zur Bewertung einer repräsentativen Person insbesondere über-, aber auch unterbewertet wird. Dies soll verdeutlichen, dass die Angabe des potenziellen Wertes eine stark subjektive Komponente enthält.

Der Wert für die Kunden zeigt sich dadurch, dass durch neue Marktleistungen von Unternehmen (ihre bewussten oder latenten) Kundenbedürfnisse in einer neuen oder besseren Art befriedigt werden. Der zusätzliche Wert für die Kunden lässt sich dadurch bemessen, inwieweit ihre (bewussten oder latenten) Bedürfnisse in einer effizienteren oder effektiveren Art und Weise befriedigt werden, als vorhandene Produkte oder Dienstleistungen dies tun (z.B. Ardichvili, et al., 2003). Das Potenzial einer Opportunität kann zudem durch weitere Akteure des Marktes beurteilt werden, wie etwa durch Marktexperten, Lieferanten oder auch Mitbewerber, wobei dies in der Praxis aus Vertraulichkeitsgründen wahrscheinlich weniger auftreten wird.

Für diese Arbeit soll die Potenzialbeurteilung durch die subjektive Bewertung des Unternehmers erfolgen. Es ist der Unternehmer, der schliesslich die Opportunität umsetzen wird und entsprechend vom Potenzial der Opportunität überzeugt sein muss.

#### **2.2.2.4 Risiko als Merkmal der Opportunität**

Die Opportunität birgt das Potenzial, einen finanziellen Gewinn oder einen Verlust zu generieren (Lee & Venkataraman, 2006). Deshalb ist die Umsetzung einer Opportunität mit einem Risiko verbunden, da ex ante unklar ist, ob die umgesetzte Opportunität wirklich einen Gewinn erzielen wird. Es hängt demnach von der subjektiven Beurteilung des Unternehmers ab, ob diese Produkte oder Dienstleistungen zu einem höheren Preis als ihre Produktionskosten verkauft werden können (z.B. Grichnik, 2006: 1305).

Knight (1921) unterscheidet die Unsicherheit und das Risiko. Bei vollkommener Unsicherheit existiert keine Verteilung von zukünftigen Ereignissen, wodurch diese Verteilung eben nicht bekannt sein kann. Der Unternehmer erhält eine Kompensation in Form eines Profites, wenn er mit der Unsicherheit richtig umgehen kann. Risiko dagegen kann in zwei verschiedenen

Formen auftreten. Erstens im Risiko, das durch bekannte Ereignisse in der Zukunft gekennzeichnet ist. Es gibt eine Verteilung von zukünftigen Ereignissen und diese ist den Akteuren bekannt. Entsprechend werden die Wahrscheinlichkeiten und Gewinnchancen kalkuliert und darauf basierend gehandelt. Zweitens im Risiko, das dadurch gekennzeichnet ist, dass zwar die Verteilung der zukünftigen Ereignisse vorhanden ist, sie jedoch dem Unternehmer nicht bekannt ist (Knight, 1921). Durch schrittweise Versuche und adaptive Prozesse kann die Verteilung vom Unternehmer herausgefunden werden (Sarasvathy, Dew, Velamuri, & Venkataraman, 2003). Alvarez und Barney (2007) erwähnen in diesem Zusammenhang auch die Wichtigkeit, genügend Informationen zu sammeln, um das Risiko zu minimieren. Dadurch besteht eher die Möglichkeit, zukünftige Ereignisse im Zusammenhang mit einer Entscheidung (der Umsetzung einer Opportunität) antizipieren zu können.

Ein etwaiger ungewisser Ausgang von zukünftigen Ereignissen mag ex ante in allen drei dargelegten Formen bleiben, wodurch die Umsetzung einer solchen Opportunität mit einem gewissen finanziellen Risiko verbunden ist.

#### 2.2.2.5 Zusammenfassende Definition von Opportunitäten

Für diese Arbeit werden die vier in den vorherigen Ausführungen gefundenen Pfeiler der Definition einer Opportunität nochmals aufgenommen und für die Verwendung in dieser Arbeit diskutiert.

Die **Ergebnisdimension** umfasst die schliessliche Leistung, die sich aus der Umsetzung einer Opportunität ergibt: ein Produkt, eine Dienstleistung, ein Rohmaterial, eine Organisationsmethode oder eine Unternehmensgründung. Für den Zweck dieser Arbeit umfasst eine Opportunität die folgenden umgesetzten Opportunitäten (als Ergebnis): Produkte, Dienstleistungen und Organisationsmethoden (resp. Leistungserstellungsprozesse).

Der **Neuigkeitsgehalt** wird wie im Kapitel 2.2.2.2 auf der Seite 20 dargelegt anhand der Dimensionen der Neuigkeit für die Firma, resp. den Unternehmer sowie für den Markt und für die Welt. Auch wurden dazu drei verschiedene Typen definiert (von nachahmenden bis radikalen Opportunitäten).

Die Opportunität soll einen potenziellen **Wert** für die Anspruchsgruppen – insbesondere die Kunden – aufweisen, wobei diese Beurteilung durch den Unternehmer vorgenommen wird und somit von seiner subjektiven Beurteilung abhängig ist. Ob die Leistung wirklich einen Wert für die Kunden liefern wird, hängt von der Wahrnehmung der Kunden ab, welche die Leistung kaufen (oder eben nicht kaufen) werden.

Schliesslich ist mit der Opportunität ein gewisses **Risiko** verbunden, da der finanzielle Ausgang aus der Ausnutzung der Opportunität unklar ist. Deshalb wird folgende Definition dieser Arbeit zugrunde gelegt.

*Eine Opportunität ist eine Situation, aus der eine subjektive Erwartung über ihr Potenzial hervorgeht, ein Produkt, eine Dienstleistung, ein Leistungssystem, ein Vertriebskonzept oder eine Produktionsmethode in der Zukunft umzusetzen, um aus Sicht des Unternehmers den Marktakteuren im allgemeinen und dem Kunden im Speziellen einen Wert zu schaffen. Die Umsetzung einer Opportunität ist risikobehaftet, da daraus für das Unternehmen ein finanzieller Gewinn oder Verlust resultieren kann. Der Neuigkeitsgehalt einer solchen Opportunität reicht von einer Nachahmung bis hin zu einer radikalen Neuerung.*

### **2.2.3 Unternehmer als Träger der Opportunität**

Bei der Entdeckung von Opportunitäten, der Bereitstellung von Ressourcen und deren Nutzung ist der Unternehmer die treibende Kraft. Baumol (1968: 67) führt dazu aus: “Trying to understand entrepreneurship without the entrepreneur is like trying to understand Shakespeare without Hamlet.”

Diesbezüglich wird von einem „Individual-Opportunity-Nexus“ gesprochen (z.B. Casson, 2005; Sarason, Dean, & Dillard, 2006; Shane & Eckhardt, 2005), also die Verknüpfung vom Individuum und der Opportunität. Der Unternehmer ist Träger der Opportunität, da er das Bestehen einer Opportunität beurteilt (siehe Kapitel 2.2.2.3 auf der Seite 24). Dabei wird kontrovers diskutiert, ob Persönlichkeitseigenschaften eine Rolle spielen, um Unternehmer von nicht-Unternehmern zu unterscheiden (für eine Kritik siehe Aldrich, 1989; Gartner, 1988; Shaver & Scott, 1991). Dem Unternehmer

wird nachgesagt, dass er kreative Entscheidungen trifft. So konstruiert er zum Beispiel die Mittel, Zwecke oder beides (Eckhardt & Shane, 2003).

Es ist dabei unerheblich, ob eine einzelne Person oder ein Team die Opportunität entdeckt und umsetzt (Lee & Venkataraman, 2006). Die folgende Tabelle führt einzelne Definitionen des Unternehmers aus, wobei diese Liste nicht abschliessend ist. Für eine weitergehende Betrachtung sei auf Fueglistaller (2004: 29) verwiesen.

Autoren	Definition des Unternehmers
Lee und Venkataraman (2006: 110).	<p>“Individuals who hire their own services in the pursuit of an entrepreneurial opportunity”</p> <p>“Non-entrepreneurs are defined as individuals who join (or continue to remain in) existing businesses or organizations, which they did not create. While we recognize that not all self-employed people are entrepreneurs, we wish to point out that at some point during the pursuit of an entrepreneurial opportunity, most pursuers do become self-employed.”</p>
Baron (2008: 328) beziehend auf Shane und Venkataraman (2000).	“Individuals who recognize and exploit new business opportunities by founding new ventures.”
Ucbasaran, Westhead und Wright (2006: 3).	Der Unternehmer lässt sich durch folgende drei Eigenschaften charakterisieren: Er ist Eigentümer, übernimmt eine Funktion im Unternehmen als Entscheidungsträger und hat die Fähigkeit, unternehmerische Opportunitäten zu identifizieren und zu nutzen.
Kirzner (1997: 39).	“...while the Kirznerian entrepreneur discovers and pursues opportunities that exist within the economic sphere (and are reflected by the price system), the Schumpeterian entrepreneur discovers and pursues opportunities that exist outside the economic sphere (and are not yet reflected by the price system).”
Schumpeter (1934)	Der Unternehmer wird als eine Art schöpferischer Zerstörer eines Gleichgewichtes betrachtet. Er übernimmt die Rolle des Innovators und setzt neue Produktionsmöglichkeiten um.

Tabelle 5: Nicht abschliessende Liste verschiedener Definitionen des Unternehmers

(Quelle: eigene Darstellung)

Der Gebrauch des Begriffes des Unternehmers wird in der deutsch- und englischsprachigen Forschungsliteratur unterschiedlich verwendet. Während im deutschen Sprachgebrauch der Unternehmer meist als (Mit-)Inhaber und Geschäftsführer eines Unternehmens (in einer Person) verstanden wird, unterscheiden englischsprachige Autoren den „Entrepreneur“ häufig vom „Small Business Owner“ resp. „Small Business Manager“ oder „Owner

---

Manager“<sup>13</sup>. Der Unternehmer wird dabei v.a. mit Wachstum und Risikoverhalten in Verbindung gebracht (siehe die Diskussion z.B. über Entrepreneurial Orientation: Lumpkin & Dess, 1996). Der „Small Business Manager“ hingegen wird eher mit der Verwaltung eines Unternehmens aufgrund seiner persönlichen Ziele in Verbindung gebracht (siehe z.B. Diskussion über Small Business Orientation in: Runyan, Droge, & Swinney, 2008).

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Unternehmer als eine Person verstanden, die als Eigentümer (Mitinhaber oder Inhaber) ein Unternehmen führt und somit auch Träger der Opportunität ist. Aufgrund der zahlreichen Kritik an einer Definition von Persönlichkeitsmerkmalen (z.B. Aldrich, 1989; Gartner, 1988) wird verzichtet, eine solche Definition vorzunehmen. Befassen sich zitierte englischsprachige Studien speziell mit Geschäftsführern von Kleinunternehmen (Small Business Manager) oder mit Inhabern (Small Business Owners), wird dies entsprechend ausgeführt.

## **2.2.4 Identifikation von Opportunitäten**

Die Literatur zur Identifikation von Opportunitäten unterscheidet zwischen zwei (z.B. Alvarez und Barney 2007) bzw. drei Perspektiven (z.B. Sarasvathy, et al., 2003). Im Folgenden werden auf Basis von Sarasvathy et al. (2003) alle drei Perspektiven betrachtet: Zuerst wird die Perspektive des allokativen Gleichgewichts ausgeführt, die eher eine Makroperspektive einnimmt. Zweitens werden Opportunitäten in der Entdeckungsperspektive ("Discovery Theory") als objektiv vorhanden betrachtet, die darauf warten von einem Individuum entdeckt zu werden<sup>13</sup> (z.B. Alvarez & Barney 2007). Schliesslich wird in der Kreationperspektive ("Creation Theory") die Opportunität durch die Handlungen des Individuums geschaffen (Sarasvathy, 2001).

---

<sup>13</sup> Im Folgenden wird von Identifikation von Opportunitäten gesprochen, wenn der allgemeine Prozess der Identifikation von Opportunitäten diskutiert wird, ohne eine bestimmte theoretische Perspektive einzunehmen. Die Entdeckung von Opportunitäten ist eine spezifische theoretische Perspektive (siehe Kapitel 2.2.4).

---

#### 2.2.4.1 Allokatives Gleichgewicht

Die neoklassische Ökonomie geht davon aus, dass in einem perfekt kompetitiven Markt in einer langen Frist ein allokatives Gleichgewicht erreicht wird (z.B. Frank & Bernanke, 2001: 140ff., 166ff.). Dabei gelten folgende Annahmen: Es gibt eine genügend grosse Anzahl von Käufern und Verkäufern mit geringer Marktmacht. Der Ein- und Austritt in den Markt kann durch andere Akteure ohne Kosten vollzogen werden und es gibt Märkte für alle möglichen Produkte und Dienstleistungen. Die Informationen sind zufällig über die Marktakteure verteilt, wodurch es zufällig ist, welcher Akteur eine Opportunität identifiziert (Sarasvathy, et al., 2003).

Ungleichgewichte existieren lediglich kurzfristig, langfristig tendieren die Märkte jedoch zu einem Gleichgewicht. In diesem Gleichgewicht sind die Angebotspreise gleich den Grenzkosten resp. den minimalen Durchschnittskosten und das Paretooptimum ist erreicht (z.B. Frank & Bernanke, 2001: 140ff., 166ff.). Dieses Paretooptimum besagt, dass keiner der Akteure besser gestellt werden kann ohne einen anderen Akteur schlechter zu stellen (z.B. Frank & Bernanke, 2001: 166ff.). In einem solchen Gleichgewicht gibt es keine Opportunitäten, da die Ressourcen optimal alloziert sind (Sarasvathy, et al., 2003).

Opportunitäten können laut Sarasvathy et al. (2003) in solchen Märkten in zweierlei Hinsicht auftreten: Erstens sind Opportunitäten für kurzfristige Gewinne möglich, wenn die Märkte nicht im Gleichgewicht sind. Z.B. wird ein Produkt bei seiner Einführung teurer als seine Grenzkosten angeboten, wodurch andere Akteure den Anreiz haben, dieses Produkt günstiger anzubieten. Zweitens ist allen Akteuren bekannt, dass die potenziell existierenden Produkte und Ideen umsetzbar, aber auch aufwändig zu produzieren sind. Aufgrund der zufälligen Verteilung von Informationen hat kein Akteur in der langen Frist die Möglichkeit von einer besseren Information zu profitieren (Sarasvathy, et al., 2003). Somit ist die Identifikation dieser Opportunität rein zufällig. Wenn jedoch durch spezifische Entwicklungen das Kostenproblem gelöst werden kann, entstehen Opportunitäten, die in der langen Frist wieder zu einem Gleichgewicht führen. Zusammengefasst existieren Opportunitäten dann, wenn es ein Potenzial gibt, die Ressourcen so zu ver-

teilen, dass ein Akteur besser gestellt werden kann ohne einen anderen schlechter zu stellen (Paretoverbesserung siehe Dean & McMullen, 2002).

Sarasvathy et al. (2003) gehen davon aus, dass diese Sichtweise v.a. zutreffend ist, wenn Angebot und Nachfrage relativ offensichtlich bestehen. Die Opportunität wird dabei dahingehend identifiziert, dass das Angebot und die Nachfrage zusammengebracht werden.

Die Annahmen eines solchen Gleichgewichts halten jedoch dem Vergleich in der Realität meist nicht stand (z.B. Kirzner, 1997; Sarasvathy, et al., 2003). Auch ist die Sichtweise des allokativen Gleichgewichts eine stark statische Betrachtung. Dies führt dazu, dass diese Annahmen gelockert werden müssen. Deshalb wird für den Zweck dieser Arbeit die Argumentation aus Sicht der Gleichgewichtsperspektive nicht weiterverwendet.

#### 2.2.4.2 Entdecken von Opportunitäten

Eine Perspektive, die v.a. von Kirzner (1973) und Shane (2003) geprägt wurde, ist jene des Entdeckens von Opportunitäten ("Discovery Theory"). Die Grundannahme dahinter ist, dass Opportunitäten als objektive Phänomene existieren, unabhängig von den Aktionen und Wahrnehmungen von Individuen (z.B. Sarason, et al., 2006). Aufgrund von Informationsasymmetrien zwischen verschiedenen Akteuren ist es möglich, dass Unternehmer diese objektiv existierenden Opportunitäten entdecken (Hayek, 1945). Es wird argumentiert, dass diese Unternehmer die Informationen dann aufnehmen, wenn sie zu ihren bisherigen Informationen und Wissen in Beziehung stehen (Ardichvili, et al., 2003).

Diese Opportunitäten haben ihren Ursprung in verschiedenen Arten von Veränderungen, wobei in Kapitel 2.2.1 auf der Seite 16 bereits näher darauf eingegangen wurde. Die Opportunitäten warten darauf, entdeckt und umgesetzt zu werden (McKelvey, 1999). Das Entdecken der objektiv vorhandenen Opportunitäten ist hingegen vom Individuum abhängig. Personen mit einem gewissen Hintergrund (z.B. kognitiver Art oder aufgrund von besonderen Erfahrungen und Vorwissen, siehe weiter unten) entdecken diese Opportunitäten (z.B. Mitchell et al., 2002; Shane & Venkataraman, 2000). Diese Per-

sonen unterscheiden sich von anderen, dass sie die Fähigkeit besitzen, die Opportunitäten zu entdecken und nach der Entdeckung auch umzusetzen (Kirzner 1973, Shane 2003). Dieser Perspektive liegt ein positivistisches Verständnis der Wirklichkeit zu Grunde (siehe Alvarez & Barney, 2007). Die Wirklichkeit wird grundsätzlich als objektiv vorhanden angenommen, was dadurch dargestellt wird, dass die Opportunitäten als objektive Phänomene betrachtet werden. Personen mit denselben Eigenschaften, Hintergründen und Wissen sind in der Lage diese Opportunitäten zu entdecken (siehe Alvarez & Barney, 2007). Aufgrund ihres spezifischen Wissenskorridors und ihrer Art, Informationen zu verarbeiten, entdecken sie Opportunitäten eher als andere Individuen (z.B. Shane, 2000).

In der Entrepreneurshipliteratur lassen sich verschiedene Ansätze finden (siehe Ardichvili, et al., 2003; Frank & Mitterer, 2009), die in den nächsten Unterkapiteln ausgeführt werden: kognitive Prozesse (z.B. Busenitz, 1996), Lernverhalten (z.B. Dimov, 2003), das Vorwissen (z.B. Shane, 2000) oder das soziale Netzwerk von Unternehmern (z.B. Krackhardt, 1995).

#### **2.2.4.2.1 Kognitionsforschung**

Die grundlegende Annahme hinter der **Kognitionsforschung** ist, dass Unternehmer über spezielle Ausprägungen an kognitiven Prozessen verfügen (Frank & Mitterer, 2009). Diese Personen besitzen kognitive Frameworks, die ihnen helfen, die Punkte zwischen diversen offensichtlich unabhängigen Veränderungen und Trends in der Umwelt zu verbinden (Baron, 2004). Ein häufig genannter Ausdruck ist die "Entrepreneurial Alertness", die unternehmerische Wachsamkeit (Gaglio & Katz, 2001; Kirzner, 1973: 67). Diese Wachsamkeit (siehe Fiet, 2007 für eine Gegenüberstellung von Entrepreneurial Alertness und der systematischen Suche) wird unterschiedlich verstanden und es herrscht keine Einigkeit darüber, welche kognitiven Prozesse genau eine Rolle spielen (Baron, 2007). In der ursprünglichen Version wird unternehmerische Wachsamkeit definiert als:

*"the ability to notice without search opportunities that have hitherto been overlooked" (Kirzner, 1979: 48).*

Daraus ergeben sich weitergehende Fragen, welche kognitiven Prozesse für diese unternehmerische Wachsamkeit notwendig sind resp. wie sie auftreten. Diesbezüglich gibt es in der Entrepreneurshipliteratur verschiedene Ansätze wie kontrafaktisches Denken (Baron, 1997), mentale Simulationen (Gaglio, 2004), Mustererkennung (z.B. Baron, 2004), Working Memory (Baron, 2004) und im weiteren Sinne bisoziales Denken (Ko & Butler, 2004; Ko & Butler, 2006).

Unter **kontrafaktischem Denken** wird allgemein verstanden, dass sich Personen hypothetisch überlegen, was gewesen wäre, wenn ein bestimmtes Ereignis stattgefunden hätte (Baron, 1997; Gaglio, 2004). Es wird angenommen, dass Unternehmer weniger kontrafaktisch denken als andere Personen, da sie zukunftsorientierte Sichtweisen bevorzugen und so weniger über vergangene Ereignisse nachdenken (Baron, 2000).

Eine ähnliche Situation tritt bei **mentalen Simulationen** ein, wobei weniger das kontrafaktische Denken betont wird, sondern mehr, dass die einzelnen Situationen mental simuliert werden und so verschiedene Möglichkeiten durchgespielt werden (Gaglio, 2004; Gaglio & Katz, 2001). Aus diesen verschiedenen Möglichkeiten, die mental durchdacht werden, können Opportunitäten entdeckt werden.

Das **Erkennen von Mustern** („pattern recognition“) oder Repräsentationen beschreibt den Prozess, mit dessen Hilfe Personen aussagekräftige Muster in komplexen Anordnungen von Ereignissen und Trends finden (z.B. Matlin, 2005). Bestimmte Personen entdecken Opportunitäten, da sie die Verbindungen von offensichtlich unabhängigen Ereignissen erkennen (z.B. Technologieverbesserungen, Marktveränderungen oder Gesetzesänderungen) und ein aussagekräftiges Muster in den Verbindungen entdecken (Baron & Ensley, 2006). Relevante Informationen werden von irrelevanten Hintergrundinformationen durch Wahrnehmungs-, Rekonstruktions- und Klassifizierungsprozesse getrennt (Bunge, 1962). Die folgende Tabelle fasst diese Aussagen zusammen.

Begriffe und Autoren	Kognitive Prozesse des Unternehmers
Unternehmerische Wachsamkeit („Entrepreneurial Alertness“) von Kirzner (1973)	Unternehmer sind speziell wachsam gegenüber Opportunitäten („Entrepreneurial Alertness“). Sie halten Augen und Ohren offen, um neue Opportunitäten zu entdecken, suchen sie jedoch nicht systematisch.
Kontrafaktisches Denken (z.B. Baron, 1997; Gaglio und Katz, 2001)	Unternehmer überlegen sich, was gewesen wäre, wenn ein bestimmtes Ergebnis (nicht) stattgefunden hätte.
Mentale Simulationen (z.B. Gaglio, 2004)	Verschiedene mögliche Situationen werden mental simuliert.
Mustererkennung (z.B. Baron, 2004)	Es wird versucht in komplexen Anordnungen von Ereignissen aussagekräftige Muster zu finden.
Prototypen (Baron, 2004)	Die Prototypen aus den eigenen Erfahrungen können den Stimulus repräsentieren, damit neue sich gleichende Ereignisse erkannt werden können.
Working Memory (z.B. Engle, Tuholskim, Laughlin, & Conway, 1999)	Das Working Memory bezeichnet das kognitive System, in dem Wissen und Erfahrungen mit neuen Informationen interagieren.
Bisoziatives Denken z.B. aus Baron (2004) oder Ko und Butler (2004)	Die Verbindung von neuen Informationen mit bestehendem Wissen gibt neue Hinweise (z.B. Baron, 2004). Ähnlich argumentieren Ko und Butler (2004) mit dem bisoziativen Denken. Die Annahme liegt zu Grunde, dass neue Ideen aufgrund des existierenden Wissens einer Person entwickelt werden (Ko & Butler, 2004; Ward, 2004). Dies wird als Transformation von Wissen verstanden, das durch neue Information angereichert wird.

Tabelle 6: Kognitive Prozesse von Unternehmern (Quelle: eigene Darstellung)

**Prototypen** werden auch als wichtig erachtet. Baron (2004) hat zum Beispiel herausgefunden, dass erfahrene Unternehmer („repeat“ oder „serial entrepreneurs“) andere Prototypen besitzen als neue Gründer und dadurch ein grösseres Arsenal an Beispielen besitzen als andere Personen, um Opportunitäten zu entdecken und richtig einzuordnen. Dies kann ihre Fähigkeit anreichern, Opportunitäten zu entdecken, denn sie vergleichen Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen mit ihren existierenden Prototypen für Opportunitäten (Baron, 2000; Baron & Ensley, 2006). Je stärker dies einander gleicht, desto eher werden sie darauf kommen, dass sie eine Opportunität entdeckt haben (z.B. Craig & Lindsay, 2001). Gerade diese Prototypen können den Stimulus repräsentieren, um Muster zu erkennen (Baron, 2004). Stimulus und neue sich gleichende Ereignisse zusammen erlauben es einer Person ein Objekt oder ein komplexes Muster an Objekten oder Ereignissen

zu erkennen (z.B. Baron & Ensley, 2006; Matlin, 2005). Zusammengefasst heisst dies, dass erstens Verbindungen zwischen Trends, Veränderungen und Ereignissen erkannt werden, die auf den ersten Blick voneinander unabhängig sind (Baron, 2007). Zweitens wird entdeckt, dass diese Verbindungen ein identifizierbares Muster bilden (Baron, 2007).

Das **Working Memory**, also das kognitive System in dem Wissen und Erfahrungen mit neuen Informationen interagieren, kann eine Schlüsselrolle etwa in der Identifizierung von komplexen Mustern einnehmen (z.B. Engle, et al., 1999). Je effektiver dieses Working Memory funktioniert, desto eher wird die Fähigkeit vorhanden sein, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren, das für die entsprechende Situation notwendig ist (Engle, 2001). Personen, die Opportunitäten eher entdecken, könnten entsprechend effizientere Working Memory besitzen als andere Personen (Baron, 2004). Dies kann wichtig sein, um neue Situationen mit Informationsstimuli, die bereits im semantischen Gedächtnis vorhanden sind (inkl. Informationen über Opportunitäten), zu verbinden (Baron, 2004).

Von **bisoziativem Denken** wird gesprochen, wenn Ideen zu bisher unbekanntem Zusammenhängen verbunden werden (Ko & Butler, 2004). Es wird angenommen, dass sich Unternehmer durch diese speziellen kognitiven Prozesse unterscheiden und, dass diese Prozesse deshalb einen Effekt auf die Entdeckung von Opportunitäten haben (z.B. Baron & Ensley, 2006; Mitchell, et al., 2002; Shane & Venkataraman, 2000).

Trotz der Beliebtheit, welcher sich die kognitive Entrepreneurshipforschung erfreut, gibt es Kritik an dieser Betrachtungsweise (siehe Frank & Mitterer, 2009). Erstens werden verschiedene theoretische Perspektiven ausgeführt, die jedoch teilweise zueinander wenig Bezug aufweisen (Frank & Mitterer, 2009). Dies erschwert die Einheitlichkeit und auch die Abgrenzung. Zweitens sind die Beiträge insbesondere konzeptioneller Natur, was auf eine Schwierigkeit in der empirischen Untersuchung dieser Prozesse hindeutet (siehe Frank & Mitterer, 2009 für eine Übersicht). Deshalb werden für diese Arbeit die kognitiven Prozesse nicht weiter untersucht, erscheinen aber für das Grundverständnis und den Hintergrund dieser Thematik relevant.

In diesem Zusammenhang wird unterschiedlich diskutiert, ob es sich um ein zufälliges Entdecken oder eine bewusste Suche nach Opportunitäten handelt (z.B. durch einen systematischen Scan der Umwelt). Dabei wird oft von unternehmerischer Wachsamkeit gesprochen, die es ermöglicht, diese Opportunitäten (vermeintlich zufällig, aber aufgrund dieser Wachsamkeit) zu entdecken (Kirzner, 1997). Die unternehmerische Wachsamkeit wird von der proaktiven Suche unterschieden. Die bewusste proaktive Suche wird weiter unterteilt in eine Suche nach Lösungen für Probleme mit bisher unbefriedigender oder keiner Lösung (problemzentrierte Suche – „problemistic search“) oder allgemeine proaktive Suche nach Opportunitäten („proactive search“) (Chandler, DeTienne, & Lyon, 2003). Dazu zeigen Cyert und March (1963), dass Entscheidungsträger dann mehr Informationen suchen, wenn Bedarf vorhanden ist: Ist das finanzielle Ergebnis schlechter als erwartet, kann Handlungsbedarf vorhanden sein, um sich weiterzuentwickeln und dazu Informationen für die Entscheidungsgrundlage zu generieren. Fiet (2007) führt darüber hinaus die systematische Suche ein. Unternehmer durchsuchen nur bestimmte Informationskanäle, die ihnen besonders nützlich erscheinen für die Entdeckung von Opportunitäten für ihren eigenen Kontext (siehe Kapitel 2.2.5 auf der Seite 46ff. für weitere Ausführungen zu diesem Thema). Fiet et al. (2007) finden z.B. für ihren untersuchten Kontext heraus, dass diese systematische Suche für die Entdeckung von kommerziell wertvollen technischen Innovationen besser geeignet ist als etwa eine unternehmerische Wachsamkeit.

Shah und Tripsas (2007) unterscheiden dazu die zufällige Entdeckung von Opportunitäten. Unternehmer entdecken zufällig Opportunitäten aufgrund ihrer eigenen Bedürfnisse (siehe Kapitel 2.2.5.2.2 auf der Seite 58).

#### **2.2.4.2.2 Humankapital und Vorwissen**

Die Grundannahme hinter dem **Vorwissen resp. Humankapital** ist, dass die Entdeckung von Opportunitäten von der Verfügbarkeit von Wissen und Erfahrungen abhängt (z.B. Frank & Mitterer, 2009; Hayek, 1945). Personen tendieren dazu, Informationen, die zu bestehendem Wissen in Verbindung stehen, zu bemerken und andere dafür auszublenden (Von Hippel, 1994).

Wissen kann dabei auf Erfahrungen oder Vorwissen basieren (Shane, 2000; Shepherd & DeTienne, 2001, 2005). Die Erfahrung und das Vorwissen eines Unternehmers können aus dem Verständnis entstehen, das durch die Anstellung einer Person, die on-the-Job-Routinen, arbeitsbezogene Technologien, spezialisierte Ausbildung, soziale Beziehungen und Hobbies hervorgehen (Venkataraman, 1997). Gruber et al. (2010) z.B. unterteilen das Vorwissen und die Erfahrungen folgendermassen: Marketing, Technologie und Management Vorwissen. **Marketing Vorwissen** bezieht sich auf marktbezogenes Wissen wie z.B. die Erfahrungen im Zusammenhang mit dem Bearbeiten von Märkten oder das Vorwissen über Kundenprobleme. **Vorwissen über Technologie** verweist auf die fachliche Fähigkeit von Personen. **Management Vorwissen** basiert auf der Erfahrung im Führen und Gründen von Unternehmen. Shane (2000) findet diesbezüglich für acht untersuchte Unternehmen heraus, dass die Erfahrungen mit Kundenproblemen und das bisherige Wissen über die Bedienung von Märkten förderlich für die Entdeckung von Opportunitäten sind.

Fiet (2007) spricht dabei zudem von spezifischem und allgemeinem Wissen. Das **spezifische Vorwissen**, das ein Unternehmer hat, ist tazites Wissen. Es entsteht durch die individuelle Wahrnehmung von Informationen durch Personen, Orte, Zeit, spezielle Umstände und Technologien (Fiet & Samuelsson, 2000; Hayek, 1945). Es ist also teuer zu erhalten und nicht einfach zu transferieren.

**Allgemeines Wissen** hingegen ist günstiger zu transferieren, da es kodifizierbar ist und in Regeln übersetzt werden kann, womit es einer grösseren Anzahl an Personen zugänglich gemacht werden kann. Allgemeines Wissen kann durch Bücher, Internet oder die populäre Wirtschaftspresse erhalten werden (siehe Jensen & Meckling, 1992). Fiet (2007) argumentiert weiter, dass das allgemeine Wissen nicht förderlich für die Entdeckung von einzigartigen Opportunitäten ist, da es für viele zugänglich ist und somit nicht neu sein kann. Es kann jedoch helfen, um eine Person zu sensibilisieren, dass eine spezifische Opportunität existieren kann. Es hängt also laut Fiet (2007) vom spezifischen Wissen ab, ob eine Person eine Opportunität entdeckt.

Auch die Mobilität und somit der Wechsel von verschiedenen Berufen und Karrierepfaden und somit die Generierung von verschiedenem Vorwissen und Erfahrungen in unterschiedliche Berufskontexten kann sich positiv auf das Entdecken von Opportunitäten auswirken (Evans & Leighton, 1989). Es wird zudem argumentiert, dass die Mehrfacherfahrung von Unternehmern mit der Entdeckung und Umsetzung von Opportunitäten das Suchverhalten verändert (Ucbasaran, Westhead, & Wright, 2009). Experten (z.B. Mehrfachgründer) haben aufgrund ihrer Erfahrung weiter entwickelte mentale Repräsentationen und nehmen dadurch Informationen unterschiedlich wahr. Dadurch entdecken sie weitere Opportunitäten in ihrem Kontext (Gaglio & Katz, 2001; Ucbasaran, et al., 2009).

Erfahrungen im Zielmarkt können jedoch für das Entdecken von neuen Opportunitäten hinderlich sein, die ausserhalb des eigenen Wissenskorridors liegen. Diese Opportunitäten werden nicht entdeckt. Es wird dabei auch von geistigen Scheuklappen ("mental blinders") gesprochen (Baron, 2004; Haynie & McKelvie, 2010; Ward, 2004).

#### **2.2.4.2.3 Lernansatz**

Weitere Forscher gehen davon aus, dass eine Verbindung von Humankapital, also dem Wissen und den Erfahrungen, die eine Person besitzt, und den kognitiven Prozessen förderlich oder hemmend zugleich für das Entdecken von Opportunitäten sein kann (z.B. Corbett, 2005). Es wird auch vom Erfahrungslernen gesprochen (z.B. Dimov, 2003), wodurch diese Forschungsrichtung als **Lernschule** (z.B. „entrepreneurial learning“) bezeichnet wird (Frank & Mitterer, 2009). Dabei wird angenommen, dass kognitive Prozesse den Effekt von Humankapital auf das Entdecken von Opportunitäten moderieren (z.B. Frank & Mitterer, 2009).

---

#### 2.2.4.2.4 Sozialkapital und soziales Netzwerk

Opportunitäten können ebenso durch die Interaktion mit sozialen Kontakten entdeckt werden. Der Unternehmer erhält dadurch Zugang zu bestimmten Informationen (siehe Aldrich & Zimmer, 1986; Johannisson, 1988). Hierbei wird von **Sozialkapital**, sozialen Strukturen und **sozialen Netzwerken** gesprochen (Baron, 2007; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Das Sozialkapital, das aus den Beziehungen zu anderen Personen im sozialen Netzwerk entsteht, kann den Zugang zu Informationen erleichtern, die zum Entdecken von Opportunitäten führen (Shane & Venkataraman, 2000). Als Beispiel kann der Kontakt zu Universitäten angegeben werden, wodurch etwa wesentliche Informationen über neue Technologien früher erkennbar sein können und dadurch zu Opportunitäten führen können (De Carolis, Litzky, & Eddleston, 2009). In der Forschungsdiskussion wird v.a. die Struktur von sozialen Netzwerken (z.B. "structural embeddedness") und die Beziehungen zu den Akteuren im Netzwerk (z.B. "relational embeddedness") betrachtet (Granovetter, 1985; Jones, Hesterly, & Borgatti, 1997), die aber im Nachfolgenden lediglich zu einem Teil thematisiert werden, falls sie für die Untersuchung der Informationskanäle wesentlich sind (siehe Forschungsfrage in Kapitel 1.1 auf der Seite 5).

Diese vier verschiedenen Ansätze (kognitive Prozesse, Humankapital, Lernfähigkeit, soziales Netzwerk) werden insbesondere anhand der theoretischen Perspektive der Entdeckung von Opportunitäten untersucht. Das Kreieren von Opportunitäten als eine weitere theoretische Perspektive basiert auf anderen Annahmen.

Sarasvathy et al. (2003) betonen, dass die Sichtweise des Entdeckens von Opportunitäten dann zweckmässig ist, wenn entweder die Nachfrage oder das Angebot existiert. Wenn eine Seite (das Angebot oder die Nachfrage) besteht, aber die andere Seite (die Nachfrage resp. das Angebot) nicht, dann soll die (noch) nicht existierende Seite „entdeckt“ werden. Als Beispiele werden Heilmethoden für Krankheiten (Nachfrage existiert, Angebot muss entdeckt werden) oder Anwendungen für neue Technologien wie den Computer (Angebot existiert, Nachfrage muss entdeckt werden) genannt.

---

Verschiedene Autoren (Alvarez & Barney, 2007; Sarasvathy, et al., 2003) unterscheiden für diese Perspektive, dass diese Opportunitäten in einem Knightschen (1921) Sinne zwar risikoreich, aber nicht unsicher sind. Unternehmer können genügend Informationen über die Opportunität generieren, da sie objektiv vorhanden sind. Daraus können Erwartungen über potenzielle Ergebnisse gebildet werden (siehe Alvarez & Barney, 2007). Für einen Kontext der Unsicherheit wird die Perspektive des Kreierens von Opportunitäten angegeben (Sarasvathy, et al., 2003).

#### 2.2.4.3 Kreieren von Opportunitäten

Verschiedene Autoren plädieren für ein kreatives Bild menschlichen Verhaltens („creative model of human action“) im Vergleich zu einem rationalen (Buchanan & Vanberg, 1991; Joas, 1996; March, 1994; Weick, 1979). Der unternehmerische Prozess weist aufgrund der dynamischen Interaktion des Individuums mit der Opportunität kreative Elemente menschlichen Verhaltens auf (Sarason, et al., 2006). Für Opportunitäten heisst dies, dass sie nicht unabhängig von der Wahrnehmung des Unternehmers existieren. Die Opportunitäten werden endogen durch die Aktionen und Reaktionen von Unternehmern kreiert (Baker & Nelson, 2005; Gartner, 1985; Sarasvathy, 2001; Weick, 1979). Opportunitäten existieren erst mit der Aktion des Unternehmers, der mit der Umwelt interagiert und dabei die Opportunitäten sozial konstruiert (Alvarez & Barney, 2007). Der Unternehmer beobachtet zum Beispiel, wie die Kunden und der Markt auf seine Handlungen reagieren und passt seine Aktionen entsprechend an (Sarasvathy, 2001). Die Entscheidungsfindung basiert auf Heuristiken (Busenitz & Barney, 1997; Shepherd, McMullen, & Jennings, 2007) oder induktiv interaktive und inkrementelle Prozesse wie Sensemaking, Effectuation oder Bricolage<sup>14</sup> (Baker & Nelson, 2005).

**Enactment** und **Sensemaking** wurden von Weick (1979) eingeführt. Beide Perspektiven handeln vom Zusammenspiel von Handlung und Interpretation

---

<sup>14</sup> Diese Begriffe sind aus Sicht des Autors erstens unzutreffend ins Deutsche übersetzbar und zweitens sind sie akzeptierte Begriffe in der englischsprachigen Forschung, wodurch im Nachfolgenden die englischen Begriffe verwendet werden.

(Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). Um einen Sinn aus mehrdeutigen Inputs zu erhalten, werden diese Interpretationen zurück in die Welt gebracht, um diese Welt (anhand der eigenen Perspektive) besser zu ordnen (Weick, et al., 2005: 410). Dieses Sensemaking aus der sozialen Interaktion meint, dass retrospektive Interpretationen während gegenseitiger Interaktionen gebildet werden (Weick, et al., 2005: 412). Es gibt verschiedene Formen, z.B. retrospektives Sensemaking (Gartner, Carger, & Hills, 2003) oder soziale Konstruktion (Sarason, et al., 2006). Das retrospektive Sensemaking besagt, dass eine Opportunität ex ante nicht klar definierbar ist, sondern erst im Nachgang einer Opportunitätsumsetzung klar wird. Bei der sozialen Konstruktion wird der Unternehmer wahrgenommen als ein reflexiver Agent, der zweckmäßige Aktionen ausführt (Sarason, et al., 2006) und seine Interpretation der Wirklichkeit durch die Interaktion mit anderen Personen verändert wird.

**Bricolage** basiert auf den Ausführungen von Lévi-Strauss (1967): "making do with what's at hand". Auf den Entrepreneurshipkontext bezogen handelt Bricolage von Unternehmern, die mit ihren beschränkten zur Verfügung stehenden Ressourcen Opportunitäten kreieren (Baker & Nelson, 2005: 353): "making do by applying combinations of the resources at hand to new problems and opportunities". Es wird also versucht mit den bestehenden Mitteln möglichst viel zu erreichen, wobei versucht wird, die bestehenden Ressourcen zu kombinieren und auf neue Probleme und Opportunitäten anzuwenden.

**Effectuation** ist ein weiterer Ansatz, der v.a. durch Sarasvathy (2001) geprägt wurde. Vor der Umsetzung von Opportunitäten besteht eine gewisse Unsicherheit bzgl. der Angemessenheit bestimmter unternehmerischer Entscheide (Pricing etc.). Deshalb beginnen gewisse Unternehmer ohne klare Ziele unternehmerisch zu handeln. Die Reaktionen der Marktakteure werden vor dem Hintergrund der eigenen Handlungen beobachtet. Diese neuen Informationen werden in die weiteren unternehmerischen Handlungen miteinbezogen, wodurch die Ziele im Laufe des Prozesses verändert werden. Die Unternehmer führen kurzfristige Experimente durch, um Opportunitäten in einer unvorhersehbaren Zukunft zu kreieren (Sarasvathy, 2001). Dadurch kann ex ante nicht mit Bestimmtheit von einer Opportunität gesprochen

werden, sondern erst ex post (Buchanan & Varnberg, 1991; Sarasvathy, et al., 2003). Entsprechend ist es schwierig, den exakten Ursprung dieser Opportunität zu finden. Also werden durch die Handlung und die flexible Anpassung während dieser Handlung Opportunitäten kreiert (Sarasvathy, 2001). Laut Frank und Mitterer (2009) ist diese Logik besonders relevant für radikale Innovationen, für die noch kein Markt existiert, da nur vage Vorstellungen über diese radikale Opportunität vorhanden sind (Frank & Mitterer, 2009). Dies wird von Sarasvathy et al. (2003) ausgeführt: Die Kreation von Opportunitäten findet v.a. in Kontexten statt, in denen weder Angebot noch Nachfrage in einer offensichtlichen Art bestehen. Eine oder beide Seiten (Angebot und/oder Nachfrage) müssen kreiert werden. Diese Art von Opportunität hat mit dem Kreieren von neuen Märkten zu tun.

Konzept	Erklärung
Sensemaking	Durch Aktion und Interpretation wird versucht einen Sinn aus mehrdeutigen Inputs zu erhalten. Sensemaking heisst, dass aus der sozialen Interaktion retrospektive Interpretationen gebildet werden (Weick, et al., 2005: 412). Dadurch werden Opportunitäten erst mit der sozialen Interaktion und der entsprechenden retrospektiven Interpretationen gebildet und können deshalb erst ex ante als solche bezeichnet werden (also im Nachgang einer Umsetzung der Opportunität)
Bricolage	Baker und Nelson (2005: 360) finden für ihre Feldstudie über 29 Firmen mit geringen Ressourcen. Diese Unternehmer arbeiten mit den wenigen Ressourcen, die ihnen zur Verfügung stehen und entwickeln daraus neue Leistungen. Die beiden Forscher basieren ihre Untersuchung auf dem Ansatz von Lévi-Strauss über Bricolage. Bricolage wurde als Basis für die Improvisation gefunden. Siehe dazu auch Zahra, Gedajlovic, Neubaum und Shulman (2009).
Effectuation	Sarasvathy (2001: 245) versteht Effectuation Ansätze folgendermassen: "...take a set of means as given and focus on selecting between possible effects that can be created with that set of means." Unternehmer mit einer „effectual“ Logik beginnen mit der Umsetzung und beobachten die Resultate ihrer Entscheide. Diese neuen Informationen werden benutzt, um den Kurs anzupassen und zu ändern (Chandler, DeTienne, McKelvie, & Mumford, 2011). Diese Unternehmer arbeiten eher mit Mitteln, die sie kontrollieren und dadurch bei Bedarf einfach anpassen können (Dew, Read, Sarasvathy, & Wiltbank, 2009). Dabei wird nicht mehr riskiert, als die Unternehmer sich erlauben können zu verlieren (Sarasvathy & Dew, 2005). Es werden keine Alternativen entsprechend ihres höchsten erwarteten Gewinns evaluiert, sondern sie werden nach dem finanziell tragbaren Verlust ausgewählt (Chandler, et al., 2011). Sarasvathy und Dew (2005) argumentieren, dass die Märkte dabei von den Unternehmern, ihren Kunden, Lieferanten und sogar mit zukünftigen Mitbewerbern gebildet werden. Die Zukunft ist somit von den Handlungen der Akteure abhängig, die gewillt sind entsprechend zu handeln (Sarasvathy & Dew, 2005). Verschiedene empirische Arbeiten zeigen folgende Resultate (Dew, et al., 2009; Sarasvathy, Simon, & Lave, 1998; Sarasvathy & Kotha, 2001): Unternehmer dieser Logik versuchen nicht die Zukunft vorherzusagen, sondern ihre anfänglichen Ziele und Visionen für das neue Unternehmen (oder die neue Marktleistung) anzupassen. Siehe z.B. Read, Song und Smith (2009) für eine Übersicht über verschiedene Prinzipien von Effectuation und ihr Einfluss auf den Erfolg von neu gegründeten Unternehmen.

Tabelle 7: Verschiedene Formen der Kreationstheorie (Quelle: eigene Darstellung)

### 2.2.4.4 Zusammenfassung und Verständnis für diese Arbeit

Die beiden Sichtweisen von Opportunitätenentdeckung und -kreation unterscheiden sich v.a. dadurch, dass die Unsicherheit als unterschiedlich angenommen wird. Bei der Kreation von Opportunitäten wird davon ausgegangen, dass ein neuer Markt geschaffen werden muss, der noch nicht existiert. Deshalb ist die Opportunitätenkreation unsicher, da über den neuen Markt noch keine verlässlichen Daten vorhanden sind (und deshalb eine flexible Herangehensweise nötig machen können). Bei der Opportunitätenentdeckung wird davon ausgegangen, dass die Ergebnisse zu einem gewissen Teil risikoreich sind und Erwartungswerte gebildet werden können, um das Risiko abzuschätzen (siehe Kapitel 2.2.4.2 auf der Seite 33ff.). Ein weiterer Unterschied liegt im zugrundeliegenden Menschenbild. Handelt es sich beim Kreationsansatz um ein konstruktivistisches Menschenbild, wird im Entdeckungsansatz hingegen ein positivistisches Menschenbild zugrunde gelegt (z.B. Alvarez und Barney, 2007).

Diesen Argumenten folgend werden die beiden Ansätze nach dem Unsicherheitsfaktor unterteilt und dem entsprechenden Menschenbild zugewiesen.

<b>Unsicherheit tief, Marktdaten vorhanden</b>	<b>Unsicherheit hoch, Marktdaten nicht vorhanden</b>
Entdecken von Opportunitäten  positivistisches Menschenbild	Kreation von Opportunitäten  konstruktivistisches Menschenbild

Tabelle 8: Unterschied von Kreation und Entdecken von Opportunitäten  
(Quelle: eigene Darstellung)

Viele Forscher sind sich einig, dass beide Perspektiven ihren berechtigten Platz in der Entrepreneurshipforschung haben und kompatibel sind (z.B. Baron, 2007). Gemäss Krueger (2003) können beide Perspektiven (Entdeckung und Kreation von Opportunitäten) nützlich, jedoch für unterschiedliche Kontexte relevant sein.

Im Nachfolgenden wird stärker auf das Entdecken von Opportunitäten eingegangen, da Informationskanäle insbesondere im Lichte eines positivistischen Grundverständnisses diskutiert werden (z.B. Fiet, 2007).

### 2.2.5 Informationskanäle zur Entdeckung von Opportunitäten

Es gibt also verschiedene Ursprünge, die dazu führen, dass Opportunitäten entstehen (im Sinne der Entdeckungsperspektive) (siehe Kapitel 2.2.4.2 auf der Seite 33ff.). Zudem wurde der Identifikationsprozess von Opportunitäten aus verschiedenen Perspektiven betrachtet sowie jene Faktoren, die aus der Sicht der Entdeckungsperspektive förderlich sind, um Opportunitäten zu entdecken.

In einem weiteren Schritt geht es darum zu untersuchen, wie Unternehmer zu diesen Informationen über die Opportunitäten gelangen. So soll dargelegt werden, welche Informationskanäle sie verwenden, um die notwendigen Informationen über die Opportunitäten (aus unterschiedlichen Ursprüngen heraus) zu erhalten. Die nachfolgende Grafik soll diesen Prozess darlegen.

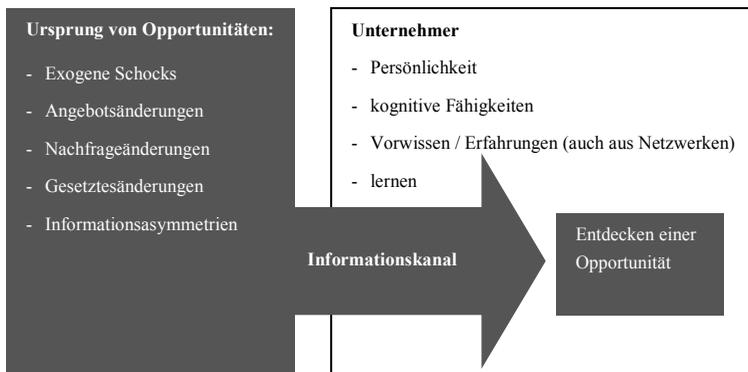


Abbildung 5: Entdecken einer Opportunität (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kirzner, 1997; 1973; Mitterer und Frank, 2009; Schumpeter, 1934)

(Objektiv vorhandene) Opportunitäten haben ihren Ursprung etwa aufgrund von Veränderungen von Technologien, der Gesetze oder des Kundenverhaltens (siehe Kapitel 2.2.1 auf der Seite 16ff.), wobei Unternehmer diese

Opportunitäten z.B. aufgrund ihres spezifischen Vorwissens oder ihrer Erfahrungen entdecken. Bevor sie diese Opportunitäten jedoch entdecken können, braucht es ein Medium, das dem Unternehmer den Zugang zu den Informationen über die (objektiv vorhandenen) Opportunitäten bietet. Hierbei wird von Informationskanälen (oder in vereinzelt Fällen auch Informationsquellen) gesprochen (z.B. Fiet, 2007). Es braucht demnach gewisse Informationskanäle, welche Unternehmer nutzen, um die Informationen über (objektiv vorhandene) Opportunitäten zu erhalten. Ein möglicher bereits ausgeführter Informationskanal sind Personen aus dem eigenen sozialen Netzwerk (siehe Kapitel 2.2.4.2 auf der Seite 33ff.).

Zuerst sollen die Grundlagen über die Informationsaufnahme von Unternehmern dargelegt werden, bevor auf die wichtigsten Informationskanäle und ausgewählte Studien eingegangen wird. Die Informationskanäle werden in soziale Informationskanäle, Publikationen und Veranstaltungen getrennt.

#### 2.2.5.1 Informationsaufnahme und Informationskanäle

Unternehmer identifizieren Opportunitäten, die objektiv vorhanden sind (siehe Ausführungen zu den Ursprüngen), aufgrund von Informationsasymmetrien (siehe z.B. Kirzner, 1973; Roger, 2006). Es liegt die Annahme zugrunde, dass die Informationen nicht gleichmässig in der Gesellschaft verteilt sind (siehe auch Kapitel 2.2.4.2 auf der Seite 33ff.; Hayek, 1945; Kirzner, 1973). Aufgrund des unterschiedlichen Zugangs zu verschiedenen Informationskanälen entdecken einzelne Unternehmer Opportunitäten und andere nicht. Diese Unternehmer besitzen ein je nach Kanal zeitlich begrenztes Monopol an gelieferten Signalen und entdecken dadurch Opportunitäten, die andere nicht entdecken (Fiet, 2007: 598).

Informationen werden als ein Fluss von Meldungen und Fakten definiert, die durch eine bestimmte Person, einen Ort oder eine Sache kommuniziert werden (Fiet, 2007; Nonaka, 1994). Wissen wird dagegen vom Individuum kreiert und organisiert durch ein Fluss von Informationen und durch die individuelle Vorstellung („belief“) seines Halters („holder“) (Nonaka, 1994). Das Entstehen von Wissen hängt somit mit dem Individuum zusammen. Im

Zusammenhang mit Opportunitäten wird ausgeführt, dass die Information ein Attribut der Opportunität und das Wissen ein Attribut der Person ist, das einen kognitiven Prozess für die Aufnahme dieser Information benötigt (Smith, et al., 2009). Eine Information ist unabhängig von einem Akteur, Wissen jedoch nicht (Ancori, Bureth, & Cohendet, 2000).

Fiet (2007) führt in diesem Zusammenhang die Signalentdeckungstheorie („signal detection theory“) aus. Ein Signal wird als eine neue Information verstanden, welche die Vorstellung eines Individuums über die Zukunft verändert, insbesondere bzgl. Wertschöpfungspotenzialen (Fiet, 2007; Fiet & Patel, 2008). So können etwa Signale über wichtige Veränderungen in der Umwelt (siehe Kapitel 2.2.1 auf der Seite 16ff. über die Ursprünge von Opportunitäten) vom Unternehmer aufgenommen werden, wodurch Opportunitäten entdeckt werden können. Laut Fiet (2007) entstehen Signale aufgrund einer Informationsasymmetrie, da nicht alle Personen die gleichen Informationskanäle besitzen und somit nicht die gleichen Informationen erhalten.

Die Signale werden über bestimmte Informationskanäle wahrgenommen. Ein Informationskanal wird als ein relativ günstiges Transfermedium von neuen spezifischen Informationen verstanden, welche die Sichtweise auf die Zukunft verändern können, speziell in Bezug auf die Wahrnehmung von Wertschöpfungspotenzialen resp. Opportunitäten (Marshak, 1971). Durch die Informationskanäle ist es möglich bzgl. des Zugangs zu Informationen, die für das Entdecken von Opportunitäten notwendig ist, ein Monopol in Zeit und Ort zu erhalten.

Es wird argumentiert, dass Unternehmer besonders Informationskanäle nutzen, die für sie bereits bekannt sind oder von denen sie bereits einen Nutzen erhalten haben (Fiet, 2007). Smeltzer et al. (1991) führen dazu aus, dass Geschäftsführer von Kleinunternehmen nur solche Informationskanäle nutzen, die von ihnen relativ einfach genutzt werden können: Die Häufigkeit, mit der Geschäftsführer von Kleinunternehmen Informationskanäle nutzen, steht positiv zu deren Zugang in Verbindung (Smeltzer, et al., 1991). Weiter kann argumentiert werden, dass Unternehmer besonders solche Informationskanäle nutzen, zu denen sie eine persönliche Beziehung (z.B.

„strong ties“, siehe Kapitel 2.2.5.2.4 auf der Seite 62 für eine weiterführende Betrachtung) pflegen (z.B. Hoang & Antoncic, 2003).

Fiet et al. (2005) sprechen weiter von sogenannten Consideration Sets<sup>15</sup>. Es sind besondere Informationskanäle, die Unternehmer auswählen und dann gemäss ihrem spezifischen Vorwissen durchsuchen (Fiet, 1996; Hirschleifer & Riley, 1979). Diese Informationskanäle ermöglichen es dem Unternehmer verschiedene Informationen zu erhalten, die für die Entdeckung von Opportunitäten relevant sein können (siehe Fiet, 2007; Lilien, Morrison, Searls, Sonnack, & von Hippel, 2002; Marshak, 1971).

Opportunitäten werden aufgrund des Vorwissens und der Erfahrungen eingeschränkt, die schliesslich den Suchkorridor definieren. Somit werden nicht alle vorhandenen, sondern ein erfolgversprechendes Set an Informationskanälen („Consideration Set“) maximal durchsucht (Fiet, 2007). Unternehmer scannen ihre Umwelt mit Hilfe der ausgewählten Informationskanäle (Consideration Sets) systematisch nach allgemein relevanten Informationshinweisen und setzen diese Informationen in Bezug zu ihrem präferierten Kontext (z.B. Drucker, 1985; Fiet, 2007; Kaish & Gilad, 1991). Durch dieses Vorgehen kann der Aufwand und das Risiko minimiert werden, ein nicht relevantes Signal zu beschaffen (Fiet, et al., 2005). Dadurch werden aber auch gewisse (möglicherweise relevante) Informationskanäle nicht durchsucht (Fiet, 1996; Simon, 1979). Fiet (2007) führt aus, dass die Unternehmer die benutzten Informationskanäle kontinuierlich auf ihre Eignung für das Entdecken von Opportunitäten überprüfen. Die Suchmuster werden demnach angepasst, wenn neue Signale aus der Umgebung erfasst und interpretiert werden. Fiet und Patel (2008) zeigen in ihrer Untersuchung, dass Neugründer durch die systematische Suche in Consideration Sets eine höhere Anzahl an erfolgreichen Gründungen vornahmen.

Die Suchintensität wird zum Zweck dieser Arbeit nicht unterschieden, da es für die Untersuchung der genutzten Informationskanäle der Unternehmer nicht erheblich ist (siehe Forschungsfrage in Kapitel 1.1 auf der Seite 5).

---

<sup>15</sup> Auch hier wird der englische Begriff verwendet, da dieser Begriff in der englischsprachigen Literatur akzeptiert ist (vgl. Fiet 2007).

Dazu werden im Nachfolgenden verschiedene Kanäle untersucht: soziale, Publikationen und Veranstaltungen.

### 2.2.5.2 Soziale Informationskanäle

Verschiedene Personen im Netzwerk eines Unternehmers können Träger von wichtigen Informationen sein. Durch den Austausch mit diesen Personen erhält der Unternehmer Zugang zu diesen Informationen (Fueglistaller, Müller, & Volery, 2008: 45), mit deren Hilfe Opportunitäten entdeckt werden können.

Es können externe und interne Informationskanäle unterschieden werden, von denen relevante Informationen erhalten werden können (z.B. Molina-Morales & Teresa, 2010). Als externe soziale Informationskanäle werden u.a. Kunden, Lieferanten, Forschungsinstitutionen, aber auch Mentoren und Mitbewerber<sup>16</sup> genannt. Interne soziale Informationskanäle sind Personen aus dem Unternehmen, bzw. Mitarbeitende mit verschiedenen organisationalen Funktionen (z.B. F&E, Marketing etc.) (z.B. Molina-Morales & Teresa, 2010) oder der Unternehmer selbst. Der Zugang zu externem Wissen über das soziale Netzwerk eines Unternehmers ist für die Entdeckung von Opportunitäten wichtig (Ramos-Rodriguez, Medina-Garriod, Lorenzo-Gómez, & Ruiz-Navarro, 2010). Die folgenden zwei Tabellen enthalten verschiedene Studien über Informationskanäle in unterschiedlichen Kontexten und zu unterschiedlichen Zwecken, wobei zuerst Studien im Innovationskontext und danach Studien im Kontext von strategischen Planungsentscheiden ausgeführt werden.

---

<sup>16</sup> Unter dem Begriff der „Mitbewerber“ werden weitere Bezeichnungen wie „Wettbewerber“ oder „Konkurrenten“ subsumiert. Darunter werden Unternehmen (resp. der Unternehmer oder Mitglieder des Unternehmens) verstanden, die auf dem gleichen Markt wie der Unternehmer tätig sind und dadurch ein Wettbewerbsverhältnis zueinander besteht.

Studie	Untersuchung
Ozgen und Baron (2007)	131 Unternehmer von jungen IT-Firmen in den USA wurden befragt: Die Interaktion mit Mentoren, Teilnahme an informellen Industrienetzwerken und professionellen Foren hat einen Einfluss auf die Entdeckung von Opportunitäten zur Gründung von neuen Unternehmen.
Hills und Shrader (1998)	53 besonders erfolgreiche Unternehmer in Chicago wurden mit einer Gruppe von 187 zufällig ausgewählten Unternehmern verglichen. Im Durchschnitt beschäftigen sie 371 Mitarbeitende. Die Forscher finden, dass sich mehr als 90 Prozent aller Opportunitäten aufgrund von Lösungen von bestimmten Problemen ergeben. Etwa 70 Prozent der Opportunitäten ergeben sich aus marktgetriebenen Ideen. Mehr als 80 Prozent geben an, dass sie gut darauf hören, was Kunden sagen. Nur 29 resp. 38 Prozent der Kontrollgruppe geben an, dass die Opportunität technologiegetrieben ist. Die wichtigsten Informationskanäle sind Kunden, Mitarbeitende, Lieferanten und professionelle Kontakte. Weniger wichtige Informationskanäle für die Entdeckung von Opportunitäten für Neugründungen sind Patentmeldungen, technische Literatur, Bibliotheken, Vertriebspersonen, Berater, Investoren oder Hobbies.
Baron und Ensley (2006)	88 erfahrene Unternehmer werden mit 106 unerfahrenen Unternehmern in drei grösseren südöstlichen Städten der USA verglichen, wobei diese Unternehmer zur Gründungsidee befragt wurden. Erfahrene Unternehmer betonen u.a., dass die Opportunität als gut bewertet wird, wenn sie Kundenprobleme löst.
Cooper et al. (1995)	1176 Unternehmer wurden nach ihren genutzten Informationskanälen in ihrer unternehmerischen Tätigkeit befragt. Treuhänder, Freunde und Verwandte, andere Geschäftsinhaber, Banker, Rechtsanwälte und allgemein erhältliche Bücher werden am häufigsten als genutzte Informationskanäle genannt. Unternehmer ohne vorherige unternehmerische Erfahrungen suchten im Durchschnitt mehr Informationen.
Dollinger (1984)	81 Unternehmer (auch Inhaber) von Unternehmen mit 2 bis 100 Mitarbeitenden wurden befragt (38 Unternehmen im Detailhandel und 44 Industrieunternehmen, insbesondere in den Branchen Nahrung und Bekleidung), wie viel Zeit sie pro Woche mit Kunden, Lieferanten, für Interviews von neuen Mitarbeitenden, mit Bankern, Rechtsanwälten, Treuhändern, Mitgliedern von Vereinigungen und Verbänden, Gesetzgebern und Gewerkschaften, Kreditgebern und Aktionären ausserhalb des Unternehmens, Mitbewerbern, mit Kontakten aufgrund anderer Aktivitäten, die in Bezug zur Unternehmenstätigkeit stehen, verbringen. Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmer einen grossen Teil ihrer Zeit mit Personen ausserhalb ihrer Organisationen verbringen.
Welsch und Young (1982)	148 Unternehmer von KMU in den USA wurden zu ihrer Nutzung von Informationskanälen im Unternehmeralltag befragt. Die Informationskanäle wurden in berufliche, persönliche, gedruckte, institutionelle und elektronische unterteilt. Berufliche Informationskanäle wurden von Unternehmern mit hohem Selbstbewusstsein weniger genutzt. Sie nutzen eher geschriebene und institutionelle Informationskanäle. Persönliche Informationskanäle werden durch risikofreudige Unternehmer genutzt. Optimistischere Unternehmer bzgl. der Wirtschaftslage nutzen mehr schriftliche Informationskanäle.
Hyland, Marceau und Sloan (2006)	45 Fragebögen wurden an ICT (Informations- und Kommunikationstechnologie) Unternehmen in Australien verschickt, die global (n=11), national (n=21) und lokal (n=4) tätig sind. Die informelle oder formelle Interaktion mit dem Verkaufspersonal, dem Kunden und Lieferanten wird als wichtig für neue Innovationsideen erachtet.

Tabelle 9: Studien über Informationskanäle von Unternehmern und Geschäftsführern von Kleinunternehmen für Innovationen und Opportunitäten (Quelle: eigene Darstellung)

Studie	Untersuchung
Hartman et al. (1994)	Es wurden die Mitarbeitenden von Unternehmen mit 25 bis 250 Mitarbeitenden nach Innovationen und Ideenquellen befragt. Es wurde zwischen strategischer, administrativer und operativer Organisationsebene unterschieden. Sie zeigen, dass operative Mitarbeitende die interne und externe Umwelt scannen, da ein Grossteil verschiedene Quellen für Ideen aufweist. Für die strategische Organisationsebene zeigt sich, dass die Beobachtung des Kunden und des Produktes, die Interaktion mit Mitarbeitenden und die eigene Imagination als am wichtigsten erachtet werden. Die Beobachtung von Mitbewerbern und das Reflektieren über eigene Fehler sind weitere häufig genutzte Ideenquellen.
Peterson (1988)	Es wurden 483 Kleinunternehmen (290 kleine Detailhändler, 118 kleine Dienstleister, 21 kleine Grosshändler, 16 andere Unternehmen) in den USA nach den Ideen für neue Produkte befragt. Inspiration und spontane Gedanken sind die am häufigsten genannten Quellen, Imitationen von Mitbewerbern, Zeitschriften, Zeitungen und andere Publikationen sowie Mitarbeitervorschläge folgen. Es zeigt sich, dass der Produktentwicklungsprozess relativ unstrukturiert abläuft.
Romijn und Albaladejo (2002)	Im Grossteil wurden kleine englische Elektronik- und Softwareunternehmen untersucht (mit weniger als 50 Unternehmen). Gesamthaft beschäftigen die 33 befragten Unternehmen zwischen 5 und 166 Mitarbeitende. Die Autoren kommen zum Ergebnis, dass Forschung und Entwicklung und die Nähe zu Lieferanten für High-Tech Spin-Offs wichtig sind.

Tabelle 10: Studien über Informationskanäle für Innovationen und Opportunitäten Fortsetzung  
(Quelle: eigene Darstellung)

Studie	Untersuchung
Specht (1987)	Es wurden Interviews geführt mit Mitarbeitenden mit strategischer Planungs- und Entscheidungsbefugnis von insgesamt 7 kleinen finanziellen Institutionen. Diese Personen nutzen eher persönliche Kontakte, um Informationen für strategische Planungsentscheidungen zu erhalten.
Smeltzer, Fann und Nikolaisen (1988)	88 Geschäftsführer und Inhaber von Unternehmen mit weniger als 30 Mitarbeitenden in den Städten Phoenix und Kansas City wurden zum Scanningverhalten bzgl. Strategieplanungsentscheide interviewt. Diese Geschäftsführer nutzen eher persönliche Informationskanäle wie die Familie, Freunde und Kunden als unpersönliche (z.B. Zeitschriften).
Smeltzer, van Hook und Hutt (1991)	Es wurden 111 Telefoninterviews mit Unternehmern von jungen Unternehmen durchgeführt. 37 Prozent bieten ihre Leistungen in der Dienstleistungsbranche an, 25 Prozent im Detailhandel und 15 Prozent in der Industrie. Der Rest ist entweder im Finanzbereich, Grosshandel, Transporte, Bau und Landwirtschaft tätig. Als Berater wurden insbesondere Rechtsanwälte und Treuhänder häufig genutzt, die stark fokussierte Informationen liefern. Unternehmertums- oder Kleinunternehmenszentren stellen eher breiter fokussierte Informationen zur Verfügung.

Tabelle 11: Studien über Informationskanäle für strategische Planungsentscheide  
(Quelle: eigene Darstellung)

Studie	Untersuchung
Pineda et al. (1998)	131 Inhaber und Geschäftsführer von Kleinunternehmen in Tennessee wurden nach ihren Informationssuchaktivitäten befragt. Interne Informationskanäle wurden externen bevorzugt, insbesondere bei produktbezogenen Entscheidungen, am wenigsten hingegen bei technischen Entscheidungen. Der Grad an Informationssuche und insbesondere der Gebrauch von externen Informationskanälen wurde intensiviert, je wichtiger die Entscheidung wahrgenommen wurde und je stärker der Geschäftsführer sich als effektiv betrachtete, um die Entscheidung zu vollziehen.
Peters und Brush (1996)	Die Scanningaktivitäten von Marktinformationen von 120 Neugründungen von Dienstleistungs- und Industrieunternehmen wurden untersucht. Die quantitative Analyse zeigt, dass wachsende Industrieunternehmen Informationen über Verkaufszahlen und Strategien der Mitbewerber ersuchen. Persönliche Informationskanäle herrschen vor. Dienstleistungsunternehmen betreiben weniger Scanning von Marktinformationen.  Allgemein werden persönliche Geschäftskontakte (92 Prozent), Kontakte zu Mitbewerbern (69,6 Prozent), Tochtergesellschaften (64,8 Prozent), Verbandsvertretern (65 Prozent) und Lieferanten (64 Prozent) benutzt, die v.a. durch Methoden wie Telefonumfragen und Datenbanken erhoben werden. Bei unpersönlichen Informationskanälen herrschen Verbandszeitschriften (91,2 Prozent) und lokale Zeitschriften (66,4 Prozent) vor.
Johannessen und Dolva (1995)	41 norwegische Unternehmen, die in Russland tätig sind und weniger als 500 Mitarbeitende beschäftigen, wurden befragt. Die externe Informationssuche von innovativen und weniger innovativen Kleinunternehmen wurde untersucht. Die Unternehmer basieren ihre Entscheide aufgrund von externem Feedback vom Markt und von vertrauenswürdigen Mitarbeitenden.
McGee und Sawyerr (2003)	153 kleine High-Tech Produktionsunternehmen in den USA wurden befragt. Die Autoren finden heraus, dass die Scanningaktivitäten erhöht werden, wenn die strategische Unsicherheit als stark wahrgenommen wird. Jüngere Geschäftsführer von Kleinunternehmen nutzen mehr persönliche und externe Informationskanäle. Ältere Geschäftsführer nutzen mehr interne und unpersönliche Informationen.

Tabelle 12: Studien über Informationskanäle für strategische Planungsentscheide Fortsetzung  
(Quelle: eigene Darstellung)

Studien aus den 90-er Jahren über die Informationsgenerierung für strategische Planungsentscheide zeigen unterschiedliches: Unternehmer von kleinen Unternehmen präferieren interne vor externen Informationskanälen (Smeltzer, et al., 1988). Pineda et al. (1998) zeigen für 131 Inhaber von Kleinunternehmen, dass Informationen über produktbezogene und technische Entscheidungen v.a. über interne Kanäle aufgefunden wurden. Andere Studien finden für ihre Daten jedoch, dass externe Kanäle von besonderer Wichtigkeit sind (Dollinger, 1984; Hartman, et al., 1994; Romijn & Albaladejo, 2002). Eine mögliche Erklärung dafür, warum Unternehmer v.a. auf interne Informationskanäle setzen ist folgende: Interne Informationska-

näle unterliegen der wahrgenommenen eigenen Kontrolle des Unternehmers, wohingegen dies bei externen nicht zwingend der Falls sein muss (Pineda, et al., 1998). Es wird dabei auch vom „locus of control“ gesprochen (z.B. Pineda, et al., 1998). Darüber hinaus kann es sein, dass Unternehmer gegenüber dem Rat von anderen Personen skeptisch sind (Pineda, et al., 1998). Zudem argumentieren Lang, Calantone und Gudmundson (1997), dass die internen Organisationsstrukturen und -prozesse in Kleinunternehmen vielfach nicht zum effektiven Scanning der Umwelt aufgebaut sind. Externe Informationskanäle werden v.a. dann genutzt, wenn Unternehmer auf dem Markt mehr Chancen und Gefahren wahrnehmen (Lang, et al., 1997). Die Autoren führen aus, dass Geschäftsführer von jüngeren Firmen persönliche und externe Informationsquellen nutzen, wenn sie eine höhere strategische Unsicherheit wahrnehmen. Ältere Geschäftsführer hingegen nutzen interne und unpersönliche Informationsquellen, wenn sie höhere strategische Unsicherheit wahrnehmen (Lang, et al., 1997).

#### **2.2.5.2.1 Externe Informationskanäle**

Dollinger (1984) findet heraus, dass Unternehmer einen grossen Teil ihrer Zeit und ihres Efforts dafür verwenden, Informationen von Kanälen ausserhalb des Unternehmens zu erhalten. Romijn und Albaladejo (2002) führen ebenso aus, dass die Interaktion mit externen Personen wie etwa Kunden, Lieferanten, öffentlichen Agenturen, Industrievereinigungen und Stiftungen vor internen Informationen bevorzugt werden. Oftmals hätten viele dieser Informationen intern nicht umgehend bereitgestellt werden können.

**Kunden** werden in verschiedenen Studien als ein wichtiger Informationskanal betrachtet, da sie u.a. Wissen über ihre eigenen Bedürfnisse besitzen (z.B. Hartman, et al., 1994; Hyland, et al., 2006). Veränderungen dieser Kundenbedürfnisse lassen sich durch Interaktionen mit Kunden oder durch Beobachtungen ihres Verhaltens erfahren. Durch den Zugang zu den Informationen über die sich ändernden Kundenbedürfnisse erhalten Unternehmer wichtige Eindrücke über mögliche Opportunitäten (Baron & Ensley, 2006; Shepherd & DeTienne, 2005). In der Innovationsforschung wird die Interaktion mit Kunden als förderlich für Innovationsideen betrachtet (z.B. Hyland,

et al., 2006). In der Studie von Hyland et al. (2006) werden Kunden als wichtigste Quelle für Informationen und Ideen für Innovationen auf globaler, nationaler und lokaler Ebene in Informations- und Kommunikationstechnologieunternehmen in Australien angesehen. Die Kunden unterscheiden sich bzgl. ihrer Fähigkeit, ihre Bedürfnisse zu artikulieren und eine Veränderung der eigenen Bedürfnisse vor dem Gros der Kunden zu erfahren (von Hippel, 1986 siehe dazu die Diskussion über Lead User in Kapitel 3.2.4 auf der Seite 124). Ebenso haben weitere Studien in der Videogamebranche (drei Fallstudien) gezeigt, dass die Interaktion mit einer User-Community neben Bedürfnis- auch Lösungsinformationen erbracht hat (Burger-Helmchen & Llerena, 2008; Reichwald, Meyer, Engelmann, & Walcher, 2007), wodurch Kunden als Informationskanal für neue Technologien relevant sein können (siehe dazu Kapitel 3 auf der Seite 110ff.).

**Lieferanten** warten vielfach mit neuem technischem Wissen auf und sind so relevante Informationskanäle zur Entdeckung von Opportunitäten (z.B. Hills & Shrader, 1998; Hyland, et al., 2006; Romijn & Albaladejo, 2002). So sind Lieferanten oft Träger von wichtigen technischen Neuerungen. Durch die Interaktion mit den Lieferanten erhalten Unternehmer Informationen über technische Neuerungen, die wiederum mit dem spezifischen Wissen des Unternehmers über seinen eigenen Markt Opportunitäten entdecken lassen. Romijn und Albaladejo (2002) führen etwa aus, dass die Nähe zu Lieferanten von kleinen Elektronik- und Softwarefirmen als sehr wichtig erachtet wurde.

Ozgen und Baron (2007) finden für ihr Sample heraus, dass **Mentoren** insbesondere für junge Unternehmen ein weiterer wichtiger Informationskanal zum Zweck der Entdeckung von Opportunitäten sind. Sie finden heraus, dass Mentoren einen positiven Effekt auf das Entdecken von Opportunitäten haben.

**Andere Unternehmer**, zu denen kein direktes Konkurrenzverhältnis besteht, sind ein weiterer Informationskanal für den Unternehmer (De Clercq & Arenius, 2006). Diese Unternehmer können der gleichen Branche angehören, jedoch in unterschiedlichen (geographischen oder Nischen-) Märkten tätig sein, oder in anderen Branchen operieren (z.B. im Rahmen von formel-

len Erfahrungsaustauschgruppen). Durch die Interaktion mit diesen Personen erhalten Unternehmer wichtige Erkenntnisse über die Eigenschaften und möglichen Veränderungen dieser Branchen, um daraus Analogien für den eigenen Markt bilden zu können. So finden z.B. de Clercq und Arenius (2006) für Gründer heraus, dass die Qualität und Nützlichkeit von Ideen und Informationen grösser sind, wenn Mitglieder des Netzwerks Unternehmer sind.

Diesbezüglich wird ebenso der Austausch mit anderen Unternehmer in Serviceclubs und weiteren Vereinigungen (z.B. Industrievereinigung oder Gewerbeverein) genannt (z.B. Ozgen & Baron, 2007). McAdam und Marlow (2007) führen z.B. aus, dass die Interaktion mit Unternehmern an Vereinigungen und Tagungen Zugang zu Informationen über Opportunitäten im eigenen Markt bringen können. Interorganisationalen Beziehungen wird ein Potenzial zum Erhalt von relevantem Wissen (Lane & Lubatkin, 1998) und somit ebenso für das Entdecken von Opportunitäten zugesprochen.

Auch kann die Interaktion mit **Freunden, Bekannten** (Baron & Ensley, 2006) und **Familienmitgliedern** Zugang zu wichtigen Informationen liefern, die hilfreich für die Entdeckung von Opportunitäten sein können. Dazu zählen ebenso Personen, mit denen über Hobbies (z.B. Golf) ein Austausch gepflegt wird (z.B. Fiet, 2007).

**Berater**, z.B. Treuhänder, Bankangestellte, Rechtsanwälte oder Industrieexperten können ein weiterer Informationskanal für das Entdecken von Opportunitäten sein (Baron & Ensley, 2006). Sie besitzen oftmals Wissen aus verschiedenen Branchen und unterhalten aufgrund der Kontakte zu ihren Kunden ein grosses Netzwerk.

Weiter kann der Austausch mit **Mitbewerbern** ein Informationskanal sein, um Opportunitäten zu entdecken. Einerseits kann durch den Austausch erfahren werden, dass sich der Markt verändert und somit Anpassungen in den Leistungsangeboten notwendig sind. Dabei kann geprüft werden, ob Marktveränderungen lediglich lokal oder zeitlich befristet auftreten. Andererseits kann der Unternehmer dadurch wichtige Informationen für die Weiterentwicklung seines Leistungsangebotes erhalten, wobei die Mitbewerber

in der Bekanntgabe der Informationen meist zurückhaltend bleiben. So kann etwa eine Leistung eines Mitbewerbers analog für das eigene Unternehmen angepasst und angeboten werden. In gewissen Kontexten werden Netzwerke von Mitbewerbern eingegangen, die miteinander neue Entwicklungen vorantreiben, was als kollektive Erfindung ("collective invention") bezeichnet werden kann (Allen, 1983; Björk & Magnusson, 2009). Durch das Entdecken der Opportunitäten durch einen Akteur erhalten die anderen Mitglieder des Netzwerks auch Zugang zu diesem Wissen. Die Grundidee ist, dass alle Firmen ihre technischen Informationen den anderen im Netzwerk zur Verfügung stellen, wodurch neues technisches Wissen generiert wird. Das Öffnen des Innovationsprozesses für externe Personengruppen wird ebenso unter dem Begriff von Open Innovation diskutiert, wobei darunter auch der Einbezug von weiteren Personengruppen wie Kunden und Lieferanten verstanden wird (Chesbrough, 2004). Gerade für Unternehmen mit beschränkten Ressourcen können Innovationsnetzwerke eine grosse Chance darstellen, allenfalls nicht mögliche technische Neuerungen voranzutreiben. Eine Gefahr könnte aber darin liegen, dass nicht alle Mitglieder des Netzwerkes gleich stark profitieren oder sie ihren kompetitiven Vorteil durch die Preisgabe von sensiblen Informationen verlieren. Informationen über Leistungen von Mitbewerbern und mögliche Marktveränderungen können jedoch auch indirekt über Kunden, Lieferanten, Zeitungen, Zeitschriften oder über eigene Mitarbeitende erhalten werden (Pineda, et al., 1998). Entsprechend müssten sie dann in der empirischen Untersuchung auch jenen Informationskanälen zugeordnet werden.

Andere Informationskanäle sind **Regierungsmitglieder** oder **Politiker** (z.B. Björk & Magnusson, 2009). Durch die Interaktion mit diesen Personen können z.B. bevorstehende Gesetzesveränderungen frühzeitig erkannt werden, wodurch Opportunitäten für die eigene Geschäftstätigkeit entdeckt werden können.

Die **Forschungsabteilung** von Bildungseinrichtungen oder anderen Institutionen ist ein weiterer Informationskanal, von dem Unternehmer profitieren können (Björk & Magnusson, 2009; Romijn & Albaladejo, 2002). Dazu zählen Hochschulen, Universitäten, Fachhochschulen, private Forschungsinstitute, aber auch individuelle Forscher und das Patentamt.

Es kann argumentiert werden, dass je nach Unternehmenskontext gewisse Ursprünge wichtiger sind als andere und Unternehmer in der Auswahl der Informationskanäle selektiv sind (gemäss Fiet, 2007). Aufgrund von vergangenen Erfahrungen von Unternehmern mögen lediglich bestimmte Informationskanäle genutzt werden. So mögen Unternehmer aus Branchen, die durch grosse technische Veränderungen gekennzeichnet sind, eher Informationskanälen für die Generierung von Informationen über neue Technologien (Lieferanten) nutzen. Es wird somit argumentiert, dass die Auswahl der Informationskanäle stark kontextspezifisch ist.

#### **2.2.5.2.2 Interne Informationskanäle**

Als interne Informationskanäle werden insbesondere Mitarbeitende verschiedener Abteilungen, die Imagination des Unternehmers oder auch das eigene Bedürfnis des Unternehmers genannt (Hartman, et al., 1994; Shah & Tripsas, 2007).

**Mitarbeitende** können in vielfacher Hinsicht als Informationskanal zur Entdeckung von Opportunitäten für den Unternehmer dienen. Dies kann durch den Erhalt von Primär- oder Sekundärdaten geschehen (Rindfleisch & Moonman, 2001). Primärdaten werden durch die Mitarbeitenden selbst erhoben. Sekundärdaten beziehen sich auf weitere Quellen, wobei in der Weitergabe dieser Informationen jeweils oft bereits eine gewisse Interpretation durch die Mitarbeitenden vorhanden sein kann. Mitarbeitende können wichtige Informationen über Kunden, Mitbewerber, Lieferanten, bevorstehende regulatorische und gesetzliche Veränderungen, technische Neuerungen oder das Verhalten von weiteren Marktakteuren besitzen (Song, et al., 2009). So können Mitarbeitende im Vertrieb durch die Diskussion mit und die Beobachtung von Kunden zur Erkenntnis gelangen, dass sich die Kundenbedürfnisse verändern und dadurch neue Marktleistungen notwendig machen. Durch die Interaktion mit diesen Mitarbeitenden wird es dem Unternehmer möglich, diese Opportunität zu entdecken. Die Interaktion kann dabei formeller (z.B. traktandierte Sitzungen) oder informeller Natur sein (z.B. informelle Diskussion auf der Fahrt zu einem Kunden) und hilft, Opportunitä-

ten (und auch Gefahren) im Markt zu entdecken (z.B. Kaish & Gilad, 1991; Ozgen & Baron, 2007).

Ein weiterer Aspekt ist der **Unternehmer<sup>17</sup> selbst** mit seinen eigenen Bedürfnissen. In jüngerer Zeit wird dieses Phänomen unter dem Begriff von User Entrepreneurship diskutiert (Shah & Tripsas, 2007). Shah und Tripsas (2007) finden heraus, dass Nutzer ein bestimmtes Produkt nach ihren eigenen Bedürfnissen verändern. Am Anfang für die eigene Anwendung gedacht, werden Personen aus dem Freundeskreis auf das Produkt aufmerksam und fordern es an. Nach und nach erhöht sich die Nachfrage nach dem neuen oder verbesserten Produkt und die User Entrepreneurure überlegen sich, es zu kommerzialisieren und entsprechend ein neues Unternehmen zu gründen. Shah und Tripsas (2007) zeigen, dass mehr als die Hälfte ihrer Stichprobe an US Unternehmen, die Produkte für Kinder herstellen, durch User Entrepreneurure gegründet worden sind. Diese Ausführungen legen die Vermutung nahe, dass dies ebenso in bestehenden Unternehmen beobachtet werden kann. Dieses Phänomen betrifft nicht nur B2C-Märkte, sondern kann auch für B2B-Märkte gelten. Tripsas (2007) zeigt in ihrer Untersuchung über die Schriftsetzer Entwicklung im letzten Jahrhundert, dass in dieser Branche meistens Nutzer der entsprechenden Geräte die ersten Unternehmensgründer waren, die neue Technologien anwendeten. Die neuen Technologien werden aus anderen Branchen adaptiert. Als Beispiel wurde etwa das erste Schriftsetzgerät mit Bildschirm (frei übersetzt von „cathode ray tube (CRT) phototypesetter“) durch ein Dienstleistungsbüro entwickelt. Eine weitere CRT Maschine wurde durch zwei ehemalige Drucker erfunden. Diese User Entrepreneurure mögen ein besseres Verständnis von aufkommenden Präferenzen haben, da sie selbst dieses Bedürfnis erleben (Tripsas, 2007). Hartmann et al. (1994) zeigen ferner, dass die eigenen Fehler des Unternehmers eine Informationsquelle für Opportunitäten darstellen kann.

---

<sup>17</sup> Ist der Unternehmer selbst Träger der Information, kann zwar auch von einem Informationskanal im weiteren Sinne gesprochen werden, da die Opportunität durch bestimmte kognitive Prozesse des Unternehmers entdeckt werden und Plätze und Dinge als Medium dienen, die der Unternehmer beobachtet oder nutzt (z.B. Nonaka, 1994; Fiet, 2007). Trotzdem soll diesbezüglich im Nachfolgenden im engeren Sinne von einer Informationsquelle gesprochen werden.

Eine weitere Informationsquelle ist die eigene Imagination. Diese Imagination kann sich anhand verschiedener Facetten äussern: Erstens können Informationen verschiedener Informationskanäle als Grundlage für die Entdeckung oder die eigene Weiterentwicklung dieser Opportunitäten durch die eigene Imagination des Unternehmers dienen. Z.B. kann eine Anfrage eines Kunden zu einer Opportunität führen, die für weitere Kunden durch den Unternehmer weiterentwickelt wird. Die eigene Imagination kann deshalb als Kontinuum verstanden werden: Keine Imagination tritt dann auf, wenn eine Opportunität durch einen Informationskanal an den Unternehmer herangetragen wird. Die Opportunität wird danach durch den Unternehmer nicht weiterentwickelt, sondern wie gewünscht (auch für andere Kunden) umgesetzt. Wenig Imagination ist dann vorhanden, wenn der Unternehmer die Opportunität weiterentwickelt (z.B. für andere Kunden nutzbar macht). Starke Imagination tritt dann auf, wenn der Unternehmer von sich aus aktiv wird, Zustände oder Leistungen hinterfragt und daraus Opportunitäten entdeckt. Zweitens kann der Unternehmer selbst durch Beobachtung seiner Umwelt und durch das gezielte Hinterfragen von Zuständen Opportunitäten entdecken (z.B. Dyer, Gregersen, & Christensen, 2008). Z.B. können aufgrund der Beobachtung der Marktakteure eine Veränderung im zukünftigen Verhalten der eigenen Kunden entdeckt und durch die eigene Imagination weiterentwickelt werden. Unstrukturierte und ungeplante Prozesse wie etwa die eigene Inspiration sind in Kleinunternehmen verbreitet (Peterson, 1988), wodurch es sich in der Praxis teilweise schwierig gestaltet, den wirklichen Informationskanal zu bezeichnen, die zur Entdeckung der Opportunität geführt haben. Erstens ist die Reproduktion der Prozesse im Nachhinein schwierig. Dies zeigt auch entsprechende Kritik an der retrospektiven Erforschung von Phänomenen (siehe Eisenhardt & Graebner, 2007). Zweitens können verschiedene Informationskanäle eine Rolle spielen und sich Opportunitäten durchaus im Prozess verändern (siehe z.B. Ardichvili, et al., 2003). Deshalb ist es teilweise auch im Nachhinein schwierig zu sagen, was wirklich der ursprüngliche Informationskanal war.

---

### 2.2.5.2.3 Eigenschaften der Informationskanäle sowie Austauschchart

Die Informationskanäle werden insbesondere in der Forschung über Kleinunternehmen (insbesondere über strategische Planungsentscheidungen) in den 90er Jahren weiter unterteilt (z.B. Smeltzer, et al., 1988). So werden persönliche von unpersönlichen resp. berufliche, formelle von informellen Informationskanälen<sup>18</sup> getrennt. Weiter wird zudem die Stärke der Beziehung unterschieden.

Als **formelle Informationskanäle** gelten Bankangestellte, Berater, Buchhalter, Rechtsanwälte oder Mitglieder von Forschungsinstituten (Birley, 1985; Cooper, et al., 1995). Informelle Informationskanäle sind Familienmitglieder, Freunde und bestimmte Geschäftskontakte, mit denen ein informeller Austausch stattfindet (Birley, 1985; Cooper, et al., 1995). Studien zeigen, dass informelle Informationskanäle häufiger genutzt werden als formelle (Peterson, 1988; Smeltzer, et al., 1988). Cooper et al. (1995) finden für ihre Stichprobe heraus, dass in Bezug auf externe Informationskanäle Geschäftsführer von Kleinunternehmen eher weniger formelle Kanäle wie etwa Familienmitglieder und Freunde nutzen.

Persönliche Informationskanäle werden von Geschäftsführern von Kleinunternehmen vor unpersönlichen bevorzugt (Smeltzer, et al., 1988; Specht, 1987; Welsch & Young, 1982). Als persönliche Informationskanäle werden Familienmitglieder und engste Freunde bezeichnet. Teilweise werden ebenso weitere Bekanntschaften oder Fremde, die in einem nichtgeschäftlichen Kontext getroffen werden, hinzugezählt (z.B. Peter & Brush, 1996). Johannessen und Dolva (1995) finden heraus, dass Geschäftsführer von Kleinunternehmen bei ihrer Entscheidungsfindung stärker auf persönliche Kontakte als auf externe Informationskanäle setzen.

Kaish und Gilad (1991) zeigen in ihrer empirischen Studie, dass Unternehmer aus Interaktionen mit Fremden (z.B. im Flugzeug oder in Zügen) mehr Opportunitäten entdecken als Geschäftsführer von Grossunternehmen (51 Gründer und 37 Executives von grossen Firmen).

---

<sup>18</sup> Der englische Begriff der „information sources“ wird für diese Arbeit als Informationskanäle übersetzt.

Als berufliche Kontakte können neben Mitarbeitenden, Kunden, Mitbewerber, Mentoren (Ozgen & Baron, 2007), Lieferanten (z.B. Lee und Park in Brem und Voigt, 2009) sowie Politiker, Regierungen und Bildungsstätten gezählt werden (Brem & Voigt, 2009).

Geschriebene und elektronische Dokumente wie formelle Reports, Zeitungen und Zeitschriften sowie der Output von Management Informationssystemen werden als unpersönliche Informationskanäle bezeichnet (McGee & Sawyerr, 2003; Peters & Brush, 1996; Smeltzer, et al., 1988; Welsch & Young, 1982). Verschiedene Studien kommen zum Schluss, dass Geschäftsführer von Kleinunternehmen eher persönliche als unpersönliche Informationskanäle nutzen (Smeltzer, et al., 1988; Specht, 1987).

Die Art des Austausches kann etwa verbal ("face-to-face"), telefonisch, elektronisch oder schriftlich erfolgen (z.B. Johannessen & Dolva, 1995; Peters & Brush, 1996). In früheren Untersuchungen haben Smeltzer, Fann und Nikolaisen (1988) sowie Peterson (1988) herausgefunden, dass schriftliche Informationskanäle von Geschäftsführern von Kleinunternehmen häufiger genutzt werden als mündliche für Entscheide über die strategische Planung des Unternehmens. Dazu scheint die persönliche Interaktion im Allgemeinen den reichsten Informationsgehalt zu ermöglichen aufgrund von sofortiger Feedbackmöglichkeit (Smeltzer, et al., 1991).

#### **2.2.5.2.4 Stärke der Beziehung**

Alsos und Kaikkonen (2004) führen aus, dass Unternehmer aufgrund ihrer Tätigkeit in existierenden Unternehmen kontinuierlich Informationen aus verschiedenen Kanälen erhalten. Die sozialen Netzwerke des Unternehmers und der Mitarbeitenden werden genutzt (Ramos-Rodriguez, et al., 2010). In diesem Zusammenhang argumentiert McGrath (1996), dass Unternehmer mit Zugang zu einem grossen, gut funktionierenden Netzwerk eine grosse Anzahl an qualitativ guten Opportunitäten besitzen. Ein gut funktionierendes und grosses Netzwerk wird dabei von vielen Forschern als förderlich für das Entdecken von Opportunitäten angesehen (z.B. Singh, Hills, Hybels, & Lumpkin, 1999).

In Bezug auf das soziale Netzwerk von Unternehmern beziehen sich verschiedene Entrepreneurshipforscher auf die theoretische Perspektive von **losen** („weak“) und **engen Beziehungen** („strong ties“) von Granovetter (1973). Folgende Definition wird engen Beziehungen zu Grunde gelegt:

*“the strength of a tie is a (probably linear) combination of the amount of time, the emotional intensity, the intimacy (mutual confiding), and the reciprocal services which characterize the tie.” Granovetter (1973: 1361)*

In dieser Definition wird v.a. die emotionale Intensität oder das Vertrauen betont (siehe Hite, 2003; Uzzi, 1997). Beispiele für enge Beziehungen sind Verwandte oder Eltern, die z.B. aufgrund der Vertrauensbeziehung unentgeltlich im Unternehmen aushelfen würden (z.B. Davidsson & Honig, 2003; Granovetter, 1983). Personen, mit denen enge Beziehungen unterhalten werden, wird nachgesagt, dass sie sich in ähnlichen Netzwerken bewegen und dadurch redundante Informationen liefern (z.B. Burt, 1992).

Um diese engen Beziehungen aufrecht zu erhalten, ist laut Granovetter (1983) mehr Zeit notwendig als für die Aufrechterhaltung von losen Beziehungen. Smeltzer et al. (1991) finden heraus, dass aufgrund enger Beziehungen die Menge an ausgetauschten Informationen gesteigert wird. Kaish und Gilad (1991) können in ihrer Studie jedoch nicht zeigen, dass das Vertrauen zu bestimmten Personen (enge Beziehungen) eine grosse Rolle spielt für die Entscheidung, welche Informationskanäle ein Unternehmer zur Opportunitätenentdeckung auswählt.

Personen mit denen lose Beziehungen unterhalten werden, weisen im Vergleich zum Unternehmer meist unterschiedliche mentale Schemen und Erfahrungen aus. Es wird in diesem Zusammenhang davon gesprochen, dass sie eine unterschiedliche kognitive Landkarte besitzen (Granovetter, 1973; Singh, et al., 1999). Anhand von Interaktionen mit Personen, mit denen lose Beziehungen gepflegt werden, kann der Unternehmer nicht redundante Informationen erhalten. Die Perspektiven dieser Personen unterscheiden sich oft von jenen des Unternehmers. Dadurch werden unterschiedliche und einzigartige Informationen generiert (Arenius & De Clercq, 2005; Ramos-Rodriguez, et al., 2010).

---

Laut Singh et al. (1999) ist ein grosses soziales Netzwerk mit mehreren losen Beziehungen mit Personen ausserhalb des Kreises von Freunden und Familie positiv zusammenhängend mit der Entdeckung von Opportunitäten. V.a. Kontakte, die als Knotenpunkt zwischen verschiedenen sozialen Netzwerken (mit unterschiedlichen Sichtweisen) dienen, werden für das Entdecken von Opportunitäten als förderlich angesehen. Eine mögliche Begründung sind strukturelle Löcher („structural holes“) (Burt, 1992): Eine Brücke zwischen Netzwerken, die sonst nicht miteinander verbunden wären, kann zum Informationsaustausch durch entsprechende Kontakte gebildet werden. Mit Hilfe von losen Beziehungen zu Personen, mit denen sich sonst niemand im Netzwerk (oder in einem anderen Kontext) austauscht, können Unternehmer an wertvolle Informationen aus anderen Bereichen gelangen, die sie selbst (oder ihr persönliches Netzwerk) im Moment nicht besitzen. Diese neuen Informationen wirken befruchtend in Verbindung mit bereits vorhandenem Wissen (siehe Kapitel 2.2.4.2.1 auf der Seite 34ff.) und ermöglichen die Entdeckung unternehmerischer Opportunitäten (Arenius & De Clercq, 2005; Singh, et al., 1999).

Manche Unternehmer entwickeln ihr persönliches Netzwerk aktiv weiter und profitieren von einem grossen Bekanntenkreis, da sie so möglicherweise mehr Informationen erhalten, die für die Entdeckung von Opportunitäten förderlich sind (de Koning & Muzyka, 1999).

Die Stärke von Beziehungen (lose oder enge Beziehungen) sowie die strukturelle Komponente (z.B. strukturelle Löcher) sind jedoch nicht direkt Gegenstand dieser Arbeit, da die Informationskanäle als solche untersucht werden sollen. Sie wurden aber ausgeführt, da es darum geht, das Analyseobjekt einzugrenzen, und da die Ausführungen zur Stärke der Beziehungen für das Verständnis der Thematik nützlich sind. So kann die Stärke von Beziehungen bei der Auswahl der Informationskanäle durch die Unternehmer durchaus eine Rolle spielen.

### 2.2.5.3 Publikationen und Veranstaltungen als Informationskanäle

In die Kategorie der Publikationen und Veranstaltungen können gedruckte, elektronische und schriftliche Informationskanäle von Unternehmern eingeteilt werden. Zu Publikationen zählen z.B. Fachzeitschriften, Trendforschung aber auch Zeitschriften der Branchenverbände, übergreifende Publikationen oder Zeitungen (z.B. Hartman, et al., 1994; Johannessen & Dolva, 1995). Teilweise gestaltet sich die Unterscheidung zu anderen Informationskanälen schwierig. Im Vergleich zu den sozialen Kontakten ergibt sich die Unterscheidung erstens aufgrund der Schriftlichkeit der Dokumente. Zweitens sollen lediglich öffentlich vorhandene Publikationen zu dieser Einteilung gezählt werden: Sind sie öffentlich für jedermann zugänglich, wird der Informationskanal zu „Publikationen“ eingeteilt. Werden die Erkenntnisse extra für das Unternehmen generiert (z.B. in Gesprächen oder durch Auftragsforschung), wird dies unter den oben genannten sozialen Netzwerken eingeteilt. Für den Zweck dieser Arbeit fällt ebenso das Internet unter die Kategorie der Publikationen aufgrund des meist öffentlichen Zugangs. Im weitesten Sinne zählen auch das Fernsehen und das Radio dazu.

Durch die Durchsicht dieser Publikationen können Unternehmer Informationen erhalten, die für das Entdecken von Opportunitäten wichtig sein können. So können z.B. wichtige Erkenntnisse über Veränderungen von Kundenbedürfnissen dazu führen, dass Opportunitäten entdeckt werden, um das eigene Leistungsangebot anzupassen. Aufgrund von Trendforschungen erhalten die Unternehmer etwa Erkenntnisse im allgemeinen Markt und versuchen diese für das eigene Unternehmen anzuwenden. Liegt Letzteres vor, wird es in der empirischen Untersuchung neben der Einteilung in Publikationen auch in die eigene Imagination zugeteilt.

Veranstaltungen sind weitere Informationskanäle (McAdam & Marlow, 2007). Dazu werden für diese Arbeit u.a. Weiterbildungsveranstaltungen, Konferenzen oder Tagungen von verschiedenen Institutionen gezählt. Diese Einteilung unterscheidet sich von den sozialen Informationskanälen darin, dass der Inhalt aus den Erkenntnissen aus der Veranstaltung herrührt und nicht von den anschließenden Diskussionen unter den Teilnehmern. Liegt Letzteres vor, wird der Informationskanal zu den sozialen hinzugezählt.

### 2.2.5.4 Informationskanäle - empirische Studien

Die folgenden Studien beziehen sich auf Forschungsergebnisse über eine grössere Anzahl an Informationskanälen, wobei insbesondere die Entdeckung von Opportunitäten und die Ausführung von Innovationsideen von Interesse sind.

Peterson (1988) zeigt, dass im Retail- und Servicebereich v.a. die eigene Inspiration, Nachahmung der Konkurrenz, Artikel in Zeitungen und Zeitschriften sowie Mitarbeitervorschläge die bedeutendsten Informationsquellen für neue Dienstleistungen und Produkte sind.

Hartman et al. (1994) finden für ihr Sample, dass neue Innovationsideen v.a. durch die Beobachtung von Kunden, Produkten und der Konkurrenz generiert werden, oder anhand der eigenen Imagination oder der Interaktion mit Mitarbeitenden stammen (siehe nachfolgende zwei Tabellen, welche die Nutzung und die Wichtigkeit von Informationskanälen<sup>19</sup> darlegen sowie die Ausführungen in Tabelle 10).

Informationskanäle	Genutzte Innovationsquellen (Mittelwert von 0 bis 1)
Beobachtung von Kunden	1.00
Beobachtung von Produkten	0.99
Eigene Imagination	0.99
Interaktion mit Mitarbeitenden	0.99
Mitbewerber beobachten	0.95
Reflektieren über eigene Fehler	0.95
Zeitungen lesen	0.91
Interaktion mit Lieferanten	0.86
Verbandszeitschriften lesen	0.86
Interaktion mit Ausbildnern	0.64
Interaktion mit der Familie	0.63
Lesen von politischen und Regierungsdokumenten	0.47

Tabelle 13: Wichtigkeit von verschiedenen Informationsquellen von strategischen Organisationseinheiten für organisationale Innovationen (Hartman, et al., 1994)

<sup>19</sup> Hartman et al. (1994) sprechen zwar von „Information Sources“ und nicht von „Information Channels“. Aus den Ausführungen der einzelnen Informationsquellen wird ersichtlich, dass diese Informationsquellen auch unter die Definition der Informationskanäle fallen: Ausser der eigenen Imagination und dem Reflektieren über eigene Fehler beinhalten alle Informationsquellen ein Transfermedium, wodurch auch von Informationskanälen gesprochen werden kann.

Innovationsquellen von strategischen Organisationseinheiten	Wichtigkeit der Innovationsquellen (Mittelwert, 0-4)
Beobachtung von Kunden	3.16
Beobachtung von Produkten	3.02
Interaktion mit Mitarbeitenden	2.80
Eigene Imagination	2.61
Mitbewerber beobachten	2.31
Reflektieren über eigene Fehler	2.24
Interaktion mit Lieferanten	1.86
Zeitungen lesen	1.84
Verbandszeitschriften lesen	1.76
Interaktion mit Ausbildnern	1.11
Interaktion mit der Familie	1.12
Lesen von politischen und Regierungsdokumenten	0.76

Tabelle 14: Nutzung von Innovationsquellen (Hartman, et al., 1994)

Die nachfolgende Grafik fasst die verschiedenen Informationskanäle zusammen, welche in der empirischen Untersuchung wieder aufgenommen werden (siehe Kapitel 2.3.2 auf der Seite 79ff.).

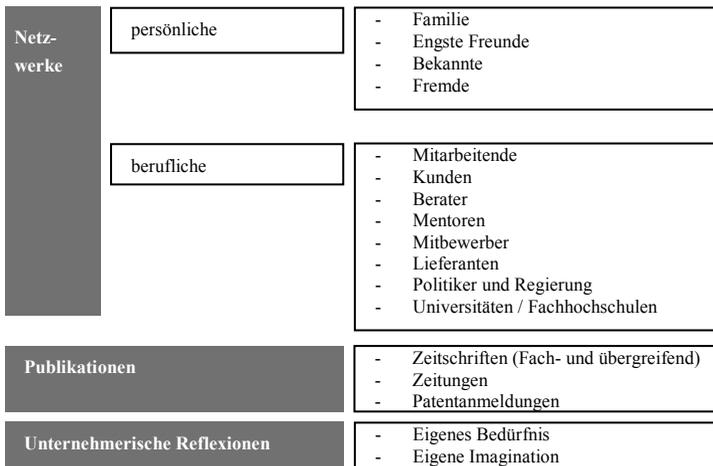


Abbildung 6: Informationskanäle des Unternehmers (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hartman et al., 1994; Johannessen &amp; Dolva, 1995; Kaish &amp; Gilad, 1991; Shah &amp; Tripsas, 2007)

## 2.2.6 Unternehmer in KMU und ihre Informationskanäle

Nach den Ausführungen zur Entdeckung von Opportunitäten und den genutzten Informationskanälen soll die Rolle von Unternehmern insbesondere in Klein- und Mittelunternehmen (KMU) besprochen werden. Dazu werden zuerst die allgemeinen Eigenschaften und Definitionen von KMU ausgeführt, um danach die Auswirkungen auf die Identifikation von Opportunitäten im Speziellen zu diskutieren.

KMU werden meist in quantitativer und qualitativer Hinsicht definiert. Quantitativ werden KMU als Unternehmen definiert, die zwischen 0 und 249 Mitarbeitende beschäftigen (für eine ausführliche Darlegung siehe Fueglistaller, Fust, & Federer, 2007). KMU werden weiter unterteilt in Mikro- oder Kleinstunternehmen mit 0 bis 9 Mitarbeitenden, in Kleinunternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitenden (teilweise werden Kleinunternehmen auch als Gruppe mit 0-49 Mitarbeitenden definiert) und in Mittelunternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitenden. Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden werden als Grossunternehmen bezeichnet. Die Anzahl der jeweiligen Unternehmensgrössen in der Schweiz, aufgelistet nach Branchen, wird im Anhang V im Kapitel 7.5 ausgeführt.

Die EU-Kommission (2006) erweitert diese Definition, indem sie zusätzlich Grenzwerte für die Bilanzsumme und den Umsatz angibt.

Bezeichnung	Kriterium		
	Mitarbeiterzahl	Jahresumsatz (in Mio. Euro)	Jahresbilanzsumme (in Mio. Euro)
Kleinstunternehmen	< 10	<= 2	<= 2
Kleinunternehmen	10-49	<= 10	<= 10
Mittelunternehmen	50-249	<= 50	<= 43
Grossunternehmen	> 250	> 50	> 43

Tabelle 15: Einteilung der Unternehmen in Kleinst-, Klein-, Mittel- und Grossunternehmen  
(Quelle: EU-Kommission, 2006)

Die quantitativen Kriterien sind zwar einfach in ihrer Anwendung, greifen jedoch meist zu kurz, um wirklich das Wesen von Klein- und Mittelunternehmen zu erfassen (z.B. ist ein Vergleich des Umsatzes von Handels-

---

unternehmen mit demjenigen von Softwareunternehmen schwierig zu vollziehen) (siehe Bolton Report, 1971; Curran & Blackburn, 2001: 10ff.; Pfohl, 2006: 9ff.). Deshalb werden KMU ebenso anhand qualitativer Kriterien definiert (z.B. Fueglistaller, 2004: 23ff.; Pfohl, 2006: 18ff.). Siehe dazu die “good practice principles for defining the small enterprise”, welche Curran und Blackburn (2001: 22) entwickelten.

Besonders in Kleinst- und Kleinunternehmen ist der Unternehmer oft hauptsächlich mit der operativen Tätigkeit beschäftigt, da er sich durch ein hohes Wissen in seinem Fachgebiet auszeichnet (siehe Pfohl, 2006: 18ff.). Daraus ergeben sich Anforderungen an die Allrounderfähigkeiten bzgl. der Unternehmensführung. So werden je nach Grösse des Unternehmens und des spezifischen Kontexts verschiedene betriebswirtschaftliche Aufgaben (Führung, Marketing, Buchhaltung etc.) durch den Unternehmer in Personalunion durchgeführt, für die in grösseren Unternehmen ganze Fachabteilungen zuständig sind (z.B. Fueglistaller, 2004: 23ff.; Pfohl, 2006: 18ff.). Diese Anforderungen haben zwar den Vorteil, dass der Unternehmer sein Unternehmen relativ gut überschauen kann (und somit auch stärkere Kontrolle darüber ausüben kann), jedoch den Nachteil, dass damit eine hohe zeitliche Belastung verbunden ist. Zudem besitzen Kleinunternehmen oftmals nicht das betriebswirtschaftliche Spezialwissen wie Grossunternehmen, da die Unternehmer teilweise auch nicht entsprechend ausgebildet sind (z.B. Hausman, 2005).

Unternehmer in Kleinunternehmen arbeiten aufgrund ihrer operativen Tätigkeit und der flachen Hierarchie (vielfach sogar mit lediglich zwei oder drei Hierarchiestufen) meist eng mit ihren Mitarbeitenden und den Kunden zusammen (z.B. Pfohl, 2006: 18ff.).

Aufgrund der flachen Hierarchie und eines tiefen Formalitätsgrades wird Kleinunternehmen nachgesagt, dass sie wenig Bürokratie und schnelle Entscheidungswege aufweisen (z.B. Pfohl, 2006: 18ff.). Wenn Unternehmer Initiativen umsetzen möchten, können sie dies schnell und flexibel angehen (vorausgesetzt, die finanziellen Ressourcen sind vorhanden und die Mitarbeitenden stehen hinter der Lösung) und müssen vorgängig nicht noch von

verschiedenen Gremien genehmigt werden (z.B. Fueglistaller, 2004: 23ff.; Pfohl, 2006: 18ff.).

Beschränkungen im Vergleich zu grösseren Unternehmen ergeben sich aus den finanziellen und personellen Ressourcen (z.B. Fueglistaller, 2004: 23ff.; Pfohl, 2006: 18ff.). Finanziell ist es oftmals nicht möglich, parallel in verschiedene Projekte zu investieren. Es ist von grosser (teilweise sogar von überlebensnotwendiger) Bedeutung, dass sich die Investitionen lohnen und entsprechend langfristig einen finanziellen Profit erbringen. Aufgrund der limitierten finanziellen Ressourcen könnte ansonsten allenfalls die Zukunft des Unternehmens auf dem Spiel stehen. Personell gesehen können neue Projekte nicht einfach auf Personen verteilt werden wie etwa in grösseren Unternehmen, da weniger Mitarbeitende zur Verfügung stehen. Ebenso ist die Anstellung von neuen Mitarbeitenden im Verhältnis zur Mitarbeiterzahl mit grösseren Risiken als in Grossunternehmen verbunden. Bei Unternehmen mit fünf Mitarbeitenden würde eine weitere Person, die nur beschränkt zum Unternehmenserfolg beitragen würde, einerseits von weniger Leuten „subventioniert“ werden. Andererseits werden verhältnis-mässig mehr Leute damit behelligt, diese Person einzuarbeiten (teilweise sogar der Unternehmer selbst, wenn es um bestimmte Projekte geht). Somit können folgende qualitativen Eigenschaften gefunden werden, die sich im Laufe des Wachstums eines Unternehmens meist abschwächen (resp. erhöhen) (z.B. Fueglistaller, 2004: 23ff.; Pfohl, 2006: 18ff.).

- Allrounder-Fähigkeiten der Unternehmensführung
- Operative Tätigkeit der Unternehmensführung
- Starke zeitliche Belastung (Personalunion verschiedener Funktionen)
- Kundennähe
- Mitarbeiternähe
- Tiefer Formalitätsgrad
- Flexibilität
- Beschränkte finanzielle Ressourcen
- Beschränkte personelle Ressourcen

Aus diesen spezifischen Eigenschaften von KMU und insbesondere von Kleinunternehmen stellt sich die Frage, wie sich diese Eigenschaften auf das Entdecken von Opportunitäten durch den Unternehmer auswirken.

---

Der tiefe Formalisierungsgrad und die schnellen Entscheidungswege in Kleinunternehmen führen dazu, dass der Unternehmer schnell und flexibel entscheiden kann, ob eine Opportunität umgesetzt werden soll oder nicht. Ebenso kann die fachliche Expertise des Unternehmers sowie die Nähe zu den Kunden (siehe Hausman, 2005) förderlich für das Entdecken von Opportunitäten sein. Der Austausch mit Kunden aufgrund der täglichen Arbeitstätigkeit und das fachliche Wissen eines Unternehmers können wichtige Faktoren sein, um Kundenbedürfnisse zu erkennen und in entsprechende Leistungen umzusetzen. Die vorherrschende funktionale Trennung von Abteilungen ist in Kleinunternehmen oft weniger vorhanden, da verschiedene Funktionen häufig bei einer einzigen Person (meist dem Unternehmer) gebündelt sind (siehe Kapitel 2.2.4.2 auf der Seite 38ff.). Aufgrund der Informationsaufnahme in verschiedenen Bereichen (operativ, fachlich, Austausch mit Kunden) besteht die Möglichkeit, diese verschiedenartigen Informationen zu verbinden und somit neue Opportunitäten zu entdecken (siehe Kapitel 2.2.4.2.1 auf der Seite 34ff.).

Verschiedene Forscher führen aus, dass aus diesen Gründen die zeitliche Belastung von Unternehmern von Kleinunternehmen aufgrund der operativen Tätigkeit und Unternehmensführung Auswirkungen auf die Suchintensität nach Informationen hat (z.B. Johnson & Kuehn, 1987) und somit auch auf die Suchintensität für die Entdeckung von Opportunitäten. Es wird ausgeführt, dass Unternehmer auf Ereignisse reagieren und erst dann vermehrt Informationen sammeln, wodurch die Suche nach neuen Informationen eher eng statt generalistisch gestaltet wird (Johnson & Kuehn, 1987; Lang, et al., 1997). Zudem wird aus diesen Gründen oftmals weniger Zeit für die Informationsbeschaffung verwendet (Golde, 1964). Zusätzlich werden im Vergleich zu Grossunternehmen (Drucker, 1998) oft keine formellen Suchprozesse eingeführt, um neue Opportunitäten zu entdecken (z.B. Ardichvili & Cardozo, 2000; Shane & Venkataraman, 2000). Dies wird durch die Aussage unterstützt, dass Kleinunternehmen weniger verfeinerte Managementinformationssysteme nutzen wie grössere Unternehmen (Kagan, Lau, & Nusgart, 1990). Limitierend für die Entdeckung von Opportunitäten kann zudem die Ressourcenbeschränkung wirken: Da nicht genügend Personal und freie Mittel vorhanden sind, mögen weniger

Opportunitäten entdeckt oder zumindest weniger umgesetzt werden (Hausman, 2005).

Deshalb herrschen in KMU (v.a. in Kleinunternehmen) auf der einen Seite informelle Interaktionen mit Kunden vor, die nicht zwingend zum Zwecke der Entdeckung von Opportunitäten geführt werden. Auf der anderen Seite erhalten die Unternehmer durch die meist alltägliche Interaktion und teilweise durch die vertrauensvolle Beziehung ein vertieftes Verständnis für die Bedürfnisse ihrer Kunden.

Es bestehen auch innovationsbeschränkende Faktoren bei KMU. Aufgrund der starken operativen Tätigkeit, die einen Grossteil der Zeit von vielen Geschäftsführern von Kleinunternehmen einnimmt, wird es schwieriger sich die nötige Zeit für eine Langfristorientierung zu nehmen (z.B. Strategie, die Einführung von neuen Produkten und Dienstleistungen oder das Entdecken von Opportunitäten. Auch kann durch die starke operative Auslastung die wahrgenommene Notwendigkeit, Opportunitäten zu entdecken, verringert werden). Ebenso können strategische Entscheide stärker durch den Familienbezug beeinträchtigt werden, denn ein Grossteil der KMU sind selbst Familienunternehmen (Frey, Halter, & Zellweger, 2004; Sharma & Manikutty, 2005). Es besteht die Gefahr, dass wichtige Veränderungen (Investitionen oder Desinvestitionen) nicht vollzogen werden, obwohl sie für die Firmenziele notwendig wären, da sie aus emotionaler Sicht für die Familie nicht als wichtig erachtet werden (Hausman, 2005; Sharma & Manikutty, 2005). Zudem besitzen Unternehmer von Kleinunternehmen oft wenig formelle betriebswirtschaftliche Aus- und Weiterbildungen (Hausman, 2005). Es besteht weiter die Gefahr, dass Unternehmer zu wenig externe Kontakte eingehen und Veränderungen in der Umwelt aufgrund fehlender diesbezüglicher Informationskanäle nicht frühzeitig erkennen (Hausman, 2005). Teilweise wird auch die starke Kontrolle durch den Unternehmer betont, der damit möglicherweise weitere Sichtweisen (z.B. von Mitarbeitenden) untergraben könnte (Hausman, 2005).

Somit kann zusammengefasst werden, dass der tiefe Formalitätsgrad und die kurzen Entscheidungswege insbesondere für die Umsetzungsgeschwindigkeit von Opportunitäten wichtig sind. Weiter wird eine ganzheitliche

Betrachtung betont. So können durch die Kundennähe, der Nähe zu Lieferanten, Mitarbeitenden und der Fachkompetenz des Unternehmers Opportunitäten entdeckt werden durch die Verknüpfung von unterschiedlichen Informationen (siehe Kapitel 3 auf der Seite 110 für eine kontroverse Diskussion über die Auswirkung von Kundeninteraktionen auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten).

Die finanziellen und personellen Ressourcen können dazu führen, dass einerseits der Zugang zu wichtigen Informationen verwehrt bleibt. Andererseits sind oft nicht die finanziellen und personellen Mittel vorhanden, um (mehrere) neue Projekte gleichzeitig zu starten.

## 2.3 Empirische Untersuchung

Die nachfolgende empirische Untersuchung bezweckt, die genutzten Informationskanäle von Unternehmern zu untersuchen, um die folgende Forschungsfrage zu beantworten: *Welche Informationskanäle nutzen Unternehmer, um Opportunitäten zu entdecken?*

Dazu wird zuerst das empirische Design ausgeführt und danach die Fallauswahl begründet. Schliesslich werden die Ergebnisse ausgeführt.

### 2.3.1 Empirisches Design

Es ist schwierig, KMU als homogene Gruppe zu untersuchen (z.B. Curran & Blackburn, 2001). Curran und Blackburn (2001: 43f., 102ff.) führen deshalb aus, dass qualitative Forschung geeignet ist, um die unterschiedlichen Eigenschaften von KMU zu erfassen (siehe Kapitel 2.2.6 auf der Seite 68). Ein weiterer Grund für eine qualitative Untersuchung ist die Empfehlung von Edmondson und Mcmanus (2007): Die gewählten Forschungsmethoden sind abhängig vom Etablierungsgrad einer Forschungsrichtung (siehe Kapitel 4.1 auf der Seite 148ff. für detaillierte Ausführungen). Die Opportunitätsforschung ist noch relativ jung. So hat sie insbesondere seit dem Artikel von Shane und Venkataraman (2000) grössere Beachtung in der Entrepreneurshipforschung erhalten. Insbesondere über die verschiedenen Kontexte in

denen unterschiedliche Informationskanäle genutzt werden, ist wenig bekannt. Für relativ junge Forschungsrichtungen sind qualitative Untersuchungen gemäss Edmondson und Mcmanus (2007) zielführend, um reiche Daten über diese Phänomene zu erhalten. Dazu eignen sich insbesondere auch Fallstudien, da sie die prozedurale Dimension erfassen (Hartley, 1994)

Eisenhardt und Graebner (2007) geben an, dass Interviews effizient sind, um reiche empirische Daten zu erheben, insbesondere dann, wenn das zu untersuchende Phänomen selten auftritt. Die Entdeckung von Opportunitäten ist oft kein alltägliches Phänomen für Unternehmer, wodurch es sich anbietet, Interviews für die Datensammlung zu verwenden. Die Unternehmer wurden nach verschiedenen konkreten umgesetzten Innovationen befragt. Danach wurde weiter gefragt, welchen Ursprung diese Innovationen hatten. Es wurde bezweckt, dass die Unternehmer in eigenen Worten selbst ausführen, wie sie die einzelnen Opportunitäten entdeckten (analog zum Vorgehen von Alam, 2006). Der Interviewleitfaden liegt im Anhang III dieser Arbeit vor.

In qualitativen Untersuchungen wird die Auswahl der Fälle zweckmässig anhand eines theoretischen Samplings vorgenommen (Eisenhardt, 1989). Die Fälle werden also bewusst auf das Untersuchungsziel hin ausgewählt (Eisenhardt & Graebner, 2007). Es sollen insbesondere aufschlussreiche Fälle ausgewählt werden (Yin, 1994). Zu diesem Zweck wurden Branchen ausgewählt, in denen KMU einen hohen Anteil an Unternehmen ausmachen. Zudem wurden innovative Unternehmen befragt, die Innovationspreise gewonnen haben. Weiter interessierten Unternehmer aus der gleichen Branche, die jedoch ein unterschiedliches Innovationsverständnis aufweisen (z.B. Apotheken, siehe Anhang im Kapitel 7.2). Dadurch konnte gewährleistet werden, dass neben den innovativen Unternehmern auch Unternehmer, die sich als weniger innovativ betrachten, befragt wurden. Somit kann der von Curran und Blackburn (2001: 12ff.) genannten Heterogenität der Unternehmen eher entsprochen werden. Zudem wurde beachtet, dass KMU verschiedener Grössenklassen befragt wurden. Ebenso wurden Unternehmen dahingehend ausgewählt, dass genügend Produkt- und Dienstleistungsinnovationen untersucht werden können. Diese Auswahl von verschiedenen Opportunitäten bezweckt nicht eine statistische Repräsentativität zu erreichen, son-

dern eine möglichst grosse Diversität zu erlangen, womit verschiedene Ansätze erfasst werden können.

Die Interviews wurden nicht nur durch den Autor durchgeführt, sondern auch durch verschiedene Studierende im Rahmen eines Seminars, ihrer Bachelorarbeiten oder eines Praxisprojektes am KMU-HSG. Die nachfolgende Tabelle zeigt, wie viele Opportunitäten von welchen Interviewern erhoben wurden.

Interviewer	Autor	Seminar	Projekt	Arbeiten
Anzahl Opportunitäten	39	67	17	20

Tabelle 16: Opportunitäten und Interviewer (Quelle: eigene Darstellung)

Der Autor führte verschiedene Interviews selbst durch, wobei daraus 39 Opportunitäten für diese Arbeit verwendet werden konnten. Der Rest der Daten für die Opportunitäten wurde aus Interviews gesammelt, die von Studierenden durchgeführt wurden. 67 Opportunitäten wurden durch Seminarteilnehmer, 20 aus Bachelorarbeiten und 17 durch ein Projekt am KMU-HSG erhoben. Die interviewenden Personen bekamen in diesem Prozess vom Autor Unterstützung: Sie erhielten einen semi-strukturierten Interviewleitfaden (siehe Anhang im Kapitel 7.3) und wurden entsprechend geschult. Nach den ersten Interviews wurde in den meisten Fällen ein Erfahrungsaustausch durchgeführt, um die Reichhaltigkeit der Daten zu erhöhen.

Die Interviews wurden, sofern möglich, auf Tonband aufgenommen und danach wortwörtlich transkribiert. Die Interviews dauerten zwischen 31 und 158 Minuten, siehe Anhang II (wobei diese Interviews teilweise auch Fragen zu anderen Themen enthielten). Des Weiteren wurden Sekundärdaten über die Unternehmen gesammelt, um eine Triangulation zu erreichen und um weitere Erkenntnisse über das Unternehmen zu sammeln (z.B. Zeitungsartikel zu Produkten und Dienstleistungen oder zur Anzahl an Mitarbeitenden).

Danach wurden die Transkripte mit einer speziellen Software für die Analyse qualitativer Daten (atlas.ti) ausgewertet, wobei die einzelnen Zitate zuerst verschiedenen Opportunitäten resp. Innovationsprojekten (als umgesetzte Opportunitäten) zugeordnet wurden. Dazu wurden die Transkripte durch den Autor analysiert und mit bestimmten Kategorien („open coding“) versehen,

welche die Aussagen der markierten Zitate möglichst passend umschreiben (Mayring, 2008: 58; 2010: 606; Strauss & Corbin, 1990). Das folgende Zitat soll als ein Beispiel dienen:

*„Weil es war bei uns, an einem ganz kleinen Ort, ein wenig Abfallverwertung. Weil wir machen ja [<sup>20</sup>Getränke]. Und [Getränke] wird ja – bei uns durch [Trennen der Inhalte] gemacht. Man macht [Getränke] und entzieht diesem [Getränk] den [Inhaltsstoff]. [...] Und aus dem [Trennprozess] heraus gibt es dann natürlich ein anderes Produkt, das ist [Inhaltsstoff].“ [Brauerei, anonymisiert]*

Diesem Zitat wurde zuerst die Kategorie „Abfallverwertung“ zugewiesen. Diese Zitate und die entsprechenden Kategoriezuweisungen wurden dann in ein Excel-Dokument übertragen. Es wurde zu jedem Zitat der Name und die Grösse des Unternehmens, die Branche sowie eine verkürzte Bezeichnung der Opportunität angegeben. Die Erstellung eines solchen Protokolls über die einzelnen Fälle und ihre Analyse vor dem Vergleich der Fälle werden auch von Eisenhardt (1989) empfohlen.

Opportunitäten, die von den Interviewpartnern nicht konkret mit Namen bezeichnet und ausgeführt wurden, sind nicht Bestandteil der Untersuchung. Insgesamt wurden 183 mögliche Opportunitäten<sup>21</sup> aus dem Datensatz entfernt, da sie entweder nicht genügend Informationen zur Eruierung der Informationskanäle brachten oder nicht konkret genug ausgeführt wurden. Das folgende Zitat soll ein Beispiel für eine abstrakt formulierte Opportunität bieten, die für den Zweck dieser Arbeit nicht weiterverwendet wurde, da sie nicht einer konkreten Opportunität zugeordnet werden konnte:

*„Ja Ideen. Plötzlich neue Ansichten. „Aha, das könnte auch noch sein“, „aha, das macht der und der“, „aha, da ist er nicht ganz zufrieden“, er hat ein Bedürfnis für eine Veränderung bei sich und dann halt möglichst schnell überlegen, was ist die beste Lösung, um seine Bedürfnisse zu befriedigen.“*

---

<sup>20</sup> Der Autor arbeitet mit eckigen Klammern „[...]“, um die Aussagen durch die Angabe von abstrakten Begriffen zu anonymisieren und dadurch dem Leser den Zugang zu diesen Informationen zu liefern.

<sup>21</sup> Personen, die am Beurteilungsprozess dieser Arbeit beteiligt sind, können die Excel-Datei mit den Interviews und der Einteilung in die entsprechenden Informationskanäle beim Autor gegen Unterzeichnung einer Vertraulichkeitserklärung einsehen. Den Interviewpartnern wurde Anonymität und Vertraulichkeit zugesichert.

Die meisten gefundenen Opportunitäten wurden von den Unternehmern bereits umgesetzt, also als Innovationen auf dem Markt eingeführt. Wenige Opportunitäten sind entweder noch nicht auf dem Markt oder wurden nach einem gewissen Zeitpunkt nicht weiter verfolgt. Diese Opportunitäten wurden ebenso in die Untersuchung integriert, da sie der folgenden Definition von Opportunitäten entsprechen (siehe Kapitel 2.2.2.5 auf der Seite 28):

- subjektive Erwartung über das Potenzial der Opportunität,
- daraus resultierendes Produkt, resultierende Dienstleistung oder Prozessverbesserung,
- für bestimmte Akteure wird ein Wert geschaffen,
- ein gewisser Neuigkeitsgehalt ist vorhanden,
- und ein Risiko ist erkennbar.

Der Unternehmer ist – auch wenn die Opportunität nicht umgesetzt wurde – zum Zeitpunkt der Entdeckung der Opportunität vom Potenzial überzeugt. Den Opportunitäten wurde eine bestimmte strategische Bedeutung zugeordnet, wobei diese von tief bis sehr hoch reichen konnte. Wichtig war, dass damit gemäss Definition die Möglichkeit eines finanziellen Gewinnes oder eines Verlustes einherging (Risiko).

Zudem wurde darauf geachtet, dass nur Innovationen von bestehenden Unternehmen (und nicht Neugründungen) untersucht wurden. Entsprechend wurden Informationskanäle zum Zwecke der Unternehmensgründung (n=6) und solche für Marketinginnovationen (n=6) nicht integriert.

In einem weiteren Schritt wurde versucht, die Kategorien zu verdichten. Dazu wurde die Liste aus der Literaturanalyse (siehe Kapitel 2.2.5 auf der Seite 46ff.) zu Hilfe genommen und die Zitate und die ersten erstellten Kategorien – falls möglich – in diese übergeordneten Kategorien eingeteilt (Kreiner et al., 2009). Für gewisse Zitate konnten keine entsprechenden Überkategorien aus der Literatur gefunden werden, dadurch wurden neue gebildet (z.B. „Beobachtung“). Diese Neubildung von Überkategorien wurde auch durch entsprechende Beispiele belegt. Bestimmte Überkategorien von Informationskanälen konnten durch die erhobenen Daten nicht abgebildet werden, obwohl sie in der Literatur als relevant eingestuft wurden (z.B. die Familie siehe Abbildung 6). In einem weiteren Schritt wurden die einzelnen Opportunitäten nach der Innovationsart (Dienstleistungs-, Produkt-,

Prozess- oder Marketinginnovation sowie Unternehmensgründung) unterschieden und im Excel-File dokumentiert. Um die Interrater-Reliabilität zu erhöhen und um eine weitere Perspektive einzubringen (Goulding, 2002; Schwartz & Teach, 2000), wies ein zweiter erfahrener Forscher die einzelnen Opportunitäten bestimmten Informationskanälen (Überkategorien) zu. Dieser Forscher erhielt das Excel-File mit allen Zitaten und der Angabe der Opportunität. Die vom Autor vorgenommene Einteilung der Informationskanäle blieb ihm jedoch verborgen. Die Einteilung des zweiten Forschers wurde danach mit denjenigen des Autors verglichen. Diese Analyse ergab eine Übereinstimmung von 82 Prozent<sup>22</sup>, was über dem empfohlenen Grenzwert von 70 Prozent liegt (Cohen, 1960; Kreiner, Hollensbe & Sheep, 2009). Jene Informationskanäle, die eine Abweichung enthielten, wurden einem dritten Forscher vorgelegt und unabhängig durch ihn eingeteilt. Schliesslich ergab dies eine unterschiedliche Auffassung in 20 der 143 Opportunitäten. Die unterschiedlichen Beurteilungen wurden miteinander besprochen und gegebenenfalls entsprechend ergänzt. Dieses methodische Vorgehen ist analog zu jenem von Alam (2006). Die einzelnen Schritte sind transparent dargelegt im Excel-Dokument und können somit durch den Betrachter des Dokumentes nachvollzogen werden.



Abbildung 7: Empirisches Vorgehen (Quelle: eigene Darstellung)

<sup>22</sup> Dies bedeutet, dass der vom Autor angegebene Informationskanal auch vom zweiten Coder für die angegebene Opportunität erkannt wurde. Die genaue Übereinstimmung des ersten Informationskanals (d.h. inwiefern der Coder und der Autor den gleichen ersten Informationskanal ausgewählt haben) beträgt 70 Prozent und liegt somit knapp über dem Grenzwert.

## 2.3.2 Kategorienbildung

Nach der Betrachtung der Transkripte und der Zuweisung zu konkreten Innovationsprojekten wurden erste Kategorien gebildet, die sprachlich möglichst nahe an den Ausführungen des Zitates sein sollten. Erst danach wurden die Erkenntnisse aus der Literaturanalyse (siehe Kapitel 2.3.1 auf der Seite 73ff.) betrachtet. Im Folgenden werden die mit der Literatur übereinstimmenden Kategorien, neu gebildete Kategorien und trotz Angabe in der Literatur nicht gefundene Kategorien dargelegt.

### 2.3.2.1 Mit der Literatur übereinstimmende Informationskanäle

Übereinstimmend mit Erkenntnissen aus der Literaturanalyse (siehe Kapitel 2.2.5.4 auf der Seite 66ff.) können Bekannte und Fremde als persönliche Informationskanäle identifiziert werden. Zur Veranschaulichung dient die folgende Tabelle, wobei auch erhobene Zitate dazu angegeben werden.

Bezeichnung	Beschreibung, Ausprägung und Beispielzitate
Bekannte	<p>Ein Bekannter (der noch kein Kunde ist) beauftragt den Unternehmer mit einer neuen Aufgabe, woraus der Unternehmer eine Opportunität entdeckt.</p> <p><i>„Zum Beispiel eine spezielle [Packung] bei [bestimmten Produkten], wo einer sich über „Convenience“ beklagt hat im Bereich vom Öffnen von [Nahrungsmitteln] und gemeint hat, es sei doch ein Seich, jetzt ist die Packung offen und man kann nicht alles auf einmal essen und es wird alt. Daraus haben wir Ideen entwickelt.“ [Verpackungen 2]</i></p>
Fremde	<p><b>Anfrage einer fremden Person:</b> Eine fremde Person fragt das Unternehmen an, ob der Unternehmer eine Partnerschaft eingehen und die vorgeschlagene Lösung produzieren möchte.</p> <p><i>„Das entstand eigentlich durch einen Erfinder/Tüftler, welcher diesen Bereich ein wenig verfolgt hat. Er handelte selber ein wenig mit [bestimmten Produkten]. Und er fand seinen Weg zu uns und wir haben dann mit ihm angefangen, das Ganze zu verbessern und das Ganze zu Entwerfen.“ [Textil 1]</i></p> <p><b>Kritik einer fremden Person:</b> Ein Branchenexperte kritisiert die Marktleistungen eines Unternehmens, wodurch der Unternehmer angehalten ist, neue Lösungen zu suchen. Die Kritik des Experten liefert also Lösungshinweise.</p> <p><i>„Auf die [konkrete Marktleistung] kam ich dadurch, dass ich einen Kommentar eines Gourmettesters las, der mir in dieser Kategorie wenige Punkte gab. Da hab ich mich gefragt, was ich noch machen könnte.“ [Gastronomie 1]</i></p>

Tabelle 17: Persönliche Informationskanäle: Verbindung von Literaturanalyse und empirischen Erkenntnissen (Quelle: eigene Darstellung)

Als berufliche Informationskanäle konnten Mitarbeitende, Mitbewerber, Lieferanten, die Politik und Regierung übereinstimmend mit der Literatur gefunden werden. Beispielhafte Zitate werden in der folgenden Tabelle dargelegt.

Bezeichnung	Beschreibung, Ausprägung und Beispielzitate
Mitarbeitende	<p>Mitarbeitende teilen ihr Wissen mit dem Unternehmer. Diese Mitarbeitenden erhalten dieses Wissen aufgrund verschiedener Kanäle:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Mitarbeitende besitzt Erfahrungen in der Produktion ausländischer Produkte.</li> <li>- Der Mitarbeitende besuchte eine fachliche Ausstellung und erhielt entsprechende Informationen.</li> <li>- Aus der Diskussion des Unternehmers mit den Mitarbeitenden werden Opportunitäten entdeckt.</li> <li>- Die Mitarbeitenden entdecken eine Opportunität aus der Diskussion untereinander und gehen auf den Unternehmer zu.</li> <li>- Der Mitarbeitende hat Erfahrungen mit neuen Technologien (z.B. Studierende) und der Unternehmer kann dadurch neue Anwendungsformen erkennen.</li> </ul> <p><i>„Und eine [Mitarbeiterin] hat dann mal an einer Ausstellung etwas gesehen und mir gesagt. Dann gingen wir in ein Geschäft, die so [Dekoration] macht.“</i> [Gastronomie 2]</p>
Mitbewerber	<p>Die Sichtung von Produkten und Dienstleistungen von Mitbewerbern kann als Informationskanal dienen für die Entdeckung von Opportunitäten. Diese Produkte und Dienstleistungen werden (oft in einer gewissen Form) für das eigene Unternehmen angepasst. Dazu zählen auch (potenzielle) Mitbewerber aus anderen geographischen Märkten, die nicht in einer Erfä-Gruppe angeschlossen sind.</p> <p><i>„Da sind wir systematisch drauf gekommen, indem wir die Konkurrenz beobachtet haben und gesehen haben, was sind heute Bestseller und warum sind sie das?“</i> [Schreinerei 2]</p>
Lieferanten	<p>Lieferanten möchten gerne ihre Lösungen dem Unternehmer verkaufen. Zu diesem Zweck fragen sie den Unternehmer an, sobald sie neue Entwicklungen besitzen, die dem Unternehmer einen Mehrwert (z.B. Kostenvorteile) liefern könnten. Diese Entwicklungen können dem Unternehmer Opportunitäten aufzeigen, die er für den eigenen Markt anwenden kann.</p> <p><i>„Das wichtigste neue ist unsere eigene [Essware]. Da hatten wir die Möglichkeit von unserem [Lieferanten] unsere eigene [Essware] zu kreieren.“</i> [Confiserie]</p>
Politiker und Regierung	<p>Durch die Interaktion mit Vertretern der Politik und der Regierung können gesetzliche Veränderungen früh erkannt werden, wodurch die entsprechende Entwicklung von Marktleistungen früher angegangen werden kann, die an diese Gesetze angepasst ist.</p> <p><i>„Schauen sie sich mal den [ein bestimmtes Material] an, das habe ich im Prinzip von der Politik her bemerkt. Dort bin ich in der [einer bestimmten Kommission] und höre, dass nur mehr [bestimmte Materialien] verlangt werden.“</i> [Bau]</p>

Tabelle 18: Berufliche Informationskanäle: Verbindung von Literaturanalyse und empirischen Erkenntnissen (Quelle: eigene Darstellung)

Unter Publikationen konnten fachliche oder übergreifende Zeitschriften sowie Fachbücher gefunden werden, die als Informationskanäle mit den Erkenntnissen aus der Literaturanalyse übereinstimmen.

Bezeichnung	Beschreibung, Ausprägung und Beispielzitate
Zeitschriften (Fachzeitschriften und übergreifend)	<p>Neben Fachzeitschriften werden auch Fachbücher zu einem gewissen Thema genannt. Durch das Lesen des Buches oder von Zeitschriften entdeckt der Unternehmer eine Opportunität.</p> <p><i>„Ja wir haben natürlich Fachheftchen. Da kreieren, die Schulen natürlich immer etwas Neues. Und da gibt es schon Dinge wie die [Nahrungsmittel], die probieren wir jetzt auch mal“ [Confiserie]</i></p>

Tabelle 19: Publikationen: Verbindung von Literaturanalyse und empirischen Erkenntnissen  
(Quelle: eigene Darstellung)

Als unternehmerische Reflexionen können das eigene Bedürfnis und die eigene Imagination bezeichnet werden, die entsprechend den Ausführungen aus der Literaturanalyse gefunden werden konnten. Es konnten jedoch zusätzlich zu beiden Kategorien zwei Unterkategorien gebildet werden. Für das eigene Bedürfnis kann die Unzufriedenheit mit Prozessen als professioneller Anbieter von der Unzufriedenheit mit bestehenden Angeboten als Privatkunde unterschieden werden. Ersteres sind repetitive oder fehleranfällige unternehmerische Aufgaben, die dem Unternehmer missfallen. Er sucht deshalb nach neuen Lösungen. Die Unzufriedenheit mit bestehenden Angeboten als Privatkunde entspricht dem Bedürfnis nach neuen Marktleistungen, welche das Bedürfnis des Unternehmers als Privatperson besser befriedigen können.

Für die eigene Imagination lassen sich die Analyse der aktuellen Situation resp. der internen Zahlen und Abfallprodukte unterscheiden. Aus der Analyse der aktuellen Situation wird die Notwendigkeit ersichtlich, neue Marktleistungen anzubieten, woraus mit Hilfe von eigenen Überlegungen neue Opportunitäten entdeckt werden. Zweitens kann aus dem Vorhandensein von Abfallprodukten aus dem Herstellungsprozess eines anderen Produktes eine Opportunität entdeckt werden, um diese Produkte anderweitig zu nutzen. Die folgende Tabelle enthält beispielhafte Zitate und eine detaillierte Ausführung über die verschiedenen Ausprägungen der beiden Kategorien des eigenen Bedürfnisses und der eigenen Imagination.

Bezeichnung	Beschreibung, Ausprägung und Beispielzitate
Eigenes Bedürfnis	<p>Opportunitäten, die aus dem eigenen Bedürfnis heraus entdeckt werden, können zwei Ursprünge haben: Erstens kann ein Bedürfnis aufgrund der eigenen unternehmerischen Tätigkeit entstehen (professionelle Anwender). Zweitens kann das Bedürfnis des Unternehmers als Privatkunde eines anderen Unternehmens auftreten.</p> <p><b>Unzufriedenheit mit Prozessen als professioneller Anwender:</b> So kann der Unternehmer das Bedürfnis verspüren, dass gewisse Prozesse, bei denen er eine Unlust verspürt, automatisiert werden sollen. Repetitive Aufgaben im unternehmerischen Alltag, die eine hohe Fehlerquote aufweisen, können eine andere Form sein. Dadurch entsteht das Bedürfnis, diese Fehler mit bestimmten Produkten oder Dienstleistungen zu verhindern oder zu minimieren. Um diesen Problemen zu begegnen, wird anschliessend eine Lösung gesucht, Dies ist per se noch keine Opportunität, da das Bewusstsein eines möglichen Profites noch nicht vorhanden ist. Erst durch die Rückmeldung von weiteren Unternehmern bzgl. des Potenzials dieser Leistung oder die Erkenntnis, dass ein finanzieller Profit erzielt werden kann, entsteht eine Opportunität gemäss der Definition im Kapitel 2.2.2.5 auf der Seite 28.</p> <p><i>„Und er hat keine Lust, [gewisse Arbeitsprozesse durchzuführen] und dann bin ich mit ihm zusammen gesessen und habe gesagt: Es ist ein Problem für ein Unternehmen, wenn [dieser Arbeitsprozess] so mühsam ist. Man muss gerne [diesen Arbeitsprozess ausführen ...]. Wie schaffen wir es, dass das ein Akt der Freude wird? Das war eigentlich der Auslöser, die persönliche Frustration.“ [Marketing I]</i></p> <p><b>Unzufriedenheit mit bestehenden Angeboten als Privatkunde:</b> Der zweite Ursprung kann sich durch die Unzufriedenheit mit bestehenden Angeboten als Privatperson ergeben. So wird z.B. eine Leistung nicht in der gewünschten Qualität angeboten, wodurch der Unternehmer diese Leistung selbst erstellt, damit er die gewünschte Qualität erhält.</p> <p><i>„Da hatte ich im Sommer auch das Gefühl ich habe das ja auch gern im Sommer, mal so [ein Getränk].“ [Confiserie]</i> <i>„[...] einfach weil wir es gekauft haben, und uns aufgeregt haben, dass die neusten [Produkte] nicht gekommen sind. Dass es zu lange gegangen ist und dann dachten wir, so jetzt holen wir das Zeug direkt.“ [Treuhand]</i></p>
Eigene Imagination	<p><b>Analyse der aktuellen Situation / der internen Zahlen:</b> Die eigene Imagination umfasst Tätigkeiten des Unternehmers, die insbesondere darauf abzielen, dass er eine Leistung oder eine Situation hinterfragt und daraus Opportunitäten entdeckt. Zu dieser Kategorie können folgende Phänomene gezählt werden:</p> <p>Der Unternehmer bemerkt aus unterschiedlichen Gründen, dass er sein Unternehmen strategisch verändern möchte. Daraufhin wird z.B. in Strategiesitzungen mit der Geschäftsleitung über zukünftige Möglichkeiten diskutiert. Der exakte Informationskanal ist schwierig zu eruieren, denn es ist aller Voraussicht nach eine Mischung aus verschiedenen Kanälen. Weiter überlegen sich Unternehmer, was sie noch Neues anbieten könnten oder sie analysieren anhand der Finanzzahlen des Unternehmens, welches Geschäftsfeld sich lohnen würde und entsprechend durch neue Marktleistungen ausgebaut werden soll. Auch hinterfragen Unternehmer, welche Marktleistungen nicht gut laufen oder fehlerbehaftet sind und entsprechend verbessert werden müssten. Weitere Überlegungen liegen darin, in welchen Geschäftsfeldern grössere Aufträge, eine Multiplikation der Angebote oder eine höhere Marge möglich wären, um entsprechende Marktleistungen anzupassen. Auch der Wunsch nach Internationalisierung und die Auseinandersetzung mit diesem neuen Markt sowie den eigenen Stärken und</p>

	<p>Angeboten können zur Entdeckung von Opportunitäten führen. Dabei können auch die bestehenden Lösungen und Prozesse hinterfragt werden. Eine weitere Möglichkeit besteht durch die Übernahme von Firmen. Dadurch kann auf neues Know-how zurückgegriffen werden, wodurch weitere Markt-lösungen angeboten werden können.</p> <p><i>„Ganz klar, was für uns die Ausgangslage ist, ist die Strategieszitzung gewesen, wo wir uns intensiv darüber unterhalten haben: Was haben wir für Alleinstellungsmerkmale? Ich habe ihnen gesagt am Anfang, in den 60er 70er Jahren, wo man die Firma gegründet und aufgebaut hat, ist das Alleinstellungsmerkmal gewesen, [bestimmte Tiere]. Mit der Zeit hat das jeder gemacht. Irgendwann musste man sagen, wir haben ja eigentlich nichts mehr, weil alles so gleich geworden ist. Und dann haben wir eine intensive Strategieübung durchgeführt. Wir sind eingezogen, wir haben ein paar Samstage investiert. Dann ist die Entscheidung gekommen, wir müssen in [eine bestimmte Technologie investieren],“ [Tiere]</i></p> <p><b>Abfallprodukte:</b> Eine Überproduktion von gewissen Stoffen, die aus dem Herstellungsprozess von bestehenden Angeboten herrührt, kann zur Überlegung führen, was damit gemacht werden kann. Es wird versucht, diese „Abfallprodukte“ weiter zu verwenden, wodurch neue Opportunitäten entdeckt werden.</p> <p><i>„Wir haben immer mehr [Prozess ausgeführt]. Das heisst wir haben immer mehr [Ausschuss] weggenommen von der [Esware]. Der überschüssige [Ausschuss], das überschüssige [Ausschussmaterial] [...] Nein, wir haben diese Grösse. [Das Nahrungsmittel] ist schon hier.“ [Lebensmittel]</i></p>
--	--

Tabelle 20: Unternehmerische Reflexionen: Verbindung von Literaturanalyse und empirischen Erkenntnissen (Quelle: eigene Darstellung)

### 2.3.2.2 Neue Informationskanäle

Falls die erhobenen Informationskanäle zu keiner der in der Literatur gefundenen Kategorie (siehe Kapitel 2.2.5.4 auf der Seite 66) zugeordnet werden konnte, wurden neue Kategorien gebildet (siehe dazu die Ausführungen über das empirische Design in Kapitel 2.3.1 auf der Seite 73ff. zur Begründung dieses Vorgehens). Es wurde versucht, eine gewisse Abstraktion für die Informationskanäle zu erreichen. Folgende Kategorien an Informationskanälen konnten zusätzlich zu denjenigen aus der Literatur identifiziert werden: Erfahrungsaustauschgruppe (Erfa-Gruppe), Kundendiskussion, -beobachtung und -umfrage, Verband, Internet, Messen sowie Beobachtung.

Eine Gruppe von Unternehmern, die einen organisierten und institutionalisierten Austausch pflegen, wird als eine **Erfa-Gruppe** bezeichnet. Speziell daran ist, dass diese Unternehmer sich oft nicht direkt konkurrenzieren (z.B. geografisch unterschiedliche Märkte bedienen). Ein solcher Austausch kann-

---

te weder zum Informationskanal „Mitbewerber“ gezählt werden, da diese Unternehmer nicht zwingend im selben Markt tätig sind, noch konnte er zu „Lieferanten“ gezählt werden, da keine Kundenbeziehung erkennbar ist. Deshalb wurde eine eigene Kategorie gebildet. Dazu soll das folgende Zitat als Illustration dienen.

*„Ja, wir haben so einen gewissen Austausch gesamtschweizerisch und da werden die neuen Projekte vorgestellt und das war dann eigentlich so ein wenig der Impuls, das auch zu tun.“ [Verein]*

In der Literaturanalyse konnte zwar der Kunde als Informationskanal identifiziert werden, jedoch zeigte die Analyse der Zitate und der Opportunitäten, dass eine detailliertere Unterteilung notwendig ist. Der Kunde als Informationskanal unterschied sich in seinem Aktivitätsgrad. So unterscheidet sich eine Beobachtung des Kunden durch den Unternehmer von der Kundenanfrage, bei welcher der Kunde eine (mehr oder minder klare) Vorstellung bzgl. seiner Bedürfnisse darlegt. Bei der Durchsicht der Zitate konnten die Kundenanfrage, die Kundendiskussion, die Kundenumfrage und die Kundenbeobachtung unterschieden werden.

Bei der **Kundenanfrage** nimmt der Kunde eine aktive Rolle ein. Er fragt den Unternehmer an, in der Hoffnung, dass dieser ihm eine Lösung für sein Problem anbieten kann. Aus dieser Kundenanfrage können sich neue Opportunitäten für den Unternehmer ergeben. Dies kann eine formelle, aber auch eine informelle Anfrage aufgrund eines Treffens sein. Letzteres wird z.B. mit folgendem Zitat verdeutlicht.

*„Sie [Kunden] haben jemanden gesucht, der dies machen kann, und haben dies beiläufig bei einem Anlass gesagt. Da habe ich gesagt, ja da können wir euch doch helfen. So hat es funktioniert.“ [Textil 2]*

Zudem können auch die Anfragen des Endkunden des Kunden ein Auslöser für eine Kundenanfrage sein. Das Problem betrifft den Endkunden, wobei der Kunde dieses Problem gerne für seinen Endkunden lösen würde, aber dafür noch keine Lösung gefunden hat und deshalb den Unternehmer anfragt. Nach Bereitstellung einer Lösung wird versucht, das Produkt oder die Dienstleistung wenn möglich auch an weitere Kunden zur Verfügung zu stellen.

Die **Kundendiskussion** unterscheidet sich von der Kundenanfrage: Der Kunde nimmt eine weniger aktive Rolle ein. Durch die informelle Diskussion zwischen dem Unternehmer und dem Kunden wird die Imagination des Unternehmers wichtiger. So kann etwa der Kunde bei einem Besuch gefragt werden, welche Produkte oder Dienstleistungen er noch schätzen würde. Ohne diese Fragestellung, wäre die Opportunität nicht entdeckt worden. Des Weiteren kann der Kunde in der Diskussion eine Problemstellung darlegen (ohne den Unternehmer für eine Lösung anzufragen), die der Unternehmer aufnimmt und dadurch eine Opportunität entdeckt.

*„Und es ist etwas, was ich aus der Erfahrung mit [Events] und aus dem Gespräch mit einer ganz spezifischen Zielgruppe gemerkt habe: Es könnte etwas sein.“ [Event 2]*

Die **Kundenumfrage** unterscheidet sich von der Kundendiskussion, dass keine dynamische Interaktion zwischen Unternehmer und Kunden stattfindet. Die Interaktion ist statisch und auf die gestellten Fragen und Antwortmöglichkeiten begrenzt. Oft wird eine Umfrage zur Kundenzufriedenheit durchgeführt, woraus Opportunitäten für Verbesserungen oder neue Marktleistungen entdeckt werden können.

*„Ja, da habe ich auch schon eine Kundenbefragung gemacht. Also wir haben unsere Kunden in einer Umfrage gefragt. Dann hat man ganz gezielt gefragt, was die Bedürfnisse sind, wie die Zufriedenheit ist. Dann haben wir das abgefragt. [...]. Da habe ich gemerkt, dass das der Bedarf ist.“ [Apotheke 2]*

Die **Kundenbeobachtung** wurde zwar bereits in der Literaturanalyse dargelegt (z.B. Hartman, et al. 1994; Dyer, et al., 2008), jedoch konnte in der Literatur nicht gefunden werden, dass die Kundenbeobachtung anhand weiterer Aktivitätsgrade des Kunden unterschieden wird. Aus der Beobachtung des Kundenverhaltens können neue Opportunitäten entdeckt werden. Z.B. können im Verkauf tätige Unternehmer beobachten, welche Produkte ihre Kunden bevorzugen und daraus den Bedarf für neue Marktleistungen erkennen.

*„Also wir haben gemerkt, dass vor allem [die bestimmte Esswaren], die wir aus [dem Rohmaterial] machen, bei den Leuten sehr gut ankommen. Und wir haben einfach gemerkt, dass Männer nicht das Problem sind. Aber viele Frauen essen keine [bestimmte Esswaren] mehr.“ [Metzgerei]*

Zudem kann beobachtet werden, ob die Kunden gewisse Technologien nutzen oder ob sie allenfalls eine neue Technologie nutzen würden. Des Weiteren kann der Unternehmer beobachten, dass Kunden für gewisse Produkte zu viel bezahlen müssen, obwohl eine kleine Anpassung dieser Produkte günstiger wäre. Daraus kann eine Opportunitäten entdeckt werden, um eine günstigere Zusammensetzung anzubieten. Für Dienstleistungen führte in einem Beispiel die Beobachtung der Zahlungsbereitschaft der Kundschaft dazu, dass modulartige Dienstleistungen mit einem gewissen Standardisierungsgrad eingeführt werden können, um günstigere Marktleistungen anbieten zu können.

Im Unterschied zur Beobachtung (siehe weitere Ausführungen in diesem Kapitel) werden bei der Kundenbeobachtung bestehende Kunden beobachtet und nicht der Markt oder potenzielle Kunden.

**Verbände** sind ein weiterer Informationskanal. Zwar wird in der bestehenden Literatur angegeben, dass Verbandszeitschriften als Informationskanal wichtig sein können (z.B. Hartman, et al., 1994), doch konnten in dieser empirischen Untersuchung Schulungen oder Vorstellungen von fachlichen Trends an Tagungen des Verbandes als zusätzliche Informationskanäle gefunden werden. Der Verband organisiert Schulungen und Tagungen z.B. über fachliche Trends, an denen Informationen zur Verfügung gestellt werden, die für das Entdecken von Opportunitäten wichtig sein können.

*„Das war ein Vorschlag des Berufsverbandes, der schon länger in der Luft lag.“  
[Apotheke 3]*

Das **Internet** als Informationskanal wurde in verschiedenen Beispielen gefunden. Z.B. wird die Entwicklung des Internets auf den eigenen Kontext angewandt und der jetzige Zustand hinterfragt. Auch können Schwachstellen in den Schnittstellen verschiedener Internetangebote gesucht und dadurch Opportunitäten (z.B. Verbesserungspotenzial) entdeckt werden.

*„Ich sehe die verschiedenen Internetangebote und die Schwachstellen dieser Dienste und ich versuche hier Lösungen für diese Schwachstellen zu finden.“ [Druckerei 2]*

**Messen** als ein weiterer Informationskanal zeigen neue Produkte und Dienstleistungen der Mitbewerber, von Lieferanten des gleichen Marktes oder ähnlicher Märkte. In einem Beispiel wurde der Besuch einer ausländischen Messe genannt, von der Musterprodukte verwendet wurden, um neue Marktleistungen anzubieten.

*„Dann haben wir angefangen mit [der Montage einer Schutzvorrichtung] und das war auch nur darum so, da wir an einer [Messe] in Mailand einen Produzenten gefunden haben, bei dem wir es direkt importieren können.“ [Schreinerei]*

Bei der **Beobachtung** können zwei unterschiedliche Ausprägungen erkannt werden. Erstens konnten **Analogien aus anderen Kontexten** gefunden werden. Situationen oder Marktleistungen aus anderen Kontexten wurden beobachtet und auf den eigenen Markt und Kontext analog angewendet. Z.B. wird ein bestimmtes Produkt im eigenen Land vermisst oder es wird ein neues Produkt im Ausland gesehen, das auf den eigenen Kontext angewandt werden kann. Ebenso können Unternehmen im Ausland besucht werden, um die Produktionsprozesse besser zu verstehen, die zu einer neuartigen Marktleistung führen können. Diesbezüglich ist auch die Beobachtung von Technologien aus einem anderen Kontext (z.B. anderer Markt) relevant. Diese Technologien werden auf den eigenen Markt angewandt.

*„Wir waren im Urlaub und ich sah eine spezielle [Hülle] für [Nahrungsmittel] und daraus entstand die Idee mit [Drucksachen] etwas Ähnliches zu machen.“ [Druckerei 2]*

Zweitens können auch **Beobachtungen im eigenen Markt** zur Entdeckung von Opportunitäten führen. So können Veränderungen im Umfeld beobachtet werden, die einen Hinweis geben, dass die eigenen Angebote angepasst werden sollten (z.B. Sandwich auf die Bedürfnisse neuer Kundengruppen anpassen, die aktuell in der Nähe arbeiten).

*„Z.B. das [Sandwich], unsere [Sandwichs] haben Sie vielleicht gesehen, sind ziemlich klein. Die einen sind so die anderen so und 7.50 CHF. Also, was haben die Männer da draussen für ein Budget mit dem sie bei uns etwas essen wollen?“ [Confiserie]*

Zudem kann durch die Mitgliedschaft in gewissen Gremien, der Zugang zu relevanten Informationen erhalten werden. So konnte ein Unternehmer durch seine Präsidentschaft in einem Gremium beobachten, dass sich der Markt

verändert. Dadurch konnten Dienstleistungen geschaffen werden, welche die neuen Bedürfnisse abdecken.

Diese verschiedenen neuen Kategorien an Informationskanälen wurden als zusätzliche Kategorien verwendet, um die gefundenen Informationskanäle, die zur Entdeckung von Opportunitäten dienen, einteilen zu können.

Die folgende Tabelle fasst die in der Empirie gefundenen Informationskanäle zusammen und unterteilt sie – falls notwendig – in weitere Unterkategorien.

Überkategorie	Informationskanal	Unterkategorie	Literaturanalyse oder neu erhoben
Persönliche Informationskanäle	Bekannte		Literaturanalyse
	Fremder	Anfrage eines Fremden	Fremder als Informationskanal aus der Literaturanalyse, Ausprägung der Anfrage eines Fremden neu erhoben
		Kritik eines Fremden	Fremder als Informationskanal aus der Literaturanalyse, Ausprägung der Kritik eines Fremden neu erhoben
Berufliche Informationskanäle	Erfä-Gruppe		Neu erhoben
	Kundenanfrage		Kunde als Informationskanal aus der Literaturanalyse, Ausprägung der Kundenanfrage neu erhoben
			Literaturanalyse
	Kundenbeobachtung		Literaturanalyse
	Kundendiskussion		Kunde als Informationskanal aus der Literaturanalyse, Ausprägung der Kundendiskussion neu erhoben
	Kundenumfrage		Kunde als Informationskanal aus der Literaturanalyse, Ausprägung der Kundenumfrage neu erhoben
	Lieferant		Literaturanalyse
	Mitarbeitende		Literaturanalyse
	Mitbewerber		Literaturanalyse
Politik		Literaturanalyse	
Verband		Neu erhoben	
Publikationen	Internet		Neu erhoben
	Messe		Literaturanalyse
	Zeitschriften		Literaturanalyse

Tabelle 21: Zusammenfassende Darstellung der Informationskanäle aus der empirischen Erhebung (Quelle: eigene Darstellung)

Überkategorie	Informationskanal	Unterkategorie	Literaturanalyse oder neu erhoben
Unternehmerische Reflexionen	Beobachtung	Analogien aus anderen Kontexten	Neu erhoben
		Beobachtungen im eigenen Markt	Neu erhoben
	Eigene Imagination	Analyse der aktuellen Situation / der internen Zahlen	Informationskanal aus der Literaturanalyse, Unterkategorien aus den erhobenen Daten
		Abfallprodukte	Informationskanal aus der Literaturanalyse, Unterkategorien aus den erhobenen Daten
	Eigenes Bedürfnis	Unzufriedenheit mit Prozessen als professioneller Anwender	Informationskanal aus der Literaturanalyse, Unterkategorien aus den erhobenen Daten
		Unzufriedenheit mit bestehenden Angeboten als Privatkunde	Informationskanal aus der Literaturanalyse, Unterkategorien aus den erhobenen Daten

Tabelle 22: Zusammenfassende Darstellung der Informationskanäle aus der empirischen Erhebung  
Fortsetzung (Quelle: eigene Darstellung)

### 2.3.2.3 In den Daten nicht identifizierte Informationskanäle

Die folgenden Informationskanäle, die in der Literaturanalyse identifiziert wurden, konnten nicht als solche in den erhobenen Daten gefunden werden.

- Familie
- engste Freunde
- Berater
- Mentoren
- Universitäten/Fachhochschulen
- Zeitungen
- Patentanmeldungen
- eigene Fehler

Es ist auf den ersten Blick erstaunlich, dass die Familie und engste Freunde in keinem der erhobenen Opportunitäten als Informationskanal identifiziert werden konnten. In neu gegründeten Unternehmen scheint die Familie für die Entdeckung von Opportunitäten eine grössere Rolle zu spielen (z.B. Aldrich & Cliff, 2003), obwohl Ergebnisse dazu gemischt sind (siehe Ozgen & Baron, 2007). Die stärkere Bedeutung für Unternehmensgründer könnte damit erklärt werden, dass durch die Geschäftstätigkeit von Unternehmern

---

bestehender Unternehmen, eine grössere Anzahl an diversen Informationskanälen besteht und dadurch die Familie weniger häufig zum Zweck der Opportunitätenentdeckung genutzt wird. Zudem könnte es auch die These der Vorteilhaftigkeit von losen Beziehungen für die Entdeckung von Opportunitäten unterstützen. Personen mit denen lose Beziehungen („weak ties“) unterhalten werden, besitzen oft unterschiedlicheres Wissen als Personen mit denen enge Beziehungen („strong ties“) gestaltet werden wie etwa zu guten Freunden und der Familie (siehe Kapitel 2.2.5.2.4 auf der Seite 62).

Des Weiteren konnten Bildungs- und Forschungsinstitutionen wie Universitäten und Fachhochschulen sowie Patentanmeldungen und -datenbanken nicht als Informationskanäle identifiziert werden. Untersuchungen zu Grossunternehmen weisen diesen beiden Informationskanälen eine Bedeutung zu (z.B. Laursen & Salter, 2004). Dies mag damit zusammenhängen, dass Unternehmer von KMU auf die interne Forschungskompetenz vertrauen oder gegenüber neu entwickelten wenig erprobten Technologien eher kritisch gegenüber stehen.

Berater und Mentoren scheinen im Vergleich zu Neugründungen (z.B. Ozgen & Baron, 2007) eine weniger grosse Rolle in bestehenden Unternehmen für das Entdecken von Opportunitäten zu spielen. Wahrscheinlich werden diese Personen erst im Nachgang zur Entdeckung von Opportunitäten als relevant eingestuft und können somit für die Evaluation und die Umsetzung von Opportunitäten wichtig werden (z.B. Ozgen & Baron, 2007; Shane & Venkataraman, 2000).

Es mag erstaunen, dass Zeitungen nicht als Informationskanal angegeben wurden. Dies kann dadurch erklärt werden, dass die Erkenntnisse aus Zeitungen in das Humankapital von Unternehmern einfließen (z.B. kann ein Artikel über einen Mitbewerber dazu führen, dass dadurch der Unternehmer zusätzliche Informationen über den Markt, seine Akteure und Erfolgslogik erhält). D.h. durch die Aufnahme der Informationen aus Zeitungen kann sich das Vorwissen des Unternehmers ändern, wodurch diese Informationen eine Auswirkung auf die Entdeckung von Opportunitäten haben könnten. Dabei mag aber die direkte Zuweisung zu einer bestimmten Opportunität schwierig sein.

Schliesslich konnten auch eigene Fehler nicht als Informationskanal identifiziert werden. Dies mag daran liegen, dass dieser Informationskanal im eigenen Bedürfnis oder der eigenen Imagination enthalten sein könnte. Erkennt ein Unternehmer, dass gewisse Prozesse fehleranfällig sind, mag er dadurch und aus dem erwarteten zukünftigen eigenen Nutzen (eigenes Bedürfnis), eine Opportunität entdecken, diesen Prozess zu verbessern.

### 2.3.3 Ergebnisse

Insgesamt wurden Unternehmer und Führungskräfte von 18 Kleinst-, 22 Klein-, 14 Mittel- und 2 Grossunternehmen befragt. In wenigen Fällen wurden auch Verwaltungsräte oder Geschäftsleitungsmitglieder befragt (siehe Anhang im Kapitel 7.2 für eine anonymisierte Liste). In einzelnen Fällen wurden zwei Personen derselben Unternehmung befragt.

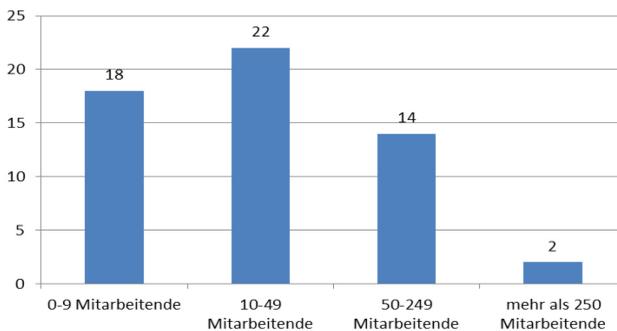


Abbildung 8: Interviewpartner nach Unternehmensgrösse (Quelle: eigene Darstellung)

Es können 73 Dienstleistungs-, 54 Produkt-, und 16 Prozessinnovationen für den Datensatz identifiziert werden, die aus den Opportunitäten entstanden sind. Somit enthält der Datensatz 143 Opportunitäten.

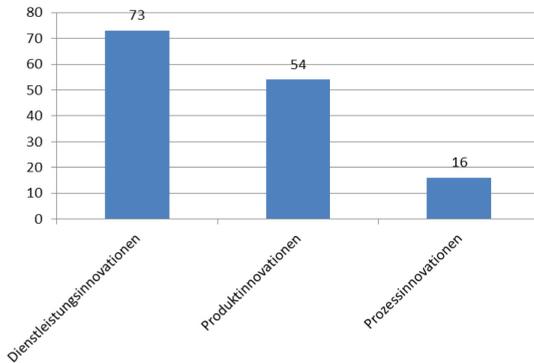


Abbildung 9: Opportunitäten gegliedert nach Dienstleistungs-, Produkt- und Prozessinnovationen  
(Quelle: eigene Darstellung)

Es folgt zuerst eine Gesamtbetrachtung aller Opportunitäten aus der empirischen Untersuchung inklusive einer Unterscheidung anhand der Art der Informationskanäle. Des Weiteren werden die Opportunitäten anhand der Kundenart (Privatkunde oder Unternehmen), der Branche und der Unternehmensgrösse unterteilt.

Bei der Gesamtbetrachtung aller Opportunitäten fällt auf, dass insbesondere Kundenanfragen als Informationskanäle sowie Beobachtungen und die eigene Imagination eine grosse Rolle spielen (Mehrzuteilungen waren möglich). Weitere Bedeutung kommt den Mitarbeitenden, den Lieferanten und Mitbewerbern zu. Diese Erkenntnis aus den dargelegten Daten, dass der Kunde ein wichtiger Informationskanal ist, wird auch in anderen Studien ausgeführt (z.B. Hartman, et al., 1994).

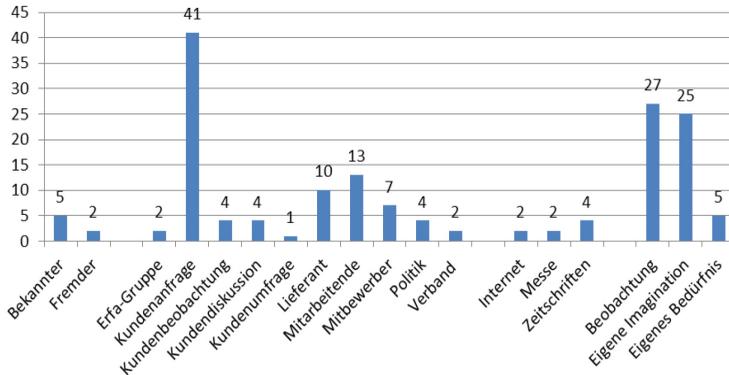


Abbildung 10: Eingeteilte Informationskanäle (Quelle: eigene Darstellung)

Externe Informationskanäle<sup>23</sup>, die zur Entdeckung von Opportunitäten genutzt wurden, konnten 90 Mal gezählt werden und interne 70 Mal. Berufliche<sup>24</sup> Informationskanäle wurden häufiger genutzt (153) als persönliche (7).

In der Innovationsforschung werden Dienstleistungs-, Produkt- und Prozessinnovationen unterschieden (z.B. OECD, 2005). Alam und Perry (2002) führen aus, dass sich Dienstleistungsinnovationen von Produktinnovationen aufgrund folgender Eigenschaften von Dienstleistungen unterscheiden mögen: die Nichtgreifbarkeit, die nicht Lagerfähigkeit und die Untrennbarkeit von Leistung und Konsum (Lovelock, 1983; Shostack, 1977; Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1985). Prozessinnovationen basieren auf neuen oder verbesserten Produktions- und Leistungserstellungsprozessen, indem etwa die Kosten reduziert werden (z.B. OECD, 2005: 9). Deshalb ist es zweckdienlich, diese drei Innovationsarten zu unterscheiden.

<sup>23</sup> Zu den externen Informationskanälen zählen Bekannte, Fremde, Mitglieder der Erfä-Gruppe, verschiedene Arten von Kundeninteraktionen, Lieferanten, Mitbewerber, Politiker, der Verband, Internet, Messen, Zeitschriften. Als interne Informationskanäle gelten Mitarbeitende, die Beobachtung, eigene Imagination und das eigene Bedürfnis. Pro Opportunität können mehrere Informationskanäle eine Rolle spielen.

<sup>24</sup> Als persönliche Informationskanäle werden Bekannte, Fremde, Familienmitglieder und Freunde bezeichnet. Die restlichen Informationskanäle werden zu beruflichen gezählt.

	Dienstleistungs- innovationen	%	Produkt- innovationen	%	Prozess- innovationen	%
Anzahl Unternehmen	42		17		11	
Bekannter	2	2%	3	5%	0	0%
Fremder	1	1%	1	2%	0	0%
Erfa-Gruppe	1	1%	0	0%	1	6%
<b>Kundenanfrage</b>	19	22%	22	39%	0	0%
Kundenbeobachtung	2	2%	2	4%	0	0%
Kundendiskussion	3	4%	0	0%	1	6%
Kundenumfrage	1	1%	0	0%	0	0%
Lieferant	7	8%	3	5%	0	0%
Mitarbeitende	5	6%	1	2%	7	39%
Mitbewerber	2	2%	5	9%	0	0%
Politik	3	4%	1	2%	0	0%
Verband	2	2%	0	0%	0	0%
Internet	2	2%	0	0%	0	0%
Messe	1	1%	1	2%	0	0%
Zeitschriften	2	2%	1	2%	1	6%
<b>Beobachtung</b>	14	16%	9	16%	4	22%
<b>Eigene Imagination</b>	15	18%	7	12%	3	17%
Eigenes Bedürfnis	3	4%	1	2%	1	6%
<b>Summe</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Tabelle 23: Informationskanäle nach Dienstleistungs-, Produkt- und Prozessinnovationen

(Quelle: eigene Darstellung)

Es ist auffällig, dass bei Dienstleistungs- und Produktinnovationen die Kundenanfrage der am häufigsten genutzte Informationskanal ist (bei 19 resp. 22 Opportunitäten). Werden alle Aktivitätsgrade von Kunden einbezogen, sind es für Dienstleistungsinnovationen 25 (29%) und für Produktinnovationen 24 (43%) Opportunitäten, bei denen Kunden eine Rolle spielen. Für Prozessinnovationen sind Mitarbeitende der am häufigsten genutzte Informationskanal (7 Opportunitäten und eine Relation von 39%). Die Beobachtung und die eigene Imagination sind weitere häufig genutzte Informationskanäle.

Forscher unterscheiden zudem die Vertriebsarten. So unterscheidet die Innovationsforschung zwischen Business-to-Business (B2B) und Business-to-Customer (B2C) (z.B. Teo & Ranganathan, 2004). Unternehmen in B2C-Märkten verkaufen Produkte und Dienstleistungen an Individuen resp. Privatkunden. Unternehmen in B2B-Märkten verkaufen ihre Produkte und Dienstleistungen an Unternehmen. Im Folgenden wird deshalb zwischen Unternehmen als Kunden (B2B) und Privatkunden (B2C) unterschieden.

	Unternehmen	%	Privatkunden	%
Anzahl Unternehmen	33		25	
Bekannter	3	4%	2	4%
Fremder	1	1%	1	2%
Erfa-Gruppe	0	0%	1	2%
<b>Kundenanfrage</b>	31	42%	7	13%
Kundenbeobachtung	1	1%	3	5%
Kundendiskussion	3	4%	0	0%
Kundenumfrage	0	0%	1	2%
Lieferant	3	4%	6	11%
Mitarbeitende	2	3%	4	7%
Mitbewerber	3	4%	3	5%
Politik	2	3%	0	0%
Verband	1	1%	1	2%
Internet	0	0%	0	0%
Messe	1	1%	1	2%
Zeitschriften	1	1%	2	4%
<b>Beobachtung</b>	9	12%	12	22%
<b>Eigene Imagination</b>	10	14%	10	18%
Eigenes Bedürfnis	3	4%	1	2%
<b>Summe</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Tabelle 24: Informationskanäle nach Kundenart (Quelle: eigene Darstellung)<sup>25</sup>

Bei dieser Betrachtung fällt auf, dass eine grössere Anzahl an Kundenanfragen als Informationskanal in B2B-Märkten genutzt wurde als in B2C-Märkten. Eine mögliche Erklärung dafür könnte sein, dass Unternehmen im Vergleich zu Privatkunden mehr Know-how besitzen oder ein grösseres Bedürfnis resp. einen höheren Druck verspüren, ihre Probleme zu lösen (siehe Untersuchungen zu Lead Usern in B2B-Märkten z.B. Lettl, et al., 2008). Deshalb sind sie auf der Suche nach Unternehmen, die ihnen diese Probleme lösen können.

Lieferanten sind auch in B2C-Märkten ein häufig genutzter Informationskanal (Bogers, Afuah, & Bastian, 2010). Dies mag dadurch erklärt werden, dass spezialisierte Unternehmen in B2C-Märkten vom technischen Wissen und den technischen Inputs von Lieferanten abhängig sind, welche mit neuen Produkten oder Dienstleistungen aufwarten. Fremde und Bekannte spielen auch bei B2B-Märkten eine Rolle (auch wenn nur eine untergeordnete). Diese Bekannten oder Fremde haben vielleicht durch ihre frühere Arbeitstätigkeit entsprechendes Wissen über B2B-Märkte oder legen die Be-

<sup>25</sup> Teilweise wurden die Dienstleistungen auch für die öffentliche Hand oder Verbände ausgeführt. Diese Einteilung wurde nicht in dieser Liste aufgeführt.

dürfnisse der Endkunden dar (z.B. im Falle eines Beispiels einer neuartigen Verpackung).

Es wurde eine weitere Unterteilung vorgenommen, indem Opportunitäten anhand der Kundenart unterschieden wurden und danach untersucht wurde, ob es sich dabei um Unternehmen im B2B- oder im B2C-Markt handelt. Als Beispiel bieten 92% der Unternehmen, deren Unternehmer Opportunitäten für Unternehmen als Kunden entdeckten, hauptsächlich<sup>26</sup> Marktleistungen für Unternehmen (also in B2B-Märkten) an. Es zeigt sich, das B2B-Unternehmen eher Opportunitäten für Unternehmen und B2C-Unternehmen eher Opportunitäten für Privatkunden entdecken.

Opportunitäten	Unternehmen					
	B2B	%	B2C	%	Summe	
	<b>B2B (Unternehmen)</b>	68	92%	14	25%	82
	<b>B2C (Privatkunde)</b>	6	8%	41	75%	47
Summe	74	100%	55	100%	129	

Tabelle 25: Opportunitäten und Unternehmen nach Kundenarten (Quelle: eigene Darstellung)

Ein Vergleich der Unternehmensgrössen von Opportunitäten in B2B- oder in B2C-Märkten deutet darauf hin, dass der Datensatz eine ungleiche Verteilung der Grössenkategorien der Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen aufweist.

Unternehmensgrösse	Opportunitäten	Prozentualer Anteil
0-9 Mitarbeitende	17	23%
10-49 Mitarbeitende	27	36%
50-249 Mitarbeitende	28	38%
mehr als 250 Mitarbeitende	2	3%
Summe	74	100%

Tabelle 26: Opportunitäten von Unternehmern in B2B-Märkten nach Unternehmensgrösse (Quelle: eigene Darstellung)

Unternehmensgrösse	Opportunitäten	Prozentualer Anteil
0-9 Mitarbeitende	27	49%
10-49 Mitarbeitende	19	35%
50-249 Mitarbeitende	8	15%
mehr als 250 Mitarbeitende	1	2%
Summe	55	100%

Tabelle 27: Opportunitäten von Unternehmern in B2C-Märkten nach Unternehmensgrösse (Quelle: eigene Darstellung)

<sup>26</sup> Die Unternehmen bieten teilweise (zusätzlich) auch Leistungen für Verbände und die öffentliche Hand an. Die einzelnen Unternehmen wurden jeweils der umsatzmässig höchsten Kundenart zugeteilt.

Eine weitere Unterteilung der Informationskanäle anhand der Unternehmensgrösse nach Kundenart zeigt jedoch, dass für jede Unternehmensgrösse, die relative Anzahl an Kundenanfragen höher ist (oder zumindest gleich ist für Grossunternehmen) für Unternehmer, die in B2B-Märkten tätig sind im Vergleich zu jenen in B2C-Märkten (siehe Tabellen Tabelle 28 und 29).

Informationskanal	0-9 MA	%	10-49 MA	%	50-249 MA	%	> 250 MA	%
Anzahl Unternehmen (B2B-Märkte)	10		10		5		1	
Anzahl Unternehmen (B2C-Märkte)	6		14		12		2	
<b>Kundenanfrage (B2B-Märkte)</b>	<b>4</b>	<b>15%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>2</b>	<b>25%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>Kundenanfrage (B2C-Märkte)</b>	<b>6</b>	<b>35%</b>	<b>10</b>	<b>37%</b>	<b>12</b>	<b>43%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>
Summe (B2B-Märkte)	27		19		8		1	
Summe (B2C-Märkte)	17		27		28		2	

Tabelle 28: Informationskanäle von Unternehmern in B2B- und B2C-Märkten nach Unternehmensgrösse (Quelle: eigene Darstellung)

Für eine Branchenbetrachtung werden in der Entrepreneurship- und Innovationsforschung sowie in der Forschung zu Kleinunternehmen häufig SIC Codes verwendet (z.B. Acs, Anselin, & Varga, 2002; Busenitz, 1996; Pope, 2002; Schwartz & Teach, 2000). SIC ist die Übersetzung für „Standard Industrial Classification“ (United States Department of Labor, 2011). Für diese Untersuchung wurde der einstellige Code verwendet. Der SIC-Code wurde gegenüber der Klassifikation der NOGA bevorzugt ("Nomenclature Générale des Activités Économiques"), da der SIC-Code eine Einteilung in acht relevante (resp. insgesamt zehn) Kategorien ermöglicht. Die Einteilung der NOGA wäre entweder zu eingrenzend (NOGA Einsteller mit drei Einteilungen) oder zu ausführlich (NOGA Buchstaben mit 21 Einteilungen von A bis U) gewesen.<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Vgl. dazu Informationen unter [www.bfs.admin.ch](http://www.bfs.admin.ch)

SIC-Code	Bezeichnung (Bezeichnung für weitere Überschriften)
SIC-Code 0	Landwirtschaft, Forstwirtschaft und Fischerei (Landwirtschaft)
SIC-Code 1	Bergbau und Bauwirtschaft (Bau)
SIC-Code 2	Verarbeitende Industrie (Industrie)
SIC-Code 4	Transporte, Kommunikation, Elektronik, Benzin und sanitäre Dienstleistungen (Transporte)
SIC-Code 5	Gross- und Detailhandel (Handel)
SIC-Code 6	Banken, Versicherungen und Immobilien (Kreditgewerbe)
SIC-Code 7	Dienstleistungen (Dienstleistungen)
SIC-Code 9	Öffentliche Verwaltung (öffentliche Verwaltung)

Tabelle 29: SIC-Codes und Erklärungen (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Division of Corporation Finance, 2011; Risk-Capital Research & Technology, 2011)

Die öffentliche Verwaltung wurde nicht untersucht, da sich die Untersuchung auf privatrechtliche Institutionen beschränkte, die hauptsächlich privat gehalten werden. Zudem zeigen Untersuchungen, dass der Anteil an KMU bei Banken und Versicherungen kleiner ist als in anderen Branchen (siehe Fueglistaller, et al., 2007), wodurch diese Branche nicht miteinbezogen wurde.

	Bau	%	Industrie	%	Handel	%	Dienstleistungen	%
Anzahl Unternehmen	5		7		8		22	
Bekannter	0	0%	0	0%	1	6%	1	2%
Fremder	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%
Erfä-Gruppe	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%
<b>Kundenanfrage</b>	1	13%	5	31%	2	13%	11	24%
Kundenbeobachtung	0	0%	1	6%	0	0%	1	2%
Kundendiskussion	0	0%	1	6%	0	0%	2	4%
Kundenumfrage	0	0%	0	0%	1	6%	0	0%
Lieferant	1	13%	3	19%	2	13%	1	2%
Mitarbeitende	0	0%	0	0%	1	6%	4	9%
Mitbewerber	1	13%	1	6%	0	0%	0	0%
Politik	0	0%	0	0%	0	0%	3	7%
Verband	0	0%	0	0%	1	6%	1	2%
Internet	0	0%	2	13%	0	0%	0	0%
Messe	1	13%	0	0%	0	0%	0	0%
Zeitschriften	0	0%	0	0%	1	6%	1	2%
<b>Beobachtung</b>	1	13%	2	13%	3	19%	8	18%
<b>Eigene Imagination</b>	2	25%	1	6%	4	25%	8	18%
<b>Eigenes Bedürfnis</b>	1	13%	0	0%	0	0%	2	4%
<b>Summe</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Tabelle 30: Informationskanäle für Dienstleistungsinnovationen nach Branchen

(Quelle: eigene Darstellung)

Ein Vergleich der Branchen zeigt, dass Unternehmer, die im Handel tätig sind, relativ zur Industrie weniger häufig Kundenanfragen als Informationskanal für die Entdeckung von Opportunitäten für Dienstleistungsinnovationen nutzen. Unternehmer im Handel nutzen hingegen häufiger die eigene Imagination und Beobachtungen (wenn auch auf tiefem Niveau). Dies mag damit zusammenhängen, dass Unternehmer im Handel wahrscheinlich oft auf der Suche nach neuen Dienstleistungen sind, die den Bedürfnissen der Kunden entsprechen, um sich dadurch differenzieren zu können. Auch kann eine gewisse Abhängigkeit von grösseren Lieferanten vorhanden sein (nicht nur aufgrund von Machtverhältnissen, sondern auch aufgrund von beziehungs-spezifischen Investitionen). Unternehmer der Industrie mögen Dienstleistungen nicht als Kernleistung ansehen und suchen sowie hinterfragen ihre Dienstleistungen deshalb eher weniger. Die Opportunitäten werden somit häufiger an sie herangetragen.

	Land-wirtschaft		Bau		In-dustrie		Handel		Dienst-leistungen	
Anzahl Unternehmen	1		4		12		3		1	
Bekannter	0	0%	0	0%	3	7%	0	0%	0	0%
Fremder	0	0%	0	0%	1	2%	0	0%	0	0%
Erfa-Gruppe	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Kundenanfrage	0	0%	6	67%	14	33%	2	67%	0	0%
Kundenbeobachtung	0	0%	0	0%	2	5%	0	0%	0	0%
Kundendiskussion	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Kundenumfrage	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Lieferant	0	0%	0	0%	3	7%	0	0%	0	0%
Mitarbeitende	0	0%	0	0%	1	2%	0	0%	0	0%
Mitbewerber	0	0%	2	22%	2	5%	1	33%	0	0%
Politik	0	0%	1	11%	0	0%	0	0%	0	0%
Verband	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Internet	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Messe	0	0%	0	0%	1	2%	0	0%	0	0%
Zeitschriften	0	0%	0	0%	1	2%	0	0%	0	0%
Beobachtung	1	100%	0	0%	8	19%	0	0%	0	0%
Eigene Imagination	0	0%	0	0%	6	14%	0	0%	1	100%
Eigenes Bedürfnis	0	0%	0	0%	1	2%	0	0%	0	0%
Summe	1		9		43		3		1	

Tabelle 31: Informationskanäle für Produktinnovationen nach Branchen

(Quelle: eigene Darstellung)

Zwar kann aufgrund der tiefen Fallzahl nur beschränkt eine Aussage getroffen werden, aber die Relationen lassen auf eine grosse Bedeutung von Kundenanfragen im Bauwesen schliessen. Es könnte damit erklärt werden, dass

Kunden (z.B. Architekten) aufgrund ihrer eigenen Differenzierungsstrategien auf der Suche nach neuen Entwicklungen sind und diese gerne mit einem experimentierfreudigen Handwerksbetrieb ausführen würden. Unternehmer aus der Industrie wiederum nutzen die Kundenanfrage, die Beobachtung und die eigene Imagination am häufigsten.

	0-9 MA	%	10-49 MA	%	50-249 MA	%	> 250 MA	%
Anzahl Unternehmen	13		16		11		2	
Bekannter	0	0%	1	3%	1	4%	0	0%
Fremder	0	0%	1	3%	0	0%	0	0%
Erfa-Gruppe	0	0%	1	3%	0	0%	0	0%
Kundenanfrage	4	14%	6	21%	6	22%	3	100%
Kundenbeobachtung	1	4%	0	0%	1	4%	0	0%
Kundendiskussion	0	0%	1	3%	3	11%	0	0%
Kundenumfrage	0	0%	1	3%	0	0%	0	0%
Lieferant	2	7%	2	7%	3	11%	0	0%
Mitarbeitende	1	4%	2	7%	2	7%	0	0%
Mitbewerber	0	0%	1	3%	1	4%	0	0%
Politik	1	4%	1	3%	1	4%	0	0%
Verband	0	0%	2	7%	0	0%	0	0%
Internet	2	7%	0	0%	0	0%	0	0%
Messe	1	4%	0	0%	0	0%	0	0%
Zeitschriften	1	4%	0	0%	1	4%	0	0%
Beobachtung	6	21%	6	21%	3	11%	0	0%
Eigene Imagination	7	25%	4	14%	4	15%	0	0%
Eigenes Bedürfnis	2	7%	0	0%	1	4%	0	0%
<b>Summe</b>	<b>28</b>		<b>29</b>		<b>27</b>		<b>3</b>	

Tabelle 32: Informationskanäle für Dienstleistungsinnovationen nach Unternehmensgrößen

(Quelle: eigene Darstellung)

Trotz geringerer Fallzahl wurden leicht mehr Kundenanfragen bei mittelgrossen und grossen Unternehmen als Informationskanal für Dienstleistungsinnovationen angegeben als bei kleineren Unternehmen. Dies mag dadurch erklärt werden, dass diese Unternehmen aufgrund ihrer Grösse und möglicherweise aufgrund ihrer Reputation eher von Kunden angefragt werden, eine Problemlösung zu liefern. Eine weitere Erklärung könnte sein, dass durch die fast alltägliche operative Tätigkeit von Unternehmern in Kleinunternehmen die allgemeine Beobachtung und Imagination einen grösseren Stellenwert einnehmen. Die Bedürfnisse der Kunden können aufgrund der Nähe der Unternehmer zur Kundschaft aller Voraussicht nach stärker selbst durch den Unternehmer erfahren werden.

Für mittelgrosse Unternehmen verstärkt sich dieser Effekt der häufig genutzten Kundenanfragen bei Produktinnovationen im Vergleich zu Dienstleistungsinnovationen. Eine ähnliche Argumentation wie bei Dienstleistungsinnovationen kann auch hier angebracht werden. Der Datensatz enthält jedoch keine Beispiele von Produktinnovationen von Grossunternehmen.

	0-9 MA	%	10-49 MA	%	50-249 MA	%
Anzahl Unternehmen	7		6		7	
Bekannter	0	0%	1	6%	2	11%
Fremder	0	0%	1	6%	0	0%
Erfa-Gruppe	0	0%	0	0%	0	0%
Kundenanfrage	6	30%	5	28%	11	58%
Kundenbeobachtung	1	5%	1	6%	0	0%
Kundendiskussion	0	0%	0	0%	0	0%
Kundenumfrage	0	0%	0	0%	0	0%
Lieferant	3	15%	0	0%	0	0%
Mitarbeitende	0	0%	0	0%	1	5%
Mitbewerber	2	10%	2	11%	1	5%
Politik	0	0%	0	0%	1	5%
Verband	0	0%	0	0%	0	0%
Internet	0	0%	0	0%	0	0%
Messe	0	0%	1	6%	0	0%
Zeitschriften	1	5%	0	0%	0	0%
Beobachtung	3	15%	6	33%	0	0%
Eigene Imagination	3	15%	1	6%	3	16%
Eigenes Bedürfnis	1	5%	0	0%	0	0%
Summe	20	100%	18	100%	19	100%

Tabelle 33: Informationskanäle für Produktinnovationen nach Unternehmensgrössen  
(Quelle: eigene Darstellung)

Zusätzlich kann gemutmasst werden, dass das intuitive Problemlösen in Klein- und insbesondere Kleinstunternehmen stärker vorhanden sein könnte. So könnte das fachliche Wissen und die Nähe zu den Kunden aufgrund der operativen Tätigkeit der Unternehmer zu einem ganzheitlicheren Verständnis führen (siehe Kapitel 2.2.6 auf der Seite 68). Durch diese Marktkennntnis aufgrund von Beobachtungen während der operativen Tätigkeit zusammen mit dem fachlichen Know-how mögen Informationskanäle wie Beobachtungen häufiger genutzt werden.

Wie einzelne Beispiele zeigen, ist die Entdeckung einer Opportunität und deren Umsetzung ein länger andauernder und nicht immer linear verlaufender Prozess. Die vom Unternehmer wahrgenommene Ausprägung der Opportunität kann sich in diesem Prozess stark verändern (siehe Ausführungen

von Kirzner, 1997; Ardichvili, et al., 2003 bzgl. des Ausprägungsgrads von Opportunitäten in Kapitel 2.2.2.1 auf der Seite 19), wodurch es für weitere Untersuchungen interessant wäre, die Weiterentwicklung von Opportunitäten zu erfassen. Der ganze Prozess von der ersten Entdeckung der Opportunität bis zur Markteinführung soll betrachtet und die Unterschiede der originären Opportunität zur umgesetzten Opportunität erfasst werden.

Limitierend sind mindestens zwei Faktoren: Erstens kann aufgrund des theoretischen Samplings und der teilweise tiefen Fallzahl pro Kategorie kein Anspruch auf statistische Generalisierbarkeit erhoben werden. Zweitens könnten Interviews dahingehend limitiert sein, dass die interviewten Personen sozial erwünschte Antworten lieferten oder ihre Erinnerungen im Rückblick anpassten und deshalb einen der Realität abweichenden Hergang schilderten (z.B. Eisenhardt & Graebner, 2007). Diese Limitierungen wurden dahingehend gemildert, dass die Personen nach konkreten Innovationen befragt und gebeten wurden, dies möglichst mit eigenen Worten auszuführen.

Weiter war die Zuteilung zu Kategorien nicht immer eindeutig. Teilweise wurden von den Unternehmern mehrere Informationskanäle genutzt. Manchmal wurden einzelne Opportunitäten zum Informationskanal der eigenen Imagination hinzugezählt, wobei die Unternehmer auch Informationen von anderen Kanälen nutzten: Das Hinterfragen der eigenen Marktleistungen mag auch mit den operativen Erfahrungen aus Interaktionen mit Kunden zusammenhängen. Dieser Umstand wurde insofern gemildert, dass die Einteilung in Kategorien des Autors mit derjenigen einer zweiten und dritten Person verglichen wurde.

Für eine weitere Untersuchung wird empfohlen, den Grad der Imagination des Unternehmers stärker zu untersuchen. Es soll also untersucht werden, inwiefern z.B. der Kunde selbst bereits einen signifikanten Anteil zum Entdecken der Opportunität angab oder ob erst durch die Imagination des Unternehmers diese Opportunität entdeckt wurde (oder zumindest ein signifikanter Anteil der Opportunität).

### 2.3.4 Entwicklung von Propositionen

Aus diesen Ausführungen lassen sich verschiedene Propositionen ableiten, um einen Beitrag für die Opportunitätsforschung im Allgemeinen (z.B. Shane & Venkataraman, 2000) und die Forschung zu Informationskanälen (z.B. Fiet, 2007) zu liefern.

Die Kundenanfragen wurden als ein häufig genutzter Informationskanal identifiziert, der dazu dient, Opportunitäten zu entdecken. Um in den Worten von Fiet (2007) zu argumentieren, würde dies heissen, dass im Consideration Set von Unternehmern die Kundenanfrage eine wichtige Rolle einnimmt. Das hiesse, dass Unternehmer systematisch ihre Kunden entweder nach ihren Bedürfnissen und Problemen fragen oder zumindest die Kunden dazu ermutigen, den Unternehmer bei Problemen und Bedürfnissen anzufragen. Dies verdeutlicht dem Kunden die Offenheit von Unternehmern gegenüber neuen Problemstellungen des Kunden. Die Kundenanfrage bezeichnet jedoch nicht zwingend eine systematische Suche, sondern ist eher mit einer unternehmerischen Wachsamkeit verbunden (Kirzner, 1973) oder im Extremfall sogar mit einer gewissen zufälligen Komponente, da die Kundenanfrage eine Aktivität des Kunden voraussetzt und die Aktivität des Unternehmers erst nach Mitteilung der Kundenanfrage auftritt (z.B. Tripsas & Shah, 2007). D.h. der Unternehmer ist grundsätzlich wachsam gegenüber Anfragen von Kunden und nimmt sie entsprechend seinem Vorwissen und seinen Erfahrungen auf. Er entdeckt entsprechende Opportunitäten oder eben nicht (Kirzner, 1997). Er entscheidet gemäss seinem Vorwissen, ob die Lösung dieser Kundenanfrage für andere Kunden ebenso von Relevanz sein könnte.

Aus Sicht der Forschung zu Lead Usern (z.B. Urban & von Hippel, 1988) könnte die Häufigkeit von Kundenanfragen als Informationskanal dahingehend erklärt werden, dass es sich bei diesen Kunden um Lead User handelt. Diese Kunden (oder allgemein Anwender) haben eine grosse Motivation, ihre Bedürfnisse zu befriedigen und erfahren diese Bedürfnisse früher als das Gros der Kunden. Andere Studien führen aus, dass der Kunde ein wichtiger und häufig genutzter Informationskanal im Kontext von Innovationen ist (z.B. Hyland, et al., 2006; Hartman, et al., 1994). Die empirischen Er-

---

kenntnisse dieser Arbeit zeigen weiter auf, dass gewisse Unternehmer erst eine neue Opportunität als solche entdecken, wenn eine gewisse Anzahl an Kundenanfragen an sie herangetragen wurde, da die Neuentwicklung oft mit Investitionen und Risiko verbunden ist. Dieses Risiko wird vom Unternehmer u.a. eingegangen, wenn er glaubt, dass die von einem (oder mehreren) Kunden nachgefragte Marktleistung von einer grösseren Anzahl anderer Kunden nachgefragt wird.

Hartman et al. (1994) zeigen für ihren Kontext, dass die Beobachtung des Kunden die am häufigsten genutzte Quelle für Innovationen ist. Hyland et al. (2006) finden für ihren Kontext, dass Kunden die wichtigste Quelle für Informationen und Ideen über Innovationen auf globaler, nationaler und lokaler Ebene sind. Aus den in dieser Arbeit erhobenen Daten kann zudem argumentiert werden, dass der Kunde im Allgemeinen und die Anfrage des Kunden von Unternehmern im Speziellen als häufigster Innovationskanal für die Entdeckung von Opportunitäten für Produkt- sowie Dienstleistungsinnovationen genutzt wurde.

Somit kann die Proposition aufgestellt werden, dass die Anfragen von Kunden von Unternehmern häufiger als andere Informationskanäle genutzt werden, um Opportunitäten für Produkt- und Dienstleistungsinnovationen zu entdecken.

*Proposition 1: Unternehmer nutzen Anfragen von Kunden häufiger als andere Informationskanäle, um Opportunitäten für Produkt- und Dienstleistungsinnovationen zu entdecken.*

Die erhobenen Daten zeigen, dass Kundenanfragen ein häufiger Informationskanal zur Entdeckung von Opportunitäten durch Unternehmer speziell in B2B-Märkten sind. In B2C-Märkten konnte dieses Muster weniger klar erkannt werden. Eine Erklärung für dieses in den Daten gefundene Phänomen könnte darin liegen, dass Unternehmen eine grössere Motivation und Dringlichkeit haben als Privatkunden, ihr Problem (oder dasjenige ihrer Endkunden) schnellstmöglich zu lösen. Dies kann insbesondere mit der Argumentation der Forschung über Lead User erklärt werden. Diese An-

wender haben eine höhere Motivation als andere Kunden, ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Dieses Phänomen kann auch in B2B-Kontexten gefunden werden (z.B. Lettl, et al., 2008). Eine weitere Erklärung könnte darin liegen, dass Unternehmen ein grösseres technisches Verständnis haben und deshalb wissen, welche Unternehmen sie anfragen müssen, damit ihre Probleme gelöst werden können. Wenn nun ein solches Unternehmen als Kunde den Unternehmer anfragt, ihr Problem zu lösen, wird der Unternehmer dies als Opportunität entdecken, wenn er den Wert für andere Kunden sieht. Es könnte aber sein, dass der Unternehmer aufgrund von Abhängigkeiten (z.B. zu einem Grosskunden) dazu gezwungen ist, die Kundenanfrage als Opportunität wahrzunehmen und umzusetzen.

Somit kann die Proposition aufgestellt werden, dass Kundenanfragen in B2B-Märkten von Unternehmern für die Entdeckung von Opportunitäten häufiger genutzt werden als in B2C-Märkten.

*Proposition 2: Kundenanfragen werden von Unternehmern in B2B-Märkten häufiger genutzt als in B2C-Märkten.*

Die Erkenntnisse aus den einzelnen Fällen zeigen, dass die Suche nach Opportunitäten insbesondere dann intensiviert wurde, wenn entweder interne Ressourcen vorhanden waren (z.B. Abfallprodukte aus dem Herstellungsprozess oder eine frei werdende Liegenschaft) oder wenn Veränderungen im Marktumfeld (z.B. abnehmende Verkaufszahlen) auftraten und sich somit für den Unternehmer ein Anstoss zum Handeln ergab (z.B. der Wunsch nach strategischer Veränderung wie etwa eine Internationalisierung). Der Unternehmer sah sich in diesen zwei Fällen dazu veranlasst, nach einer Lösung zu suchen. Diese frei werdenden Ressourcen oder Veränderungen im Umfeld des Unternehmers nehmen die Rolle eines Stimulus ein, der dazu führen kann, dass die Unternehmer systematisch nach Opportunitäten suchen (gemäss Fiet, 2007). Entsprechend wird jede Wahrnehmung vor dem Hintergrund geprüft, ob sie zur Lösung der genannten Herausforderungen (Nutzung von frei werdenden Ressourcen oder eine strategische Veränderung auslösen) beitragen kann. Die systematische Suche nach Opportunitäten

---

erhält in solchen Fällen eine höhere Priorität gegenüber anderen (z.B. operativen) Aufgaben des Unternehmers. Aus dieser Notwendigkeit heraus werden nicht nur die vorhandenen Informationskanäle durchsucht, sondern auch die eigene Imagination benutzt und der Markt bewusst beobachtet. Dies kann ein stark intuitiver Prozess sein, wodurch es aus dem Zusammenspiel verschiedener Informationen schwierig wird, nur einen konkreten Informationskanal zu eruieren.

Somit kann die Proposition aufgestellt werden, dass frei werdende Ressourcen oder signifikante Veränderungen im Umfeld des Unternehmers einen Einfluss darauf haben, dass sich der Unternehmer mit der Entdeckung von Opportunitäten mittels seiner eigenen Imagination und Beobachtung systematisch auseinandersetzt.

*Proposition 3a: Frei werdende Ressourcen führen dazu, dass sich der Unternehmer mit der Entdeckung von Opportunitäten mittels seiner eigenen Imagination und Beobachtung systematisch auseinandersetzt.*

*Proposition 3b: Eine signifikante Veränderung im Umfeld des Unternehmens führt dazu, dass sich der Unternehmer mit der Entdeckung von Opportunitäten mittels seiner eigenen Imagination und Beobachtung systematisch auseinandersetzt.*

Die empirischen Daten legen die Vermutung nahe, dass Unternehmer von kleineren Unternehmen weniger häufig die Kundenanfrage als Informationskanal nutzen, dafür jedoch häufiger die eigene Imagination und die Beobachtung. Dies mag damit erklärt werden, dass Geschäftsführer in Kleinst- und Kleinunternehmen oftmals operativ tätig sind und somit häufig mit Kunden interagieren (z.B. Fueglistaller, 2004: 23ff.; Pfohl, 2006: 18ff.). Zudem besitzen sie oft eine technische Ausbildung und haben somit ein hohes fachliches Know-how (z.B. Pfohl, 2006: 18ff.). Diese Marktnähe und das fachliche Know-how könnten dazu führen, dass diese Unternehmer Beobachtungen und ihre eigene Imagination häufiger nutzen, um Opportunitäten zu entdecken. Einerseits mag es schwierig sein, den wirklichen Informationskanal zu beziffern, da die Unternehmer alltäglich mit dem Marktge-

schehen betraut sind. Andererseits könnte das ganzheitliche Verständnis des Marktes und der möglichen technischen oder operativen Lösungen dazu führen, dass dadurch häufiger Opportunitäten entdeckt werden.

Eine andere Argumentation wäre, dass gerade diese Unternehmer aufgrund ihrer zeitlichen Belastung und der Anforderung des breiten fachlichen und betriebswirtschaftlichen Know-hows in kleineren Unternehmen (z.B. Pfohl, 2006: 18ff.) im Vergleich zu Geschäftsführern von grösseren Unternehmen keine weiteren Informationskanäle nutzen. Sie würden also nur solche Informationskanäle nutzen, mit denen sie sowieso aufgrund ihrer Geschäftstätigkeit in Berührung kommen würden. Dieses Erklärungsmuster konnte jedoch in den erhobenen Daten nicht gefunden werden.

Die Beobachtung und die eigene Imagination sind am zweithäufigsten genutzt worden. Durch die Beobachtung des Marktes und der diesbezüglichen Wahrnehmung von Veränderungen können Opportunitäten entdeckt werden. Die eigene Imagination wird dabei genutzt, um eine (nicht immer) offensichtliche Verbindung von Ereignissen herzustellen (z.B. durch Hinterfragen) und somit Opportunitäten zu entdecken. Die eigene Imagination kann dabei (auch für die anderen genannten Informationskanäle) eine ungleich starke Rolle spielen. So kann die Opportunität aus den Informationen der Informationskanäle als solche entdeckt werden oder der Unternehmer erbringt durch seine eigene Imagination eine weitere Übersetzungsleistung in seinen Kontext. Diese Einsichten können mit den Erkenntnissen von Shane (2000) in Verbindung gebracht werden, der dem Vorwissen und der Erfahrung eine wichtige Rolle zuschreibt, um Opportunitäten zu entdecken. Durch dieses Vorwissen werden gewisse Signale als wichtig wahrgenommen (z.B. eine bestimmte Beobachtung). Diese spezifische Wahrnehmung ermöglicht wiederum die Entdeckung einer Opportunität. Auch Dyer et al. (2008) betonen die Wichtigkeit von Beobachtungen und des Hinterfragens des Status Quo.

Somit kann die Proposition aufgestellt werden, dass Unternehmer von kleineren Unternehmen die Beobachtung und die eigene Imagination häufiger als Unternehmer von grösseren Unternehmen nutzen, um Opportunitäten für Dienstleistungsinnovationen zu entdecken

*Proposition 4: Unternehmer von kleineren Unternehmen nutzen die Beobachtung und die eigene Imagination häufiger zur Entdeckung von Opportunitäten für Dienstleistungsinnovationen als Unternehmer von grösseren Unternehmen.*

Vertreter der Entrepreneurshipforschung betonen die Wichtigkeit der Familie für den Unternehmensgründer und für die Umsetzung einer Opportunität (z.B. Aldrich & Cliff, 2003). Die Familie des Gründers kann wichtig sein, um den Zugang zu einem grösseren Netzwerk zu ermöglichen oder um finanzielles Kapital zu erhalten (z.B. Aldrich & Zimmer, 1986). Gemäss den vorliegenden Daten dieser Arbeit, spielt die Familie für die Unternehmer von bestehenden Unternehmen keine Rolle bei der Entdeckung der erhobenen Opportunitäten. Dieser Unterschied kann etwa damit erklärt werden, dass Neugründer oftmals nur eine beschränkte Anzahl an bestehenden Kontakten in ihren Zielmärkten besitzen, ganz im Gegensatz zu Unternehmern in etablierten Unternehmen, die täglich mit Exponenten des eigenen Marktes zu tun haben. Dadurch ist die Familie für Neugründer zum Zwecke des Entdeckens von Opportunitäten tendenziell wichtiger als für Unternehmer in bestehenden Unternehmen.

Somit kann die Proposition aufgestellt, dass Neugründer Familienmitglieder als Informationskanal häufiger zur Entdeckung von Opportunitäten nutzen als Unternehmer in bestehenden Unternehmen.

*Proposition 5: Neugründer nutzen Familienmitglieder als Informationskanal häufiger zur Entdeckung von Opportunitäten als Unternehmer in bestehenden Unternehmen.*

Die folgende Tabelle fasst die Propositionen zusammen.

Proposition	Ausführung
Proposition 1	Unternehmer nutzen Anfragen von Kunden häufiger als andere Informationskanäle, um Opportunitäten für Produkt- und Dienstleistungsinnovationen zu entdecken.
Proposition 2	Kundenanfragen werden von Unternehmern in B2B-Märkten häufiger genutzt als in B2C-Märkten.
Proposition 3a	Frei werdende Ressourcen führen dazu, dass sich der Unternehmer mit der Entdeckung von Opportunitäten mittels seiner eigenen Imagination und Beobachtung systematisch auseinandersetzt.
Proposition 3b	Eine signifikante Veränderung im Umfeld des Unternehmens führt dazu, dass sich der Unternehmer mit der Entdeckung von Opportunitäten mittels seiner eigenen Imagination und Beobachtung systematisch auseinandersetzt.
Proposition 4	Unternehmer von kleineren Unternehmen nutzen die Beobachtung und die eigene Imagination häufiger zur Entdeckung von Opportunitäten für Dienstleistungsinnovationen als Unternehmer von grösseren Unternehmen.
Proposition 5	Neugründer nutzen Familienmitglieder als Informationskanal häufiger zur Entdeckung von Opportunitäten als Unternehmer in bestehenden Unternehmen.

Tabelle 34: Zusammenfassung der Propositionen (Quelle: eigene Darstellung)

### **3 Einfluss der Kundeninteraktion auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten**

Die erhobene Empirie über Informationskanäle von Unternehmern zeigt, dass Interaktionen mit Kunden ein häufig genutzter Informationskanal für die Entdeckung von Opportunitäten ist. Darüber hinaus zeigen empirische Studien, dass Kundeinteraktionen einen positiven Einfluss auf den schliesslichen Erfolg von neuen Produkten und Dienstleistungen sowie deren Kundenakzeptanz haben können (z.B. Carbonell, Rodriguez-Escudero, & Pujari, 2009; De Luca & Atuahene-Gima, 2007; Gruner & Homburg, 2000; Hauser, Tellis, & Abbie, 2006; Joshi & Sharma, 2004; Li & Calantone, 1998). Dadurch ist es relevant und wichtig, Kundeninteraktionen und die Wirkung auf Innovationsergebnisse vertiefter zu untersuchen. Insbesondere scheint Unklarheit zu herrschen, in welcher Form Kundeninteraktionen in den Frühphasen von Innovationsprozessen zu einem hohen Neuigkeitsgehalt führen (siehe Christensen & Bower, 1996; Koen & Kohli, 1998; Ulwick, 2002). Es werden deshalb im Folgenden die Frühphasen von Innovationsprozessen betrachtet, wobei die Entdeckung von Opportunitäten diese Frühphasen einleiten. Es wird die Konzeptionalisierung von Koen et al. (2001) sowie Alam und Perry (2002) verwendet: Die Frühphase von Innovationsprozessen dauert demnach bis zur Konzeptentwicklung (siehe 2.1). Da Innovationen erst mit der Umsetzung als solche bezeichnet werden (z.B. Vahs und Burmester, 1999), wird von Opportunitäten (in verschiedenen Zuständen) gesprochen. Diese Opportunitäten haben das Potenzial, in eine Innovation zu münden (also umgesetzt zu werden), wodurch die Erkenntnisse der Innovationsforschung für diese Betrachtung relevant werden.

Es gibt verschiedene Forschungsströme, die sich mit der Kundeninteraktion (i.w.S.) im Allgemeinen und im Kontext von Innovationen auseinandersetzen. Die Marktorientierungs- und Kundenorientierungsforschung (Deshpande & Webster Jr, 1989; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990) untersuchen die Effekte dieser Orientierungen auf Innovationskonsequenzen (z.B. Grinstein, 2008; Han, Kim, & Srivastava, 1998). Die Marktorientie-

nung wird als Kultur einer Organisation verstanden (siehe Deshpande & Webster Jr, 1989; Kohli & Jaworski, 1990 für die meist zitiertesten Ursprungswerke; Narver & Slater, 1990). Marktorientierung wird dabei von Narver und Slater (1990) in die Elemente „Kundenorientierung“, „Wettbewerbsorientierung“ und „interfunktionale Koordination“ unterteilt. Die Kundenorientierung befasst sich mit der Aufnahme von Informationen, um die Zielkunden besser zu verstehen. Dazu zählt ein grundlegendes Verständnis über die gesamte Wertschöpfungskette des Kunden (Day & Wensley, 1988). Zur Wettbewerbsorientierung werden die Produkte und Dienstleistungen sowie die zukünftigen Schritte und Strategien der aktuellen und potenziellen Mitbewerber gezählt (Aaker, 1988; Day & Wensley, 1988; Narver & Slater, 1990). Die interfunktionale Koordination bezeichnet die Interaktion von Mitarbeitenden verschiedener Abteilungen, um die Informationen zum Vorteil des Kunden zu nutzen, also einen Wert für sie zu kreieren (z.B. Interaktion von Mitarbeitenden technischer Abteilungen mit dem Verkaufspersonal). Kohli und Jaworski (1990) verstehen unter Marktorientierung drei Elemente: die Generierung von Informationen über Kunden („intelligence generation“), die innerbetriebliche Diskussion über Informationen und Kundenbedürfnisse („intelligence dissemination“) und die Schaffung von Marktleistungen, welche die Kundenbedürfnisse adressieren („responsiveness to market intelligence“). Informationen über Kundenbedürfnisse umfassen nicht nur direkte Kundenwünsche, sondern auch weitere Ereignisse, die im Zusammenhang mit aktuellen oder zukünftigen Kundenbedürfnissen stehen könnten (z.B. neue Gesetze). Die diesbezügliche Handlung wird als Scanningaktivität bezeichnet. Die innerbetriebliche Diskussion soll, wenn möglich, in allen und über alle Abteilungen stattfinden. Durch informelle Diskussionen und Informationen über die Scanningaktivitäten sollen alle Mitglieder der Organisation den Kunden und seine Bedürfnisse kennen. Schliesslich werden anhand dieser Informationen Marktleistungen entwickelt, die dem Kundenbedürfnis entsprechen (Kohli & Jaworski, 1990). Zusammenfassend kann folgende Definition von Kohli und Jaworski (1990) angegeben werden:

---

*“Market orientation is the organizationwide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organizationwide responsiveness to it.” (Kohli & Jaworski, 1990: 6)*

Es handelt sich somit um Prozesse, die das Sammeln von Informationen über aktuelle und zukünftige Kundenbedürfnisse erleichtern (Campbell, 1965; Day & Wensley, 1988; Griffin & Hauser, 1993; Li & Calantone, 1998). Li und Calantone (1998) führen dazu die Kompetenz eines Unternehmens aus, die relevanten Informationen über Kunden zu sammeln (Griffin & Hauser, 1993; Moorman, 1995).

In der Innovationsforschung oder in derjenigen im Kontext von Kleinunternehmen (siehe auch Kapitel 2.2.5.4 und 2.2.6 auf den Seiten 66 und 68) wird die Kundeninteraktion für Innovationsergebnisse als wichtig erachtet: u.a. Customer Co-Creation (Bettencourt, Ostrom, Brown, & Rowntree, 2002), Lead User (von Hippel, 1986 siehe Kapitel 3.2.4 auf der Seite 124ff.), Kundenintegration im Innovationsprozess (z.B. Gruner & Homburg, 2000), "voice of the customer" (Griffin & Hauser, 1993), „the virtual customer“ (Dahan & Hauser, 2002; Paustian, 2001), „customer driven innovation“ (Billington, 1998) oder Kunden als Co-Entwickler (Jeppesen & Molin, 2003).

Die Kundeninteraktion kann dabei als ein Austausch zwischen mindestens zwei Akteuren verstanden werden: dem Kunden (oder Nutzern) und den Unternehmensvertretern (z.B. Alam, 2006: 468). Die Interaktion umschreibt dabei konkrete Handlungen, Aktionen und Reaktionen (Lüthje, 2000: 73).

In diesen Interaktionen können verschiedene Informationen ausgetauscht werden (siehe Kapitel 2.2.5.1 auf der Seite 47 über die Unterscheidung von Wissen und Informationen). Prahalad und Ramaswamy (2000) geben an, dass Kunden ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen mit dem Unternehmen teilen. Reichwald et al. (2007: 24) unterteilen die Informationen, die aus der Interaktion mit Kunden generiert werden, in Lösungs- und Anwendungsinformationen. Lösungsinformationen beziehen sich auf die Fähigkeit der Kunden, Vorschläge für technische Lösungen zu erbringen. D.h., dass die Kunden bereits einen Lösungsvorschlag liefern. Anwendungsinformationen hingegen beschreiben Informationen über Kundenbedürfnisse. Kunden

beschreiben ihre Probleme, Erfahrungen mit Marktleistungen und Bedürfnisse. Das Unternehmen erhält sodann den Auftrag (oder entscheidet sich dafür), diese Bedürfnisse in entsprechende (technische) Produkte und Dienstleistungen umzusetzen (Nambisian, 2002; von Hippel, 1986).

Laut von Hippel (1994) ist die Übertragung von Informationen über Bedürfnisse relativ schwierig und aufwändig, da es sich dabei um „Sticky Information“ handelt. Diese Informationen beinhalten einen taziten Charakter, wodurch dieses Wissen der Kunden und Anwender nicht einfach kodifiziert und als Informationen übertragen werden kann (siehe dazu auch Kapitel 2.2.2.2 auf der Seite 20 über tazite Opportunitäten oder Lettl, 2007).

Aus diesem Grund wird von Forschern argumentiert, dass es besser ist, wenn Kunden selbst Lösungen erarbeiten und erst anschliessend mit möglichen Lösungen zur Kommerzialisierung an ein Unternehmen herantreten (Lettl, 2007). Andere Forscher betonen enge Beziehungen und intensive Interaktionen mit Kunden über eine längere Zeit, damit die taziten Informationen übertragen werden können (Leonard & Sensiper, 1998; Leonard-Barton & Doyle, 1996; Madhavan & Grover, 1998; Mascitelli, 2000; Nonaka, 1994).

Die Kundeninteraktion wird für die Produkt- (z.B. Biemans, 1991; Gruner & Homburg, 2000; Voss, 1985) sowie die Dienstleistungsentwicklung (Alam, 2006; Alam & Perry, 2002), B2C- (Franke & Piller, 2004) oder für B2B-Märkte (Bendapudi & Leone, 2002; Bolton, Smith, & Wagner, 2003) untersucht. Sie wird in den Frühphasen von Produktinnovationsprozessen (Gruner & Homburg, 2000; Kim & Wilemon, 2002; Murphy & Kumar, 1997) sowie Dienstleistungsentwicklungsprozessen (Alam & Perry, 2002; Fueglistaller, 2002: 354f.) als förderlich erachtet

Dieses Kapitel ist folgendermassen aufgebaut. Zuerst wird der Neuigkeitsgehalt von Innovationen vorgestellt und konzeptionell dargelegt. Es folgen Ausführungen zu verschiedenen Formen der Kundeninteraktion. Danach werden positive und danach negative Effekte der Kundeninteraktion auf den Neuigkeitsgehalt von Innovationsprojekten vorgestellt, um schliesslich diese Effekte zusammenzufassen.

---

### 3.1 Neuigkeitsgehalt von Innovationen

Die Frühphasen von Innovationsprozessen haben eine Auswirkung auf die nachfolgenden Phasen und somit auch auf den Neuigkeitsgehalt von Innovationen (z.B. Verworn & Herstatt, 2007, siehe auch Kapitel 2.1 auf der Seite 12ff.). Der Neuigkeitsgehalt von Innovationen (es wird dabei auch von einem Neuigkeitsgrad gesprochen siehe Steinhoff, 2006) ist seit längerer Zeit Bestandteil der Innovationsforschung (siehe z.B. Hipp & Grupp, 2005 für Dienstleistungsinnovationen; Johannessen, Olsen, & Lumpkin, 2001 für Produktinnovationen). Dabei wird der Neuigkeitsgehalt unterschiedlich definiert und konzeptionalisiert (siehe Kapitel 2.2.2.2 auf der Seite 20). Für eine Übersicht über verschiedene Innovationstypologien sei auf Steinhoff (2006: 28ff.) verwiesen, wobei eine grosse Vielfalt an verschiedenen Einteilungen vorhanden ist (siehe Kapitel 2.2.2.2 auf der Seite 20 und z.B. Chandy & Tellis, 1998; Christensen & Bower, 1996; Henderson & Clark, 1990; Tushman & Nadler, 1986).

Der Neuigkeitsgehalt wird dabei auf verschiedene Innovationsarten angewandt. Es kann von einem Neuigkeitsgehalt von Innovationsprojekten („product or service innovativeness“) oder vom Neuigkeitsgehalt von organisationalen Innovationen („organizational innovativeness“) gesprochen werden (z.B. Harmancioglu, et al., 2009). Organisationale Innovationen werden als Prozessinnovationen beschrieben, wobei sie strukturelle, soziale, rechtliche, meist innerbetriebliche Änderungen beinhalten können (Brockhoff, 2002: 25f.). Für die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage sind Produkt- und Dienstleistungsprojekte als Analyseobjekt von Interesse. Die empirischen Erkenntnisse dieser Arbeit (siehe Kapitel 2.3.2 auf der Seite 79ff.) heben hervor, dass Kunden als Informationskanal für Prozessinnovationen eine untergeordnete Rolle spielen. Da gerade die Kundeninteraktionen für diese Forschungsfrage (siehe Kapitel 1.1 auf der Seite 5) von Interesse sind, werden Prozessinnovationen nicht weiter betrachtet. Diese Betrachtung („was ist neu?“) kann durch die Fragestellung erweitert werden, für wen die Innovation neu sein soll (z.B. Johannessen, et al., 2001). Als Adressaten der Innovation unterscheidet Robertson (1967: 15f.) die Kunden, den Markt und das Unternehmen (siehe dazu auch Kapitel 2.2.2.2 auf der Seite 20).

Für die Kunden äussert sich der Neuigkeitsgehalt dadurch, inwiefern sie ihre Konsum- und Gebrauchsgewohnheiten durch die neue Marktleistung ändern müssen. Ist die Veränderung gross, dann kann von einem hohen Neuigkeitsgehalt gesprochen werden.

Die Betrachtung des Marktes funktioniert ähnlich: Ein hoher Neuigkeitsgehalt ist vorhanden, wenn sich die Wettbewerbsverhältnisse in starker Weise verändern werden. So wäre eine Marktleistung mit hohem Neuigkeitsgehalt imstande, das Verhalten der Marktakteure zu verändern und im Extremfall etablierte Anbieter vom Markt zu verdrängen.

Unternehmen nehmen den Neuigkeitsgehalt insofern wahr, dass sie neuartige Marktleistungen im Vergleich zu den bestehenden eigenen Angeboten einführen. Dies kann etwa durch die Entwicklung von neuen Technologien (Kleinschmidt & Cooper, 1991), die Verbesserung von Produktions- und Dienstleistungsprozessen (inkl. Organisationsformen und -strukturen) oder die Nachahmung von Marktleistungen von Mitbewerbern erfolgen (i.w.S. Avlonitis, Papastathopoulou, & Gounaris, 2001).

Diese Einteilungen beziehen sich auf die Abweichung vom ursprünglichen Zustand aus der Sicht des Unternehmens, des Marktes und der Kunden. Steinhoff (2006: 35f.) schlägt vier unterschiedliche Dimensionen vor: den Neuigkeitsgehalt der Markt-, Technologie-, Organisations- und Umfeldinnovation.

Steinhoff (2006: 35f.) schlägt aus ihrer umfangreichen Literaturrecherche vor, vier verschiedene Dimensionen zu unterscheiden: Der **Marktinnovationsgehalt** gibt an, inwiefern die neuen Marktleistungen von existierenden Marktangeboten abweichen. Aus einer Unternehmenssicht kann unterschieden werden, ob neue Kundengruppen angesprochen werden (Steinhoff, 2006: 35ff.). Aus einer Kundensicht geht es darum, ob die neuen Marktleistungen einen höheren Kundennutzen erfüllen, bzw. unbefriedigte Bedürfnisse in neuartiger Weise befriedigen (z.B. Narver, Slater, & MacLachlan, 2004). Dabei können die Bedürfnisse durch funktionale (z.B. eine Gabel enthält auch ein Messer und erfüllt dadurch zwei funktionale Zwecke) oder in der Kundenwahrnehmung (z.B. eine Gabel erhält eine besser anmutende

---

Verpackung und wird dadurch hochwertiger wahrgenommen) (z.B. Khalid & Helander, 2004)<sup>28</sup>.

Der **Innovationsgehalt der Technologie** ergibt sich durch die technische Neuerung der Marktleistung (Danneels & Kleinschmidt, 2001). Es kann sich um neue technologische Prinzipien handeln, die oft existierende Technologien verdrängen können (Steinhoff, 2006: 35f.). Technische Neuerungen sind nicht nur für Produktinnovationen von Bedeutung, sondern auch für Dienstleistungsinnovationen. So können neue Formen von elektronischen Angeboten (z.B. Auktionshäuser, Sozial Media) eine Auswirkung auf bestehende Dienstleistungen haben.

Der **Innovationsgehalt von Organisationen** umschreibt die innerbetriebliche Mikroperspektive. Es wird von einer Veränderung von organisatorischen Strukturen und Prozessen bis zur Veränderung der Unternehmenskultur gesprochen (Steinhoff, 2006: 35f.).

Der **Umfeldinnovationsgehalt** bezeichnet das Potenzial einer neuen Marktleistung, das weiter gefasste Umfeld zu beeinflussen. Es werden nicht nur direkte Marktakteure wie Anbieter und Nachfrager des eigenen Marktes, sondern auch weitere Akteure in anderen Märkten davon betroffen (Steinhoff, 2006: 35f.). Dies kann schliesslich den Aufbau von neuen Infrastrukturen sowie die Anpassung von gesetzlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen umfassen (Salomo, 2003: 413).

Diese einzelnen Dimensionen werden von Steinhoff (2006: 36) in eine Marktsicht (Makroperspektive) und eine Unternehmenssicht (Mikroperspektive) unterteilt.

---

<sup>28</sup> Khalid und Helander (2004: 30) gehen sogar weiter und unterscheiden folgende Typen von Kundenbedürfnissen: „(a) information value or utility, (b) functionality and product semantics, (c) familiarity and usability, (d) aesthetics, including holistic and gestalt features, (e) cultural and symbolic association, (f) prestige and (g) pleasure.“

Perspektive	Markt	Weiteres Markt- umfeld	Technologie	Organisation
<b>Mikroperspektive (neu für das Unternehmen)</b>	Neuer Markt, neue Kunden, neue Marktposition		Neues techni- sches Prinzip	Organisations- struktur, Prozesse, Informale Organi- sation, Strategie
<b>Makroperspektive (neu für den Markt)</b>	Neuer Kundennut- zen, Lernaufwand, Verhaltensänderung, Adoptionsrisiko	Infrastruktur, Regulation, Gesellschaftliche Bedingungen	Neues techni- sches Prinzip	Der Markt ist keine Institution im rechtlichen Sinne, wodurch diese Ausprägung nicht vorhanden ist.

Tabelle 35: Konzeptionalisierung des Neuigkeitsgehaltes

(Quelle: in Anlehnung an Krieger, 2005: 16; Salomo, 2003: 406; Steinhoff, 2006)

Für den Zweck dieser Arbeit wird der Ansatz von Steinhoff (2006: 35ff.) verwendet, wobei das weitere Marktumfeld nicht miteinbezogen wird. Es ist anzunehmen, dass die Auswirkungen auf andere Märkte erstens schwierig zu untersuchen sind und zweitens zeitlich verzögert auftreten können. Zudem ist die Forschungsfrage darauf ausgelegt, dass die Auswirkung der Innovation (als umgesetzte Opportunität) auf den eigenen Markt analysiert wird. Das Kontinuum der Gradmessung des Neuigkeitsgehaltes von Innovationen wird anhand **der Abweichung von bestehenden Marktleistungen, Technologien und Organisationsstrukturen** vorgenommen (Harmancioglu, et al., 2009): Inkrementell bedeutet, dass bestehende Produkte und Dienstleistungen verbessert werden (Harmancioglu, et al., 2009). Radikale Innovationen erbringen entweder neue Leistungen für den Kunden und den Markt (z.B. Atuahene-Gima, 1996; 2009) und/oder führen neue Technologien ein (z.B. Chandy & Tellis, 1998; Kleinschmidt & Cooper, 1991).

Ein hoher Neuheitsgehalt durch radikale Innovationen kann ein grosses Potenzial für Unternehmen bieten. So kann durch die Einführung von radikalen Innovationen ein langfristiger kompetitiver Vorteil erreicht werden (z.B. Chandy & Tellis, 2000; Sorescu, et al., 2003). Ebenso können radikale Innovationen im Erfolgsfall verhältnismässig hohe Renditen ermöglichen (Baker & Sinkula, 2005: 49; Reid & de Brentani, 2004: 172).

Diesen Potenzialen stehen aber entsprechende Risiken entgegen. Erstens ist mit einem hohen Neuheitsgehalt eine gewisse Unsicherheit verbunden. Es kann sein, dass neue Kompetenzen erarbeitet werden müssen, um die radika-

len Innovationen zu entwickeln (z.B. Danneels, 2002: 1106). Zweitens ist es schwierig, die zukünftigen und latenten Bedürfnisse der Kunden angemessen zu erfassen, da der Markt teilweise noch gar nicht besteht. Die Kundenakzeptanz ist somit schwierig abzuschätzen (z.B. Brockhoff, 2002: 42). Drittens geht die Entwicklung und Vermarktung von radikalen Innovationen oft mit hohen Kosten einher und der Innovationsprozess dauert oftmals relativ lange (z.B. Chandy & Tellis, 2000; Reid & de Brentani, 2004: 175). KMU mit ihrer häufig zitierten Ressourcenbeschränkung können wegen der hohen Kosten abgeneigt sein, radikale Innovationen zu entwickeln.

### **3.2 Formen der Kundeninteraktion und Aktivitätsgrad des Kunden**

Es werden verschiedene Formen der Kundeninteraktion in der Literatur angegeben (z.B. Adams, Day, & Dougherty, 1998). Dazu zählen u.a. informelle Arten (Sören Salomo, Steinhoff, & Trommsdorff, 2003; Sundbo, 1997), quantitative und qualitative Erhebungsmethoden (z.B. schriftliche Umfrage oder Interviews) und webbasierte Methoden (z.B. Kozinets, 2002). Nicht nur die Methoden werden unterschieden, sondern auch die Charakteristiken der Kunden (Feick & Price, 1987; von Hippel, 1986). Die einzelnen Kundeninteraktionsmethoden und Charakteristiken von Kunden werden kurz eingeführt, um dann im Kapitel 3.3.2 auf der Seite 134ff. zu diskutieren, welchen Einfluss einzelne Methoden und die Charakteristiken von Kunden auf den Neuigkeitsgehalt von Innovationen haben könnten.

#### **3.2.1 Informelle Arten der Kundeninteraktion**

Als informelle Arten von Kundeninteraktionen mögen Diskussionen mit Kunden verstanden werden, die nicht aufgrund einer vordefinierten Traktandenliste oder entsprechend geplante Hintergrund geführt wurden. Urban und Hauser (2004) führen dazu aus, dass informelle Diskussionen förderlich sind, um Kundenbedürfnisse zu erkennen. Durch die von Kunden gestellten

Fragen können wichtige Erkenntnisse über unbefriedigte Kundenbedürfnisse herausgefunden werden.

Morris und Paul (1987) zeigen für ihre Untersuchung von 116 Dienstleistungs- und Industrieunternehmen in Florida, dass viele ihrer untersuchten Personen auf informelles Feedback des Verkaufspersonals vertrauen. Diese Mitarbeitenden erhielten diese Inputs aufgrund von informellen Kundengesprächen. Somit erhalten informelle Gespräche eine grosse Bedeutung in diesem untersuchten Kontext. Die Ergebnisse dieser Untersuchung werden nachfolgend dargelegt.

Quellen von Kundenfeedback	Anzahl
Informelles Feedback z.B. über Verkaufspersonal	95
Reklamationen über den Kundenservice	58
Formale Umfragen und Fragebögen	49
Haupttelefonnummer	26
Ideen- und Vorschlagsbox	25

Tabelle 36: Quellen von Kundenfeedback (Morris & Paul, 1987)

Die Erkenntnisse dieser empirischen Untersuchung werden unterstützt durch die Erkenntnisse aus der Kommunikationsforschung. McQuail (1987) und Frey et al. (2000) kommen zum Schluss, dass die persönliche Interaktion gut geeignet ist, um Informationen austauschen zu können.

### 3.2.2 Quantitative und qualitative Erhebungen: Umfragen und Interviews

Es können quantitative und qualitative Erhebungen unterschieden werden. Einführend sollen die schriftliche Umfrage, Fokusgruppen, Experimentalforschung, Tiefeninterviews und Beobachtungen ausgeführt werden.

Bei der **schriftlichen Umfrage** erhalten Kunden einen ausgedruckten oder elektronischen Fragebogen zum Ausfüllen ausgeteilt resp. zugeschickt. Die Antwortmöglichkeiten sind oft vorgegeben (geschlossene Fragen), um eine einfachere und weniger aufwändige Auswertung zu ermöglichen (Dannenberg & Barthel, 2002: 142ff.; 204ff.). Der Inhalt des Fragebogens kann auch anhand von Telefoninterviews abgefragt werden.

In **Fokusgruppen** werden verschiedene Personen (oft Experten, verschiedene Kunden) eingeladen, anhand einer moderierten Sitzung über ein bestimmtes Thema zu diskutieren. Fokusgruppen werden in Produkt- und Dienstleistungsinnovationsprozessen verwendet (z.B. Alam (2006) für Dienstleistungen sowie Takeuchi und Nonaka (1986) für Produkte). Verschiedene Studien zeigen für ihre befragten Unternehmen, dass Fokusgruppen (oder auch Umfragen) von Kleinunternehmen weniger häufig verwendet werden (Callahan & Cassar, 1995; Mohan-Neill, 1995).

Die **Experimentalforschung** i.w.S. beschäftigt sich mit einem Gruppenvergleich, wobei eine Gruppe einer Veränderung ausgesetzt wird und die Auswirkungen gemessen werden. Eine zweite Gruppe (Kontrollgruppe), die keiner Veränderung ausgesetzt wird, dient als Vergleich, ob die Veränderung bei der ersten Gruppe eine signifikante Auswirkung hatte (Schaper, Volery, Weber, & Lewis, 2010).

**Interviews** können in verschiedenen Formen auftreten: persönlich, telefonisch oder per Video. In persönlichen Tiefeninterviews sollen die Personen über ihre Meinungen und Haltungen sprechen und ihre Sichtweise darlegen. Aufgrund dieser Ausführungen ist es den Vertretern des Unternehmens möglich, vertiefte Erkenntnisse über die Bedürfnisse von Kunden zu erhalten (z.B. Schaper, et al., 2010: 136).

**Laddering** ist eine spezielle Interviewform. Es wird versucht, Kundenbedürfnisse besser zu verstehen, indem die Wichtigkeit von bestimmten Faktoren abgefragt wird. Es wird jeweils die folgende Frage gestellt: "Warum ist das für Sie wichtig?" Anhand der Antwort wird nachgefragt, warum gerade der angegebene Faktor wichtig sei usw. Daraus können wichtige Erkenntnisse über den Kundennutzen bestimmter Produkteigenschaften erfahren werden (Reinolds & Gutman, 1988).

Die **Beobachtung** von Kunden ist eine weitere Methode: Um die Verhaltensweisen der Kunden besser zu verstehen, werden diese Kunden im eigenen Kontext beobachtet (z.B. Leonard & Rayport, 1997). Leonard und Rayport (1997) führen aus, dass fünf unterschiedliche Verhaltensmuster beobachtet werden können:

- Erstens mögen die Kunden das Produkt oder die Dienstleistung in andersartiger Form nutzen als es die Entwickler vorgesehen haben. So können unterschiedliche Umstände zur Nutzung führen oder die Kunden nehmen nicht alle Optionen der Marktleistung wahr. Für eine international tätige Softwarefirma zeigt Orlikowski (1992), dass Kunden Technologien nicht entsprechend der Intentionen ihrer Entwickler nutzen, sondern nach ihren eigenen spezifischen Bedürfnissen.
- Zweitens können Faktoren beobachtet werden, die einen Einfluss auf das Funktionieren und den Nutzungszweck eines Produktes oder einer Dienstleistung haben. Z.B. kann durch die Beobachtung eines Nutzers einer bestimmten Software herausgefunden werden, welche weiteren Programme auf dem PC installiert sind und wie entsprechende Schnittstellen genutzt werden.
- Drittens können die Produkte durch die Kunden auch weiterentwickelt werden, damit sie den Bedürfnissen der Kunden entsprechen (siehe Kapitel 3.2.4 auf der Seite 124 zu den Ausführungen zu Lead User).
- Viertens spielen nicht greifbare Eigenschaften des Produktes eine Rolle. Es kann während der Beobachtung gefragt werden, mit welchen Düften ein Produkt in Verbindung gebracht wird.
- Schliesslich können sich aus dem Gebrauch des Produktes neue Bedürfnisse ergeben, die durch bestehende Produkte oder Dienstleistungen noch nicht abgedeckt sind. Dazu können nicht übliche Verhaltensweisen der Kunden in der Nutzung der Produkte und Dienstleistungen hinterfragt werden. Somit soll die Frage beantwortet werden, welche relevanten Aufgaben noch nicht in zufriedenstellender Art und Weise gelöst werden konnten (Leonard & Rayport, 1997).

Dazu kann es nützlich sein, die Kauf- und Entscheidungskriterien von Kunden herauszufinden (Bettman, Luce, & Payne, 1998; Bröder, 2000; Einhorn, 1970; Gigerenzer & Goldstein, 1996; Johnson & Meyer, 1984; Martignon & Hoffrage, 2002; Payne, Bettman, & Johnson, 1993). Aufgrund dieser Kauf-

kriterien können wichtige Erkenntnisse erhalten werden, welche Anforderungen neue Marktleistungen haben sollten. Flint (2002) schlägt zu diesem Zweck vor, dass Unternehmensvertreter während der Nutzung von entsprechenden Produkten und Dienstleistungen mit dem Kunden Zeit verbringen. Dazu erfassen sie relevante Informationen über die Art und Weise der Verwendung der Marktleistungen und fragen die Kunden nach den Gründen für den Kauf und die Nutzung. Für weitere Methoden sei auf Steinhoff (2006: 205) verwiesen.

### 3.2.3 Webbasierte Methoden

Aufgrund der schnellen und einfachen Erreichbarkeit einer grossen (auch internationalen) Masse an Kunden und Nutzern werden Kundenpräferenzen zunehmend webbasiert erforscht (Hauser, et al., 2006). Als webbasierte Methoden können u.a. „Innovation Toolkits“, „Information Pump“, „User Communities“ sowie „Netnographie“ unterschieden werden.

**Innovation Toolkits** sind von Unternehmen kreierte elektronische Plattformen, die dem Kunden die Möglichkeit bieten, seine Wünsche einzubringen. Der Kunde designt durch Ausprobieren und Experimentieren ein neues Produkt (von Hippel, 2001b). Dadurch erhält das Unternehmen sofortiges Feedback zu potenziellen Ergebnissen von Designideen der Kunden. Toolkits können so beschaffen sein, dass der Kunde die Produkteigenschaften oder das Design ändern kann. Anhand dieser Angaben über die konkreten Wünsche von Kunden ergeben sich die Anforderungen für neue Produkte und Dienstleistungen (Dahan & Hauser, 2002; Thomke & von Hippel, 2002; von Hippel, 2001b). Toolkits existieren in verschiedenen Bereichen, von PC Prozessoren („application-specific integrated circuit“) (von Hippel, 1998), T-Shirtdesign (Spreadshirt) bis zu individualisierten Turnschuhen (z.B. NIKEiD, miadidas) (adidas, 2011; Franke & Piller, 2004; NIKE, 2011; spreadshirt, 2011).

Unter **Information Pump** wird im eigentlichen Sinne eine virtuelle Fokusgruppe verstanden (Dahan & Hauser, 2002; Prelec, 2001). Es wird das Ziel verfolgt, verschiedene Sichtweisen über ein bestimmtes Konzept (z.B. ein spezielles Auto) zu erhalten. Es werden drei verschiedene Rollen von Kun-

den unterschieden: „Dummy“, „Encoder“ und „Decoder“. Der „Encoder“ und der „Decoder“ erhalten unterschiedliche Fotos und Beschreibungen über das Konzept. Der „Dummy“ jedoch erfährt zu Beginn nichts über das Konzept. Der „Encoder“ kreiert Aussagen über das Konzept, die er mit „wahr“ und „falsch“ beantwortet (siehe Beispiele in Abbildung 11). Die Gruppe der „Decoder“ antwortet, ob sie die vom „Encoder“ gemachten Aussagen als wahr oder falsch erachten und geben ihre diesbezügliche Zuversicht an. Dem Dummy werden die Aussagen dargelegt (jedoch nicht das Konzept) und er errät, ob die Aussagen wahr oder falsch sind. Der „Encoder“ wird für gute Aussagen belohnt und die „Decoder“ und der „Dummy“ für die Genauigkeit der Beurteilung der Aussagen. Das Unternehmen erhält erstens wichtige Erkenntnisse über die benutzten Begriffe der Kunden für bestimmte Konzepte. Zweitens werden dadurch verschiedene Sichtweisen über ein bestimmtes Konzept generiert, was für die Anforderungen von neuen Produkten und Dienstleistungen relevant ist (Dahan & Hauser, 2002; Prelec, 2001).

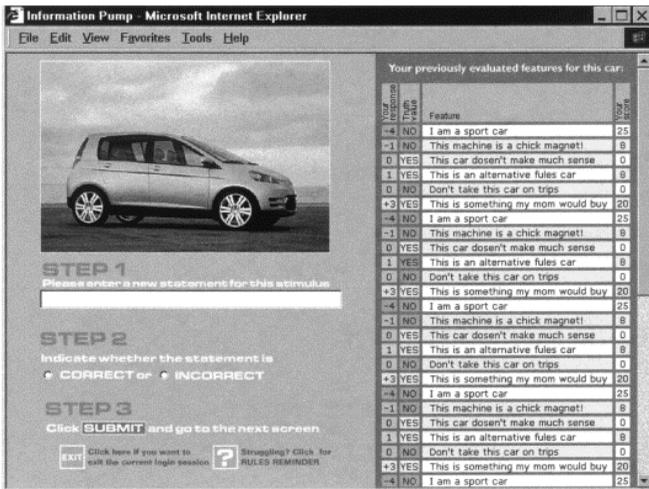


Abbildung 11: Beispiel der Aussagen im Information Pump (Dahan & Hauser, 2002)

In diesem Kontext werden **User Communities** betrachtet, die sich auf einer Plattform austauschen, die von einem Unternehmen oder einer Institution zur Verfügung gestellt wird. Diese Kunden oder Nutzer tauschen auf dieser Plattform ihre Erfahrungen, ihr Wissen und Tipps aus (Prahalad & Ramaswamy, 2000). User Communities können für Produkt- und Dienstleistungs-

---

innovationen wichtige Inputs liefern. So zeigt Forschung über Open-Source Softwareentwicklungen, dass ganze Programme durch User Communities geschrieben wurden (z.B. von Hippel, 2001a; von Krogh, Spaeth, & Lakhani, 2003). Jeppesen und Frederiksen (2006) zeigen, dass auch Kleinunternehmen User Communities für Innovationen nutzen. Dabei nutzt das untersuchte Kleinunternehmen, das PC gesteuerte Musikinstrumente herstellt, die Inputs von Kunden, um die Anforderungen in zukünftigen Produkten umzusetzen. User Communities können auch durch Ideenwettbewerbe eingebunden werden (z.B. Bretschneider, Ebner, Leimeister, & Krcmar, 2007; Walcher, 2007).

**Netnographie** nutzt auch die Erkenntnisse aus User Communities. Von Netnographie wird gesprochen, wenn produktbezogene Diskussionen in Foren und Blogs durch Unternehmensvertreter analysiert werden (Kozinets, 2002). Die Unternehmensvertreter beobachten durch die eigene Beteiligung in diesen Foren und Blogs das Verhalten von Gruppen und ihren Mitgliedern („Ethnographie“<sup>29</sup>) im Internet („Internet“). Um die Kundenbedürfnisse zu erfahren, werden die Daten in Blogs, Foren und weiteren Austauschplattformen analysiert. Es werden insbesondere Probleme und Schwierigkeiten (tlw. sogar vorgeschlagene Lösungen) im Umgang mit Produkten und Dienstleistungen von diesen Nutzern (tlw. auch Kunden) aufgenommen (Füller, 2006). Dieser Prozess wurde zum Beispiel für die Entwicklung von Schuhen für Basketballcommunities oder in der Kosmetikindustrie untersucht (Bartl, Hück, & Ruppert, 2009; Bilgram, Bartl, & Biel, 2011).

Für weitere webbasierte Methoden sei auf Literatur über das Konsumentenverhalten verwiesen (z.B. Dahan & Hauser, 2002; Martignon & Hoffrage, 2002; Orlin, 2011; Yee, Dahan, Hauser, & Orlin, 2007).

### **3.2.4 Kundenpersönlichkeiten und ihre Eignung für Kundeninteraktionen**

In der Forschungsliteratur konnten drei verschiedene Kundentypen gefunden werden, deren Interaktion für Innovationsprojekte besonders förderlich ist:

---

<sup>29</sup> Der Begriff „Netnographie“ besteht aus den Begriffen „InterNET“ und „EthNOGRAPHIE“.

Lead User, zu einem gewissen Grad Marktexperten und aufstrebende Kunden.

Als **Lead User** werden Kunden oder Nutzer von Produkten und Dienstleistungen bezeichnet, die sich durch folgende zwei Eigenschaften auszeichnen (von Hippel, 1986):

1. Sie erleben Bedürfnisse zeitlich weit vor dem Rest der Kunden.
2. Sie haben eine grosse Motivation, diese Bedürfnisse zu befriedigen.

Es gibt dabei für Unternehmen zwei verschiedene Ansätze, um zu Inputs dieser Lead User zu gelangen: Erstens können Unternehmen warten, bis Lead User auf sie zukommen und ihre Anliegen formulieren. Zweitens können Unternehmen proaktiv Lead User im eigenen Markt oder verwandten Märkten suchen, um mit ihnen zusammen neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln (z.B. Baldwin, Hienert, & von Hippel, 2006). Insbesondere die proaktive Integration von Usern aus Märkten, die ähnliche aber extremere Probleme aufweisen, wird für die Generierung von wichtigen, zukunftsweisenden Bedürfnisinformationen sowie teilweise sogar Lösungsinformationen als förderlich bezeichnet (Lilien, et al., 2002).

Durch die Nutzung von bestehenden Marktleistungen erfahren Lead User Bedürfnisse, die durch existierende Angebote noch nicht abgedeckt sind. Teilweise entwickeln diese Lead User diese Marktleistungen für den eigenen Gebrauch selbst weiter (Baldwin, et al., 2006) oder gründen sogar eigene Unternehmen, um die weiterentwickelten Produkte herzustellen (Franke, von Hippel, & Schreier, 2006). Dieses letztgenannte Phänomen wird in der neueren Strategic Entrepreneurship Debatte unter dem Begriff „User Entrepreneurship“ diskutiert (Shah & Tripsas, 2007). Solche Unternehmen stossen aufgrund ihrer eigenen Nutzung von Produkten oftmals zufällig auf unbefriedigte Kundenbedürfnisse, die sie durch Weiterentwicklungen und den Aufbau eigener Unternehmen selber zu adressieren versuchen (Shah & Tripsas, 2007). Forscher haben herausgefunden, dass dieses Phänomen insbesondere dann auftritt, wenn die Opportunitätskosten der Anwender relativ tief sind, wenn der Markt durch eine heterogene Nachfrage charakterisiert ist und wenn es technisch gesehen relativ einfach ist, ein neues Produkt zu lancieren (siehe Lettl, et al., 2008; Shah & Tripsas, 2007).

Da Lead User nicht zwingend repräsentativ für die Kunden des Zielmarkts sein müssen, betonen Sandmeier et al. (2010), dass die frühe Integration von typischen Usern den Beitrag von Lead Usern zusätzlich verbessern kann.

Beiträge von Lead Usern werden in verschiedenen Kontexten gefunden. Lüthje (2004) sowie Sawhney und Prandelli (2001) betonen den Unterschied zwischen Konsumgüter- und Industriegüterkontexten. Sie argumentieren, dass die Identifikation von Lead Usern in Industriegüterkontexten einfacher als in Konsumgüterkontexten ist, da Konsumgütermärkte eine breitere und grössere Kundenbasis haben. Dadurch sind die Unternehmer weniger nahe am Kunden. Bogers et al. (2010) führen dazu die Unterscheidung der Motivation von Lead User in B2B-Märkten aus, welche die Produkte als Input für ihren eigenen Produktionsprozess brauchen: Sie erwarten einen hohen Nutzen aus der Problemlösung, da sie die Lösung möglicherweise ihren eigenen Kunden als Innovation verkaufen können. Die folgende Tabelle bietet einen Überblick über empirische Studien in unterschiedlichen Kontexten.

Branchen	User Innovatoren in B2B-Märkten	User Innovatoren in B2C-Märkten
Industrie (exkl. Herstellung von Freizeitprodukten)	Apparaturen für Hängevorrichtungen (Herstatt & Von Hippel, 1992), Maschinenwerkzeuge (Lee, 1996), Lebensmittelläden (Ogawa, 1998).	Kinderprodukte (Shah & Tripas, 2007), Fahrzeuge (Franz, 2005), Komponente für Stereoplanen (Langlois & Robertson, 1992).
Bau	Wohnungsbau (Slaughter, 1993).	
Herstellung von Freizeitprodukten		Ausrüstung für Extremsport (Franke & Shah, 2003), Outdoor- und Trekkingprodukte (Lüthje, 2004), Mountain Bike (Lüthje, Herstatt, & von Hippel, 2005), Kite Surfen (Tietz, Morrison, Lüthje, & Herstatt, 2005), Rodeokajak (Baldwin, et al., 2006), Segeln (Raasch, Herstatt, & Balka, 2009).
Bankdienstleistungen	Bankdepositengeschäft (Oliveira & von Hippel, 2011).	Privatkundengeschäft (Oliveira & von Hippel, 2011).
Software	Sicherheitssoftware (Franke & von Hippel, 2003), Bibliotheksinformationssystem (Morrison, Roberts, & von Hippel, 2000), Anwendersoftware (Voss, 1985), CAD-Software für Schaltplatten (Urban & Von Hippel, 1988).	Open Source Software (z.B. Haefliger, von Krogh, & Spaeth, 2008; Lakhani & von Hippel, 2003; Shah, 2006).

Tabelle 37: User Innovatoren in verschiedenen Kontexten (eigene Darstellung und Brancheneinteilung in Anlehnung an Bogers, et al., 2010)

Es können weitere Persönlichkeiten von Kunden unterschieden werden, deren Interaktion mit dem Unternehmen einen Einfluss auf Innovationsprojekte haben könnte. **Aufstrebende Kunden** („emergent customers“) zeichnen sich dadurch aus, dass sie besonders fähig sind, ihre Intuition und ihr Urteilsvermögen zu nutzen, um Produkte für den Massenmarkt zu verbessern (Hoffman, Kopalle, & Novak, 2010). Hoffman et al. (2010) entwickeln dazu Skalen und testen sie anhand von zwei Experimenten: die Entwicklung einer Box zur Heimlieferung (n=24 Kunden) und eines Mundhygienesprays (n=185). Die Kunden wurden dazu aufgerufen, ein bestehendes Konzept weiterzuentwickeln (Konzept „SmartBox“ und Konzept „Mundspray“). Die entwickelten Konzepte wurden von anderen Personen anhand bestimmter Kriterien bewertet. In diesem Kontext zeigt sich, dass die Entwicklungen durch aufstrebende Kunden bei der befragten Personen einen höheren Anklang findet als solche von Lead Usern.

**Marktextperten** („Market Mavens“) kennzeichnen sich dadurch, dass sie Informationen über verschiedene Produkte, Shoppingmöglichkeiten und andere Markteigenschaften besitzen. Sie kennen den Zielmarkt besonders gut (Feick & Price, 1987). Diesen Marktextperten wird nachgesagt, dass sie die Kaufentscheidung von anderen Kunden beeinflussen können. Weiter haben sie eine grosse Neigung, die Diskussionen über Produkte zu initiieren oder auf Informationsanfragen von anderen Konsumenten zu reagieren (Feick & Price, 1987). Die Untersuchung von Feick und Price (1987) zeigt, dass Marktextperten in der Nahrungsmittelbranche durchaus ein breites Wissen über Marktleistungen haben, jedoch nicht zwingend mit innovativen Kunden gleichgesetzt werden können. Da jedoch lediglich ein Teil der Innovativität von Marktextperten abgefragt wurde (inwiefern gewisse neu eingeführte Produkte als erste gekauft werden), müsste weiter untersucht werden, inwiefern diese Marktextperten für Frühphasen von Innovationsprozessen wichtig sein können.

### 3.2.5 Aktivitätsgrad von Kunden in den Interaktionen

Neben den Persönlichkeitseigenschaften von Kunden kann auch der Aktivitätsgrad der Kunden eine Rolle spielen. (Innovative) Kunden können sich

stark einbringen und entsprechend viele Aktivitäten durchführen oder sich eher passiv verhalten.

Sandén (2007: 51ff.) bietet eine Übersicht über bestehende Konzepte des Aktivitätsgrades, auf die in den weitergehenden Betrachtungen verwiesen wird. Die von Sandén (2007) vorgeschlagene Version (basiert auf Ives & Olson, 1984) wird aus folgenden Gründen als geeignete Grundlage für diese Untersuchung betrachtet. Erstens wird die Nullaktivität (d.h. kein Aktivitätsgrad mit dem Kunden) miteinbezogen, die bei Einteilungen anderer Forscher fehlt. Zweitens sind die Abstände zwischen den einzelnen Intervallen relativ ähnlich. Das Konzept unterteilt den Aktivitätsgrad in: „keine Einbindung“, „symbolische Einbindung“, „Einbindung durch Ratschlag“, „Einbindung durch schwache Kontrolle“, „Einbindung durch das Tun“, „Einbindung durch strenge Kontrolle“. Für jeden dieser Aktivitätsgrade wird die entsprechende Rolle des Kunden angegeben: Sie reicht vom Kunden als Käufer, Kunde als ein Objekt des Interesses, Kunde als ein Informationslieferant, Kunde als Experte, Kunde als Co-Entwickler, Kunde als einziger Entwickler.

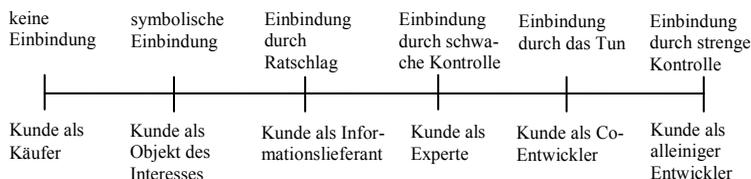


Abbildung 12: Kontinuum der Kundeneinbindung (Ives & Olson, 1984; Sandén, 2007)

Für den Zweck dieser Arbeit werden einzelne Einteilungen ausgeführt und angepasst, da für diese Arbeit nicht der gesamte Innovationsprozess von Bedeutung ist, sondern v.a. die Frühphasen. Die Ausführungen sollen, wenn möglich, auf die vorher ausgeführten Formen der Kundeninteraktionen Bezug nehmen (siehe Kapitel 3.2 auf der Seite 118ff.). Dazu wird ein Kontinuum mit folgenden Elementen: „keine Einbindung“, „Einbindung durch Beobachtung“, „Einbindung durch Befragung“, „Einbindung durch Diskussionen“, „Anfrage aufgrund Problemstellung“ und „Lösungsvorschlag“.

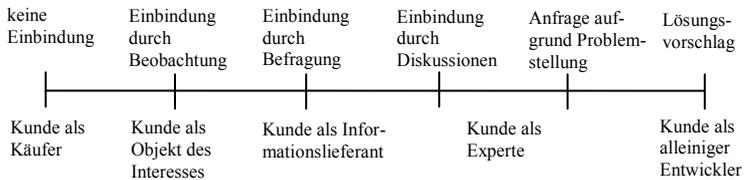


Abbildung 13: Kontinuum der Kundeneinbindung (eigene Darstellung in Anlehnung an Ives & Olson, 1984; Sandén, 2007)

**Keine Einbindung** des Kunden liegt vor, wenn das Unternehmen einzig Informationen von Drittquellen (z.B. Trendforschung) oder Erkenntnisse aus dem eigenen Unternehmen (z.B. Forschungs- und Entwicklungsabteilung ohne Kundenintegration) nutzt. Der Kunde wird dabei v.a. als Käufer wahrgenommen.

Bei der **Einbindung durch Beobachtung** wird der Kunde in seiner Interaktion mit dem Produkt oder der Dienstleistung beobachtet. Es werden entsprechend Schlüsse gezogen (siehe Kapitel 3.2.2 auf der Seite 119). Zwar sollte (meist aus gesetzlichen Gründen) das grundsätzliche Einverständnis des Kunden vorhanden sein, um ihn zu diesem Zweck zu beobachten, doch ist sein Aktivitätsgrad bei dieser Aktivität gering. Er führt jene Aktivitäten durch, die er sowieso im Rahmen seiner Tätigkeit ausführt. In diesem Fall wird der Kunde als ein Objekt des Interesses betrachtet.

Die **Einbindung durch Befragung** bezweckt Inputs des Kunden durch eine gezielte Befragung (schriftlicher oder mündlicher Art) zu erhalten. Dazu zählen schriftliche Umfragen, Tiefeninterviews oder Fokusgruppen (siehe Kapitel 3.2.2 auf der Seite 119). I.w.S. können zudem die webbasierten Methoden der Innovation Toolkits und des "Idea Pump" hinzugezählt werden, da der Kunde auf Einladung des Unternehmens aktiv wird (siehe Kapitel 3.2.3 auf der Seite 122). Der Kunde liefert in diesen Interaktionsformen und Methoden Bedürfnis- oder Lösungsinformationen), wird aber selbst nicht aktiv, sondern reagiert auf die Aktivität des Unternehmens.

Wird der Kunde in Form von **Diskussionen** eingebunden, wird er meist als Experte (seines Bedürfniswissens) betrachtet. Die Diskussion ist häufig informeller Art (siehe Kapitel 3.2.1 auf der Seite 118). Erkenntnisse ergeben sich im Gespräch, wobei dieses oft nicht zwingend nur zu diesem Zwecke

geführt wird. Die Diskussion weist einen grösseren Aktivitätsgrad des Kunden auf, da in der Diskussion oft gemeinsam Themen entwickelt werden. Somit werden nicht vom Unternehmen vorgegebene Fragen beantwortet, wodurch diese Einteilung vom Interview unterschieden werden kann.

Bei der **Anfrage aufgrund einer Problemstellung** erwartet der Kunde einen Lösungsvorschlag vom Unternehmen und fragt es entsprechend an. Der Kunde wird selbst von sich aus aktiv.

Beim **Lösungsvorschlag** durch den Kunden werden nicht nur Bedürfnis-, sondern auch Lösungsinformationen ausgetauscht. In gewissen Kontexten zeigt die Forschung, dass Lead User solche Lösungsvorschläge dem Unternehmen kommunizieren (siehe auch Lettl, et al., 2008). Da der Kunde bereits z.B. einen Prototypen oder die Idee für einen Prototypen besitzt, wird er als der alleinige Entwickler betrachtet.

Der Aktivitätsgrad wird insbesondere für die empirische Untersuchung von Relevanz sein, da es darum geht, die Interaktionsformen mit den Kunden zu analysieren und entsprechend den Aktivitätsgrad einzubeziehen.

### **3.3 Positive Effekte der Kundeninteraktion auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten**

Im nächsten Schritt werden verschiedene Studien über Kundeninteraktionen in frühen Phasen von Innovationsprozessen ausgeführt und jene Faktoren unterschieden, die einen Einfluss auf den Neuigkeitsgehalt von Innovationen im Allgemeinen und Opportunitäten im Speziellen haben. Die Wichtigkeit der Kundenintegration und der Kundeninteraktion in den Frühphasen von Innovationsprozessen wird für Dienstleistungs- sowie Produktinnovationsprojekte betont (Gruner & Homburg, 2000; Lagrosen, 2005).

Es können verschiedene Studien gefunden werden, die allgemein im Innovationsprozess und insbesondere in den frühen Phasen von Innovationsprozessen positive Auswirkungen der Kundeninteraktion auf verschiedene Innovationsergebnisse aufzeigen:

- 
- Sie vereinfacht die Entdeckung von Innovationen (Hausman, 2005),
  - sie reduziert die Kosten aufgrund des relativ günstigen Inputs des Kunden (Hoyer, Chandy, Dorotic, Krafft, & Singh, 2010),
  - sie fördert das Festhalten an Zielen wie Budget, Entwicklungszielen und Zeitplänen (Hoegl & Wagner, 2005),
  - sie reduziert die Fehlerwahrscheinlichkeit (Atuahene-Gima, Slater, & Olson, 2005),
  - sie verbessert die Produktqualität (Hoegl & Wagner, 2005; Wire, 2001),
  - sie reduziert das Risiko, ins Ungewisse zu entwickeln (Atuahene-Gima, et al., 2005; Wire, 2001),
  - sie verstärkt die Akzeptanz der Kunden (Wire, 2001),
  - sie erhöht die Effektivität der Leistung, da eine stärkere Übereinstimmung mit den Kundenbedürfnissen (Hoyer, et al., 2010) vorhanden ist,
  - sie fördert das Verständnis von aktuellen und zukünftigen Kundenbedürfnissen (Chandy & Tellis, 1998),
  - sie verbessert das interaktive Lernen (Boschma, 2005) durch den Austausch von (tazitem) Wissen aufgrund eines gegenseitigen Verständnisses (Danneels, 2003; Zander & Zander, 2005),
  - sie stärkt die Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen (Hoyer, et al., 2010).

Es gibt verschiedene Erklärungen für positive Effekte von Kundeninteraktionen auf Innovationsergebnisse. Erstens können **Informationsasymmetrien** überbrückt werden. Kunden haben meist mehr Wissen über ihre eigenen Bedürfnisse und ein besseres Verständnis über die relevanten Produkt- oder Dienstleistungsanforderungen (Homburg, 1997; Sören Salomo, Steinhoff, & Trommsdorff, 2003). Durch den Transfer von Bedürfnis- und Lösungsinformationen des Kunden können wichtige Erkenntnisse generiert werden, um Produkte und Dienstleistungen entwickeln zu können (Reichwald, et al.,

2007). Diese Erkenntnisse mögen ohne Kundeninteraktion schwierig zu erfassen sein. Zweitens wird es durch Kundeninteraktionen möglich, tazite Informationen zu transferieren (siehe Kapitel 2.2.4 auf der Seite 31ff. und Kapitel 3 auf der Seite 110ff. sowie Polanyi, 1967). Es wird dabei auch von „**Sticky Information**“ gesprochen, da dieses Wissen schwierig zu transportieren ist (z.B. Atuahene-Gima, 1996 für den internen Wissenstransfer; von Hippel, 1994). Verschiedene Forscher befassen sich mit den Faktoren, die dazu führen, dass diese „Sticky Information“ transferiert wird. Das **Vertrauen** wird vielfach als ein wichtiger Faktor genannt, durch welches tazites Wissen transferiert wird (Dicken, Forsgren, & Malmberg, 1994; Kogut & Zander, 1992; Saxenian, 1994; Yli-Renko, Sapienza, & Hay, 2001). Förderlich für diesen Transfer können eine gemeinsame Sprache und geteilte Gewohnheiten sein (z.B. Maskell & Malmberg, 1999; Meeus, Oerlemans, & Hage, 2001; Molina-Morales & Teresa, 2010). Yli-Renko et al. (2001) zeigen bei 180 englischen High-Tech Jungunternehmen, dass zudem die Erfahrung des Kunden bzgl. Kompetenz und Zuverlässigkeit des Unternehmens zu mehr sozialen Interaktionen (Larson, 1992; Ring & Van de Ven, 1994) und somit zu einem intensiveren Informationsaustausch führen können. Sandén (2007) führt aus, dass die zeitliche Dauer der Kundenbeziehung und der Kundeninteraktion eine Rolle spielen kann. So kann neues Wissen aus der Interaktion von Unternehmen und Kunden entstehen (Wikström, 1996).

Basierend auf diesen Grundlagen der Kundeninteraktion und des Austausches von Informationen sollen im Folgenden die positiven Effekte von Kundeninteraktionen auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten und Innovationsprojekten veranschaulicht werden.

Es können in der Forschungsliteratur kulturelle Aspekte (siehe Ausführungen zur Markt- und Kundenorientierung in Kapitel 3 auf der Seite 110ff.) und verschiedene Methoden der Kundeninteraktion unterschieden werden.

### **3.3.1 Kundenorientierung und ihr Einfluss auf den Neuigkeitsgehalt**

In Kapitel 3 auf der Seite 110ff. wurden die Grundlagen zur Kundenorientierung dargelegt. Die Kundenorientierung befasst sich mit den kulturellen Eigenschaften einer Organisation. Diese Organisationskultur ist entsprechend ausgerichtet, dass sie Informationen über Kundenbedürfnisse sammelt und diese Informationen intern im Unternehmen diskutiert werden (z.B. Narver & Slater, 1990). Diese Informationen sollen im Unternehmen allen Mitarbeitenden zur Verfügung stehen, um ihnen ein vertieftes Verständnis über den Kunden liefern zu können. Diese Erkenntnisse werden schliesslich dazu genutzt, Marktleistungen zu erstellen, welche die Kundenbedürfnisse angemessen adressieren (z.B. Narver & Slater, 1990).

Verschiedene Studien identifizieren einen positiven Effekt der Kundenorientierung auf den Neuigkeitsgehalt von Innovationen. Han, Kim und Srivastava (1998) identifizieren eine positive Beziehung zwischen kundenorientierten Unternehmen und technischen sowie administrativen Innovationen in US Banken. In Bezug auf den Neuigkeitsgehalt von Innovationen finden Lukas und Ferrell (2000) für 194 Industrieunternehmen, dass kundenorientierte Firmen mehr Produkte einführen, die „neu für die Welt“ sind, wobei sie gleichzeitig die Einführung von „Me-Too-Produkten“ reduzieren. Lado und Maydeu-Olivares (2001) zeigen für 137 Unternehmen aus der EU, dass die Kundenorientierung einen signifikanten positiven Effekt auf den Neuigkeitsgehalt von Innovationen haben. Für die 74 amerikanischen Unternehmen weisen jedoch nicht alle Items einen signifikanten Effekt auf.

Die Kundenorientierung ist zwar nicht direkt für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant, doch wird dadurch ein grundsätzliches Verständnis der Thematik geliefert. Es kann also behauptet werden, dass die kulturelle Dimension einen Einfluss auf den Neuigkeitsgehalt von Innovationen und somit auf denjenigen von Opportunitäten haben kann.

---

### 3.3.2 Kundeninteraktionsmethoden und der Einfluss auf den Neuigkeitsgehalt

Im Folgenden wird der Effekt von verschiedenen Methoden der Kundenintegration im Allgemeinen und der Kundeninteraktionen im Speziellen auf den Neuigkeitsgehalt von Innovationen und Opportunitäten anhand verschiedener Studien dargelegt. Es können insbesondere die Einflüsse folgender Methoden i.w.S. unterschieden werden: die Interaktion von Technikern und Kunden, die Beobachtung von Kunden, die Interaktion mit Lead Usern oder aufstrebenden Kunden mit speziellen Persönlichkeitseigenschaften.

Koen und Kohli (1998) finden in ihrer Untersuchung von 34 neuen Produktentwicklungsprojekten mehrheitlich in Grossunternehmen heraus, dass die **Interaktion zwischen Kunden und Ingenieuren** die wichtigste Quelle von radikalen Opportunitäten<sup>30</sup> ist. Es wird ausgeführt, dass das Verständnis der Produkthanforderungen von Kunden für Ingenieure von grosser Bedeutung ist und dies insbesondere durch eine grosse Nähe von Ingenieuren zu ihren Kunden erreicht werden kann. Sandmeier et al. (2010) betonen diese angegebene Interaktion. Sie sehen den Wert von persönlichen Interaktionen mit Kunden als besonders relevant. Entwickler können so die unartikulierten Kundenbeiträge aufnehmen, die nur beim Kunden selbst auftreten.

Khurana und Rosenthal (1998: 70) untersuchen die Aktivitäten in frühen Innovationsphasen von 18 Geschäftseinheiten 12 amerikanischer und japanischer Unternehmen. Sie führen aus, dass Opportunitäten für neue Produkte mit einem relativ hohen Neuigkeitsgehalt in Industriegütermärkten aus der **Beobachtung** von Kunden herrührten, was für die Erkenntnisse von Sandmeier et al. (2010) spricht.

Für Dienstleistungsinnovationen zeigen Matthing und Kristensson (2003) in ihren Experimenten mit insgesamt 54 Teilnehmenden, dass Anwender innovativere und originellere Opportunitäten für neue Dienstleistungen für die mobile Telefonie entdecken als Entwickler. Diese Opportunitäten sind je-

---

<sup>30</sup> Es wird von Opportunitäten gesprochen, wenn die einzelnen Studien Innovationsideen analysieren, da Opportunitäten nicht zwingend in der elementarsten Form auftreten, also als ungenau formuliertes Marktbedürfnis (siehe Kapitel 2.2.2.1). Sie können durchaus weiter verfeinert sein, wodurch also auch Innovationsideen darunter fallen können.

doch nicht immer technisch umsetzbar. Sie unterscheiden weiter kreative und typische Anwender, wobei sie keinen signifikanten Unterschied zwischen diesen beiden Gruppen auf die Originalität der Opportunitäten erkennen können.

Die Interaktion mit spezifischen innovativen Kunden in Frühphasen von Innovationsprozessen kann einen positiven Effekt auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten aufweisen (siehe z.B. Lettl, 2007). Durch die Interaktion mit speziellen Kunden erhält das Unternehmen wichtige Informationen über ihre Bedürfnisse und Opportunitäten, die ohne die Interaktion nicht entdeckt worden wären. Zu diesen speziellen Kunden zählen z.B. Lead User (von Hippel, 1986 siehe auch Kapitel 3.2.4 auf der Seite 124).

Lettl et al. (2008) führen aus, dass **Lead User** durch ihre intrinsische Motivation und das Bedürfnis einer schnellen Lösung viel Zeit investieren, um auch radikale Innovationen zu entwickeln. Sie finden für ihre vier Fallstudien heraus, dass Lead User radikale Opportunitäten für Medizinalprodukte entdecken. Lilien et al. (2002) untersuchen verschiedene Entwicklungsprojekte von 3M. Sie finden heraus, dass die von Lead Usern entdeckten Opportunitäten (n=5) zu einem höheren Neuigkeitsgehalt im Vergleich zum Wettbewerb führten (Wert von 9.6 auf einer Skala von 1 bis 10) als die von nicht Lead Usern entdeckten Opportunitäten (n=42; Wert von 6.8). Auch andere Autoren zeigen für ihre empirischen Erhebungen, dass Lead User radikale Innovationen entwickeln, die auch einen grösseren Erfolg und Marktpotenzial aufweisen (z.B. Lüthje & Herstatt, 2004; von Hippel, 2005). Als Erklärung wird etwa angegeben, dass Kunden durch ihre aktuelle Marktposition nicht beeinträchtigt oder beeinflusst seien und so radikale Opportunitäten entdecken können, da ihre Motivation aus dem erwarteten Nutzen der Innovation herrührt (Bogers, et al., 2010). Dasselbe Argument gilt für User Entrepreneure, die als neue Markteintretende nicht durch Beziehungen und bestehende Produkte oder Märkte eingeschränkt sind (z.B. Gans & Stern, 2003; Shah & Tripsas, 2007).

Zudem wird die **Interaktion mit aufstrebenden oder potenziellen Kunden oder mit Marktteilnehmern aus anderen Branchen** (sowie die Auseinandersetzung mit entsprechenden Markttrends) genannt (z.B. Loutfy &

---

Belkhir, 2001). Lilien et al. (2002) betonen weiter die zentrale Rolle von Kunden, die ausserhalb des bestehenden Marktes stehen und Bedürfnisse zeitlich früher erfahren als andere Kunden. Sie bringen das Potenzial mit, aufkommende Märkte mit neuartigen Opportunitäten resp. Innovationen zu erschliessen. Danneels (2003) argumentiert, dass insbesondere die Interaktion mit Kunden, die unterschiedliche Hintergründe aufweisen, förderlich für das Entdecken von Opportunitäten mit hohem Neuigkeitsgehalt ist.

Sandmeier et al. (2010) untersuchen in ihren Fallstudien vier Unternehmen, wovon zwei Unternehmen Innovationsdienstleister sind, die aufgrund ihres Geschäftsmodelles ihre Kunden in der Entdeckung und Umsetzung von Opportunitäten und Innovationen mit hohem Neuigkeitsgehalt unterstützt. Technologisch orientierte Unternehmen arbeiten mit Lead Users zusammen. Hilti (ein liechtensteinischer Konzern für Befestigungs- und Abbautechnik) arbeitet mit Anwendern von Unternehmen zusammen, die technisch weiter entwickelt sind als das Gros des Marktes (z.B. Technologieführer des Marktes). Buechi Labortechnik (Schweizer Unternehmen, das Laborgeräte herstellt) arbeitet mit typischen Anwendern zusammen, die gegenüber neuen Konzepten positiv sowie negativ eingestellt sind. IDEO als Dienstleister nutzt den Beitrag von extremen und durchschnittlichen Anwendern. Tribecraft als ein weiterer Dienstleister interagiert mit beruflichen und privaten Anwendern. In beiden letzteren Fällen können die Anwender aus unterschiedlichen Industrien rekrutiert werden, die jeweils ähnliche Produktanwendungen aufweisen. Tribecraft z.B. bringt diese Personen in Workshops zusammen, um Unterschiede in der praktischen Ausprägung so explizit wie möglich zu machen. Zwar untersuchen Sandmeier et al. (2010) nicht den Einfluss verschiedener Methoden auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten, aber durch die Analyse von Innovationsdienstleistern kann gemutmasst werden, dass sie lediglich dann eine Marktberechtigung aufweisen, wenn sie ihren Kunden helfen, neuartige und erfolgreiche Produkte zu entwickeln.

### **3.3.3 Zusammenfassung der positiven Effekte**

Die nachfolgende Tabelle fasst die positiven Effekte von Kundeninteraktionen auf den Neuigkeitsgehalt von (umgesetzten) Opportunitäten zusammen.

Positive Effekte der Kundeninteraktion, die anhand spezifischer Methoden erreicht werden	Positive Effekte der Kundeninteraktion, die anhand der Unternehmenskultur erreicht werden
Interaktion von Entwicklern mit Kunden (z.B. Koen & Kohli, 1998) hat einen positiven Effekt auf den Neuigkeitsgehalt.	Kundenorientierung kann einen positiven Effekt auf den Neuigkeitsgehalt von Innovationen haben (z.B. Lukas & Ferrell, 2000).
Beobachtung der Verhaltensweise von Kunden (z.B. Khurana & Rosenthal, 1998) hat einen positiven Effekt auf den Neuigkeitsgehalt.	
Interaktion mit speziellen Kunden und Anwendern, den Lead Usern (z.B. Lettl, et al., 2008), hat einen positiven Effekt auf den Neuigkeitsgehalt.	
Interaktion mit aufstrebenden, potenziellen Kunden oder Anwender in verwandten Märkten (z.B. Dickson, 1992) hat einen positiven Effekt auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten.	

Tabelle 38: Zusammenfassung der positiven Effekte der Kundeninteraktion auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten und Innovationen (Quelle: eigene Darstellung)

### 3.4 Negative Effekte der Kundeninteraktionen auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten

Intensive Interaktionen mit Kunden können sich jedoch auch negativ auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten auswirken. Unternehmen können in eine Situation geraten, in der sie neue Opportunitäten sowie potenzielle Kunden und Märkte gerade nicht mehr im Fokus haben und entsprechend mögliche Innovationen und zukünftige Opportunitäten verpassen (z.B. Danneels, 2003; Fust, et al., 2011). In diesem Zusammenhang spricht die Literatur u.a. von einem Lock-in Effekt, der unterschiedlich begründet wird (siehe Kapitel 3.4.1 auf der Seite 137ff.). Des Weiteren werden Studien ausgeführt, die negative Effekte von bestimmten Interaktionsmethoden mit Kunden auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten und Innovationen finden. Zusätzlich werden verschiedene Abhängigkeitsformen diskutiert und weitere gefundene negative Effekte auf den Neuigkeitsgehalt ausgeführt.

#### 3.4.1 Gründe für den negativen Effekt

Es gibt verschiedene Gründe für den negativen Lock-in Effekt. Lettl (2007) führt die Unterscheidung ein, dass sich der Kunde entweder neuartige Lö-

sungen aufgrund kognitiver Limitierungen nicht vorstellen kann („nicht können“) oder sie nicht vorstellen und mitteilen möchte („nicht wollen“). Als kognitive Limitierungen kann die Schwierigkeit, genannt werden, Bedürfnisse verbal zu artikulieren oder sich völlig neuartige Anwendungen vorzustellen. Weiter kann auf die fehlende technische Kompetenz und funktionale Gebundenheit hingewiesen werden.

Kunden unterscheiden sich in ihrer Fähigkeit, ihre Bedürfnisse (insbesondere die latenten) zu **artikulieren**. Kunden sind sich teilweise ihrer eigenen Präferenzen nicht bewusst, wodurch es für sie schwierig wird diese entsprechend präzise zu artikulieren (Simonson, 1993). Diese Schwierigkeit erhöht sich für den Grad der Latenz von Kundenbedürfnissen. Steinhoff (2006: 199) verweist diesbezüglich auf verschiedene Studien über die Schwierigkeit des Transfers von latenten Kundenbedürfnissen.

Weiter wird argumentiert, dass Kunden dazu tendieren, Opportunitäten aus ihren eigenen **vergangenen Erfahrungen** abzuleiten, wodurch sie weniger völlig neue Erkenntnisse einbringen mögen (Ulwick, 2002). Kunden haben zudem oftmals nur eine eingeschränkte Erfahrung an Referenzpunkten: Sie kennen nur, was sie bereits erlebt haben. Ganz neuartige Produkte und Dienstleistungen werden nicht als nützlich erachtet, da keine Referenz vorhanden ist. Beispielsweise werden inkrementelle Verbesserungen vorgeschlagen, welche die Kunden etwa bei Mitbewerberprodukten sehen. Zusammenfassend kann die Entdeckung von neuartigen Opportunitäten somit aufgrund der Vertrautheit mit existierenden Produkten und Dienstleistungen, ihren Eigenschaften und ihrer Nutzung beeinträchtigt werden (von Hippel, 1986). Dies kann sich auf die Bewertung von Konzepten und Prototypen von radikalen Innovationen auswirken: Die Evaluation von diesen neuartigen Konzepten kann sich für Kunden schwierig gestalten, da keine Referenzprodukte existieren (Schoormans, Orrt, & de Bont, 1995; Tauber, 1974; Veryzer, 1998a, 1998b).

Weitere negativen Effekte der Interaktion mit bestehenden Kunden auf den Neuigkeitsgehalt von Innovationen werden insbesondere in der Forschung zu Marktführern untersucht ("market incumbents" siehe Chandy & Tellis, 2000; Christensen & Bower, 1996; Herrmann, Tomczak, & Befurt, 2006).

Christensen und Bower (1996) zeigen für Untersuchungen von amerikanischen Festplattenherstellern, dass Marktleader ihre Technologieführerschaft u.a. aufgrund der (anfänglichen) Ablehnung von neuen Technologien durch das Gros der bestehenden Kunden verloren haben. Dadurch konnte der Wechsel zu neuen Technologien nicht vollzogen werden und somit verloren diese Unternehmen ihre dominante Marktposition. Opportunitäten für zukunftsweisende Technologien werden nicht umgesetzt, da die bestehenden Kunden den zukünftigen Wert (noch nicht) einschätzen können (Christensen & Bower, 1996).

Darüberhinaus führt Ulwick (2002) aus, dass Kunden oft **keine technischen Experten** sind und deshalb nur begrenzt fähig sind, neue Lösungen vorzuschlagen zu können. Kunden mögen aufgrund der hohen technologischen Komplexität Schwierigkeiten haben, wertvolle Inputs liefern zu können. Eine zu starke Konzentration auf die Inputs der Kunden könnte also zur Entdeckung und Umsetzung von inkrementellen Verbesserungen führen (Bleicher, 1995). Ulwick (2002) schlägt deshalb vor, dass als Kundeninput nicht Lösungen, sondern erhoffte Ergebnisse, eingeholt werden sollen. Es sollen Interviews mit möglichst unterschiedlichen Personen innerhalb jedes Kundentyps geführt werden, wodurch der Raum an Erkenntnissen vergrößert werden kann. Diese Erkenntnisse sollen in verschiedene Gruppen strukturiert und in einem weiteren Schritt anhand einer quantitativen Umfrage nach der Wichtigkeit beurteilt werden. Diese Informationen sollen dem Entwicklungsteam zur Verfügung gestellt werden, welches eine diese Kriterien erfüllende technische Lösung entwickeln soll (Ulwick, 2002).

In der Forschung zu Problemlösungsaktivitäten wird das Phänomen der **funktionalen Gebundenheit** („functional fixedness“) untersucht (Leonard, 2002): Ein Akteur, der eine komplizierte Problemlösungsvariante kennt, wird nur schwer eine einfachere finden, da er an die komplizierte Problemlösungsvariante geistig gebunden ist. Die funktionale Gebundenheit beschreibt demnach die menschliche Tendenz, die gewohnte Art und Weise der Nutzung von Produkten und Dienstleistungen zu fixieren und dadurch die Vorstellung von alternativen Funktionen zu verunmöglichen (Leonard, 2002). Diese Personen sind auf ihren jetzigen Nutzungskontext funktionell fixiert und deshalb unfähig, radikal neue Ideen (z.B. für neue

Nutzungsmöglichkeiten) zu entwickeln (Adamson, 1952; Birch & Rabinowitz, 1951). Jene Personen, die ein Objekt nutzen, finden es schwierig, sich ganz neue Nutzungen vorzustellen (Adamson, 1952; Adamson & Taylor, 1954; Allen & Marquis, 1964; Birch & Rabinowitz, 1951; Duncker, 1945). Deshalb kann argumentiert werden, dass sich Kunden aufgrund dieser funktionalen Gebundenheit aus der Verwendung von bestimmten Produkten und Dienstleistungen, neue Nutzungsarten und somit neuartige Marktleistungen nicht vorstellen können (Lilien, et al., 2002).

Die Demotivation von Kunden, ihr Bedürfnis- und allenfalls sogar ihr Lösungswissen mitzuteilen, kann in Bezug auf neuartige Leistungen verschiedene Ursachen haben. Die fehlende Motivation kann daraus entstehen, dass die Kunden entweder mit **Wechselkosten** („Switching Costs“) rechnen oder die Befürchtung haben, dass ihr **bisheriges Wissen obsolet** wird und sie dieses neue Wissen mit entsprechend grossem Aufwand erarbeiten müssten (Lettl, 2007; Ram, 1987; Ram & Sheth, 1989; Sheth, 1981).

Diese Motivationsbarrieren können eine Begründung sein, warum Studien von einem passiven Verhalten des Kunden in radikalen Innovationsprozessen sprechen: Oft entwickeln Ingenieure der von diesen Forschern untersuchten Unternehmen Ideen, Technologien und Prototypen, die sie aufgrund von verschiedenen Inputs erhielten (Leifer, et al., 2000; Lynn, Morone, & Paulson, 1996; McDermott, 1999; O'Connor, 1998; O'Connor & Rice, 2001; Urban, Weinberg, & Hauser, 1996; Veryzer, 1998). Der Aktivitätsgrad des Kunden nimmt in diesen Projekten oftmals erst in der Prototypenphase zu, damit der Prototyp marktgerecht evaluiert und das entsprechende Marktpotenzial abgeschätzt werden kann. Diese angegebenen Studien wurden jedoch insbesondere in einem Kontext von Grossunternehmen untersucht, deren Ergebnisse von anderen Untersuchungen nicht unterstützt wurden (z.B. Lettl, 2007).

### 3.4.2 Interaktionsmethoden und ihr Einfluss auf den Neuigkeitsgehalt

Die Betrachtung der Interaktionsmethoden auf ihren Einfluss auf den Neuigkeitsgehalt soll auf den Ausführungen in Kapitel 3.2 auf der Seite 118ff. aufbauen. Es werden jedoch nur diejenigen Methoden ausgeführt, bei deren Nutzung Forscher einen negativen Effekt auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten finden.

Traditionelle Marktforschungsinstrumente wie etwa eine **schriftliche Kundenumfrage** werden kritisch betrachtet, wenn es darum geht, latente Kundenbedürfnisse zu erkennen. Die tiefe Intensität an sozialer Interaktion und die Innovationsfähigkeit von Einzelnen und der Masse können als Erklärung dienen. Tauber (1974) führt aus, dass aufgrund der tiefen Intensität sozialer Interaktion durch traditionelle Marktforschungsmethoden wichtige Informationen nicht übertragen werden. Eine Erklärung liefert von Hippel (1994) mit dem Vorhandensein von „Sticky Information“ (siehe Kapitel 3 auf der Seite 110ff.), welche aufgrund ihrer taciten Eigenschaften nicht einfach anhand von schriftlichen Angaben zu transferieren ist. Rosenberg (1982 zit. in Sandén, 2007) führt diesbezüglich aus, dass sich die Bedürfnisse der Kunden durchaus verändern können, folglich ebenso im Rahmen von Entwicklungsprozessen. Deshalb argumentiert Rosenberg (1982 zit. in Sandén, 2007), dass verschiedene Iterationen zwischen Vertretern des Unternehmens und des Kunden notwendig sind. Zaltman (2003) führt in diesem Zusammenhang aus, dass diese traditionellen Marktforschungsinstrumente nicht der Denkart von Kunden entsprechen und argumentiert, dass dadurch wichtige Informationen nicht übertragen werden.

Tauber (1974) betont zudem, dass das Bedürfnis nach radikalen Innovationen nicht von den Kundenmassen kommt<sup>31</sup>, sondern eher von wenigen. Das Gros der Kunden wird gegenüber Veränderungen ihres Verhaltens eher abgeneigt sein. Kerby (1972) bezeichnet dies als natürliche Resistenz von Personen gegenüber Wandel. Aufgrund dieser angesprochenen Resistenz

---

<sup>31</sup> Wird z.B. der kürzlich durchgeführte Ideenwettbewerb von Migros (einem Schweizer Detailhändler) betrachtet, so zeigt sich, dass Kunden Produkte angegeben haben, die bereits früher bei Coop (Mitbewerber) angeboten wurden: Die Idee „Vanille Coca Cola“ hat den Ideenwettbewerb gewonnen (Migipadia, 2011).

mögen Kunden Ideen von neuen Marktleistungen dem Unternehmen nicht mitteilen, wodurch diese Opportunitäten über diesen Kanal vom Unternehmen nicht entdeckt werden kann. Eine weitere Erklärung könnte sein, dass die Kunden die Nützlichkeit von bestimmten neuen Faktoren nicht sofort erkennen und deshalb bei traditionellen Marktforschungsmethoden nicht aufführen.

Es wird jedoch betont, dass schriftliche Kundenumfragen durchaus ihren berechtigten Platz in der Marktforschung haben, um z.B. aktuelle Bedürfnisse für inkrementelle Verbesserungen zu entdecken (Tauber, 1974).

Flint (2002) argumentiert, dass Unternehmen Kunden nicht direkt fragen sollten, welche Leistungen sie in Zukunft haben möchten. Die zu starke Konzentration auf Produktattribute bei Fragestellungen kann dazu führen, dass wichtige Bedürfnisinformationen verborgen bleiben. Aufgrund sich schnell verändernder technologischer Märkte ist es für die Kunden unklar, welche Attribute sie in der Zukunft wertschätzen werden. Es ist somit schwierig, die Zukunftserwartung in dieser Form vorherzusagen (Flint, 2002)

Neben Lösungsvorschlägen von Ulwick (2002) im Kapitel 3.4.1 auf der Seite 137ff. erwähnen Forscher aus dem Umfeld von Technologieinnovationen, dass zuerst eine neue Technologie entwickelt werden soll, bevor nach den Bedürfnissen von Kunden und Märkten gesucht wird, die es zu befriedigen gilt (Leifer, et al., 2000). In einem zweiten Schritt sollen Wege gefunden werden, diese Kunden von Konzepten und Technologien zu überzeugen, die ausserhalb ihrer eigenen Erfahrungen liegen (Colarelli O'Connor & Veryzer, 2001; Urban, et al., 1997; Urban, et al., 1996). Dabei gilt aber kritisch zu betrachten, dass die neuen Technologieinnovationen nicht zwingend die Kundenbedürfnisse abdecken müssen und dadurch in der Umsetzung nicht erfolgreich sein müssen.

### **3.4.3 Abhängigkeiten**

Die Abhängigkeiten von Kunden und dem Unternehmen können einen Einfluss auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten haben. Dazu gehören

Machtkonstellationen, beziehungspezifische Investitionen, Routinen in der Kundenbeziehung und begrenzter Pool an (innovativen) Kunden.

**Machtkonstellationen** ergeben sich aufgrund der Grösse und der Macht von Kunden aus asymmetrischen Beziehungen (Boschma, 2005). Wenn der grösste Kunde spezifische Wünsche für neue Leistungen hat, werden viele personelle und finanzielle Ressourcen mit der Umsetzung des Kundenwunsches beschäftigt sein. Z.B. kommt ein Anlagenbauer nicht umher, grosse Vorlauftrisiken für einen grossen Kunden zu machen oder ein Zulieferer gerät in totale Abhängigkeit vom Kunden (und seiner Auftragslage) (Hofbauer & Schöpfel, 2010). Alternative Opportunitäten mit einem potenziell höheren Neuigkeitsgehalt werden aufgrund der Ressourcenkonzentration nicht aufgenommen oder verfolgt.

Vergangene **beziehungspezifische Investitionen** in die gemeinsame Kommunikation oder in die gemeinsame bisherige Entwicklung können zu Abhängigkeiten von Lieferanten aber auch Kunden führen (Boschma, 2005). Dadurch werden andere Lösungen, welche den Nutzen der vergangenen beziehungspezifischen Investitionen obsolet machen würden nicht mehr weiter miteinbezogen, obwohl sie einen höheren Neuigkeitsgehalt hätten. Dies kann sich auch in der sogenannten institutionellen Starrheit („institutional rigidity“) äussern (Boschma, 2005). Sie besagt, dass kein Raum für Experimente mit neuen Institutionen möglich ist.

Eine weitere Beschränkung des Neuigkeitsgehaltes von Opportunitäten kann sich aus den **etablierten Routinen** hinsichtlich der Kundeninteraktion ergeben. Werden die Kundeninteraktionen in einer ähnlichen Art und Weise wie bisher fortgeführt, kann dies zu einer Perspektivenverengung führen. Die Nutzung von webbasierten Interaktionsmethoden mit bestehenden Kunden hätte z.B. neue Erkenntnisse über ihre Bedürfnisse ergeben, was zur Entdeckung von Opportunitäten mit hohem Neuigkeitsgehalt hätte führen können. So können langfristige Beziehungen, die in etablierten Routinen verlaufen, zu Lasten der eigenen innovativen und Lernkapazität führen (Boschma, 2005).

Die in Kapitel 2.2.6 auf der Seite 68 angegebene zeitliche Belastung von Unternehmern von Kleinunternehmen aufgrund der Vereinigung von diver-

---

sen Funktionen in einer Person kann zu weiteren Einschränkungen bzgl. des Neuigkeitsgehaltes von Opportunitäten führen: Unternehmer und Geschäftsführer von Kleinunternehmen mögen sich lediglich mit einem **begrenzten Pool an Kunden** über Innovationen unterhalten. Dadurch bleiben möglicherweise wichtige Inputs von anderen (auch potenziellen) Kunden verborgen. Uzzi (1997) führt z.B. aus, dass enge Beziehungen zu Kunden etwa dazu führen können, dass Kleinunternehmen von anderen externen Informationskanälen isoliert bleiben. Der Zugang zu Personen mit heterogenen Hintergründen benötigt eine gewisse Offenheit (Saviotti, 1996). Die Konzentration auf bestehende Beziehungen kann somit dazu führen, dass blinde Flecken entstehen, und entsprechend wichtige Quellen für die Entwicklung neuer Opportunitäten nicht mobilisiert werden (Cohendet & Llerena, 1997).

#### 3.4.4 Weitere negativen Effekte der Kundeninteraktion

Der Vollständigkeit halber soll nachfolgend über die Herausforderungen mit Kundeninteraktionen reflektiert werden. Dazu zählt der zeitliche Aufwand, die verminderte Kontrolle im Prozess, die erhöhte Komplexität des Prozesses, Motivationsprobleme des Kunden und Vertraulichkeitsbedenken.

Es ist **aufwändig**, die potenziell erfolgreichsten Ideen aller Kundeninputs herauszufiltern. Oft wird aus der Interaktion mit Kunden eine grosse Anzahl an unterschiedlichen Ideen und Inputs gesammelt. Die Auswahl dieser Ideen (und entsprechende Transparenz und Kommunikation gegenüber den Ideengebern bzgl. des Entscheidungsprozesses) ist zeitintensiv. Ebenso die Gestaltung der Kundenbeziehungen und insbesondere die Auseinandersetzung mit den Kundenerwartungen sind herausfordernd (Hoyer, et al., 2010).

Werden Kunden in die Frühphasen von Innovationsprozessen miteinbezogen, besteht die Gefahr, dass die **Kontrolle** über diese Phase und somit über einen relevanten Teil des Innovationsprozesses (siehe Kapitel 2.1 auf der Seite 12) zu einem gewissen Teil verloren gehen kann. So führt Bosman (2006) aus, dass Kunden durchaus satirische Vorschläge einbringen können. Dies zeigt sich am Beispiel von Pril (Henkel): Es wurde ein Designwettbewerb lanciert, jedoch war der Auftraggeber mit der Gewinnerlösung (ein

braunes Abwaschmittels) nicht zufrieden (Knobel, 2011). Zudem kann die Kontrolle über die strategische Planung dadurch beeinträchtigt werden, wenn die Entwicklung mit dem Kunden eine unvorhergesehene Wendung nimmt (Hoyer, et al., 2010).

Durch die Einbindung von verschiedenen Kunden wird die **Komplexität** erhöht, da die Interessen von zusätzlichen Anspruchsgruppen zu berücksichtigen sind (Hoyer, et al., 2010): Unternehmen(-sziele), verschiedene Kunden, Mitarbeitende etc. Dies kann zu einem höheren Koordinationsaufwand führen, insbesondere wenn eine grössere Anzahl an Kunden integriert wird (Bendapudi & Leone, 2003; Blazevic & Lievens, 2008).

In Bezug auf die **Auswahl von Kunden** für diese gemeinsame Entwicklung könnte es schwierig sein, diese Kunden zu identifizieren (siehe Spann, Ernst, Skiera, & Soll, 2009 zur Identifikation von Lead Usern). Es besteht die Gefahr, dass die falschen Kunden ausgewählt werden, die ihre Bedürfnisse nicht artikulieren können und kein Lösungswissen besitzen, was zum Misserfolg des Innovationsprojektes führen kann (z.B. Etgar, 2008). Kunden ihrerseits mögen nicht motiviert sein, in einem solchen Prozess teilzunehmen, da sie monetäre und nicht monetäre Aufwände auf sich nehmen (Zeit, Ressourcen, physischer und psychischer Lerneffort) und dadurch gewisse Risiken eingehen (z.B. Hoyer, et al., 2010). Zu diesen Risiken zählen etwa der ungewisse Ausgang des Projektes und der unvorhersehbare Markterfolg in B2B Märkten oder ex post die Ungewissheit in B2C-Märkten, ob die Kundenbedürfnisse befriedigt werden.

Eine weitere Gefahr kann damit einhergehen, dass durch den Kunden **Know-how übernommen** werden könnte. So ist das Schützen einer neuen Dienstleistung schwierig. Es besteht sodann die Gefahr, dass Kunden mit ihrem in diesem Prozess angeeigneten Wissen zu Mitbewerbern gehen könnten (Hofbauer & Schöpfel, 2010). In B2B-Märkten besteht die Gefahr, dass Mitarbeitende abgeworben werden und anschliessend beim Kunden arbeiten.

### 3.4.5 Zusammenfassung der negativen Effekte

Die Literatur zeigt eine Reihe von negativen Effekten der Interaktion mit bestehenden Kunden auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten und Innovationen. Die folgende Tabelle fasst die Erkenntnisse aus diesem Kapitel zusammen.

Negative Effekte von Kundeninteraktionen auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten	Begründung des negativen Effektes von Kundeninteraktionen auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten
Die <b>schriftliche Kundenumfrage</b> ist aufgrund der tiefen Intensität der sozialen Interaktion und dem Ziel, eine grosse Masse zu erreichen, weniger geeignet, um latente Kundenbedürfnisse zu erfassen (Tauber, 1974).	Es ist für die Kunden schwierig, ihre Bedürfnisse zu <b>artikulieren</b> (z.B. Simonson 1993).
<b>Strategische Abhängigkeiten</b> können dazu führen, dass alternative Opportunitäten nicht aufgenommen werden (z.B. Boschma, 2005).	Kunden haben Mühe, sich ohne Referenzpunkte Neues vorzustellen, da sie ihre Beurteilung aufgrund ihrer <b>vergangenen Erfahrungen</b> vornehmen (z.B. Ulwick, 2002).
<b>Beziehungsspezifische Investitionen</b> können dazu führen, dass alternative potenziell neuartige Opportunitäten nicht entdeckt werden, da diese Investitionen obsolet werden könnten (z.B. Boschma, 2005).	Kunden besitzen oftmals <b>keine technische Lösungsfähigkeiten</b> (z.B. Ulwick, 2002).
<b>Etablierte Routinen</b> hinsichtlich der Art der Kundeninteraktion machen es schwierig, neuartige Interaktionsmethoden auszuprobieren, wodurch zusätzliche Erkenntnisse verwehrt bleiben. Diese verborgenen Erkenntnisse könnten für Opportunitäten mit hohem Neuigkeitsgehalt förderlich sein (Boschma, 2005).	Kunden sind <b>funktionell</b> an den bestehenden Nutzungskontext <b>fixiert</b> und können sich neue Nutzungsmöglichkeiten schwer vorstellen (Leonard, 2002).
Aufgrund zeitlicher Belastung wird lediglich ein <b>begrenzter Pool an Kunden</b> für Innovationsbelange betrachtet, wodurch potenziell neuartige Opportunitäten von anderen Kunden verborgen bleiben können (von Hippel, 1986).	Kunden sind nicht motiviert, Ideen zu liefern, da neuartige Lösungen oft mit <b>Wechselkosten</b> verbunden sind und das bisherige Wissen obsolet machen kann (Lettl, 2007; Ram, 1987; Ram & Sheth, 1989; Sheth, 1981).

Tabelle 39: Zusammenfassung der negativen Effekte der Kundeninteraktion auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten und Innovationen (Quelle: eigene Darstellung)

## 3.5 Kundeninteraktionen und der Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten: Zusammenfassung

Die folgende Tabelle fasst die in vorherigen Kapiteln dargelegten Effekte der Kundeninteraktion auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten zusammen. Dabei liegt der Fokus auf den Frühphasen von Innovationsprozessen.

sen. Es zeigt sich, dass die bisherige Forschung kontroverse Diskussionen darüber führt, ob Kundeninteraktionen für den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten förderlich sind.

Positive Effekte der Kundeninteraktion (aufgrund spezifischer Methoden oder der Unternehmenskultur)	Negative Effekte von Kundeninteraktionen auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten	Begründung des negativen Effektes von Kundeninteraktionen auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten
Interaktion von Entwicklern mit Kunden (z.B. Koen & Kohli, 1998) hat einen positiven Effekt auf den Neuigkeitsgehalt.	Um latente Kundenbedürfnisse zu erfassen, ist die schriftliche Kundenumfrage weniger geeignet. Sie weist eine tiefe soziale Interaktion auf und versucht eine grosse Masse an Kunden zu erreichen (Tauber, 1974).	Es ist für die Kunden schwierig, ihre Bedürfnisse zu artikulieren (z.B. Simonson 1993).
Beobachtung der Verhaltensweise von Kunden (z.B. Khurana & Rosenthal, 1998) hat einen positiven Effekt auf den Neuigkeitsgehalt.	Strategische Abhängigkeiten können dazu führen, dass alternative Opportunitäten nicht aufgenommen werden (z.B. Boschma, 2005).	Kunden haben Mühe, sich ohne Referenzpunkte Neues vorzustellen, da sie ihre Beurteilung aufgrund ihrer vergangenen Erfahrungen vornehmen (z.B. Ulwick, 2002).
Interaktion mit speziellen Kunden und Anwendern, den Lead Usern (z.B. Lettl, et al., 2008) hat einen positiven Effekt auf den Neuigkeitsgehalt.	Beziehungsspezifische Investitionen können dazu führen, dass alternative potenziell neuartige Opportunitäten nicht entdeckt werden: diese Investitionen könnten obsolet werden (z.B. Boschma, 2005).	Kunden besitzen oftmals keine technische Lösungsfähigkeiten (z.B. Ulwick, 2002).
Interaktion mit aufstrebenden, potenziellen Kunden oder Anwender in verwandten Märkten (z.B. Dickson, 1992) hat einen positiven Effekt auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten.	Etablierte Routinen in der Art der Kundeninteraktion machen es schwierig, neuartige Interaktionsmethoden auszuprobieren. Dadurch erhaltene Erkenntnisse, die zu Opportunitäten mit hohem Neuigkeitsgehalt führen könnten, bleiben dadurch verborgen (Boschma, 2005).	Kunden sind funktionell an den bestehenden Nutzungskontext fixiert und können sich neue Nutzungsmöglichkeiten schwer vorstellen (Leonard, 2002).
Kundenorientierung kann einen positiven Effekt auf den Neuigkeitsgehalt von Innovationen haben (z.B. Lukas & Ferrell, 2000).	Aufgrund zeitlicher Belastung wird lediglich ein begrenzter Pool an Kunden für Innovationsbelange betrachtet, wodurch potenziell neuartige Opportunitäten von anderen Kunden verborgen bleiben können (von Hippel, 1986).	Kunden sind nicht motiviert, Ideen zu liefern, da neuartige Lösungen oft mit Wechselkosten verbunden sind und das bisherige Wissen obsolet machen können (Lettl, 2007; Ram, 1987; Ram & Sheth, 1989; Sheth, 1981).

Tabelle 40: Effekte auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten (Quelle: eigene Darstellung)

## 4 Fallstudien

Die empirische Erhebung soll weiterführende Erkenntnisse zur folgenden Forschungsfrage liefern (siehe Kapitel 1.1 auf der Seite 5): Wie beeinflusst die Interaktion mit Kunden den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten in der Frühphase von Innovationsprozessen? Aus den empirischen Erkenntnissen werden nach der Ausführung der beiden Fallbeispiele Propositionen aufgestellt, um die bestehende Theorie in diesem Feld weiterzuentwickeln.

Die Struktur dieses Kapitels gestaltet sich folgendermassen: Das empirische Design wird zuerst begründet und für diesen Kontext ausgeführt. Danach werden alle Innovationsprojekte der beiden Fallbeispiele einzeln ausgeführt, um sie danach anhand der Kundeninteraktionen und des Neuigkeitsgehaltes zu analysieren. In einem weiteren Schritt werden die Ergebnisse der beiden Fallstudien miteinander verglichen und daraus wiederum Propositionen abgeleitet.

### 4.1 Empirisches Design

Das empirische Design sollte anhand der Forschungsfrage ausgewählt werden (siehe Edmondson & McManus, 2007; Flick, 2009; Punch, 2005: 19ff.). Gemäss Bouchard (1976: 402) zeichnet sich gute Forschung dadurch aus, dass sie die richtigen Fragen stellt und die geeignetste Methode auswählt, um die Fragen zu beantworten. So argumentieren Eisenhardt und Graebner (2007), dass ein qualitatives Forschungsdesign wie die Fallstudie insbesondere für „Wie“- und „Wieso“-Fragen geeignet ist.

Edmondson und Mcmanus (2007) unterscheiden den Etablierungsgrad einer Theorie. Etablierte („mature“) Theorien verlangen eher nach quantitativen Daten wie z.B. Umfragen. Diese etablierten Theorien besitzen meist breit akzeptierte Konstrukte und Modelle, da bereits viele empirische Überprüfungen dieser Konstrukte durchgeführt wurden. Entstehende („nascent“) Theorien besitzen provisorische Fragen, die insbesondere in Forschungsfragen nach dem „Wie“ oder „Warum“ resultieren. Dabei werden oftmals

verschiedene neue Verbindungen zwischen einzelnen Phänomenen vorgeschlagen (Edmondson & McManus, 2007). Das Ziel der qualitativen Forschung in solchen Fällen ist es nicht bereits vorhandene Konstrukte und Verbindungen zu testen, sondern neue empirisch fundierte Theorien zu entdecken (Flick, 2009: 15).

Die Recherche der bestehenden Literatur in Kapitel 3 auf der Seite 110ff. ergab, dass sich die Forscher uneinig darüber sind, welchen Effekt Kundeninteraktionen auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten haben. Da auf diesem Gebiet noch keine breit akzeptierten Theorien vorhanden sind, wurde die Forschungsfrage als „Wie“-Frage formuliert (siehe Kapitel 1.1 auf der Seite 5). Im Nachfolgenden wird der Vorschlag von Edmondson und Mcmanus (2007) sowie von Eisenhardt und Graebner (2007) aufgenommen, dass in einem solchen Fall („Wie“-Frage, tiefer Etablierungsgrad der Theorie) ein qualitatives Forschungsdesign und insbesondere Fallstudien geeignet sind. Fallstudien werden von verschiedenen Forschern in einem Kontext von Innovationsdienstleistern verwendet (z.B. Sandmeier, et al., 2010). Insbesondere wird der qualitativen Forschung eine grosse Bedeutung für die Empirie über die Entwicklung von neuen Dienstleistungen und Produkten zugewiesen, da diese Entwicklungsprozesse typischerweise als lang und komplex beschrieben werden, an dem verschiedene Personen beteiligt sind (Johnston & Bonoma, 1981; Workman Jr., 1993). Ebenso wird ein qualitatives Vorgehen bevorzugt, um die zeitliche Dynamik von Innovationsprozessen zu erfassen (Langley, 1999). B2B-Märkte werden als komplexe Forschungskonzepte beschrieben, da verschiedene kontextuale Variablen das Verhalten der Akteure beeinflussen können (Johnston & Bonoma, 1981).

Für die (Weiter-) Entwicklung von Theorien werden Fallstudien als eine interessante Methode erachtet (Bartunek, Rynes & Ireland, 2006) (siehe Kapitel 4.2 auf der Seite 155ff. für die Fallauswahl).

Eisenhardt (1989) führt das typische Vorgehen für Fallstudien aus: Zuerst wird eine Forschungsfrage definiert und der aktuelle Stand der Forschung dargelegt. Daraufhin werden verschiedene Datenerhebungsmethoden wie Interviews, Beobachtungen (z.B. Edmondson & McManus, 2007), aber auch quantitative Umfragen (z.B. Eisenhardt, 1989) verwendet. Fallstudien bieten

sich aufgrund der möglichen verschiedenen Datenquellen für die Triangulation der Methoden an (Jick, 1979; Yin, 1994). Die Nutzung von Interviews ist gemäss Eisenhardt und Graebner (2007) ein effizienter Weg, um reichhaltige, empirische Daten zu erhalten. Bei Interviews sollte jedoch darauf geachtet werden, dass verschiedene Schlüsselinformanten befragt werden, um unterschiedliche Perspektiven auf das zu untersuchende Phänomen zu erhalten (z.B. John & Reve, 1982; Phillips, 1981). Diese Vorgehensweise erbringt eine reichhaltigere und bessere Informationsqualität und erhöht dadurch die Validität der Forschung (Van Bruggen, Lilien, & Kracker, 2002). Es zeigte sich in vergangenen Innovationsstudien, dass Tiefeninterviews in einem B2B-Kontext genutzt wurden (z.B. Lettl, et al., 2008).

Die Durchführung dieser empirischen Arbeit wurde anhand der Vorschläge aus der einschlägigen Literatur geplant (Eisenhardt, 1989; Flick, 2009; Miles & Huberman, 1994; Yin, 1994). Als Analyseobjekt wurden die einzelnen Innovationsprojekte ausgewählt, da der Neuigkeitsgehalt der einzelnen Projekte für die Forschungsfrage von Relevanz ist (siehe Harmancioglu, et al., 2009 für eine Auseinandersetzung über verschiedene Analyseobjekte in der Innovationsforschung).

Als Datenquellen dienten semistrukturierte formelle Tiefeninterviews (ein exemplarischer Interviewleitfaden ist im Anhang in Kapitel 7.4 auffindbar), informelle Diskussionen, Beobachtungen sowie verschiedene ausgedruckte und elektronische Dokumente. Es wurde versucht, dass die interviewten Personen möglichst konkrete Ausführungen über Innovationsprojekte vornehmen (ähnliches Vorgehen wie Alam, 2006). Die Interviews wurden danach wortwörtlich transkribiert und ausgewertet. Die Beobachtungen in einzelnen Innovationsprojekten beinhalten verschiedene Interaktionen mit dem Kunden. Die handgeschriebenen Notizen wurden kurz nach den Beobachtungen elektronisch übertragen. Die Daten wurden mit Hilfe von Atlas.ti, einem Programm zur qualitativen Datenanalyse, ausgewertet. Anschliessend wurden Codes vergeben.

Der Text wurde iterativ analysiert und mit Codes versehen, wie von den entsprechenden Forschern empfohlen (z.B. Miles & Huberman, 1994). Kategorien (Codes), die sich aus der Literaturanalyse ergaben, brachten ein

Grundverständnis, wobei sie nicht direkt in der ersten Analyse der Daten integriert wurden, um den Forscher nicht zu stark zu beeinflussen (Gummesson, 1991). Die Erkenntnisse aus der Literaturanalyse wurden insbesondere als Strukturierung für die Analyse gebraucht: Interaktionen mit Kunden und Endkunden, verwendete Methoden und der Neuigkeitsgehalt der Opportunitäten resp. Innovationen (falls die Opportunitäten bereits umgesetzt wurden) wurden unterschieden. Dazu wurden die transkribierten Texte, Beobachtungen und Dokumente in Atlas.ti betrachtet und interessante Passagen markiert. Diese Passagen wurden mit dem Projektnamen und mit Worten versehen, welche den Sinn der Aussage möglichst abdeckten. Es wurde versucht, die Begriffe der interviewten Personen zu benutzen, um die Codes zu generieren (MacQueen, McLellan, Kay, & Milstein, 1998: 33). Die Textstellen wurden danach nochmals betrachtet, um die Beschriftungen der Codes anzupassen und weitere Klarheit zu schaffen. In einem weiteren Schritt wurde versucht, die Prozesse der einzelnen Innovationsprojekte nachzubilden und entsprechend narrativ festzuhalten. Der Codingprozess ist ein Interpretationsprozess, um den Text in aussagekräftige Segmente aufzuteilen (MacQueen, et al., 1998: 33).

Danach wurde versucht, innerhalb des Fallbeispiels für die einzelnen Innovationsprojekte Muster zu erkennen (z.B. Eisenhardt, 1989; Miles & Huberman, 1994). Dazu wurden übergeordnete Kategorien verwendet, welche Subkategorien in Verbindung mit Zitaten aus den einzelnen Innovationsprojekten beinhalteten. Diese übergeordneten Kategorien wurden als Überschriften in den Tabellen versehen. Wenn eine neue Beschreibung nicht mit der existierenden Kategorie übereinstimmte, wurde eine neue Kategorie gebildet (Hite, 2003). Die Präsentation der Daten soll gemäss Eisenhardt und Graebner (2007) eine Erzählung enthalten, die mit Zitaten oder weiteren Dokumenten belegt wird. Falls möglich wurden entsprechende Zitate angebracht.

Schliesslich wurden die beiden Fälle miteinander verglichen (Miles & Huberman, 1994; Yin, 1994). Beim Vergleich der beiden Fallstudien wurden wieder neue Kategorien gebildet, welche die Subkategorien bündelten. Dabei wurde das theoretische Modell immer wieder angepasst (Miles & Huberman, 1994). Bei diesem Vergleich soll dem Leser die Verbindung

zwischen der aufkommenden Theorie und den Daten klar werden (Eisenhardt & Graebner, 2007). Dazu schlagen Eisenhardt und Graebner (2007) vor, Tabellen und weitere Visualisierungen zu nutzen, um die wissenschaftliche Strenge und die Tiefe der empirischen Fundierung der Theorie zu erhöhen.

Dieser iterative Prozess bedeutete, dass die Daten immer wieder neu analysiert wurden und dass die Kategorien durch das Erkennen neuer Muster angepasst wurden (Miles & Huberman, 1994; Yin, 1994).

Die Propositionen wurden aus der Analyse der Kategorien entwickelt, die sich aus den empirischen Daten ergaben (Miles & Huberman, 1994). Anhand dieses Vorgehens kann die bestehende Theorie erweitert werden (Lee, Mitchell, & Sablynski, 1999). Eisenhardt und Graebner (2007) schlagen vor, dass die Propositionen anhand von Boxen und Pfeilen visualisiert werden sollen, um die theoretischen Implikationen darzulegen.

Nach der Darlegung des Vorgehens, sollen die Gütekriterien für Fallstudien aus Gibbert et al. (2008) analysiert und entsprechend für diese Arbeit ausgeführt werden.

Die **interne Validität** bezieht sich darauf, dass der Forscher ein plausibles kausales Argument und logische Argumentationen liefert, die überzeugend sind, um die Schlussfolgerungen der Forschung zu unterstützen (Cook & Campbell, 1979; Yin, 1994). Die interne Validität betrifft die Phase der Datenanalyse (Yin, 1994: 105). Dazu erläutern Gibbert et al. (2008), dass drei Massnahmen die interne Validität von Fallstudien verbessern:

1. In einem klaren Forschungsframework soll dargelegt werden, welche Variablen zu welchem Ergebnis führen könnten.
2. Die empirisch erkannten Muster sollen mit anderen Studien aus verschiedenen Kontexten verglichen werden (Denzin & Lincoln, 1994; Eisenhardt, 1989).
3. Eine Triangulation der Theorie ermöglicht es dem Forscher die Erkenntnisse aus verschiedenen Perspektiven zu untersuchen (Yin, 1994).

Der Autor versucht diese Empfehlungen aufzunehmen und wo nötig anzupassen: Der Forscher analysierte die Literatur zu dieser Thematik, stellte

jedoch kein Framework auf, da die Erkenntnisse aus der Literaturanalyse unterschiedlich ausfallen. Um die Datenanalyse nicht zu stark zu beeinflussen, wurden die Erkenntnisse der Literaturanalyse lediglich als grobe Strukturierungen für ein Grundverständnis eingearbeitet (siehe Gummesson, 1991). Die empirischen Erkenntnisse wurden mit bestehenden Studien verglichen. Wo es möglich war und sofern Studien vorhanden waren, wurden in der Analyse der Propositionen weitere Perspektiven miteinbezogen.

Gütekriterium	Beschreibung	Herangehensweise
Interne Validität	Interne Validität bezieht sich darauf, dass der Forscher ein plausibles kausales Argument und eine logische Argumentation liefert, die überzeugend ist, um die Schlussfolgerungen der Forschung zu unterstützen (z.B. Cook & Campbell, 1979; Yin, 1994).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Um die Datenanalyse nicht zu stark zu beeinflussen, wurden nur Strukturierungshilfen aus der Literaturanalyse zur Hilfe genommen. (siehe Gummesson, 1991).</li> <li>2. Die empirischen Erkenntnisse wurden mit bestehenden Studien verglichen.</li> <li>3. Vorhandene Studien mit unterschiedlichen Perspektiven wurden wo möglich und sofern vorhanden in der Analyse der theoretischen Implikationen diskutiert.</li> </ol>
Konstruktvalidität	Sie gibt an, inwiefern ein Verfahren die Realität präzise wiedergeben kann (Denzin & Lincoln, 1994).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es wurde versucht, die einzelnen Projekte als Prozess wiederzugeben. Daraus folgend wurden Tabellen erstellt, um die Kategorienbildung transparent darzulegen, die aus den Ausführungen der Projekte herrührten. Dadurch kann der Leser die Argumentationskette besser nachvollziehen.</li> <li>2. Es wurden unterschiedliche Datenquellen (z.B. Dokumente, Interviews, Beobachtungen) und Informanten gewählt, um dem Anspruch der Triangulation gerecht zu werden.</li> <li>3. Verschiedene Drafts wurden mit den Informanten während des Prozesses besprochen (Yin, 1994).</li> </ol>
Externe Validität	Die externe Validität oder Generalisierbarkeit der Resultate basiert auf der Argumentation, dass die entwickelte Theorie nicht nur für diese speziellen Phänomene in diesem untersuchten Kontext gilt, sondern auch in anderen Kontexten (siehe Calder, Phillips, & Tybout, 1982; McGrath & Brinberg, 1983).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es wurden sechs Fälle für das erste Unternehmen und drei Fälle für das zweite Unternehmen analysiert.</li> <li>2. Die Fallauswahl wird begründet (siehe Kapitel 4.2 auf der Seite 155ff.).</li> <li>3. Die vorliegende Arbeit bezweckt jedoch nicht eine statistische Generalisierbarkeit zu erreichen, sondern eine analytische (z.B. Yin, 1994, 1999).</li> </ol>
Zuverlässigkeit, Reliabilität	Die Zuverlässigkeit, auch Reliabilität genannt, bezieht sich auf das Fehlen eines zufälligen Fehlers, sodass andere Forscher auf dieselben Erkenntnisse kommen würden, wenn sie diese Studie anhand der gleichen Vorgehensweise durchführen würden (Denzin & Lincoln, 1994).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die empirischen Daten wurden erhoben und elektronisch übertragen.</li> <li>2. Alle gesammelten Notizen, Besprechungen und Interviews wurden in Atlas.ti eingefügt.</li> </ol>

Tabelle 41: Gütekriterien und die Herangehensweise in dieser Arbeit (Quelle: eigene Darstellung)

Die **Konstruktvalidität** bezieht sich auf die Qualität der Konzeptionalisierung oder Operationalisierung eines relevanten Konzeptes (Gibbert, et al., 2008). Sie gibt an, inwiefern ein Verfahren die Realität präzise wiedergeben

kann und sollte in der Datenerhebungsphase berücksichtigt werden (Denzin & Lincoln, 1994). Zwei Massnahmen haben sich in der Fallstudienforschung als nützlich erwiesen, um die Konstruktvalidität zu verbessern. Erstens soll der Forscher eine klare Argumentationskette liefern. Dadurch kann der Leser die Vorgehensweise rekonstruieren, wie der Forscher von der Forschungsfrage auf die Schlussfolgerungen gekommen ist (Yin, 1994: 102). Zweitens soll eine Triangulation vorgenommen werden: Es sollen verschiedene Perspektiven gewählt werden, um dasselbe Phänomen zu analysieren, wobei verschiedene Datenquellen und Datensammlungsstrategien verwendet werden sollen (Denzin & Lincoln, 1994; Yin, 1994).

Diese Empfehlungen wurden in dieser Arbeit folgendermassen umgesetzt: Erstens wurde versucht, die einzelnen Projekte als Prozess wiederzugeben. Daraus folgend wurden Tabellen erstellt, um die Kategorienbildung zu zeigen, die aus den Ausführungen der Projekte herrührten. Dadurch kann der Leser die Argumentationskette besser nachvollziehen. Zweitens wurden verschiedene Datenquellen und Informanten gewählt, um den Anspruch der Triangulation zu erfüllen. Durch den Einbezug von Dokumenten oder mehreren Informanten konnte die retrospektive Verzerrung vermindert werden: Die interviewten Personen möchten einen besseren Eindruck geben und könnten dadurch in der Retrospektive andere Aussagen machen (Eisenhardt & Graebner, 2007). Zudem wurden verschiedene Rohversionen der Fallstudien mit den Informanten besprochen (siehe Vorgehen in Alam, 2006; Sandmeier, et al., 2010; Yin, 1994), wobei relevante Änderungen angebracht wurden. Die Ausführungen des Autors wurden mit den internen Dokumenten und der Agenda der Informanten abgeglichen, um detaillierte Aussagen treffen zu können.

Die **externe Validität** oder Generalisierbarkeit der Resultate basiert auf der Argumentation, dass die entwickelte Theorie nicht nur für dieses spezielle Phänomen in diesem untersuchten Kontext gilt, sondern auch in anderen Kontexten anwendbar ist (z.B. Calder, et al., 1982; McGrath & Brinberg, 1983). Zwar ist die statistische Generalisierbarkeit nicht möglich (Yin, 1994: 31), dafür aber die analytische Generalisierbarkeit (z.B. Yin, 1994, 1999): Sie erlaubt die Generalisierbarkeit von der empirischen Beobachtung auf die

Theorie (und nicht auf die Population). Eisenhardt (1989) führt aus, dass eine fallübergreifende Analyse von sechs bis zehn Fällen genügen könnte, um eine analytische Generalisierbarkeit zu erhalten. Forscher können dabei verschiedene Fälle in derselben Organisation analysieren (z.B. "nested approach" siehe Yin, 1994). Weiter sollte die Fallauswahl klar begründet werden (Cook & Campbell, 1979: 83). Flick (2009: 31) führt dazu aus, dass die Fallauswahl für die Generalisierbarkeit der Erkenntnisse wichtiger ist als die Frage nach der Anzahl der Fälle.

Diesen Empfehlungen wird entsprochen, da für das Atelier für Sonderaufgaben sechs und für die Designfirma drei Fälle analysiert wurden. Die Fallauswahl wird im folgenden Kapitel begründet.

Die **Zuverlässigkeit**, auch Reliabilität genannt, bezieht sich auf das Fehlen eines zufälligen Fehlers: Andere Forscher würden auf dieselben Erkenntnisse kommen, wenn sie diese Studie anhand der Vorgehensweise durchführen würden (Denzin & Lincoln, 1994). Die Zuverlässigkeit kann erhöht werden, indem Transparenz geschaffen oder das Reproduzieren ermöglicht wird. Die Transparenz kann dadurch erhöht werden, indem die empirischen Erkenntnisse sauber dokumentiert werden. Zudem soll der Forschungsprozess dargestellt werden (z.B. in einem Fallstudienprotokoll, das darlegt, wie die ganze Fallstudie durchgeführt wurde). Das Reproduzieren kann z.B. durch eine Fallstudien Datenbank gefördert werden, welche die gesammelten Notizen, Dokumente und Erzählungen enthält (Yin, 1994).

Diese Empfehlungen wurden vom Autor insofern aufgenommen, dass alle empirischen Ausführungen in Atlas.ti eingefügt wurden. Alle Notizen, Dokumente und Interviews sind in diesem Programm enthalten.

## 4.2 Fallauswahl

Für Fallstudien wird nicht auf die zufällige Auswahl von Fällen abgezielt wie etwa in der quantitativen Forschung, sondern ein zweckmässiges theoretisches Sampling vorgenommen (Eisenhardt, 1989). Die Fälle werden also bewusst auf das Untersuchungsziel hin ausgewählt (Eisenhardt & Graebner,

---

2007). Es sollen insbesondere extreme, besonders aufschlussreiche Fälle ausgewählt werden (Yin, 1994).

Die Erforschung von Kundeninteraktionen und ihrem Effekt auf den Neuigkeitsgehalt von Innovationen in Kleinunternehmen gestaltet sich schwierig: Die Entdeckung von solchen neuartigen Opportunitäten ist für Unternehmer meist nicht alltäglich und es ist tlw. schwierig (aber nicht unmöglich) für ein Unternehmen mehrere umgesetzte Innovationen in einer bestimmten begrenzten Zeitperiode zu finden. Innovationsdienstleister<sup>32</sup> eignen sich für diese Untersuchung besser, da ihre Aufgabe darin besteht, ihre Kunden beim Innovationsprozess zu unterstützen, um neuartige Marktleistungen zu erstellen. Diese Unternehmen setzen sich immer wieder mit Innovationen aus unterschiedlichen Kontexten auseinander und erbringen für ihre Kunden eine Dienstleistung, die schliesslich in einem neuen Produkt oder einer neuen Dienstleistung für die Endkunden resultiert. Innovationsdienstleister sind Objekt verschiedener Fallstudien in der Innovationsforschung: für vertiefte Einzelfallstudien (z.B. Hargadon & Sutton, 1997) oder vergleichende Fallstudien mit zwei Fällen (z.B. Sandmeier, et al., 2010). Dies zeigt die grundsätzliche Eignung von solchen Unternehmen als extreme Fallbeispiele.

Alam und Perry (2002) führen aus, dass es gewisse Unterschiede zwischen Dienstleistungsinnovationen und Produktinnovationen gibt, die aufgrund der Eigenschaften von Dienstleistungen wie die Nichtgreifbarkeit, Heterogenität, nicht Lagerbarkeit und die Untrennbarkeit von Konsum und Produktion herrühren (Lovell, 1983; Shostack, 1977; Zeithaml, et al., 1985). Der Innovationsprozess von Dienstleistungen soll sich von demjenigen für Produkte unterscheiden (de Brentani, 1995; Easingwood & Storey, 1995; Martin & Horne, 1993).

Um diesem Umstand gerecht zu werden, wurden ein Innovationsdienstleister für Produkte und einer für Dienstleistungen ausgewählt. Speziell an beiden

---

<sup>32</sup> Es wird im Rahmen dieser Arbeit von Innovationsdienstleistern gesprochen, da diese Unternehmen ihren Kunden eine Dienstleistung erbringen, die zum Ziel hat, den Innovationsprozess dieser Unternehmen zu unterstützen. Die daraus entwickelten Marktleistungen sollen eingeführt werden können. Im Englischen wird auch von „development contractors“ gesprochen (z.B. Sandmeier et al. 2010).

Unternehmen ist, dass Kunden sie anfragen, wenn sie neuartige Leistungen wünschen. Daraus wird erkennbar, dass nicht nur die Bedürfnisse der Kunden dieser Dienstleister, sondern auch jene der Kunden ihrer Kunden (der Endkunden) befriedigt werden sollen. Deshalb wird in den nachfolgenden Ausführungen zwischen den Interaktionen mit Kunden und derjenigen mit Endkunden differenziert. Als Kunde wird diejenige Person, Gruppe von Personen oder Organisation bezeichnet, welche den Innovationsdienstleister beauftragt hat. Als Endkunde wird diejenige Person, Gruppe von Personen oder Organisationen bezeichnet, welche die zu entwickelnde Marktleistung konsumieren und nutzen werden.

Es wurden zwei Innovationsdienstleister ausgewählt: Das erste Fallbeispiel ist das Atelier für Sonderaufgaben. Die beiden Unternehmer stellen Dienstleistungen für ihre Kunden her. Ihre Kunden sind meist die öffentliche Hand, aber auch verschiedene Unternehmen. Die Endkunden sind die Bevölkerung einer gewissen Gemeinde (Kunde) oder Privatkunden (z.B. Projekt 2 und 6). Das zweite Unternehmen beschäftigt zwischen 50 und 249 Mitarbeitende und ist u.a. spezialisiert, das Produktdesign für ihre Kunden zu gestalten und auszuführen. Aufgrund des Wunsches des Unternehmens wird im Nachfolgenden von der Designfirma gesprochen und die Aussagen anonymisiert. Ihre Kunden sind meist grössere Produktionsunternehmen. Die Endkunden wiederum sind die Kunden dieser Produktionsunternehmen.

Bezeichnung	Atelier für Sonderaufgaben	Designfirma
Anzahl Mitarbeitende	Beide Unternehmer	50-249 Mitarbeitende
Sitz	Schweiz	Europa
Kunden	Öffentliche Hand, Unternehmen	Meist Produktionsunternehmen
Endkunden	Bevölkerung eines gewissen Ortes, Kunden der Kunden	Meist Kunden von Produktionsunternehmen

Tabelle 42: Vergleich der beiden Fallstudien (Quelle: eigene Darstellung)

Da das Analyseobjekt das einzelne Innovationsprojekt ist und beide Unternehmen entsprechend Marktpreise für ihre Dienstleistungen verlangen, kann grundsätzlich von einer ähnlichen Marktleistung gesprochen werden, die verglichen werden kann. Beide Unternehmen genossen bei der Entwicklung von neuen Lösungen für ihre Kunden einen gewissen Freiheitsgrad. Es wurden jeweils möglichst aktuelle Projekte ausgewählt bei denen die beiden

---

Unternehmen einen relativ grossen Freiheitsgrad hatten und bei denen (in Zukunft) ein gewisser Neuigkeitsgehalt attestiert werden kann.

## 4.3 Ergebnisse

Im Nachfolgenden werden jeweils zuerst die einzelnen Innovationsprojekte ausgeführt. Dabei wird der Innovationsprozess im Allgemeinen und insbesondere die Frühphase vorgestellt, die verwendeten Methoden dargelegt und die Kundeninteraktionen ausgeführt. Eine Synthese der Kundeninteraktionen und der verwendeten Methoden für den Neuigkeitsgehalt der einzelnen Innovationsprojekte folgt nach diesen einzelnen Ausführungen. Im Anschluss werden die Innovationsprojekte der beiden Fallbeispiele miteinander verglichen. Schliesslich werden aus diesen Erkenntnissen Propositionen für die theoretischen Implikationen entwickelt.

### 4.3.1 Fallbeispiel 1 – Atelier für Sonderaufgaben

Die beiden Zwillinge Frank und Patrik Riklin<sup>33</sup> gründeten 1999 das Atelier für Sonderaufgaben mit Sitz in St. Gallen. Die beiden Unternehmer und Konzeptkünstler<sup>34</sup> gründeten ihr Unternehmen während ihres Studiums. Zuvor schlossen beide eine Berufslehre als Hochbauzeichner ab. Frank Riklin schloss 2003 sein Diplom der Bildenden Kunst an der Hochschule für Gestaltung und Kunst Zürich ab. Patrik Riklin studierte freie Kunst an der Staatlichen Hochschule für Bildende Künste Frankfurt am Main sowie Visual Culture Studies an der Universität der Künste Berlin und Interdisziplinäre Kunst an der Staatlichen Hochschule für Bildende Künste Frankfurt am Main (Atelier für Sonderaufgaben, 2011b). Die angebotenen Dienstleistungen des Ateliers für Sonderaufgaben werden an der Schnittstelle von Kunst und Wirtschaft angeboten, wobei ein klares Statement für spezielle und

---

<sup>33</sup> Beide Unternehmer sind Inhaber und zugleich Geschäftsführer des Ateliers für Sonderaufgaben. Deshalb wird im Nachfolgenden von Unternehmern gesprochen (siehe auch Kapitel 2.2.3).

<sup>34</sup> Als Konzeptkunst bezeichnen die beiden Unternehmer, dass die Idee, das Konzept und der Prozess im Vordergrund stehen. Das Kunstwerk muss nicht zwingend materiell und auch nicht durch die Künstler selbst umgesetzt werden. Der Akteur soll in den künstlerischen Prozess einbezogen werden. Für weitere Ausführungen siehe z.B. Sol LeWitt, 1967.

---

neuartige Aufgaben gemacht wird (sog. Sonderaufgaben), welche die beiden Unternehmer besonders reizen. Es geht darum, neuartige Lösungen für die öffentliche Hand, Private oder Firmen zu entwickeln, die von anderen Unternehmen laut Aussagen der beiden Unternehmer nicht in dieser Form angeboten werden. Neben solchen Dienstleistungen werden Kreativitätsschulungen, Beratungen für Unternehmen und spezielle Filmproduktionen ausgeführt (Atelier für Sonderaufgaben, 2011b).

In den nachfolgenden Ausführungen werden sechs verschiedene Projekte der beiden Unternehmer ausgeführt, wobei sie daraufhin nach den Kriterien der Kundeninteraktion und des Neuigkeitsgehaltes analysiert werden (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994). Da die Projekte 4 bis 6 (siehe Kapitel 4.3.1.4ff. auf der Seite 171ff.) noch aktuell sind, wurde eine Vereinbarung mit den beiden Unternehmern getroffen, dass diese drei Projekte in anonymisierter Form (und somit auch mit anonymisierten Begriffen) dargelegt werden. Die Projekte 4 und 6 wurden dabei durch den Autor begleitet (siehe nachfolgende Tabelle). Die Daten der anderen Projekte basieren auf zwei geführten Interviews (total 120 Minuten), verschiedenen informellen Diskussionen mit beiden Unternehmern, zwei Videoaufnahmen mit gesamthaft 120 Minuten Länge sowie verschiedene interne Dokumentationen wie Projektaufzeichnungen, Kurzvideos oder Feldnotizen. Es wurde versucht, die Projekte in chronologischer Darstellung auszuführen. Um die Validität der Ausführungen zu gewährleisten wurde ein erster Vorschlag der Fallstudie mit Patrik Riklin besprochen und anhand der Unterlagen der Projekte (Skizzenvorschläge, Präsentationen, Sitzungsprotokolle und weitere Notizen) und der Daten aus der Agenda verglichen.

Datum	Datenerhebungsform	Person(en)	Anzahl	Dauer	Inhalt für Projekte
8. November 2010	Erstbesuch beim Atelier für Sonderaufgaben, inkl. Vorstellung des Unternehmens	Frank und Patrik Riklin, Studierende, Dozierende	1	1 Halbtage	Allgemeines Verständnis, Vorstellung
19. März 2011	Vorbesprechung für die erste Kundeninteraktion	Frank und Patrik Riklin	1	90 Min.	1, 2, 3, 4
29. März 2011	Informelle Gespräche während der Zugfahrt zur Kundenbesprechung	Frank und Patrik Riklin	1	1 Tag	4, allgemeines Arbeitsverständnis
30. März bis 1. April 2011	Beobachtung der Kundeninteraktion	Frank und Patrik Riklin, verschiedene Anspruchsgruppen des Projektes 4	1	3 Tage	4, 6
1. April 2011	Informelle Gespräche während der Zugfahrt	Frank und Patrik Riklin	1	1 Tag	6, allgemeines Arbeitsverständnis
5. April 2011	Interview, inkl. Sichtung von Dokumenten	Frank und Patrik Riklin	1	120 Min.	1, 2, 3, 4, 5
8. April 2011	Projektbesprechung mit befreundetem Unternehmer	Frank und Patrik Riklin und befreundeter Unternehmer	1	120 Min.	6
Mai bis Juli 2011	Analyse von Videointerviews	1. Video: Frank und Patrik Riklin; 2. Video: Interview mit Patrik Riklin	2	120 Min.	2, allgemeines Verständnis über die Arbeitsweise
3. und 13. August 2011	Nachbesprechung bzgl. Validität der Fallstudie	Patrik Riklin	2	100 Min.	1, 2, 3, 4, 5, 6
30. August 2011	Nachbesprechung bzgl. Validität der Fallstudie und des Vergleiches	Frank und Patrik Riklin	1	120 Min.	1, 2, 3, 4, 5, 6

Tabelle 43: Verschiedene Datenerhebungen für die Fallstudie 1 (Quelle: eigene Darstellung)

#### 4.3.1.1 Projekt 1 – Chur interveniert, Stadttelefon Chur 2007

Im Rahmen der Ausstellungsreihe „Chur interveniert“ fragte die Kuratorin von Chur die beiden Unternehmer an, ein Projekt zum Jahresthema „Verführung“ einzureichen. Bei dieser Reihe wurden mehrere Künstler angefragt, denn es sollten mehrere Projekte umgesetzt werden.

Am 24. Februar 2007 begab sich Patrik Riklin direkt vor Ort, um eine sogenannte Pulsmessung durchzuführen. Die Pulsmessung bezweckt, möglichst viel über den Gegenstand der Betrachtung (in diesem Falle das Projekt „Chur interveniert“) herauszufinden. Der Unternehmer spricht dabei mit verschiedenen Personen, wobei die Auswahl dieser Personen eher zufällig geschieht. In diesem Prozess der Pulsmessung werden auch kuriose Fragen gestellt, da dadurch laut den beiden Unternehmern die befragten Personen zum Denken herausgefordert werden und weniger offensichtliche Antworten

liefern. Beispiele für kuriose Fragen wären etwa: „läufst du oft herum zwischen 3 und 5 Uhr in der Nacht? Was passiert dann genau? Würdest du selbst manuell die Kirchenglocken läuten? Könnte man bewusst alle Autos durch die Altstadt führen?“ Daraus entstehen Diskussionen mit den befragten Personen, die wiederum weitere Fragen provozieren. Diese Fragen entstehen meist aus dem Kontext und aus der Interaktion mit den befragten Personen und dem Ort. Durch diese Anekdoten erhält der Unternehmer Ideen für weitere Fragestellungen, Geschichten über die Stadt und ihr Leben sowie insgesamt ein besseres Bild über die Stadt und ihre Bewohner. Die beiden Unternehmer nennen diese Analyse „Pulsmessung“, da der Puls ausschlägt, wenn etwas Interessantes erlebt oder erfahren wird. So verhält es sich für die Projekte der beiden: Wird etwas Interessantes (aus Sicht des Pulsmessers) erfahren, schlägt der Puls nach Angaben der Unternehmer aus.

In diesem Prozess wird der zu untersuchende Ort genauestens beobachtet und analysiert: Welche Akteure spielen eine Rolle und welche weiteren Einflüsse sind erkennbar? So wurde z.B. festgehalten, dass eine Mauer an der Ecke schmutzig war.

*„wie ein Polizeinspektor, der genau wissen will, wie viele Autos vorbeifahren, was für Leute herumlaufen. Oder auch: Wer isst in diesem Restaurant?“<sup>35</sup> [Patrik Riklin]*

Die spannenden Aussagen werden vor Ort gelb markiert und fließen direkt in die weiteren Fragen und Beobachtungen ein. Laut dem Unternehmer entstanden erste Lösungsansätze zum Projekt „Chur interveniert – Verführung“ am Ende der Pulsmessung auf dem Weg zurück zum Bahnhof. Es wurde für Patrik Riklin klar, dass die Lösung ein kommunikatives Element enthalten sollte, da der Titel „Chur interveniert“ heisst. Die Aufgabenstellung („Chur interveniert“) wurde einerseits wörtlich genommen und andererseits wurde den Bewohnern der Stadt eine Bühne gegeben, um sich einbringen zu können (1. Idee).

Wie Patrik Riklin ausführt, ist es jedoch schwierig zu sagen, was genau der Ursprung dieser Idee war. Die Erkenntnisse aus der Pulsmessung gesamthaft

---

<sup>35</sup> Die Interviews wurden auf schweizerdeutsch geführt. In diesem Text wurden die Zitate so belassen, wie die Aussagen ausgesprochen wurden, um den Sinn der Aussagen so exakt wie möglich wiederzugeben.

---

gesehen hatten laut dem Unternehmer einen Einfluss auf die Ideenentwicklung. Diese Ursprungsidee wurde im Laufe des Prozesses angepasst und weiterentwickelt, aber die grundsätzliche Richtung blieb gleich.

Am 8.3.2007 führen die beiden Unternehmer aufgrund eines anderen Projektes mit dem Zug nach Mönchengladbach und nutzten die Zeit, um für das Projekt „Chur interveniert“ Lösungen zu erarbeiten. Mit Frank zusammen wurden die Skizzen aus der Pulsmessung und die Unterlagen der Projektausbeschreibung studiert. Die weiteren fünf zentralen Ideen für das Projekt entstanden während dieser Zugfahrt aufgrund ihrer gemeinsamen Diskussion:

1. Die Idee mit dem Telefon wurde aus der Anforderung der Kommunikation generiert: Die Churer Bevölkerung sollte ein Medium nutzen, um zu intervenieren.
2. Es sollte ein altes Telefon sein, da es laut den Unternehmern einen höheren Irritationswert besass. Diese Lösung wurde anhand einer Auseinandersetzung mit „früher“, „heute“ und „morgen“ erreicht.
3. Der Stadtpräsident sollte der Bevölkerung einen Brief mit der Aufforderung schreiben, auf die Telefonnummer anzurufen.
4. Das Telefon sollte am Rathaus erstellt werden, da der Ort zentral ist und eine formelle Bedeutung hat.
5. Aus der Überlegung, wie die Motivation der Bevölkerung gesteigert werden könnte, entstand die Idee, dass das Projekt einen sozialen Zweck erfüllen sollte. Die Bewohner sollen eine soziale Verantwortung wahrnehmen, indem sie durch das Abnehmen des Hörers beim Klingeln dafür verantwortlich sind, dass Geld einer Institution gespendet wird. Falls sie den Hörer nicht abnehmen, wird das Geld nicht gespendet. Die Idee mit Fontana Passugg<sup>36</sup> als unterstützende Institution hatte der Stadtpräsident, der diese Vorgabe machte.

Die Ideenentwicklung fand weder mit Kunden noch Endkunden statt. Auch zeigte sich, dass die Ideen kontinuierlich weiterentwickelt wurden. So waren im Konzeptpapier, das am 10. April verschickt wurde, verschiedene Telefonnummern an unterschiedlichen Orten der Stadt angedacht. Die finale Lösung umfasste ein Telefon an einem einzigen Standort. Am 20. April

---

<sup>36</sup> „Fontana Passugg“ ist ein Bildungs-, Kultur- und Begegnungshaus für Gehörlose, Schwerhörige, Ertaubte und CI-Träger (CI sind Hörprothesen für Gehörlose, deren Hörnerv noch funktioniert).

---

präsentierten die beiden Unternehmer der Kuratorin ihr Konzept im Atelier für Sonderaufgaben.

Im Juli 2007 sprachen die beiden Unternehmer mit einem Telefonspezialisten, der die alten Telefone so manipulierte, dass darauf nur angerufen werden kann und ausgehende Telefonate nicht möglich sind.

Die Idee wurde dem Stadtpräsidenten am 24. Juli 2007 und dem Stadtelektiker vorgestellt. Der Stadtpräsident sollte vom Projekt überzeugt werden, damit er einen Brief an die Bevölkerung schreibt.

Am 11. August 2007 wurde das Projekt der Kuratorin und dem Präsidenten des Vereins Churer Altstadt präsentiert und danach der Vertrag unterzeichnet. Diesen Tag nutzten die beiden Unternehmer zudem, um Fotos von den Zielorten zu erstellen.

Die finale Lösung sah vor, dass vom 16. September bis zum 7. Dezember 2007 ein altes Stadttelefon im öffentlichen Raum vor dem Rathaus installiert werden soll (Straub, 2007). Der Stadtpräsident schrieb einen Brief an die Bevölkerung mit der Bitte, auf dieses Stadttelefon anzurufen. Nach einem Anruf, der von Passanten entgegengenommen wurde, erhielt die Organisation „Fontana Passugg“ einen finanziellen Beitrag.

Als die Idee umgesetzt wurde, berichteten verschiedene lokale Medien darüber (z.B. im St. Galler Tagblatt vom 17. Oktober 2007). Das Thema erhielt ein gewisses mediales Echo, wodurch die Neuartigkeit zu einem gewissen Grad angenommen werden kann, da ansonsten die Medien nicht darüber berichtet hätten.



Abbildung 14: Chur interveniert (Atelier für Sonderaufgaben, 2011a)

Das folgende Fazit kann daraus gezogen werden: Die grundlegende Idee zu „Chur interveniert“ entstand, als Patrik Riklin nach der Pulsmessung zum Bahnhof lief. Dabei können verschiedene Elemente unterschieden werden:

1. Die Erkenntnisse aus der Pulsmessung ergaben ein besseres Verständnis über den Charakter der Stadt und der Bevölkerung. Entscheidend war für Patrik Riklin die Erkenntnis, dass die Churer Bevölkerung intervenieren soll. D.h. die Begriffe des Projektes „Chur interveniert“ wurden analysiert und entsprechend eine Lösung präsentiert, die diese Forderung erfüllt. Es sollte den Bewohnern der Stadt eine Bühne gegeben werden, damit sie intervenieren können.
2. Die weiteren Ideen generierten die beiden Unternehmer auf einer Zugfahrt aus der gemeinsamen Interaktion und dem Studieren der vorhandenen Unterlagen. Aus den Anforderungen (Punkt 1) ergaben sich verschiedene Ideen. Erstens wurde ein Kommunikationsmittel gefunden (Telefon). Zweitens wurde die Auswahl des Telefons durch die Auseinandersetzung mit „früher“, „heute“ und „morgen“ bestimmt. Ein altes Telefon hat ein grösseres Irritationspotenzial, da es heutzutage nicht alltäglich ist. Drittens sollte der Stadtpräsident eine bestimmte Rolle übernehmen, da er in seiner Funkti-

on eine gewisse Symbolik ausübt. Entsprechend wurde er in den Dienstleistungsprozess integriert und das Telefon wurde an einem öffentlichen Ort aufgestellt. Schliesslich sollten die Bewohner motiviert werden, daran teilzunehmen. Insbesondere durch den Zweck der finanziellen Unterstützung einer sozialen Institution, den das Projekt erfüllte, sollten die Bewohner animiert werden.

#### 4.3.1.2 **Projekt 2 - Null Stern Hotel, Sevelen 2008**

Am 23. September 2007 wurde in der Gemeinde Sevelen eine Gemeinderatssitzung abgehalten, (u.a.) mit dem Ziel ein Gewerbegebäude im Zentrum der Gemeinde zu einem Musiklagerhaus umzubauen. Da dieses Haus jedoch nicht genügend Schlafmöglichkeiten bieten würde, stellte sich die Frage, inwiefern die benachbarte Zivilschutzanlage neu gestaltet werden könnte, um für Musiker attraktiv zu sein. Es wurde durch dieses Projekt beabsichtigt, eine finanzielle Beteiligung des Kantons zu erreichen (Spörri, 2007). Eine grosse Zivilschutzanlage sollte folglich mit wenig Aufwand und viel Kreativität in eine Wohnunterkunft verwandelt werden.

Mit dieser Anfrage kam am 8. Februar 2008 ein Vertreter des Amtes für Kultur des Kantons St. Gallen auf die beiden Unternehmer zu. Es wurde während der Besprechung rasch klar, dass die Zivilschutzanlage in eine Wohnanlage übersetzt werden sollte. Die beiden Unternehmer unterlagen jedoch einer Budgetrestriktion und einer baulichen Restriktion. Die Umnutzung durfte nichts kosten und Bauleistungen an der Zivilschutzanlage konnten aus rechtlichen Gründen nicht bewerkstelligt werden. Die Anlage musste nämlich im Notfall innerhalb von 24 Stunden wieder voll einsatzfähig und somit im ursprünglichen Zustand sein, wodurch Festinstallationen nicht möglich waren.

Die beiden Unternehmer stellten gezielte Fragen, um das Positive und die Stärken der Zivilschutzanlage herauszufinden, mit dem Ziel, aus einer Schwäche eine Stärke zu machen. Zudem wurde schnell klar, dass es sich zwischen dem gewünschten Zustand (beliebte Übernachtungsmöglichkeiten in der Zivilschutzanlage) und dem jetzigen Zustand (unattraktive Übernach-

tungsmöglichkeit, die mit einem Massenschlag in Verbindung gebracht wird) um einen Kontrast handelte. Es sollte also von dieser Symbolik des Massenschlages abgelenkt werden. Das Kontrastieren der Begriffe während der Sitzung vom 8. Februar wurde für die Konzeptentwicklung in den nächsten Tagen aufgenommen: Aus der Interaktion von Frank und Patrik Riklin auf der Suche nach dem Gegenteil eines Fünfsterne Hotels entstand als Kontrast der Begriff des Null Sterne Hotels. Nach einer Internetrecherche über diesen Begriff und der Erkenntnis, dass dieser Begriff noch nicht besetzt war, wurde er umgehend markenrechtlich geschützt.

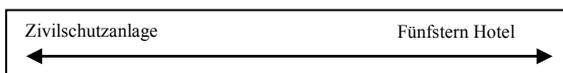


Abbildung 15: Skizze der beiden Unternehmer während der ersten Sitzung  
(Quelle: eigene Darstellung)

Eine weitere Anforderung war, dass die Bevölkerung vom Projekt begeistert sein sollte. Es war die Bevölkerung, die über das Projekt später abstimmen sollte. Aus dieser Anforderung forderten Frank und Patrik Riklin, dass die Bevölkerung aktiv in den Prozess eingebunden werden sollte, damit sie sich als Teil des Projektes verstehen würden. Da das Projekt der Gemeinde keine Kosten verursachen sollte, wurde eine weitere Idee generiert. Dazu wurden die Erkenntnisse aus einer vorangegangenen Schulung mit Architekturstudenten aus Liechtenstein genutzt. Die Studierenden sollten den öffentlichen Raum nutzen, um eine ambulante<sup>37</sup> Architektur einzurichten. Inspiriert durch dieses Projekt wurde die Aufgabe für das Null Sterne Hotel angepasst: Die Bewohner der Gemeinde wurden aufgerufen, ihre nicht mehr in Gebrauch stehenden Betten und Möbel für die Zivilschutzanlage zur Verfügung zu stellen. Die beiden Unternehmer übernahmen die Positionierung dieser Gegenstände.

<sup>37</sup> Ambulant meint, dass die Architektur nicht festinstalliert sein soll und dadurch schnell wieder abgebaut werden kann oder sogar mobil ist. Diese Architektur soll mit vorgefundenen Alltagsgegenständen geschaffen werden und innert Minutenfrist auf- und wieder abgebaut werden können. Sie ist zeitlich noch kürzer wie die temporäre Architektur. Die ambulante Architektur soll eine emotionale Reaktion auf gewisse Ereignisse und Situationen sein (z.B. Reaktion auf einen Misszustand) und so einen gewissen Sinn ergeben. Die ambulante Architektur ist nach Kenntnisstand des Autors eine Wortschöpfung von Frank und Patrik Riklin. Es ging damals auch darum, eine neue Fachpraxis ins Leben zu rufen, die sich mit der ambulanten Architektur beschäftigt.

Am 27. März 2008 wurde durch die Gemeindeversammlung ein Planungskredit ausgesprochen für das Projekt „Kultur im Stampf, Sevelen, kulturelle Nutzung der Gewerbeliegenschaft“, wobei dazu auch die Umnutzung der Zivilschutzanlage zählte.

Die erste Begehung fand in Sevelen statt, wobei das Gewerbegebäude und die Zivilschutzanlage mit folgenden Personen zusammen besucht wurde: dem Kulturbeauftragten des Amtes für Kultur, der Kulturbeauftragten von Sevelen, einem Moderator, dem Gemeindepräsidenten und dem Chef der Zivilschutzanlage.

Am 19. August 2008 besuchten die beiden Unternehmer die Zivilschutzanlage ein zweites Mal. Am 29. August 2008 folgte das Konzeptpapier, das an die Gemeinde Sevelen geschickt wurde. Dieses Konzeptpapier wurde von den beiden Unternehmern innert weniger Tage geschrieben. Am 13. September 2009 wurde das Projekt das erste Mal öffentlich präsentiert. Empfohlen wurde dabei, dass ein Testbetrieb eingerichtet wird.

In diesem Projekt wurde keine eigentliche Pulsmessung durchgeführt, sondern es wurde die Gemeinde Sevelen und die Zivilschutzanlage besichtigt, wobei der Gemeindepräsident, der Kulturbeauftragte vom Kanton und der Vermittler sowie die beiden Unternehmer anwesend waren.

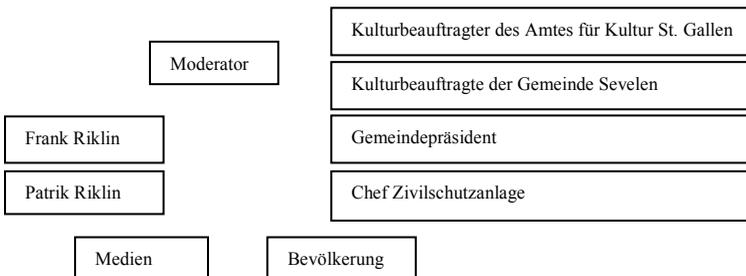


Abbildung 16: Akteure im Projekt „Null Stern Hotel“ (Quelle: eigene Darstellung)

Das daraus entstandene Konzept<sup>38</sup> wurde der Bevölkerung präsentiert und von verschiedenen lokalen, nationalen und sogar internationalen Medien (z.B. CNN, BBC) aufgenommen (Atelier für Sonderaufgaben, 2008). Der grosse Neuigkeitsgehalt dieses Konzeptes lässt sich dadurch erkennen, dass viele etablierte Marktplayer gegen diese Idee opponierten, Medien stark darüber berichteten und der Begriff des Null Stern Hotels vor dem Projekt als Begriff noch nicht aktiv genutzt wurde.



Abbildung 17: Null Stern Hotel (Atelier für Sonderaufgaben, 2011a)

Es fällt auf, dass insbesondere das Kontrastieren der Thematik und die Diskussion der beiden Unternehmer untereinander förderlich waren, um die

<sup>38</sup> Vor der Einführung des Null Stern Hotels wurde ein Testbetrieb von 24 Stunden durchgeführt, wobei die Kunden nach ihrem Aufenthalt zu ihrer Zufriedenheit befragt wurden. Das Null Stern Hotel war von Juni 2009 bis Juni 2010 ein Jahr lang in Betrieb. Der Standort während der Betriebsphase war aus unterschiedlichen Gründen nicht mehr in Sevelen, sondern in Teufen. Aktuell gibt es ein Museum über das Null Stern Hotel in Teufen, das ausführliche Darlegungen über den weiteren Verlauf des Projektes ausführt, die jedoch nicht Bestandteil dieser Arbeit sind. Aktuell arbeiten die Gebrüder Riklin mit bekannten Partnern an einer Strategie, um mit dem Konzept des Null Stern Hotels ins In- und Ausland zu expandieren.

---

Idee zu generieren. Das Stellen einer Frage, welche das Gegenteil der Lösung bringen soll, führte zum gesuchten Ergebnis.

#### 4.3.1.3 **Projekt 3 – Melser Denkpause, Kultursommer Mels 2010**

Frank und Patrik Riklin wurden vom Beauftragten der überregionalen Kunstkommission per E-Mail angefragt, am Projekt „Melser Denkpause“ teilzunehmen. Nach zwei Absagen der beiden Unternehmer aufgrund der starken Auslastung durch andere Projekte wurde schliesslich entschieden, am 19. November 2009 um 14 Uhr die Gemeinde Mels zu besuchen. Auf dem Rückweg von der Gemeinde Sevelen (die Anfrage lief parallel zu Besprechungen für das Projekt des Null Stern Hotels) besuchten die beiden Unternehmer die Gemeinde Mels. Es wurde eine zweistündige Pulsmessung durchgeführt, indem mit verschiedenen Personen aus der Gemeinde gesprochen wurde. Dabei begleitete der Beauftragte der überregionalen Kunstkommission die beiden Unternehmer. Personen wurden ohne Voranmeldung besucht und es wurde mit ihnen über die Gemeinde gesprochen. Als der Beauftragte beim Spazierengehen durch die Gemeinde voller Stolz über das Elektrizitätswerk der Gemeinde sprach, erkannten die beiden Unternehmer die Wichtigkeit dieses Gebäudes für die Bevölkerung von Mels. Die Gemeinde Mels produziert seit 1904 ihren eigenen Strom (ewm, 2011).

Daraus entstand die Idee, dass das Elektrizitätswerk im Mittelpunkt der Lösung stehen sollte. Die ursprüngliche Idee, die danach verfeinert wurde, entstand in der Interaktion mit dem Beauftragten während der Pulsmessung. Die Verfeinerung der Idee bestand darin, dass der Gemeinde der Strom über einen gewissen Zeitraum abgestellt werden sollte. Die Idee dahinter bestand darin, dass die Bewohner während des Stromunterbruchs eine Denkpause einlegen. So soll sich aus einem Verlust (Stromunterbruch) ein Gewinn (Denkpause) ergeben. Somit wurde die Aufgabe der Denkpause wörtlich genommen. Die Gebrüder Riklin hatten die Idee, dass die Bewohner über den Stromunterbruch abstimmen sollten. Dazu wurden offiziell anmutende Stimmzettel gedruckt und persönlich an alle Bewohner ausgeteilt.

Am 18. Januar wurde der Vertrag unterzeichnet. Danach wurde begonnen, das Konzept zu entwickeln. Am 18. Februar wurde die erste Fassung des Konzeptes geschrieben, das am 8. März fertiggestellt wurde. Es wurde versucht, den Gemeindepräsident von Mels für die Idee zu gewinnen. Er liess sich jedoch nicht überzeugen. Laut Aussagen der beiden Unternehmer wurde dadurch das Projekt radikaler, da weniger Kompromisse eingegangen werden mussten. Am 9. März folgte die erste Medienmitteilung.

Am 17. Juli 2010 wurden über 150 Bewerbungen bewertet. Das Projekt von Frank und Patrik Riklin wurde für die Melser Denkpause ausgewählt. Das ausgearbeitete Konzept (Abstimmung über den Stromunterbruch) wurde in Mels und in den Medien breit aufgenommen und kontrovers diskutiert (siehe Schweizer Fernsehen, 2010; Mack, 2010). Es wurden auch Drohungen gegenüber den beiden Unternehmern ausgesprochen, was auf die Radikalität der vorgeschlagenen Lösung hindeuten kann.

Das Projekt wurde danach zwar mit grosser Mehrheit durch die Stimmberechtigten der Gemeinde Mels abgelehnt. Im Verständnis der beiden Unternehmer als Konzeptkünstler gelang das Projekt gerade durch die Auseinandersetzung mit der Thematik und der Integration der einzelnen Bewohner. Die eigentliche Umsetzung des Projektes war in diesem Falle sekundär.



Abbildung 18: Melser Denkpause (Atelier für Sonderaufgaben, 2011a)

Als Fazit kann gezogen werden, dass durch die Interaktion mit dem Beauftragten der überregionalen Kunstkommission und durch die Einsicht, was den Bewohnern von Mels wichtig ist, relevante Erkenntnisse über das Projekt gewonnen werden konnten. Diese Erkenntnisse wurden genutzt, um eine Geschichte für diese neue Dienstleistung erzählen zu können. Das entsprechende Gebäude (Elektrizitätswerk) wurde als integraler Bestandteil der Interaktion gewählt. Aus der Diskussion der beiden Unternehmer und aufgrund der Auseinandersetzung mit der Thematik konnten weitere wichtige Ideen gewonnen werden.

#### 4.3.1.4 **Projekt 4 - Kultur- und Kreativwirtschaft weiterbringen [anonymisiert]**

Die Daten für das vierte Projekt bestehen aus einer Vorbesprechung, einer Beobachtung über vier Tage vom 29. März bis zum 1. April 2011 und einem Teil des 120 minütigen Interviews. Dazu wurden während der Beobachtung im März und April 2011 zusätzlich Interviews mit verschiedenen An-

---

spruchsgruppen wie etwa dem Berater (siehe weitere Ausführungen) oder verschiedenen Politiker geführt.

Die beiden Unternehmer wurden von einem deutschen Berater für die öffentliche Hand angerufen, der durch eine Internetrecherche über den Erfolg des Projektes „Null Stern Hotel“ (siehe Kapitel 4.3.1.2 auf der Seite 165ff.) auf sie aufmerksam wurde. Nach diesem ersten Telefoninterview, das rund 90 Minuten dauerte, wurden die beiden am 8. Februar 2010 vor Ort eingeladen. Neben zwei anderen Teams stellten die beiden Unternehmer ihr Arbeitsverständnis und verschiedene vergangene Projekte vor. Die Intention hinter der durch die Berater organisierten Veranstaltung war es, Best Practice Beispiele zu erhalten, wie Kunst, Kultur und Wirtschaft zusammengebracht und entsprechend neue Märkte erobert werden können. Die Veranstaltung wurde durch ein EU-Projekt finanziert.

*Es geht ja im [EU]-Projekt auch immer um neue Märkte. Sie fragten uns: Warum buchen die Leute euch? Wie erklärt ihr euch euren Erfolg? Wie tretet ihr auf? Wie denkt man Kunst, Kultur und Wirtschaft zusammen?“*  
*[Frank Riklin]*

Zwei Wochen nach dieser Vorstellung erhielten die beiden Unternehmer den Auftrag, einen Vorschlag für die öffentliche Auftragsvergabe im Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft im Rahmen dieses EU-Projektes zu erarbeiten. Sie schrieben eine Offerte, die danach angenommen wurde.

Als Akteure in diesem Projekt können verschiedene Gruppen unterschieden werden. Einerseits der Auftraggeber: das öffentliche Amt einer bestimmten Stadt. Dieses Amt hat den Auftrag im Rahmen des EU-Projektes neue Märkte im Feld des öffentlichen Beschaffungswesens zu erschaffen. Es wurde das oben erwähnte Beratungsunternehmen beauftragt, um verschiedene Akteure in diesem Gebiet zu finden. Diese Unternehmen und Personen werden im Nachgang als „andere Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft“ oder „Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft“ benannt. Das Atelier für Sonderaufgaben gehört zur Gruppe „Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft“. Weitere Anspruchsgruppen sind die Öffentlichkeit und die Politiker der Stadt.

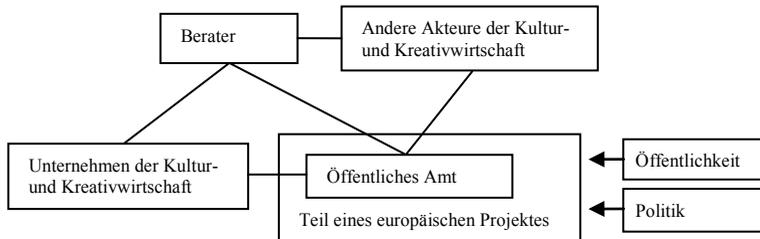


Abbildung 19: Akteure im Projekt „Kreativ- und Kulturwirtschaft weiterbringen“  
(Quelle: eigene Darstellung)

Der Kick-off zum eigentlichen Projekt startete am 22. Mai 2010, wobei in Bremen von Seiten des Auftraggebers v.a. über das Projekt und den Auftrag gesprochen wurde. Es wurden verschiedene Studien von Seiten des Auftraggebers vorgestellt und eine umfangreiche Präsentation mit Forschungsergebnissen gehalten, die den beiden Unternehmern jedoch äußerst abstrakt vorkam.

*„... ist das Ganze für uns ein wenig Bahnhof gewesen, das muss man ganz ehrlich sagen. Also, [der Berater] spricht unheimlich schnell, man wird wie ein bisschen zugeschüttet mit Informationen, die für uns völlig abstrakt sind.“ [Frank Riklin]*

In der Präsentation kamen verschiedene Zitate von Personen vor, die in anderen Ländern und Städten ähnliche Projekte durchführten. Aus diesen Zitaten konnten die beiden Unternehmer laut eigenen Aussagen am meisten nützliche Informationen erhalten. Es wurde den beiden mit der Zeit klar, dass es darum geht, schwer vermittelbare Inhalte der Bevölkerung zur Verfügung zu stellen. Das Ziel war es, ein Kunstwerk zu schaffen, das gleichzeitig auch ein Informationsinstrument ist.

*„Wichtig ist, dass wir alle Informationen haben. Dass wir den Kern verstehen, wo wir intervenieren müssen. Damit wir nicht am Ziel vorbei schießen. Das ist manchmal noch schwierig am Anfang, denn am Anfang ist irgendwie alles Bahnhof und dann denkst du, ich weiss gar nicht, wo ich anfangen soll.“ [Patrik Riklin]*

Nach dieser Definitionsphase, die laut den Unternehmern ziemlich lange dauerte, gingen die beiden Unternehmer zur Entwicklungsphase über. Die Pulsmessung (siehe Projekte 1 und 3) vor Ort fand jedoch in diesem Projekt nicht statt. In dieser Entwicklungsphase wurde versucht, mehr über die

verschiedenen Begriffe wie etwa „Kultur- und Kreativwirtschaft“ sowie „öffentliches Beschaffungswesen“ zu erfahren, wobei v.a. auf Internetquellen gesetzt wurde. Dabei wurden Vorträge und Videos gefunden. Die beiden Unternehmer führten aus, dass die Bilder zu diesem Begriff sehr inspirierend waren (anhand einer Internetrecherche auf Google). Dieses Verständnis ist v.a. mittels der eigenen Recherche und weniger durch den Kontakt mit dem Kunden oder der Bevölkerung (als Endkunden) entstanden.

*„Aber klar, was wir nachher recherchiert haben, sind [...] [Begriffe wie] Kreativwirtschaft: Wie definiert sich das? Der Begriff. [...] Wir haben Videos geschaut, Vorträge von Heller in Basel, der über Kreativwirtschaft spricht. Es gibt so viele Projekte. Es wimmelt nur noch [davon] im Netz.“ [Patrik Riklin]*

Der Auftrag wurde besonders bei der Betrachtung der aktuellen Webseite des EU-Projektes klarer. Es wurde ersichtlich, dass sich die Analyse um die entsprechende Stadt drehen sollte, wodurch sich die beiden Unternehmer detaillierter mit der Stadt auseinandersetzten. Es war den beiden Unternehmern vorher unklar, für welche Anspruchsgruppe das Projekt gedacht war. Die beiden Unternehmer suchten Informationen und Hintergründe über die Stadt, damit sie eine relevante Geschichte erzählen können.

*„... [Wir haben] aber eben auch gemerkt, dass wir es reduzieren müssen. [Die Stadt] ist der Ausgangspunkt.“ [Frank Riklin]*

Daraufhin wurde immer klarer, dass die öffentliche Hand in diesem Projekt eine entscheidende Rolle spielt.

*„Das ist eigentlich so eine wichtige Information gewesen, dass die öffentliche Hand eigentlich Akteur ist in diesem Kunstwerk. [...] Sie wird zur Gastgeberin. Das war eigentlich im Nachhinein eine der wichtigsten Informationen gewesen, dass die öffentliche Hand eine entscheidende Rolle einnimmt.“ [Frank Riklin]*

Aus der Internetrecherche über die Stadt, die Erkenntnisse über den Auftragsinhalt und die relevanten Akteure wurden Qualitätskriterien entwickelt. Diese Qualitätskriterien umfassen Anforderungskriterien, welche das zu entwickelnde Konzept erfüllen soll. Diese Qualitätskriterien ergeben sich aus der Grundhaltung der beiden, die einerseits aus vergangenen Projekten entwickelt wurde und sich andererseits aus ihrem Verständnis von Kunst und Wirtschaft sowie aus ihrem eigenen Arbeitsverständnis ergibt. Es wurde

versucht, die Ideen aus anderen vergangenen Projekten auf diesen Kontext anzuwenden, wobei die Idee „Chur interveniert“ als am geeignetsten betrachtet wurde. Dies wurde v.a. dadurch inspiriert, dass die Kreativwirtschaft versucht, ihre Ideen zu multiplizieren. Entwickelte Ideen fließen analog in mehrere Projekte ein. Diese Sichtweise ergab sich durch die Auseinandersetzung mit dem Inhalt des aktuellen Projektes. Die Idee wurde danach den Projektpartnern (v.a. dem Beraterteam) präsentiert. Sie kam zwar grundsätzlich gut an, aber die Verbindung zur öffentlichen Auftragsvergabe war den Betrachtern nicht ganz klar. Es war unklar, woher die Bewohner die Informationen erhalten sollen, die aus den öffentlichen Ausschreibungen resultieren. Dies wurde besonders gut an der Zwischenpräsentation ersichtlich, die am 13. September 2010 in Frankfurt a. M. stattfand. Die daraus entstandene Anforderung war, dass die neue Lösung für alle verständlich sein sollte.

*„Das ist eben eine Situation, in der die öffentliche Hand in eine unangenehme Rolle hineinkommt [...] Als Irritation kannst du das schon machen. Praktisch ist es wie nicht umsetzbar über längere Zeit. [...] Aber als praktische Lösung für die öffentliche Vergabe hat es eine andere Plattform, ein anderes Netzwerk gebraucht. [...] Da sind wir in eine Sackgasse gekommen“ [Patrik Riklin]*

Nach dieser Zwischenpräsentation wurde dieses Projekt vorerst zur Seite gelegt. Die Sommerferien begannen. Bei den beiden Unternehmern war das Projekt zwar stets im Hinterkopf vorhanden. Es war für sie belastend, dass die Idee nicht zielführend war. Im November 2010 wurde immer klarer, dass es um einen öffentlichen Raum gehen sollte, um Urbanität, um die Stadt. Es wurde immer klarer, dass die Idee zum Projekt „Kunst am Bau anders verstanden“ ebenso für diesen Kontext verwendet werden und funktionieren könnte. Dabei wurde versucht durch die Eigenschaften der Stadt und die Anforderungen an das Projekt eine Geschichte zu erzählen.

*„[...] das ist auch eine Methodik, die oft angewendet werden kann und es macht wirklich eine freie Assoziationswelt auf. [Beim Projekt] war es der [Garten]. Wie ist der [Garten] früher gewesen? Wie ist er heute? Heute gibt es ja so künstlerische [Gärten]? Wie ist er morgen? [...] Das ist im Zusammenhang mit einer anderen Geschichte, die parallel gelaufen ist. Das ist auch etwas, das uns immer wieder beschäftigt. Die Verwertung von Ideen, worüber wir uns Gedanken machen. Da gibt es Querbefruchtungen.“ [Patrik Riklin]*

---

Durch die vergangenen Projekte haben die beiden Unternehmer eine klare Vorstellung, welche Kriterien ihre Arbeiten erfüllen müssen, damit das Projekt für sie spannend wird und somit auch eine individuelle, den beiden korrespondierende Note erhält. Die Anforderungen des Projektes (Pflichtenheft) und diese Kriterien aus vergangenen Projekten wurden so gut wie möglich in Verbindung gesetzt. Danach sollte klar an diesen sogenannten Qualitätskriterien (Anforderungskriterien) festgehalten werden. Die Informationen über den Sachverhalt (in diesem Falle die Stadt) dienten dazu, eine Geschichte zu erzählen, welche die Qualitätskriterien erfüllte.

*„... ja, wir sind in gewissen Momenten auch stur: So und auch nicht anders soll die Lösung aussehen. Das ist schon die Tendenz, dass wir auch immer mehr [Aufträge] bekommen. Wir merken, nein, wir wollen den Kompromiss hier [in den Projekten] nicht eingehen.“ [Patrik Riklin]*

Die neue Idee, die im Zusammenhang mit dem Projekt „Kunst am Bau anders verstanden“ (siehe Kapitel 4.3.1.5 auf der Seite 178ff.) entstanden war, wurde dann im Dezember 2010 dem Auftraggeber angekündigt und am 23. Februar 2011 vor Ort präsentiert.

*„Im Dezember haben wir geschrieben, wir würden euch gerne treffen, wir haben eine zweite Idee entwickelt, die würden wir euch gerne präsentieren. Dann ist es erst Ende Februar gewesen, weil sie so viel um die Ohren gehabt haben. Das hat uns aber nur gut getan: Da haben wir noch mehr Zeit gehabt, um das Ganze entwickeln zu können.“ [Frank Riklin]*

Am 30. März 2011 wurde die Idee im Rahmen eines Round Tables in einer deutschen Stadt vorgestellt. Teilnehmer waren Politiker, Regierungsmitglieder, Journalisten, Studierende und andere Mitglieder des EU-Projektes. Dazu wurde an einem Nachmittag vom Berater kurz der Hintergrund des Projektes dargelegt und weitere Zahlen präsentiert. Daraufhin wurden zwei andere Projekte im Rahmen dieses EU-Projektes vorgestellt. Der erste Präsentierende gründete eine Kunstgalerie, die einheimischen Künstlern die Möglichkeit gibt, sich zu präsentieren. Das Neuartige daran ist die Möglichkeit, die Kunstgalerie an einem bestimmten Abend im Monat ohne Einladung betreten zu können, um die ausgestellten Kunstwerke zu betrachten. Die zweite Präsentation handelte um ein Netzwerk von Künstlern, die spezielle Produk-

te herstellen (v.a. Schmuck und Accessoires) und ebenso gewisse künstlerische Handlungen für die Stadt ausführen. Als letzte Präsentation des Round Tables stellten die beiden Unternehmer sich und ihre vergangenen Projekte vor. Anschliessend wurde die Projektidee präsentiert und danach darüber diskutiert.

Gefragt nach dem Neuigkeitsgehalt meinte eine Regierungsrätin, dass die Idee äusserst spannend sei, die Stadt wahrscheinlich aber nicht den Mut hat, diese umzusetzen. Die Moderatorin konnte die Verbindung zum öffentlichen Auftragswesen nicht herstellen, hat das Konzept nach den Erklärungen des Autors aber als sehr neu eingestuft. Diese Ausführungen zeigen, dass auch diesem Projekt ein hoher Neuigkeitsgehalt zugewiesen werden kann.

Enttäuscht zeigten sich die beiden Unternehmer nach der Präsentation, da noch keine weiteren Schritte definiert wurden und es unklar blieb, was weiter geschehen wird. Nach einer kurzen Rast im Hotelzimmer entlud sich die Enttäuschung in eine Radikalisierung der Ideen. Der Ort im Zentrum der Stadt, an dem das vorgestellte Projekt umgesetzt werden sollte, wurde aufgesucht und verschiedene Ideen durchgespielt, die auch ohne die Trägerschaft ausgeführt werden könnten. Die beiden Unternehmer wirkten nervös und brachten beide stets neue Ideen ein, auf die der andere jeweils aufbaute und sie verschärfte. Aus der Enttäuschung, dass die Idee möglicherweise nicht weiterverfolgt werden könnte, wurde die Motivation geschaffen, neue Ideen zu entwickeln, um das Projekt umsetzen zu können. Aus dieser Herausforderung gab es neue Impulse. Ob und inwiefern dieses Projekt wirklich ausgeführt wird, konnte zum Zeitpunkt der Abgabe dieser Arbeit nicht herausgefunden werden.

Es kann gefolgert werden, dass die beiden Unternehmer versuchten, aus den Erfahrungen von vergangenen Projekten zu profitieren und Analogien zu schaffen. Die vertiefte Auseinandersetzung mit dem Auftragsziel und den relevanten Begrifflichkeiten im Internet oder die Präsentation des Beraters der öffentlichen Hand haben zur Klärung beigetragen. In diesem Projekt wurde jedoch keine Pulsmessung durchgeführt. Eine Radikalisierung der Ideen konnte dann beobachtet werden, als die Möglichkeit wahrgenommen wurde, dass das Konzept von dem Kunden nicht mehr weiterverfolgt werden

---

könnte. Durch die gemeinsame Interaktion der beiden Unternehmer wurden Ideen geschaffen und immer wieder weiterentwickelt.

#### 4.3.1.5 Projekt 5 - Kunst am Bau anders verstanden [anonymisiert]

Dieses Projekt entstand während des Verlaufes des Projektes „Kultur- und Kreativwirtschaft weiterbringen“ (siehe Kapitel 4.3.1.4 auf der Seite 171ff.). Es wurde ein Wettbewerb ausgeschrieben, bei dem Architekten und Künstler zusammen einen Entwurf für eine bauliche Umgestaltung entwickeln sollten. Die beiden Unternehmer wurden von einem Architektenteam angefragt und sagten zu. Am 16. April 2010 wurde durch den Architekten das Formular zur Projektqualifikation eingereicht. Das Team wurde dann aufgrund der Beurteilung dieser Projektqualifikation als eines von acht Teams ausgewählt, an der Ausschreibung weiter zu arbeiten. Es ging darum, einen Vorschlag zu erarbeiten, wie eine Hecke [anonymisiert] für ein bestimmtes Grundstück aussehen könnte.

Die beiden Unternehmer fanden die Idee, eine Hecke zu bauen, nicht herausfordernd. Sie nahmen sich aber trotzdem dieser Aufgabe an. Da sich die beiden Unternehmer nicht als Dekorateure verstanden, wollten sie nach eigenen Aussagen eine bessere Geschichte erzählen. Dies konnte etwa dadurch erreicht werden, indem eine Ablenkung installiert werden sollte, aufgrund welcher die Hecke gar nicht wahrgenommen würde.

*„Es waren ganz viel so andere Ideen. Ummantelung, sie wollen [eine Hecke] machen, Sicherheit versus Offenheit: wirklich offen sein. Dies ist eigentlich fast nicht lösbar, aber sie [die Auftraggeber] wollen [eine Hecke bauen]. Darum haben wir das Gefühl gehabt, dass wir etwas machen müssen, das [die Hecke] wie wegzaubert in der Wahrnehmung, im Bewusstsein. [...] Ein Copperfield Effekt haben wir dem gesagt. Es ist wie ein bisschen Magie. Du machst an einem Ort etwas und das ist so wirkungsvoll, dass die Leute nicht mehr über [die Hecke] sprechen, die gebaut ist und hässlich ist, sondern man spricht nur noch über [die Ablenkung].“ [Frank Riklin]*

Durch die Ablenkung sollte der Betrachter irritiert werden. Die grundlegende Idee für diese Lösung erkannten die beiden im Zug am 26. Mai 2010 auf dem Rückweg von Zürich von der Erstbesprechung mit dem Architekten, wobei an jener Sitzung erst die Grundrisse der Liegenschaft und weitere

Pläne betrachtet wurden. Zwar waren durch diese Idee nicht alle Details der Lösung von Anfang an klar, aber die Stossrichtung des Konzeptes wurde damals erkannt. Laut den beiden Unternehmern konnte durch die Auseinandersetzung mit den Begrifflichkeiten des Projektes und der eigenen Imagination sowie der Erfahrung aus vergangenen Projekten die Lösung erkannt werden. Der Ort, an dem die Hecke gebaut werden sollte, wurde erst später von den Unternehmern besucht, um entsprechende Fotos zu erstellen. Die grundlegende Idee bestand jedoch bereits.

Für die Erarbeitung der Idee wurden von Frank und Patrik Riklin verschiedene Begriffe gesammelt, die mit dem Thema verwandt waren: z.B. Sicherheit vs. Offenheit. Diese Begriffspaare wurden von beiden Unternehmern als Gegensätze wahrgenommen. Aus dem Umstand, dass sich die beiden Unternehmer nicht als Dekorateur verstanden, entstand die Idee, dass die Hecke mental verschwinden sollte. In diesem Prozess waren aber auch weitere Ideen genannt worden, wie etwa die Nutzung von Dingen, die bereits am Ort bestanden. So hätten etwa die Mauer und die Anschlüsse in der Mauer genutzt werden können: z.B. hätte im öffentlichen Raum eine Dusche erstellt werden können. Die Idee bestand somit darin, etwas Alltägliches in den öffentlichen Raum umzudrehen.

Am 12. Juli 2010 wurde die Idee dem Architektenteam (im Team dabei war ebenso ein Landschaftsarchitekt) präsentiert. Das Architektenteam entwickelte das Konzept weiter aufgrund der Impulse des Ateliers für Sonderaufgaben weiter. Am 18. August wurde die Schlussbesprechung mit den Architekten gehalten und am 27. August das Projekt schliesslich eingereicht. Eine Jury wählte von den acht eingereichten Projekten neben dem Atelier für Sonderaufgaben einen weiteren Sieger aus. Das Atelier für Sonderaufgaben hatte dabei die Vorgaben des Wettbewerbs gebrochen. Die Jury erachtete die vorgeschlagene Lösung trotzdem als gut, obwohl die Bedingungen der Ausschreibung nicht erfüllt wurden. Diese beiden Teams wurden am 4. Oktober zu einer Zwischenkritik eingeladen, um diese Kritikpunkte auszuarbeiten.

Zwar wurde das Projekt am Ende nicht durch den Auftraggeber umgesetzt, jedoch kann angenommen werden, dass der Neuigkeitsgehalt als hoch einzu-

---

schätzen ist. Die Jury beurteilte das Projekt positiv, insbesondere aufgrund des Neuigkeitsgehaltes.

Als Fazit können abschliessend drei Elemente der Ideenfindung gefunden werden: Das eigene Arbeitsverständnis und das diesbezügliche Desinteresse an dekorativer Kunst führte mit der Auseinandersetzung mit den Begrifflichkeiten der Projektausschreibung zur grundsätzlichen Stossrichtung der Idee. Diese Stossrichtung befasste sich mit der Ablenkung vom eigentlichen Ziel der Ausschreibung. Weiter wurde versucht mit bestehenden Ressourcen der Liegenschaft eine neue Lösung zu kreieren.

#### 4.3.1.6 Projekt 6 – White Box [anonymisiert]

Ein Teil des Projektes „Kultur- und Kreativwirtschaft weiterbringen“ beinhaltete am 31. März und 1. April 2011 einen Workshop mit einer Gruppe junger kreativer Personen grösstenteils mit einem Produktdesignhintergrund. Dazu stellten sich die einzelnen Personen vor und erarbeiteten mögliche Lösungen für ein Projekt, das diese Gruppe beschäftigte. Eine Teilnehmerin führte ein selbst entwickeltes Produkt aus, das sie entwickelte, das sich jedoch aufgrund des relativ hohen Verkaufspreises nicht gut verkaufen liess. Auf der Rückfahrt am 1. April 2011 wurde dieses Produkt durch den Autor dieser Arbeit wieder aufgenommen und gedanklich weiterentwickelt. Einer der beiden Unternehmer fand die entwickelte Idee jedoch wenig interessant und kritisierte sie stark, da für ihn laut eigenen Angaben kein „wow-Effekt“ und keine soziale Interaktion vorhanden seien. Es sei ein rein dekorativer Faktor.

*„...[Die Lösung wurde] einfach noch nicht so weit entwickelt, dass man sagt: Wow, das ist wirklich super.“ [Patrik Riklin]*

Der Autor fragte den Unternehmer nach einer Lösung, die er bevorzugen würde. Nach kurzer Überlegungszeit entwickelte er eine neue Idee, welche verschiedene aktuelle Trends wie das Sammelbedürfnis (aus Paninibilder während der Fussballweltmeisterschaft oder Nanos für Kinder in der Migros 2011) und das Bedürfnis vieler Leute Teil einer Community wie etwa jene von Facebook zu sein. Die Idee war stark getrieben dadurch, was die Leute

aktuell bewegte. Während der Zugfahrt wurde die Idee weiter verfeinert. Mögliche Kommerzialisierungen wurden besprochen.

In einem zweiten Treffen wurde die Idee mit einem befreundeten Unternehmer besprochen, wobei dieser das Konzept kritisch hinterfragte. Die Gruppe entwickelte durch die gezielten Fragen des befreundeten Unternehmers das Konzept weiter.

Es kann das Fazit gezogen werden, dass die erste Idee dadurch entstand, dass erstens ein bestimmtes Produkt diskutiert wurde. Zweitens wurde Kritik an dieser Idee angebracht. Drittens wurde der Unternehmer durch die Rückfrage herausgefordert selbst darüber nachzudenken. Viertens konnte durch die Verbindung von aktuellen Trends eine Lösung gedanklich entwickelt werden. Ebenso in diesem Projekt lässt sich erkennen, dass die Rohidee durchaus weiterentwickelt wurde, also nicht am Anfang als Heureka vorhanden war und keine Verfeinerung während des Entwicklungsprozesses erfuhr.

#### 4.3.1.7 Synthese 1 - Kundeninteraktionen

Es können in den einzelnen Innovationsprojekten verschiedene Phasen unterschieden werden: die Zielformulierung (Problemstellung), die Analyse der Problemstellung, die Generierung von Ideen (Lösungsvorschläge), die Konzeptentwicklung und die Konzeptvorstellung (siehe dazu i.w.S. die Ausführungen in Kapitel 2.1 auf der Seite 12ff., z.B. von Koen et al., 2001).



Abbildung 20: Prozessdarstellung der Frühphasen von Innovationsprojekten  
(eigene Darstellung i.w.S. in Anlehnung an Koen et al., 2001)

Die **Zielformulierung** ist dadurch geprägt, dass der Kunde seine Problemstellung in der Interaktion mit dem Atelier für Sonderaufgaben formuliert (Projekte 1 bis 4). Der Aktivitätsgrad kann in diesen Projekten als „Anfrage aufgrund einer Problemstellung“ bezeichnet werden. Der Kunde besitzt eine Fragestellung (Bedürfnisinformation), die er durch das Atelier für Sonder-

aufgaben gelöst haben möchte. Es ging für das Atelier für Sonderaufgaben in dieser Phase jeweils darum, möglichst viel über das Auftragsziel zu erfahren, indem gezielt Rückfragen gestellt wurden (Projekte 1 und 4). Im Projekt 5 fand die Zielformulierung durch eine schriftliche Ausschreibung statt. Mit dem Kunden wurde nicht interagiert. Im Projekt 6 wurde die Zielformulierung nicht durch den Kunden beeinflusst, sondern aufgrund der Interaktion der Gebrüder Riklin mit dem Autor. Inhaltlich reichten die Anfragen der Kunden von konkret (Projekt 5), relativ konkret (Projekt 2) bis abstrakt (Projekte 1, 3 und 4). Mit Endkunden wurde in dieser Phase in keinem der sechs Innovationsprojekte interagiert.

Die **Analyse der Problemstellung** beinhaltet die Übersetzung der Problemstellung in ein Pflichtenheft oder einen Anforderungskatalog, was in einer Offerte schriftlich festgehalten wurde (Projekte 3 und 4). Diese Phase dauerte insbesondere im Projekt 4 relativ lange, da die Problemstellung vom Kunden nach der Auftaktsitzung (Zielformulierung) längere Zeit unklar blieb. In dieser Phase wurde mit dem Kunden interagiert, z.B. durch Rückfragen oder aufgrund eines Klärungsbedarfs (z.B. Projekt 4). Im Projekt 5 wurde bis zur Vorstellung des Konzeptes nicht mehr mit dem Kunden interagiert. In Projekt 2 war die Problemstellung bereits während der ersten Besprechung (Zielformulierung) geklärt.

Insbesondere bei abstrakten Problemstellungen seitens des Kunden (v.a. Projekte 1 und 3) zeigt sich, dass die Analyse der Problemstellung iterativ erfolgte. Während der Interaktion mit Endkunden (Pulsmessung im Projekt 1) oder der Interaktion mit Kunden (Pulsmessung im Projekt 3) wurde die konkrete Problemstellung klar. Es ist jedoch nicht auszuschliessen, dass während dieses Prozesses Kunden- und Endkundeninteraktionen (nur) im Zusammenspiel mit weiteren Faktoren (z.B. Befassung mit den Begriffen der Aufgabenstellung in den Projekten 1 (Interaktion mit Endkunden) und 3 (Interaktion mit Kunden), Internetrecherche über den Gegenstand im Projekt 4 mit einer Interaktion mit den Kunden), zur Analyse der Problemstellung beitrugen.

Bei der **Generierung von Ideen** geht es um die Entwicklung von Lösungs-ideen, die jedoch nicht einen starken Detaillierungsgrad aufweisen müssen.

Die ersten drei Projekte nutzten die Kundeninteraktion, indem eine Pulsmessung mit Endkunden (Projekte 1 und 3) oder eine Begehung des Ortes (Projekt 2) durchgeführt wurde. Im Projekt 1 entstand die erste Idee bei der Analyse von verschiedenen Elementen, die voraussichtlich einen Einfluss auf die Lösungsidee hatten. Die Untersuchung der sprachlichen Begriffe der Aufgabenstellung, das Stellen von (kuriosen) Fragen an die Endkunden (Pulsmessung), die Beobachtung des Ortes und eigene Überlegungen führten zur ersten Idee (Churer Bevölkerung soll kommunizieren). Die weiteren fünf Ideen ergaben sich aus der Analyse aller vorhandenen Informationen und der Interaktion der beiden Unternehmer. Die Ideengenerierung im Projekt 3 verlief ähnlich. Die Auseinandersetzung mit den sprachlichen Begriffen der Zielformulierung des Kunden und die Pulsmessung (Angabe der Wichtigkeit eines Gebäudes durch den Kunden) waren relevant für die Generierung der ersten Lösungsidee. Im Projekt 2 war die grobe Idee jedoch nicht aufgrund der Begehung vor Ort entstanden, sondern im Groben bereits im Nachgang an die erste Interaktion mit dem Kulturbeauftragten aufgrund weiterer Interaktionen der beiden Brüder. Die Idee mit der ambulanten Architektur entstand aufgrund eines vorherigen Projektes. Für die Ideengenerierung in den Projekten 4 und 5 wurden weder mit Kunden noch Endkunden interagiert. Im Projekt 4 wurden die Ideen wegen der Überlegung generiert, welche in der Vergangenheit ausgeführten Projekte dafür genutzt werden könnten.

Oft wurde die Befragung von Kunden und Endkunden dazu benutzt, um eine Begründung für die Lösungsvorschläge zu finden (z.B. Projekte 1 und 3). Die Fragen wurden nicht in einer normalen, sondern einer irritierenden Art gestellt, um mehr über den zur Disposition stehenden Gegenstand zu erfahren, damit eine relevante Geschichte für die Lösung erzählt werden konnte. Auch wurden befragte Personen eher zufällig ausgewählt. Diese Irritation durch unübliche Fragen führte zu interessanten Antworten und Ansichten über den relevanten Gegenstand. Die Endkunden wurden somit nicht gefragt, welche neuartigen Lösungen sie im öffentlichen Raum gerne hätten, sondern es wurde versucht durch entsprechende Fragen Anknüpfungspunkte und Begründungen für eine neue Lösung zu erhalten. Ein Anknüpfungspunkt ist die Wichtigkeit von gewissen Orten und Gebäuden (Projekt 3) oder die Frage, was der Ort oder Gegenstand sicher nicht ist, um das Gegenteil in

Betracht ziehen zu können (Projekt 2). Der zur Disposition stehende Ort wurde beobachtet und Auffälligkeiten wurden betrachtet (Projekte 1 bis 3).

In der **Konzeptentwicklung** wurden Konkretisierungen der Ideen vorgenommen. Oft führten die Unternehmer selbst Überlegungen an der Wandtafel aus (Projekte 1 bis 3). Sie gingen das erste Mal vor Ort um sich ein Bild einer möglichen Lösung zu machen (Projekte 2, 4 und 5). Die Begehung vor Ort und die Enttäuschung vor einem möglichen Abbruch des Projektes führte sogar zu einer Radikalisierung der Ideen (Projekt 4). In einer späteren Phase der Konzeptentwicklung wurden wichtige Personen für die (technische) Ausführung kontaktiert: z.B. der Gemeindepräsident (Projekte 1 und 3) und der Telefonspezialist (Projekt 1).

Die **Konzeptvorstellung** beinhaltet die Präsentation des erarbeiteten Konzeptes vor dem Kunden oder dem Endkunden. Die Kunden gaben Rückmeldungen, wobei weniger Lösungsvorschläge oder Konkretisierungen angebracht wurden, sondern die grundsätzliche Anfrage zur Überarbeitung angebracht wurde (z.B. Projekt 4). Den Endkunden wurden die Konzepte entweder durch Medienmitteilungen (z.B. Projekte 1 bis 3) oder mit Hilfe eines Round Tables (z.B. Projekt 4) vorgestellt, wobei diese Vorstellungen eher informativer Natur waren.

Die folgende Tabelle zeigt die Interaktionen mit den Kunden (Auftraggeber) und den Endkunden (Personen, die schliesslich vom Projekt profitieren sollen), die anhand der verschiedenen Phasen und der Innovationsprojekte unterteilt wurden.

Projekt-Nr.	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Projekt 5	Projekt 6
<b>Projektbeschreibung</b>	<b>Chur interveniert</b>	<b>Null Stern Hotel</b>	<b>Melser Denkpause</b>	<b>Kultur- und Kreativwirtschaft weiterbringen</b>	<b>Kunst am Bau anders verstanden</b>	<b>White Box</b>
<b>Zielformulierung</b> (Problemstellung): Aktivitätsgrad Kunde	Anfrage aufgrund Problemstellung, persönliche Interaktion (abstrakte Problemstellung).	Anfrage aufgrund Problemstellung, persönliche Interaktion (relativ konkrete Problemstellung).	Anfrage aufgrund Problemstellung, persönliche Interaktion (abstrakte Problemstellung).	Anfrage aufgrund Problemstellung, persönliche Interaktion (abstrakte Problemstellung).	Schriftliche Ausschreibung, keine persönliche Interaktion: Anfrage aufgrund Problemstellung (abstrakte Problemstellung).	Keine Einbindung, Zielformulierung aufgrund Interaktion der Gebrüder Riklin mit dem Autor.
<b>Analyse der Problemstellung:</b> Aktivitätsgrad Kunde	Keine Einbindung erkennbar.	Konkrete Problemstellung war bei der Zielformulierung bereits klar, Einbindung durch Diskussion.	Iterativ analysiert aufgrund der Interaktion mit dem Kunden (Pulsmessung). Befragung des Kunden.	Längere Zeit unklar, gewisse Rückfragen, Befragung des Kunden.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.
<b>Generierung von Ideen</b> (Lösungsvorschläge): Aktivitätsgrad Kunde	Keine Einbindung erkennbar.	Einbindung durch Diskussion.	Einbindung durch Diskussion und Beobachtung (Pulsmessung), wobei keine Bedürfnisinformationen ausgetauscht wurden.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.
<b>Konzeptentwicklung:</b> Aktivitätsgrad Kunde	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Kann noch nicht beurteilt werden.
<b>Konzeptvorstellung</b>	Einbindung durch Diskussion.	Einbindung durch Diskussion.	Einbindung durch Diskussion.	Einbindung durch Diskussion. 1. Vorschlag wird kritisiert.	Der Konzeptvorschlag wurde verschickt. Erst an der Zwischenkritik gab es eine Interaktion mit dem Kunden.	Kann noch nicht beurteilt werden.

Tabelle 44: Interaktionen mit Kunden in den Frühphasen der einzelnen Projekte (Quelle: eigene Darstellung)

Projekt-Nr.	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4	Projekt 5	Projekt 6
<b>Projektbeschreibung</b>	<b>Chur interveniert</b>	<b>Null Stern Hotel</b>	<b>Melser Denkpause</b>	<b>Kultur- und Kreativwirtschaft weiterbringen</b>	<b>Kunst am Bau anders verstanden</b>	<b>White Box</b>
<b>Zielformulierung</b> (Problemstellung): Aktivitätsgrad Endkunde	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.
<b>Analyse der Problemstellung:</b> Aktivitätsgrad Endkunde	Iterativ analysiert aufgrund der Interaktion mit Endkunden (Pulsmessung). Befragung des Endkunden.	Konkrete Problemstellung war bei der Zielformulierung bereits klar.	Befragung des Endkunden, jedoch keine direkte Auswirkung auf die Analyse der Problemstellung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.
<b>Generierung von Ideen</b> (Lösungsvorschläge): Aktivitätsgrad Endkunde	Einbindung durch Diskussion und Beobachtung (Pulsmessung), wobei keine Bedürfnisinformationen ausgetauscht wurden (1. Idee).	Keine Einbindung erkennbar.	Einbindung durch Diskussion und Beobachtung (Pulsmessung), wobei keine Bedürfnisinformationen ausgetauscht wurden (1. Idee).	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.
<b>Konzeptentwicklung:</b> Aktivitätsgrad Endkunde	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Kann noch nicht beurteilt werden.
<b>Konzeptvorstellung</b>	Keine Einbindung, denn die Medienmitteilung ist als Information zu betrachten.	Keine Einbindung, denn die Medienmitteilung ist als Information zu betrachten.	Keine Einbindung, denn die Medienmitteilung ist als Information zu betrachten.	Einbindung durch Diskussion. Die Endkunden stellten Fragen beim Round Tables (informativ).	Keine Einbindung.	Kann noch nicht beurteilt werden.

Tabelle 45: Interaktionen mit Endkunden in den Frühphasen der einzelnen Projekte (Quelle: eigene Darstellung)

Es zeigt sich, dass das Projekt 6 grosse Unterschiede zu den anderen Projekten aufweist. Dieser Umstand kann damit begründet werden, dass im Projekt kein eigentlicher Auftraggeber vorhanden ist, sondern dass ohne Auftrag eine Opportunität entdeckt wurde und das Projekt zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieser Arbeit noch in der Frühphase ist.

#### 4.3.1.8 **Synthese 2 - den Neuigkeitsgehalt beeinflussende Faktoren**

Im Folgenden werden die drei Phasen „Analyse der Problemstellung“, „Generierung von Ideen (Lösungsvorschläge)“ und in geringerem Masse die „Konzeptentwicklung“ betrachtet. Es wird der Neuigkeitsgehalt der Konzepte diskutiert, um danach die Methoden und Umstände zu analysieren, die zu diesen Konzepten führten.

Um den Neuigkeitsgehalt zu untersuchen wird auf die Erkenntnisse in Kapitel 3.1 auf der Seite 114ff. zurückgegriffen. Es wird also analysiert, inwiefern das entwickelte Konzept von bestehenden Angeboten oder der Organisationsstrukturen abweicht und ob es neu für das Unternehmen oder den Markt ist. Die Beurteilung des Neuigkeitsgehaltes der Technologie wird schwierig zu messen sein, wodurch folgend auf die Abweichung von bestehenden Angeboten und der Organisationsstruktur Bezug genommen wird.

In den Projekten 1 bis 4 sind Abweichungen der Organisationsstruktur für den Kunden feststellbar, im Projekt 3 zu einem gewissen Teil im Projekt 2 sogar für das Atelier für Sonderaufgaben selbst. Die Kunden müssen den Unterhalt des Stadttelefon gewährleisten (Projekt 1), allenfalls das Null Stern Hotel selbst führen – falls dies der Anspruch wäre – (Projekt 2), einen Stromunterbruch organisieren (Projekt 3) und den [Garten] unterhalten (Projekt 4). Die Gebrüder Riklin führten über ein Jahr ein Hotel (Projekt 2) und organisierten eine Abstimmung (Projekt 3), wobei sie diese Organisationsprozesse zum ersten Mal durchführten. Projekt 5 wies keine Änderung der Organisationsstruktur des Kunden oder des Ateliers für Sonderaufgaben auf. Projekt 6 kann aufgrund der frühen Phase des Innovationsprojektes nicht abschliessend beurteilt werden.

Die Abweichung von bestehenden Angeboten gewisser Projekte kann zwar nicht abschliessend beurteilt werden, jedoch kann aufgrund der verschiedenen Berichterstattungen über die Projekte (1-3) angenommen werden, dass eine Abweichung zu bestehenden Angeboten vorhanden ist, ansonsten würden die Medien nicht darüber berichten. Was das Konzept des vierten Projektes betrifft, gaben verschiedene interviewte Personen an, dass das Kon-

zept einen hohen Neuigkeitsgehalt aufwies. Die Projekte 3 und 5 wurden durch eine Jury aus Experten prämiert, wobei der Neuigkeitsgehalt ein Beurteilungskriterium war. Schliesslich konnte trotz einer Recherche noch keine entsprechende Dienstleistung (Projekt 6) auf dem Markt gefunden werden.

	Endkunde	Kunde	Atelier für Sonderaufgaben	
Projektbezeichnung	Neuigkeitsgehalt Marktleistung	Neuigkeitsgehalt Organisationsstruktur	Neuigkeitsgehalt Marktleistung	Neuigkeitsgehalt Organisationsstruktur
Projekt 1: Chur interveniert	Regionale Medienberichte, hoch.	Unterhalt Stadttelefon, mittel.	Neu entwickelte Marktleistung, hoch.	Keine notwendig, gering.
Projekt 2: Null Stern Hotel	Internationale Medienberichte, sehr hoch.	Unterhalt Hotel, sehr hoch.	Neu entwickelte Marktleistung, sehr hoch.	Hotelbetrieb führen, sehr hoch.
Projekt 3: Melser Denkpause	Regionale Medienberichte, Jurybeurteilung, hoch.	Stromunterbruch, mittel.	Neu entwickelte Marktleistung, hoch.	Abstimmung organisieren, hoch.
Projekt 4: Kultur- und Kreativwirtschaft weiterbringen	Interviews mit Anspruchsgruppen, hoch.	Unterhalt Garten, mittel.	Bestehende Angebote analog verwendet, gering.	Keine notwendig, gering.
Projekt 5: Kunst am Bau anders verstanden	Jurybeurteilung, hoch.	Unterhalt Hecke, gering.	Neu entwickelte Marktleistung, hoch.	Zusammenarbeit mit Architekten, mittel.
Projekt 6: White Box	Keine ähnlichen Angebote bekannt, sehr hoch.	Noch nicht beurteilbar.	Neu entwickelte Marktleistung, hoch.	Noch nicht vollständig beurteilbar, aus jetziger Sicht Unternehmensgründung notwendig, sehr hoch.

Tabelle 46: Neuigkeitsgehalt anhand der Marktleistung und Organisationsstruktur  
(Quelle: eigene Darstellung)

Es können verschiedene Muster zwischen den einzelnen Projekten entdeckt werden. Dazu zählen die Analyse des Auftragszieles (inkl. Beschäftigung mit Begrifflichkeiten), die Interaktion der beiden Unternehmer, ihr grundsätzliches Arbeitsverständnis, Ideen aus vergangenen Projekten, die Arbeit mit vorhandenen Ressourcen, die Pulsmessung, die Wichtigkeit der Motivation der Akteure und schliesslich die Auseinandersetzung mit „früher“, „heute“ und „morgen“.

Verschiedene Projekte zeigen, dass die beiden Unternehmer das Auftragsziel wörtlich nehmen. Die beiden Unternehmer analysieren die Anforderungen des Auftrags und gliedern sie in weitere Begrifflichkeiten. So zeigen die Projekte 2 und 5, dass sich aus den Gegensätzen der Begrifflichkeiten neue Ideen ergaben. Auch wurde im Projekt 4 eine Internetrecherche über die Begriffe der Aufgabenstellung vorgenommen (Analyse von Texten und Videos) sowie weitere Informationen des Auftraggebers betrachtet. Die Begrifflichkeiten wurden dazu verwendet, um dem Auftraggeber nachher plausibel zu erklären, wieso die erarbeitete Lösung für das Auftragsziel passte. Es wurde versucht, eine Geschichte aus der Analyse der Begrifflichkeiten zu erzählen (z.B. Projekte 1 und 4).

Die Interaktion von Frank und Patrik Riklin spielte in allen Projekten eine Rolle. Durch das Hinterfragen der Ideen, das Aufbauen auf den Ideen des anderen und die gemeinsame Diskussion von Lösungen wurden neue Ideen generiert. Dies wird insbesondere im Projekt 6 ersichtlich. Die Ideen entstanden entweder im Atelier (z.B. Projekt 2) oder während Zugfahrten (insbesondere Projekte 1, 5 und 6).

Das Arbeitsverständnis von Frank und Patrik Riklin konnte in den Projekten 1 bis 5 beobachtet werden. Der Endkunde sollt bei der Lösung eine aktive Rolle einnehmen. So telefonierte er im Projekt 1, übernachtete und brachte seine Möbel im Projekt 2 mit, stimmte ab und hielt den Stromunterbruch im Projekt 3 aus, war selbst Teil der Ablenkung im Projekt 5 und interagierte im Projekt 4 und 6. Die Lösungen sind somit dadurch gekennzeichnet, dass nicht nur ein Objekt erstellt wird, sondern die Lösung gerade dadurch besteht, dass der Endkunde eine aktive Rolle erfährt.

Es konnte beobachtet werden, dass Lösungen vergangener Projekte eine Auswirkung auf die grundsätzlichen Ideen haben. Im Projekt 4 wurden zwei verschiedene Ideen aus den Projekten 1 und 5 weiterentwickelt. Im Projekt 2 wurden Ideen aus der Schulung mit Architekturstudenten verwendet. Dieser Versuch der Multiplikation von bestehenden Konzepten wurde insbesondere durch die Aufgabenstellung des Projektes 4 bewusst gemacht.

Es wurde versucht, mit bestehenden Ressourcen zu arbeiten. Insbesondere das Projekt 2 zeigt aufgrund der Budgetrestriktion, dass von anderen Perso-

nen nicht mehr benötigte Möbel verwendet wurden. Im Projekt 5 wurde versucht, die bestehenden Anschlüsse der Liegenschaft zu nutzen.

Die Pulsmessung wurde in den Projekten 1 und 3 verwendet (im Projekt 2 wurde eine eingeschränkte Pulsmessung mit Begehung des Ortes durchgeführt), wobei sie dazu verwendet wurde, mehr über die Personen und den Ort zu erfahren. Im Projekt 1 ergab sich u.a. dadurch ein besseres Verständnis der Stadt und möglicherweise einen Hinweis, wieso die Bevölkerung intervenieren sollte. Im Projekt 3 konnte dadurch erkannt werden, welches Gebäude den Bewohnern besonders wichtig war.

Da die Endkunden im Arbeitsverständnis von Frank und Patrik Riklin eine aktive Rolle in den erarbeiteten Konzepten einnehmen, suchen die beiden Unternehmer Möglichkeiten, um sie zur Teilnahme zu motivieren. Beim Projekt 1 war es der sinnvolle Zweck (Spende für eine wohltätige Organisation) und beim Projekt 3 die eigene Betroffenheit durch das Abstellen des Stroms.

Die Detailausarbeitung wurde durch die Reflexion über „früher“, „heute“ und „morgen“ angereichert. So wurde versucht, die Leute zu irritieren, indem sie ihre Aufmerksamkeit auf gewisse Gegenstände richten sollten (z.B. das Telefon im Projekt 1). Dazu wurde ein nicht alltäglicher Gegenstand installiert (altes Telefon).

Projektbezeichnung	Angewandte Methoden
Chur interveniert	Die Pulsmessung und die Aufgabenstellung ergaben einen ersten Hinweis für die schliessliche Lösung. Der Auftrag wurde wörtlich genommen, indem die Aufgabenstellung „Chur interveniert“ analysiert wurde. Die befragten Personen wurden dabei nicht nach Lösungen gefragt, sondern mit teilweise kuriosen Fragen konfrontiert, um mehr über die Stadt zu erfahren. Weitere Ideen ergaben sich aus der Interaktion der beiden Unternehmer. Dazu wurden auch Methoden angewandt wie die Betrachtung von „früher“, „heute“ und „morgen“ oder das Hinterfragen nach der Motivation der Bevölkerung, um die vorgeschlagene Lösung zu nutzen.
Null Stern Hotel	Entscheidend für die Generierung der Idee war das Kontrastieren der Thematik. So wurde eine Lösung gesucht, welche eine attraktive Übernachtungsmöglichkeit bot und ein Kontrast zum Fünfster Hotel darstellte. Durch die Diskussion der beiden Unternehmer konnte der Begriff des Null Stern Hotels herausgefunden werden. Die Erfahrungen aus der Schulung von Architekturstudenten, die Budgetanforderungen und die Forderung nach einem Wohlwollen der Bevölkerung führte dazu, dass weitere Ideen entwickelt wurden: Die Verwendung von nicht mehr gebrauchten Möbeln der Bevölkerung.

Tabelle 47: Verwendete Methodik in den einzelnen Projekten (Quelle: eigene Darstellung)

Projektbezeichnung	Angewandte Methoden
Melser Denkpause	Die Pulsmessung ergab den ersten Impuls für die schliessliche Idee. Durch die Erkenntnis der Wichtigkeit des Elektrizitätswerkes, das aus der Interaktion mit dem Beauftragten der Kunstkommission und des Besuches des Ortes herausgefunden wurde, erfolgte die Auswahl des Zielobjekts. Die weiteren Ideen ergaben sich aus der Interaktion der beiden Unternehmer.
Kultur- und Kreativwirtschaft weiterbringen	Dieses Projekt zeigt, dass die Ideenfindung ein Prozess ist. Verschiedene Faktoren führten zur ersten Idee. Einerseits die Internetrecherche über die Begriffe der Aufgabenstellung (Analyse von Texten und Videos) sowie die Betrachtung weiterer Informationen des Auftraggebers. Andererseits das eigene Arbeitsverständnis (i.w.S. Qualitätskriterien) und die Verwendung einer Idee aus einem anderen Projekt („Chur interveniert“). Da jedoch durch diese Lösung die Verbindung zur Aufgabenstellung dem Auftraggeber nicht glaubhaft erklärt werden konnte, wurde eine weitere Idee entwickelt. Diese Lösung entstand durch die Anpassung einer Idee aus einem anderen Projekt („Kunst am Bau anders verstanden“). Aus der Enttäuschung heraus, dass das Projekt gestoppt hätte werden können, wurden weitere Radikalisierungen der Ideen vorangetrieben: bei der Begehung des gewünschten Ortes der Stadt und der Interaktion der beiden Unternehmer.
Kunst am Bau anders verstanden	Es können drei Faktoren identifiziert werden, die auf die Lösung einen Einfluss hatten. Erstens war ein Desinteresse der beiden Unternehmer vorhanden, die Aufgabe in der gewünschten Art zu lösen. Ihr Arbeitsverständnis definierte sich unterschiedlich. Zweitens wurde durch die Auseinandersetzung mit den Begrifflichkeiten klar, dass eine Ablenkung gestaltet werden sollte. Schliesslich sollten die bestehenden Ressourcen des Gebäudes genutzt werden (eine gewisse Analogie zum Null Stern Hotel). Die grundsätzlichen Ideen entstanden während der Zugfahrt zu einem anderen Projektauftrag.
White Box	Aus der Interaktion der drei beteiligten Personen entstand etwas Neuartiges. Ein vorgestelltes Produkt wurde von einem der beiden Unternehmer nicht als interessant eingestuft, da gewisse soziale Elemente fehlen, welche zentrale Elemente des Arbeitsverständnisses der beiden Unternehmer darstellen. Durch die Herausforderung, dass der Unternehmer eine bessere Lösung vorstellen soll, wurde die Debatte gefördert. Die Debatte, das Hinterfragen und die Herausforderung waren drei Elemente, die zur Idee führten. Die Aufnahme von aktuellen Trends war ein weiteres Element. In einem weiteren Schritt wurde die Idee einem Freund der beiden Unternehmer vorgestellt, der die Lösung hinterfragte und durch die Diskussion wieder neue Impulse lieferte.

Tabelle 48: Verwendete Methodik in den einzelnen Projekten Fortsetzung  
(Quelle: eigene Darstellung)

In allen Projekten wurden die Ideen im Prozess weiterentwickelt. Zwar gab meistens die ursprüngliche Idee die grundsätzliche Richtung der Lösung vor, jedoch wurde sie durch weitere Ideen im Laufe des Entwicklungsprozesses angereichert und verfeinert. Insbesondere das Projekt 4 zeigt, dass sogar während des Prozesses eine ganz neue Idee entwickelt wurde, da die erste Idee nicht den Ansprüchen der Ausschreibung entsprach.

Projektbezeichnung	Auftragsziel wörtlich nehmen / Auseinandersetzung mit Begrifflichkeiten	Interaktion der beiden Unternehmer	Arbeitsverständnis	Ideen aus vorherigen Projekten	Mit vorhandenen Ressourcen arbeiten	Pulsmessung	Motivation der Akteure	Auseinandersetzung mit „früher“, „heute“, „morgen“
<b>Chur interveniert</b>	Vom Kunden vorgegeben. Es wurde eine Geschichte mit diesen Begrifflichkeiten erzählt.	Interaktion im Zug auf dem Weg zu einem anderen Projekt.	Aktive Teilnahme der Zielgruppe (Telefonieren und Hörer abnehmen).	Nicht abschliessend beurteilbar.	Konnte nicht gefunden werden.	Irritierende Fragen am Ort, Beobachtung.	Aktivität der Zielgruppe fördert eine soziale Institution.	Telefon aus der Vergangenheit wurde installiert, um aufzufallen.
<b>Null Stern Hotel</b>	Auftragsziel vom Kunden vorgegeben. Aus der Auseinandersetzung mit den Gegensätzen der Begrifflichkeiten ergaben sich neue Ideen.	Interaktion im Atelier für Sonderaufgaben. Begriff „Null Stern“ fällt in der Diskussion.	Aktive Teilnahme der Zielgruppe (Möbel zur Verfügung stellen, übernachten).	Nutzung von brachliegenden Ressourcen aus der Schulung mit Architekturstudenten.	Aufgrund der Budgetrestriktion wurden nicht gebrauchte Möbel der Bevölkerung genutzt.	Besuch des Gebäudes und der Gemeinde, jedoch erst nach der Ideengenerierung.	Einbindung durch die Abgabe von nicht mehr gebrauchten Möbeln.	Nicht abschliessend beurteilbar.
<b>Melser Denkpause</b>	Vom Kunden vorgegeben. Die Denkpause ergibt sich durch den Stromunterbruch.	Weitere Ideen wie die Abstimmung ergaben sich aus der Interaktion.	Aktive Teilnahme der Zielgruppe (Abstimmung, Stromunterbruch).	Nicht abschliessend beurteilbar.	Die Ressourcen der Gemeinde wurden genutzt (Elektrizitätswerk) resp. abgestellt.	Begehung und Beobachtung sowie Befragung.	Zielgruppe wird in ihrem Verhalten beeinflusst (Stromunterbruch).	Nicht abschliessend beurteilbar.

Tabelle 49: Übersicht über die verwendete Methodik in den einzelnen Projekten. Grau markiert sind die genutzten Methoden (Quelle: eigene Darstellung)

Projektbezeichnung	Auftragsziel wörtlich nehmen / Auseinandersetzung mit Begrifflichkeiten	Interaktion der beiden Unternehmer	Arbeitsverständnis	Ideen aus vorherigen Projekten	Mit vorhandenen Ressourcen arbeiten	Pulsmessung	Motivation der Akteure	Auseinandersetzung mit „früher“, „heute“, „morgen“
<b>Kultur- und Kreativwirtschaft weiterbringen</b>	Vom Kunden vorgegeben. Nach Verständnisschwierigkeiten wird der Auftrag klar. Internetrecherche (Text und Videos) sowie Informationen des Kunden.	Radikalisierung der Ideen durch die gemeinsame Interaktion vor Ort.	Aktive Teilnahme der Zielgruppe.	Ideen aus den Projekten 1 und 5 wurden auf diesen Kontext angepasst.	Die Ressourcen eines Gebäudes der Stadt wurden genutzt.	Wurde nicht durchgeführt.	Nicht abschliessend beurteilbar.	Nicht abschliessend beurteilbar.
<b>Kunst am Bau anders verstanden</b>	Auftragsziel durch Wettbewerb vorgegeben. Aus der Auseinandersetzung mit den Gegensätzen der Begrifflichkeiten ergaben sich neue Ideen.	Die Diskussion auf dem Rückweg der Besprechung mit dem Architekten ergab die grundsätzliche Idee.	Aktive Teilnahme der Zielgruppe.	Nicht abschliessend beurteilbar.	Die Ressourcen der Liegenschaft wurden genutzt.	Der Ort wurde erst nach Entdecken der grundsätzlichen Idee aufgesucht.	Nicht abschliessend beurteilbar.	Nicht abschliessend beurteilbar.
<b>White Box</b>	Nicht vorhanden.	Interaktion der Unternehmer und dem Autor. Durch das Hinterfragen von bestehenden Lösungen und die Herausforderung wurden neue Ideen generiert.	Verschiedene Trends in der Gesellschaft wie der Communitygedanke oder die Sammelfreude spielten eine Rolle. Aktive Teilnahme der Zielgruppe.	Nicht abschliessend beurteilbar.	Hatte keine Bedeutung.	Wurde nicht durchgeführt.	Nicht abschliessend beurteilbar.	Nicht abschliessend beurteilbar.

Tabelle 50: Übersicht über die verwendete Methodik in den einzelnen Projekten. Grau markiert sind die genutzten Methoden Fortsetzung (Quelle: eigene Darstellung)

Es zeigt sich in den einzelnen Projekten, dass die Endkunden oder Kunden nicht direkt nach einer Lösung befragt wurden, was auf einen ähnlichen Ansatz wie Ulwick (2002) hinweist. So wurden Endkunden mit unüblichen Fragen irritiert (Projekt 1) oder mit ihnen informell diskutiert (Projekt 3), mit dem Ziel, mehr über die Hintergründe der Endkunden und des zu betrachtenden Ortes zu erfahren und somit im Nachgang eine begründete Geschichte erzählen zu können. Weiter ist auffallend, dass Endkunden in den frühen Innovationsprozess weniger einbezogen wurden (siehe Tabelle 44 und Tabelle 45) als der Kunde. Es konnte zwar nicht erkannt werden, dass die Erkenntnisse aus den Interaktionen mit Kunden und Endkunden direkt einen eher kleinen Einfluss auf die Ideen hatten, doch könnte es sein, dass diese Informationen in Verbindung mit weiteren eine Rolle spielten.

Die beiden Unternehmer interagieren mit dem Kunden insbesondere am Anfang eines Projektes, um das Auftragsziel zu definieren (Projekte 1 bis 4) und vor der Ausführung, um das Konzept zu präsentieren (Projekte 1 bis 5). Es zeigt sich, dass es in der Anfangsphase wichtig ist, die Anforderungen (Problemstellung) zu erfassen und während der Recherche Rückfragen zu diesen Anforderungen anzubringen (z.B. Projekt 4), um ein Verständnis über das Ziel des Projektes zu erhalten. Neben der Definition des Auftragsziels konnte nicht gefunden werden, dass der Kunde und der Endkunde Lösungsideen einbrachten. Somit wurden neuartige Lösungen ohne den direkten Einbezug von Kunden und Endkunden nach der Auftragsdefinition erarbeitet.

### 4.3.2 Fallbeispiel 2 – Dienstleister im Innovationsbereich

Das zweite Fallbeispiel untersucht ein europäisches Designunternehmen, das u.a. das Produktdesign für seine Kunden übernimmt. Das Unternehmen beschäftigt zwischen 50 und 249 Mitarbeitende. Im Nachfolgenden wird aus Gründen der Anonymität vereinfachend von der Designfirma gesprochen.

Im Folgenden werden drei Projekte ausgeführt, wobei insbesondere die Prozessschritte der frühen Phasen dargelegt werden. Im Anschluss folgen allgemeine Aussagen der Interviewpartner, die keinen der drei Projekte zugewiesen werden können.

Die Datenerhebung besteht aus drei Interviews, die zwischen 40 und 75 Minuten dauerten sowie drei Beobachtungen von Kundeninteraktionen im ersten ausgeführten Projekt. Dazu wurden zusätzlich verschiedene kurze Gespräche mit Workshop-Teilnehmern, dem Kunden oder Mitarbeitenden der Designfirma geführt.

Datum	Datenerhebungsform	Person(en)	Anzahl	Dauer	Inhalt für Projekte
8. März 2011	Erstbesuch bei der Designfirma, inkl. Betriebsführung	Marktforscher, Kundenbetreuer	1	1 Tag	Allgemeines Verständnis, Vorstellung
11. Mai 2011	Vorbesprechung für die erste Kundeninteraktion	Kundenbetreuer, Senior Designer, Designer, Projektleiter	1	2 Stunden	1
12. Mai 2011	Beobachtung der Kundeninteraktion	Kundenbetreuer, Senior Designer, Designer, Projektleiter	3	Einmal 1 Tag, zweimal 1 Halbtage	1
4. Juli 2011	Interview	Kundenbetreuer, Senior Designer	1	40 Minuten	1
4. Juli 2011	Interview	Marktforscher	1	75 Minuten	2, 3, allgemein
29. Aug. 2011	Kontrolle der Aussagen	Marktforscher	1	30 Minuten	2, 3, allgemein

Tabelle 51: Verschiedene Datenerhebungen für die Fallstudie 2 (Quelle: eigene Darstellung)

### 4.3.2.1 Projekt 1 - Baufahrzeuge

Der Kunde der Designfirma ist ein Grossunternehmen, das Baufahrzeuge herstellt und weltweit tätig ist. Ihre Endkonsumenten sind Arbeiter und Lohnfertiger auf der ganzen Welt, welche die Maschinen v.a. zur Herstellung von Nahrungsmittel nutzen.

Zum Leistungsumfang zählen drei Redesign- und drei Innovationsprojekte. Als Redesignprojekte wurden drei Maschinen ausgewählt, wobei eine "Visual Product Language" ausgearbeitet werden: Es sollte also versucht werden über alle Maschinen im Produktportfolio des Kunden eine gemeinsame Designsprache zu finden, welche die Markenwerte der Baufahrzeuge AG transportiert. Der gestalterische Freiheitsgrad der Designfirma war bei diesen Redesignprojekten jedoch relativ klein, denn verschiedene Elemente wie die grundsätzliche Form und die technischen Eigenschaften wurden vorgegeben. Die Farbe und gewisse Designelemente durften angepasst werden.

Als zweites Ziel wurden drei Maschinen ausgewählt, die mittelfristig optimiert werden sollten. Es wird dabei im Nachfolgenden von Innovationsprojekten gesprochen. Der Freiheitsgrad für die Designfirma ist bei diesen Innovationsprojekten grösser: Es wurde etwa die Form im Detail, die Struktur, die Farben und die Materialien verändert werden, sofern sie den Qualitäts- und Kostenkriterien des Kunden entsprachen.

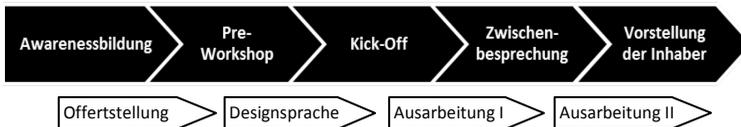


Abbildung 21: Darstellung des Prozesses des Projekts 1 (Quelle: eigene Darstellung)

Der Prozess lässt sich durch folgende Schritte charakterisieren: Über einen längeren Zeitraum von ca. drei Jahren konnte die Designfirma die Baufahrzeuge AG durch persönliche Besuche überzeugen, dass ein Redesign ihrer Maschinen notwendig ist, um ihre Marke zu stärken. Dadurch konnte die Designfirma eine Offerte stellen, die kurz danach angenommen wurde.

Die erste Kundeninteraktion des eigentlichen Projekts fand am 12. Mai 2011 beim Kunden, der Baufahrzeuge AG, statt (sogenannter Kick-Off, siehe

Abbildung 21). Anwesend war das Projektteam der Baufahrzeuge AG, das aus drei Personen bestand: dem technischen Leiter, der Marketingleiterin und einem Produktmanager. Bei der Designfirma waren es der Kundenbetreuer und der Projektleiter. Die Struktur dieses Workshops wurde durch die Designfirma vorgegeben. Inhaltlich wurden die verschiedenen Maschinen, ihre Funktionsweise und die Endkonsumenten der Baufahrzeuge AG vorgestellt. Die Endkonsumenten wurden dabei in zwei Gruppen segmentiert und es wurde erarbeitet, welche Kaufkriterien für diese Kundensegmente wichtig sind.

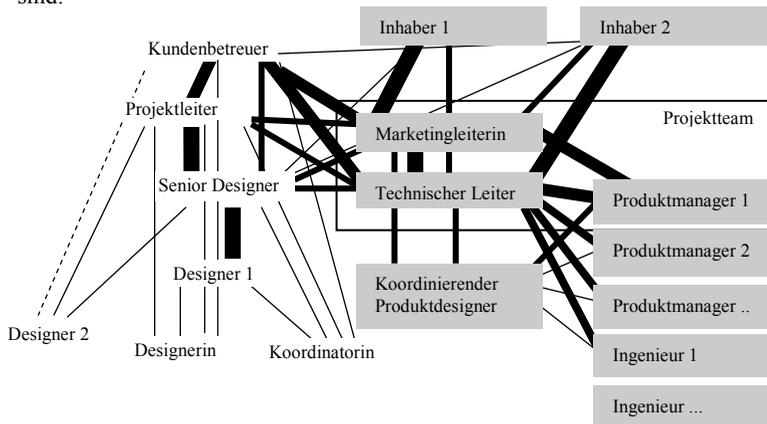


Abbildung 22: Teilnehmer am Innovationsprozess des Baufahrzeugprojektes. Die Stärke der Striche bezeichnet die vom Autor wahrgenommene Stärke der Zusammenarbeit (Quelle: eigene Darstellung)

Daraufhin begann die Designfirma mit diesen Informationen zu arbeiten, indem sie u.a. die Kaufkriterien zusammenfasste und in vier Begriffe der Designsprache übersetzte. Zu diesen vier entsprechenden Begriffen wurden gegenteilige gesucht, um danach zwei Matrizen mit je zwei Achsen zu entwickeln, die mit den vier Begriffen und ihren Gegenteiligen beschriftet waren. Es wurden Bilder im Internet gesucht, welche die vier Designkriterien wiedergaben (insbesondere aus anderen Kontexten). Nach einem internen Briefing in der Designfirma wurden gewisse Anpassungen an dieser Präsentation vorgenommen. Anwesend an diesem Briefing waren der Kundenbetreuer, der Projektleiter, der Seniorsdesigner und eine Designerin.

---

Die zweite Kundeninteraktion fand wieder bei der Baufahrzeuge AG statt. Teilnehmende Personen waren auf Seite der Designfirma der Kundenbetreuer und der Projektleiter. Auf Seiten der Baufahrzeuge AG waren es das Projektteam, ein koordinierender Produktdesigner sowie am Nachmittag die Produktmanager und Ingenieure, die für die einzelnen Maschinen zuständig waren. Zuerst wurden die Prozessschritte dargelegt, die zur Designsprache führten. Die Designsprache wurde vom Projektteam der Baufahrzeuge AG in einem Punkt geringfügig angepasst, wobei v.a. die Begrifflichkeit, aber nicht die grundsätzliche Richtung der Designsprache verändert wurde. Diese Änderung entstand aus der Interaktion mit der Designfirma: Der Kundenbetreuer betonte, ob der Kunde (die Baufahrzeuge AG) mit der Richtung und den verwendeten Begriffen einverstanden sei. In der Diskussion half es für das Verständnis der Teilnehmer auf Seiten der Baufahrzeuge AG, dass Beispiele von anderen Kunden der Designfirma, die in ähnlichen nicht konkurrierenden Märkten tätig waren, mündlich ausgeführt wurden. Durch die visuellen Ausführungen wurde dem Kunden klar, dass vor dem Hintergrund der gemeinsam definierten vier Designattribute keine klare Positionierung der eigenen Maschinen vorhanden war.

Am Nachmittag dieses Tages wurden v.a. verschiedene Maschinen vorgestellt, die im Fokus des Redesigns und der Innovation standen, um der Designfirma darüber ein besseres Verständnis zu geben (und wahrscheinlich auch, damit die einzelnen Produktmanager die Personen der Designfirma persönlich kennenlernen). Die Produktmanager und einzelne Ingenieure stellten die verschiedenen Maschinen vor, wobei der Kundenbetreuer und der Projektleiter der Designfirma einzelne Verständnisfragen stellten.

*„... wieso sind die Wände gerade? [...] Wann braucht man was? [...] Anderes Material möglich? [...] Was wird selbst produziert? [Kundenbetreuer]*

Es interessierte die Designfirma, welche Alleinstellungsmerkmale die einzelnen Maschinen bieten. Dadurch konnte herausgefunden werden, welche Elemente der Maschinen betont werden mussten. Ebenso wurde gefragt, ob Videos (z.B. auf YouTube) vorhanden sind, welche die Verwendung der Maschinen durch die Endkunden zeigen. Einzelne Ingenieure fragten in dieser Vorstellung, wann die nächsten Schritte gemacht würden, da sie kurz

---

vor der Einführung bestimmter Maschinen standen. Aus der Frageformulierung kann interpretiert werden, dass ein gewisses Unbehagen und Unsicherheiten auf Seiten der Ingenieure bestanden, dass ihr geplanter Prozess hätte verändert werden können.

Im Anschluss daran wurden die Rahmenbedingungen dargelegt und die weiteren Schritte konzipiert. Die Verantwortlichen der Baufahrzeuge AG machten klar, dass es aufgrund der Vergangenheit des Unternehmens schwierig wird, gewisse Elemente wie einzelne Farben zu verändern. Im Weiteren wurde darüber diskutiert, wer die Entscheidungsträger und die Meinungsbildner der Baufahrzeuge AG sind. Es wurde klar, dass die beiden Inhaber des Unternehmens von der Richtung des Projektes überzeugt sein mussten. Bewusst wurde jedoch entschieden, die beiden Unternehmer erst später einzubinden, wenn konkrete Ergebnisse vorhanden sind. Zu jenem Projektstand wären die Erkenntnisse noch zu abstrakt gewesen, denn die Inhaber hatten nicht denselben Wissensstand wie das Projektteam und hätten dadurch entsprechend eingeführt werden müssen. Es wurde beschlossen, dass die Designfirma zwei Konzepte liefert, von denen dann eines ausgewählt würde.

Es darf interpretiert werden, dass ein grosses Vertrauensverhältnis zwischen den zuständigen Personen der Baufahrzeuge AG und der Designfirma bestand, da nicht jedes erarbeitete Detail der Designfirma hinterfragt wurde. Der Kundenbetreuer fasste am Schluss die Erkenntnisse des Tages zusammen und zeigte die weiteren Schritte auf.

Die erste Ausarbeitung begann mit einem Briefing des Entwicklungsteams durch den Projektleiter. In diesem Team sind zwei Designer, wobei v.a. einer davon im Laufe des Projektes mehr Arbeit übernahm als der andere, aufgrund der zeitlichen Belastung von Letzterem aus anderen Projekten. Ein Senior Designer, ein Projektleiter und ein Kundenbetreuer, der in der Ausarbeitungsphase zu gewissen Zeitpunkten miteinbezogen wurde (insbesondere bei der Bewertung der weiteren Richtung), waren die weiteren Personen in diesem Team.

Nach dem Briefing begannen insbesondere der Senior Designer und die zwei Designer (tlw. auch der Projektleiter) mit der Ausarbeitung. Die verschiedenen im Internet gefundenen Bilder, welche die einzelnen Designkriterien repräsentierten, wurden durch weitere Bilder angereichert. So wurde eine Liste an Bildern aus unterschiedlichen Kontexten generiert, welche die vier Designattribute kommunizierten. Diese Bilder wurden übersichtlich auf einem Moodboard visualisiert. Danach wurden die einzelnen Maschinen der Baufahrzeuge AG betrachtet und versucht, Details herauszufiltern: Es wurde versucht, aus der Betrachtung der verschiedenen Details einzelner Maschinen eine mit den Designattributen in Beziehung stehende Konsistenz zu finden und danach eine Skizze anzufertigen. Also wurde durch die Betrachtung von Bildern aus anderen Kontexten, den ausgearbeiteten Designattributen und durch die Betrachtung der Maschinen der Baufahrzeuge AG Skizzen erstellt. Dieser Beginn ist laut dem Senior Designer unstrukturiert und mit viel Intuition verbunden.

*“So at the beginning it needs to be quite chaotic in a way. Because you need to do a broad exploration. But slowly, when you start taking a look at all these sketches you have from the different products, you have to find a consistency between them. And then you are going to find: Yeah these details are nice. How can we implement it to these other products? When you try it and you find something that is interesting. Then you refine on the first product again. So it is a kind of back and forth process.” [Senior Designer]*

In diesem Kreativprozess spielten verschiedene Faktoren eine Rolle: Es waren verschiedene Personen am Prozess beteiligt, die wiederum verschiedene Perspektiven ihrerseits einbrachten. Das Designteam bestand aus Personen mit einem unterschiedlichen Hintergrund. Der Senior Designer hatte bereits an verschiedenen Orten auf der Welt gearbeitet und kam selbst aus Südamerika. Dadurch brachte er eine andere Perspektive und Erfahrung in den Prozess ein. Die weiteren am Projekt beteiligten Personen (inkl. der Kundenbetreuer) hatten alle einen Designhintergrund.

Die Ideen wurden jeweils an den Moodboards visualisiert und von den Designern einander präsentiert. Je nach Phase wurden diese Ideen durch die anderen beteiligten Personen (Projektleiter, andere Designer und tlw. der Kundenbetreuer) hinterfragt und tlw. darauf aufbauend neue Ideen generiert.

Dazu wurden mehr als 20 Schleifen durchgeführt, wobei einerseits Skizzen ausgearbeitet und dann präsentiert wurden. Diese Schleifen wurden kontinuierlich durchgeführt.

*“It's like a continuous process. Every time you sketch something then you compare: does it match to the rest of the products? Is it the direction? You are questioning - all the time.” [Senior Designer]*

*“Let's get really proactive creativity, meaning mixing inspiration with experience with visions, with ideas ...and then again the selection and discussion process in the team and then again. And this is a kind reoccurring process just in the different stages.” [Kundenbetreuer]*

Das Internet war also für die Designer eine wichtige Inspirationsquelle. Durch das Betrachten von Bildern aus anderen Kontexten, welche die Designattribute ähnlich übersetzten, erhielten die Designer neue Ideen. Diese wurden auf das Moodboard strukturiert geheftet.

Im Laufe des Designprozesses wurde durch das Hinterfragen und Betrachten der Maschinen immer mehr über ihre grundsätzliche Funktionsweise erfahren. Gerade durch die intensive Beschäftigung mit dem Gegenstand, das Hinterfragen und durch die Anforderung immer wieder Skizzen als mögliche Lösungen zu erstellen sowie durch deren Visualisierung auf dem Moodboard während des Prozesses kamen die Designer auf neue Ideen.

*“What is interesting about the VPL [Visual Product Language] analysis is that you come to a different level of understanding not only [about] the products but the complexity across the product line, which is far more difficult to understand. And I think even the process you keep going more and more about the products, and that takes you to the next level of refining some details, understanding better the [design criteria] and understanding where the products are working.” [Senior Designer]*

Der Ausarbeitungsprozess gestaltete sich jedoch als schwierig, da die Baufahrzeuge AG unterschiedliche und v.a. komplexe Maschinen produzierte. So waren einzelne Maschinen voluminös, andere wiederum stark strukturiert. Es war somit eine Herausforderung, die Attribute konsistent für alle Maschinen anzuwenden.

Insbesondere bei den Innovationsprojekten wurde über die verwendeten Materialien nachgedacht. Es wurden Maschinenteile ausgewählt, die entwe-

---

der die Designattribute nicht angemessen kommuniziert oder als verbesserungsfähig wahrgenommen wurden. Dazu werden nachfolgend zwei Beispiele ausgeführt. Bei einer Maschine wurde das Material auf der Seite als unzeitgemäss wahrgenommen. Dazu wurde versucht, ein anderes Material zu finden, das den Designattributen eher entspricht und den Anwendern weitere Vorteile bietet, etwa für die Beschriftung oder das Waschen der Maschinen. Bei der Suche in der internen Materialbibliothek (gemäß bestimmter Suchkriterien) wurden verschiedene Lösungen gefunden. Diese Materialbibliothek enthält etwa laut Aussagen des Kundenberaters 10'000 verschiedene Materialmuster.

Ein zweites Maschinenteil wurde als nicht ideal eingeschätzt, da es lose und zerbrechlich wirkte und somit nicht die Designattribute repräsentierte.

*“I think [an] other interesting solution [in] terms of material will be for the soft covers they have: these fluffy [...] parts. We draw upon solutions from the shoe industry. With their putting reinforcing fabrics with some threads running fabric make it more [like the design criteria].” [Senior Designer]*

Um eine Lösung für das zweite Maschinenteil zu finden, wurde zuerst nach Bildern im Internet gesucht, die erstens die Designattribute und zweitens auch funktional die Zwecke der Maschine erfüllten. Auch wurden dazu die bereits gefundenen Beispiele auf den Moodboards betrachtet. Als Lösung konnte ein Material aus der Schuhindustrie gefunden werden: also eine Analogie aus einem anderen Kontext.

*“Again looking at the moodboards. Because when we find the design attributes, we try to look for solutions from other industries that represent these attributes. For products that really achieve for example being [attribute 1] and [attribute 2] so we look for examples. So we came up with these examples of shoes which were pretty nice, because they were also communicating [attribute 1] on the shoe.” [Senior Designer]*

Als Kreativmethode verwendeten die Designer die 6 Denkhüte von de Bono (siehe De Bono (2000) für weitere Ausführungen). Eine bestimmte Fragestellung wird anhand von verschiedenen Perspektiven betrachtet. Dabei übernimmt jeder der sechs Teilnehmenden eine bestimmte Perspektive (z. B. positives oder negatives Denken), wobei die Fragestellung im weiteren Verlauf des Prozesses von den einzelnen Personen nur anhand dieser zugewiesenen Perspektive betrachtet wird (De Bono, 2000). Die Designer wand-

ten eine ähnliche Form an: Alle am Prozess beteiligten Designer übernahmen jeweils die gleiche Perspektive und wechselten sie alle in einem weiteren Schritt. Dies hatte den Vorteil, dass in einer bestimmten Phase alle dieselbe Perspektive einnahmen und somit möglichst viele Argumente und Lösungsmöglichkeiten anhand dieser Perspektiven eingebracht werden konnten.

Weiter wurde der Status quo hinterfragt, um neue Erkenntnisse zu erhalten. So wurde gefragt, wieso bestimmte Materialien in dieser Form genutzt wurden.

In einem weiteren Schritt wurden für die Redesignprojekte alle Skizzen auf einen Blick betrachtet und in verschiedene Kategorien eingeteilt, die sich aus gefundenen Mustern in den Maschinen (anhand der Designattribute) ergaben (z.B. eckige Formen). Dadurch wurden Skizzen für drei Kategorien erarbeitet: eine eher traditionelle Richtung, die nicht stark vom bisherigen Auftritt abwich. Einen mittleren Abweichungsgrad von der jetzigen Lösung und eine Kategorie mit progressiven Vorschlägen, die v.a. die definierten Produktdesignattribute repräsentierte.

Bezeichnung	Ausführung
Designkriterien als Einschränkung	Die vom Kunden dargelegten Kaufkriterien (die sie selbst über ihre Marktforschung herausfanden) wurden in Designkriterien übersetzt. Diese Designkriterien gaben vor, welche Eigenschaften die schliessliche Lösung aufweisen sollte.
Bilder aus anderem Kontext	Es wurden Bilder im Internet gesucht, welche die Designattribute verkörperten.
Darstellung der Maschinen der Mitbewerber	Die Maschinen der Mitbewerber wurden in einem Raster der Designattribute dargelegt.
Betrachtung der Maschinen der Baufahrzeuge AG	Die Maschinen der Baufahrzeuge AG wurden auf Moodboards festgehalten und betrachtet. Es wurde versucht eine Verbindung herzustellen zwischen den Designattributen und den Maschinen. Einzelne Elemente (im Zusammenhang mit den Designattributen) der Maschinen wurden auf die anderen Maschinen zu übertragen versucht.
6 Denkhüte	Die Kreativmethode der 6 Denkhüte von de Bono wurde angewandt, jedoch wurde in jeder Runde lediglich eine Perspektive eingenommen.
Skizzen erstellen	Es wurde versucht, möglichst viele Skizzen zu erstellen. Diese Skizzen wurden an das Moodboard geheftet.
Präsentationszyklen	Die einzelnen Skizzen wurden in gewissen Abständen den anderen Designern und dem Projektleiter (tlw. auch dem Kundenbetreuer) vorgestellt. Dabei wurden die bestehenden Skizzen hinterfragt und es wurden zudem neue Skizzen aus der Betrachtung der Moodboards und der Diskussion erstellt.

Tabelle 52: Angewandte Methodik i.w.S. im Kreativprozess (Quelle: eigene Darstellung)

Bezeichnung	Ausführung
Hinterfragen der Lösungen	Die Lösungen wurden ständig hinterfragt, ob sie nicht den Designattributen besser entsprechen könnten.
Schwachstellen im Material suchen	Die einzelnen technischen Teile der Maschinen wurden untersucht und nach möglichen Schwachstellen gesucht, welche die Designkriterien nicht in angemessener Art und Weise wiedergaben oder dem Kunden keinen Nutzen brachten.
Materialien in der Materialbibliothek suchen	Es wurden die Suchbegriffe in der Materialbibliothek eingegeben und entsprechend nach Materialien gesucht, die den Kriterien entsprachen (v.a. Designkriterien).

Tabelle 53: Angewandte Methodik i.w.S. im Kreativprozess Fortsetzung  
(Quelle: eigene Darstellung)

Auch bei den Innovationsprojekten wurden die Lösungen anhand der Abweichung von der jetzigen Lösung eingeteilt: also ein leichter, mittlerer und starker Abweichungsgrad von der jetzigen Lösung. Die Skizzen und Lösungen wurden nach den folgenden Kriterien beurteilt:

1. Ist die Lösung technologisch gesehen möglich?
2. Kommuniziert die Lösung die Designattribute?
3. Ist es die richtige Lösung für den Kunden?

Immer wieder wurden daraufhin neue Skizzen angefertigt und vom Team wieder bewertet.

Diese Prozess Erfahrung der Designer, des Projektleiters und des Kundenbetreuers kam aus verschiedenen vergangenen Projekten (Erfahrungen im Prozess und vergangenen Lösungen aus ähnlichen Kontexten).

Nach diesen ersten Skizzen wurde eine Zwischenbesprechung bei der Designfirma organisiert, um dem Kunden die ersten Vorschläge zu präsentieren und v.a. zu prüfen, welchen Neuigkeitsgehalt an Lösungen der Kunde bevorzugte. Dabei anwesend waren der Kundenbetreuer, der Projektleiter und der Senior Designer auf Seiten der Designfirma. Auf Seiten des Kunden waren der technische Leiter und die Marketingleiterin vom Projektteam anwesend. Es wurde eine Betriebsbesichtigung durchgeführt, um danach die Besprechung mit der Vorstellung von verschiedenen Bildern auf den Moodboards zu starten. Die Bilder standen dabei für die verschiedenen Designattribute (aus unterschiedlichen Kontexten). Danach wurden die Skizzen

---

vorgestellt, die daraus entstanden waren. Wie bereits erwähnt wurden von traditionellen inkrementellen bis zu stark progressiven, von der jetzigen Lösung abweichende, Skizzen vorgestellt.

Für die Redesignprojekte wurden drei verschiedene grundsätzliche Richtungen vorgestellt (d.h. von inkrementell bis progressiv). Dazu wurden für jeden Abweichungsgrad mehr als 30 Skizzen vorgestellt (also durchschnittlich zehn pro Maschine) und dabei eine Verbindung zu den Designattributen hergestellt.

Bei den Innovationsprojekten wurden für jede der drei Maschinen vier bis sieben Skizzen gezeigt, die wieder von traditionell bis progressiv reichten. Der Kunde entschied nun, welchen grundsätzlichen Neuigkeitsgehalt er sich für die Zukunft vorstellen könnte. Für das Redesign wurde klar, dass ein bestimmter Bezug zu den jetzigen Unternehmensfarben vorhanden sein musste, dass ansonsten jedoch progressive Elemente abgebildet werden konnten. Von den drei vorgestellten Maschinen wurden bei zweien eine eher progressive Richtung ausgewählt und beim dritten Projekt die mittlere Variante.

Für die Innovationsprojekte wurden Vorschläge für Materialien ausgehändigt. Die Anforderungen des Kunden waren eindeutig: Sie durften die Maschinen nicht verteuern und mussten einen entsprechenden Nutzen für die Funktionalität bringen. Für das Design dieser drei Innovationsprojekte wurden mittlere bis ganz progressive Varianten von der Marketingleiterin und dem technischen Leiter als möglich erachtet. Nach dieser Besprechung arbeiteten die Designer weiter an den Konzepten, wobei die grundsätzliche Richtung durch diese Zwischenbesprechung klarer wurde.

In einem weiteren Schritt wurden die konkreten Ausarbeitungen den beiden Inhabern vorgestellt. Neben den beiden Inhabern waren der technische Leiter und die Marketingleiterin der Baufahrzeuge AG sowie der Kundenbetreuer und der Senior Designer der Designfirma anwesend. Am Anfang wurden die bereits durchgeführten Prozessschritte nochmals vorgestellt. Der technisch orientierte Inhaber sah bei zwei Begriffen einen Widerspruch und

zeigte dadurch eine gewisse Unzufriedenheit darüber. Daraufhin wurde ein anderer Begriff von beiden Inhabern eingeführt.

Im weiteren Verlauf der Präsentation wurden durch den Senior Designer Widersprüche in den jetzigen Auftritten der Maschinen dargelegt (z.B. unterschiedliche Beschriftungen der Maschinen). Dadurch wurde allen Beteiligten der grundsätzliche Handlungsbedarf nochmals vor Augen geführt. Am Schluss folgten die konkreten Vorschläge der Designfirma. Die Inhaber beschlossen, dass eine Fokusgruppe aus Kunden gebildet werden sollte, um über die vorgeschlagenen Farben zu entscheiden: Welche Farben verkörpern die Werte der Baufahrzeuge AG? Die Inhaber stellten klar, dass die vorherrschende Unternehmensfarbe bestehen bleiben sollte. Weiter wurde dem Produktteam und der Designfirma der Auftrag erteilt, den von den Inhabern neu eingebrachten Begriff aufzunehmen und somit nochmals einen Prozessschritt zurück zu gehen.

Bezeichnung	Ausführung
Kick-Off	Zielgruppen und deren Kaufkriterien herausfinden. Durch Kunden vorgegeben, der diese Kriterien aus seiner Marktforschung erarbeitet hat.
2. Kundeninteraktion	Die Designkriterien, die sich aus den Kaufkriterien ergaben, wurden dem Kunden vorgestellt. Beispiele von ähnlichen Märkten (z.B. Lastwagenhersteller) vom Kundenbetreuer waren förderlich für das Verständnis des Kunden. Es wurden die Maschinen der Baufahrzeuge AG vorgestellt, wobei auch die zuständigen Produktmanager und Ingenieure anwesend waren.
3. Kundeninteraktion	Die Prozesse wurden vorgestellt, wie die Designer zu ihren Lösungen gekommen sind. Dazu wurden die Bilder an den Moodboards präsentiert. Der Kunde erhielt verschiedene Beispiele in drei Lösungsräumen vorgelegt: geringe, mittlere und starke Abweichung vom Status quo. Der Kunde wählte für jede der sechs Maschinen den grundsätzlichen Abweichungsgrad vom Status quo aus.
4. Kundeninteraktion	Besprechung mit den Inhabern: Die Inhaber möchten ein neues Designattribut integrieren und ein bestehendes Designattribut verändern. Dazu sollte eine Fokusgruppe aus Kunden der Baufahrzeuge AG gebildet und danach die Designfirma über den Ausgang informiert werden. Es wurde klar, dass die Hauptfarbe nicht verändert werden darf.

Tabelle 54: Kundeninteraktionen in den Redesign- und Innovationsprojekten

(Quelle: eigene Darstellung)

Folgendes Fazit kann für dieses erste Projekt gezogen werden: Erstens wird klar, dass der Innovationsprozess dieser Frühphase nicht linear, sondern iterativ verläuft. In der Zwischenpräsentation vor den beiden Inhabern musste ein Aspekt (von insgesamt vier) angepasst und entsprechend neu erarbeitet werden. Dadurch wurde der Erarbeitungsprozess zurückgeworfen. Es war

---

somit wichtig, dass die schliesslichen Entscheidungsträger (beide Inhaber) einbezogen wurden.

Die Designfirma klärte in jeder Besprechung mit dem Kunden, ob die erarbeiteten Lösungen zielführend seien. Auch wurden die konkreten Skizzen durch den Auftraggeber bewertet und entsprechend eine grundsätzliche Lösungsrichtung pro Maschine ausgewählt (resp. darüber diskutiert).

Es zeigte sich zudem in den Kundeninteraktionen, dass die Angabe von Beispielen aus vergangenen Projekten, die in einem ähnlichen Kontext eingebettet waren, für das Verständnis des Kunden förderlich war.

Die einzelnen Sitzungen mit dem Kunden verliefen nach einer von der Designfirma vorgegebenen Struktur. Insbesondere bei der Auftaktsitzung wurde versucht, die Struktur vorzugeben und mit dem Wissen des Kunden zu füllen. Am Schluss wurde jeweils eine Zusammenfassung geliefert und ein Ausblick für die weiteren Schritte gegeben.

Der Kreativitätsprozess lief stark intuitiv ab, indem verschiedene Bilder im Internet betrachtet wurden, die den definierten Anforderungskriterien (Designkriterien) entsprachen. Dies wurde durch die Betrachtung von Maschinen der Mitbewerber angereichert. Die Interaktion unter den Designern scheint für den Kreativprozess wichtig zu sein. Diese Wichtigkeit ergab sich insbesondere durch die Bewertungsrunden, bei denen die Skizzen vorgestellt und von den anderen Teammitgliedern hinterfragt und weiterentwickelt werden. Dazu kann festgestellt werden, dass Personen aus verschiedenen Hintergründen an diesem Kreativprozess teilnahmen.

Bei der Auswahl von neuen Materialien wurden einerseits Schwachpunkte im bisherigen Auftritt anhand der Designkriterien gefunden. Daraufhin wurde mit Hilfe von Bildern aus anderen Kontexten (z.B. Schuhe) versucht, Analogien für die Maschinen zu bilden. Dazu wurde die eigene Materialdatenbank durchsucht, um mögliche Lösungen zu erhalten.

---

#### 4.3.2.2 Projekt 2 - Haushaltsgerätehersteller

Die Designfirma wurde beauftragt für einen grossen europäischen Haushaltsgerätehersteller ein neues Produktdesign für ein neues Gerät zu erstellen. Aufgrund des ersten Blicks auf die Geräte des Hauptmitbewerbers wurde von Seiten der Designfirma die [Jugendlichkeit]<sup>39</sup> als Hauptkriterium bezeichnet. Dies wurde vom Auftraggeber jedoch nicht akzeptiert und deshalb eine Marktbefragung in Auftrag gegeben.

Für die Auswahl der zu interviewenden Personen wurden verschiedene Auswahlkriterien angewandt: das Alter, das Geschlecht, die Verkaufszahlen, die Wichtigkeit der einzelnen Märkte, das Zukunftspotenzial der Märkte, die Stärke des Bedürfnisses der Kunden und die individuellen Eigenschaften der Kunden. Beim Alter und dem Geschlecht waren einerseits jene Personen relevant, die das Gerät nutzen und andererseits jene Altersgruppe, die mit hoher Wahrscheinlichkeit mit dem Kauf eines neuen Gerätes beschäftigt sein würde. Die aktuellen Verkaufszahlen gaben an, in welchen Märkten Handlungsbedarf vorhanden war. Es wurden Märkte mit rückläufigen Verkaufszahlen ausgewählt. Jene Märkte, die Wachstumszahlen oder zufriedenstellende Marktanteile aufwiesen, wurden nicht für die Marktbefragung miteinbezogen. Die Wichtigkeit der Märkte ergab sich erstens aus den aktuellen Marktanteilen des Unternehmens und zweitens aus dem gewünschten Marktanteil in entsprechenden Märkten. Das Zukunftspotenzial eines Marktes wurde als derjenige Marktanteil definiert, der vom Hauptmitbewerber übernommen werden könnte.

Je nach Markt ist die Motivation der Kunden unterschiedlich, ihr Bedürfnis zu befriedigen. Personen, die ein starkes Bedürfnis haben, unterscheiden sich häufig von anderen durch ihr Verwendungsverhalten und setzen sich länger mit einem Produkt auseinander. Diesbezüglich wurden die folgenden Märkte ausgewählt: USA, da der Hauptmitbewerber in den USA einen grossen Marktanteil besass. Deutschland wurde ausgewählt, da das Unternehmen einen grossen Marktanteil hatte. Italien wurde ausgewählt, da die Kunden im Vergleich zu anderen Ländern eine grosse Motivation besitzen, ihr Bedürfnis zu befriedigen. Bei den individuellen Eigenschaften der Kun-

---

<sup>39</sup> Aus Vertraulichkeitsgründen wurde diese Aussage anonymisiert.

den wurden in erster Linie Trendsetter und Early Adopters ausgewählt. Trendsetter zeichnen sich durch ihre individuellen Vorlieben aus, wobei sie sich nur eingeschränkt von anderen Personen beeinflussen lassen. Sie kopieren andere Personen nicht und passen sich anderen weniger an, sondern probieren gerne etwas Neues aus. Early Adopters kaufen neu auf den Markt kommende Leistungen. Sie probieren gerne neue Produkte und Dienstleistungen aus. Als dritte Gruppe folgten Followers. Diese Personen kaufen Produkte oder Dienstleistungen erst, wenn sie im Markt akzeptiert sind. Im Unterschied zu Trendsettern kaufen sie die Produkte oder Dienstleistungen, weil alle anderen Leute diese Leistungen nutzen.

Eine Agentur wurde mit dem Auftrag betraut, geeignete Personen in den entsprechenden Ländern zu finden. Dazu wurden bestimmte Kriterien von der Designfirma festgelegt, die sie zusammen mit dem Kunden definiert hatten. Die Personen mussten Bildwelten betrachten und entsprechend ihren Vorstellungen eine aus drei Alternativen wählen. Dieses Prozedere wurde benutzt, um Trendsetter auszuwählen. Das Ergebnis zeigte, dass 30 Prozent Trendsetter, 30 Prozent Early Adopters und 40 Prozent Followers an den Tiefeninterviews teilnahmen und entsprechend die Auswahlkriterien erfüllten.

Auswahlkriterien	Erklärung
Alter und Geschlecht	Es wurden insbesondere jene Personen angesprochen, die vor der Wahl stehen, ein neues Gerät zu kaufen und es dann nutzen werden. Entsprechend wurden die Kunden anhand des Geschlechts und des Alters ausgewählt.
Aktuelle Verkaufszahlen	Das Projekt wurde vom Kunden aufgrund der aktuellen Verkaufszahlen gestartet. Es wurden insbesondere Kunden von Märkten ausgewählt, die rückläufige Absatzzahlen verzeichneten. Jene Märkte, die leicht stagnierende oder wachsende Zahlen verzeichneten, wurden nicht miteinbezogen.
Wichtigkeit der Märkte	Die Märkte wurden anhand der Wichtigkeit für das Unternehmen analysiert. Es wurden v.a. jene Märkte ausgewählt, in denen das Unternehmen eine gute Marktposition besass oder in denen es eine gute Marktposition haben möchte.
Zukunftspotenzial der Märkte	Die Märkte wurden anhand des Zukunftspotenzials ausgewählt. So wurden insbesondere solche Märkte einbezogen, in denen das Unternehmen dem Hauptmitbewerber Marktanteile wegnehmen wollte.
Stärke der Kundenbedürfnisse	Gewisse Märkte zeichnen sich dadurch aus, dass die persönlichen Bedürfnisse der Kunden stärker sind als in anderen Märkten. Somit ist die Motivation dieser Kunden stärker, das Bedürfnis zu befriedigen.
Individuelle Eigenschaften der Endkunden / Anwender	Um möglichst unterschiedliche Bedürfnisse erkennen zu können, wurden die zu interviewenden Personen nach ihrem möglichen Beitrag für das Projekt beurteilt. So kamen insbesondere solche Personen in Frage, die Trends setzen und auf Individualität setzen (Trendsetter) oder die gerne neues ausprobieren (Early Adopters). Zusätzlich wurden Personen ausgewählt, die bewährte Produkte kaufen (Follower).

Tabelle 55: Auswahlkriterien für die Tiefeninterviews (Quelle: eigene Darstellung)

Pro Markt wurden 15 Probanden ausgewählt, wobei zu Beginn fünf Testinterviews durchgeführt wurden. Gesamthaft wurden also 50 Interviews à je 70 bis 90 Minuten im Durchschnitt geführt. Den Probanden wurden Fragen zu den Anwendungs- und Produkthanforderungen gestellt. Daraus ergab sich eine verfeinerte Kundensegmentierung, wobei die Segmente anhand von unterschiedlich gewünschten Produkthanforderungen definiert wurden. In einem weiteren Schritt wurde die Motivation abgefragt, warum das Gerät benutzt wurde. Weiter interessierte der Umstand, wie die Probanden auf ihr jetziges Gerät gekommen waren. Welches Gerät hatten sie als Erstes benutzt? Daraus wurden die Kaufkriterien abgeleitet, wobei wichtig war, woher die Probanden die Informationen erhalten hatten und welche Eigenschaften sie mit bestimmten Marken in Verbindung brachten.

Bezeichnung	Ausführung
Interviewfragen	<p>Folgende Fragen wurden den Probanden gestellt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Was sind die Hauptanwendungs- und Produkthanforderungen?</li> <li>- Was ist die Motivation hinter der Nutzung des Gerätes?</li> <li>- Wie kamen die Probanden zum Produkt?</li> <li>- Welches Gerät haben sie von Anfang an benutzt?</li> <li>- Wo informieren sich die Probanden?</li> <li>- Welche Eigenschaften werden mit verschiedenen Marken in Verbindung gebracht?</li> </ul>
Produkte der Mitbewerber	Die Probanden erhielten verschiedene Produkte der Mitbewerber, wobei in diesem Falle sieben Geräte ausgewählt wurden. Dabei sollten die Probanden während der Nutzung über das Produkt und ihre Eigenschaften sprechen.

Tabelle 56: Interviewinhalt (Quelle: eigene Darstellung)

Die Probanden erhielten sieben verschiedene Geräte zum Ausprobieren. Dabei sollten die Probanden über die Produkte und ihre Vor- und Nachteile sprechen.

*„Und haben sie [dann] nur über die Produkte sprechen lassen. Deren Produkterfahrung. [...] Warum, warum nicht? Ist er ihnen zu schwer, zu leicht? Zu laut, zu leise? [...] [Wir] haben in dieser Stunde nur über das Produkt gesprochen.“*  
*[Marktforscher]*

Ebenso wurden weitere Themen angesprochen, die nicht zentral für das Ziel waren, wie etwa: Welche Produkte nutzen deine Freunde?

All diese Erkenntnisse wurden ausgewertet und die wichtigsten herausgefiltert. Dabei wurden – wenn möglich – ein Hauptkriterium und verschiedene Nebenkriterien definiert, die für die Produkthanforderungen und die Kaufkriterien als wichtig erachtet wurden.

Diese Ergebnisse wurden dem Kunden präsentiert. Die zu Beginn angenommenen Kaufkriterien waren nicht hauptsächlich verantwortlich für den Kauf der Zielgruppe, sondern es war ein anderes Kriterium wie die Interviews zeigten. Deshalb wurde das Hauptkriterium entsprechend angepasst. Auch wenn diese Marktbefragung nicht von Anfang an geplant war, zeigte sich, dass sie (Anpassung aufgrund des Hauptkriteriums) für den Fortgang des Projektes relevant war.

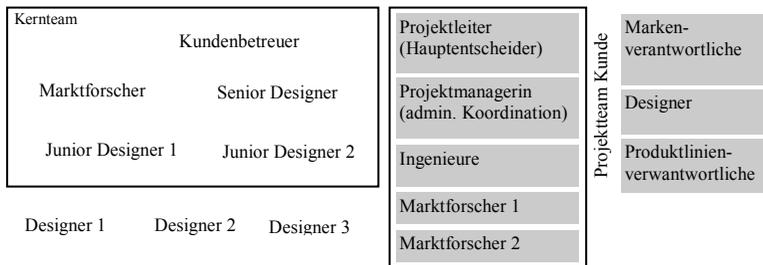


Abbildung 23: Teilnehmer am Innovationsprozess (Quelle: eigene Darstellung)

Als Projektteam des Kunden konnten verschiedene Personen identifiziert werden: Eine Person leitete das Projekt, wobei sie zudem die Entscheidungsverantwortung hatte. Die Projektmanagerin übernahm v.a. die administrative Koordination. Zu einem gewissen Grad waren Ingenieure und zwei Marktforscher im Projektteam des Kunden. Markenverantwortliche, Designer und Produktlinienverantwortliche wurden in gewissen Prozessphasen hinzugezogen.

Nach der Präsentation folgte die Ausarbeitungsphase und somit die Kreativphase. Eingeschränkt wurde der Kreativprozess durch das Kriterium der technischen Umsetzbarkeit. Der Rest konnte beliebig verändert werden. Somit kann gesagt werden, dass ein hoher Freiheitsgrad vorherrschte.

An diesem Prozess beteiligten sich insbesondere der Kundenbetreuer, der Marktforscher, der Senior Designer und verschiedene Junior Designer. Der Kundenbetreuer hatte Kontakt zum Kunden und verstand sich als Bindeglied zwischen dem Kunden und den Designern. Er besass durch seine Teilnahme an früheren Projekten viel Erfahrung. Der Marktforscher leitete am Anfang das Projekt, als die Marktbefragung im Zentrum stand. Die Rolle des Senior Designers wurde im Verlauf des Prozesses immer stärker. Zuerst kaum integriert, übernahm er später die Projektleitung als nicht mehr die Marktbefragung im Vordergrund stand, sondern der Designprozess. Weitere ein bis zwei Junior Designer konnten zum Kernteam hinzugezählt werden.

Am Anfang wurden weitere Personen mit Designhintergrund (gesamthaft fünf Designer) in den Kreativprozess integriert. Es wirkten Designer aus einem Investitionsgüter-, Sportgeräte-, Technologie-, Medizinal- oder Produktionskontext mit. Nach einer Kick-Off-Veranstaltung, an dem das grundsätzliche Ziel des Projektes vorgestellt wurde, arbeiteten diese fünf Personen an der Ausarbeitung. Nach zwei Tagen gemeinsamer Arbeit erhielt das Kernteam eine genügend hohe Anzahl an Impulsen aus verschiedenen Blickwinkeln. Es wurde jedoch vom Kundenbetreuer nicht eingegrenzt, welche Lösungen technisch nicht funktionierten, um den Freiheitsgrad nicht zu stark einzugrenzen. Die Designer sollten diese Erfahrungen selbst machen.

*„Wenn wir so ein Kick-Off machen, dann setzen wir ruhig mal 4-5[...] an einen Tisch. Sehr verschiedene Leute, die aber alle irgendwie einen Designhintergrund haben. Einer aus dem Investitionsgüter, einer aus dem Medical, der nächste aus dem Sport, der nächste aus der Technologie, aus der Produktion und schmeisst die in einen Topf und du gibst denen mal 2 Tage Zeit. und die, die nicht zur Kerngruppe gehören, ziehst du wieder weg.“ [Marktforscher]*

Insbesondere, dass am Anfang Junior Designer involviert waren, die noch nicht exakt wussten, was technisch funktioniert und was nicht, wurde als förderlich erachtet, um verschiedenartige Ideen zu erhalten.

Am Anfang wurde den Designern das Hauptkriterium (Jugendlichkeit) mitgeteilt, anhand dessen sie das neue Gerät entwickeln sollten. Somit wur-

de eine gewisse Richtung vorgegeben. Speziell an diesem Projekt war, dass die Designer zu diesem Zeitpunkt weitere Eingrenzungen benötigten.

Den Designern wurden viele Post-its mit dem Ziel ausgeteilt, in einer gewissen festgelegten Zeit möglichst viele Lösungsvorschläge an die Wand (Moodboard) zu kleben. Dadurch entstand ein gewisses kompetitives Element unter den Designern, um möglichst viele Ideen zu liefern.

Die Designer setzten sich hin und fingen an, Skizzen zu erstellen. Sie überlegten sich, wie die einzelnen Elemente neu angeordnet werden könnten. So wurden die technischen Teile addiert, multipliziert, subtrahiert oder kombiniert. Die wichtigsten unterscheidbaren technischen Teile wurden somit verschiedenartig dar- und zusammengestellt.

*„Wir haben dann diese [technischen Teile] in den unmöglichsten Positionen angeordnet, die dann über- oder untereinander rotierend, sternform, sternfruchtform, als Erdbeere, Banane, Dreizack, was auch immer. [...] Sie haben dann die [technischen Teile] gefünfelt, gesechstelt, kaskadenförmig angeordnet, im Kreis angeordnet, [...] haben die einzeln aufgehangen, und so weiter und so fort. Und das war dann der Ursprungsgedanken.“ [Marktforscher]*

Die Designer skizzierten verschiedene Lösungsmöglichkeiten, nutzten aber zudem Geräte anderer Hersteller und fragten sich, wie sie bestimmte Elemente besser darstellen könnten, bzw. wie sie das Problem andersartig lösen könnten.

*„Aber so denkt der Designer und sagt sich, wie kann ich das Problem anders lösen.“ [Marktforscher]*

Es wurden nicht nur die Geräte selbst ausprobiert, sondern auch das Verhalten des Kollegen bei der Nutzung der Geräte beobachtet. Daraus liessen sich wichtige Erkenntnisse generieren.

*„Und abgucken. Andere [Geräte] hernehmen, abgucken. Und die liegen dann auch auf dem Tisch. Die können sie dann sehr wohl bedienen an – weiss ich nicht – 40 [Geräte], die da liegen und können sagen, wie haben es die gemacht [...] und fangen an heruzudrücken und sagen also, cool und klauen dann Ideen.“ [Marktforscher]*

In gewissen Abständen wurden die Ideen präsentiert und vom Kundenbetreuer beurteilt. Dieser wählte aus den Ideen die weitere Richtung aus, indem

er den Fokus auf gewisse Ideen legte und dadurch den Designern die weitere Richtung zeigte.

Im Laufe des Prozesses wurden die fünf bis sechs wichtigsten Anforderungskriterien, die sich aus der Marktforschung ergaben, den Designern zur Verfügung gestellt. Diese Anforderungskriterien wurden erst später konkreter angebracht (z.B. der genaue Ort des Einschaltknopfes oder die Designkriterien des Kunden).

*„Wir können von aussen ein bisschen steuern und vorfiltern. Aber bloss keine Kreativität töten.“ [Marktforscher]*

Es wurden weitere Personen in den Prozess miteinbezogen. So wurden Techniker befragt, die Lösungsideen haben. Es wurde jedoch argumentiert, dass die Personen nicht völlig fachfremd sein sollten.

*„Du kannst auch mal einen Techniker mit reinsetzen, der mit Ideen hat. Du kannst auch mal einen Konsumenten reinsetzen, der auch Ideen hat. Was immer schwierig wird, wenn du jemanden reinholst, der völlig fachfremd ist, der einfach nicht die Idee darstellen kann. Das ist dann meistens sehr schwierig.“ [Marktforscher]*

Bezeichnung	Ausführung
Hauptkriterium als Einschränkung	Die Designer erhielten das Hauptkriterium, das ihnen Hilfe für die grundsätzliche Richtung bot.
Unterschiedliche Designhintergründe am Anfang des Prozesses	Am Anfang des Prozesses wurden verschiedene Personen mit unterschiedlichen Designhintergründen in den Prozess integriert und damit beauftragt, verschiedene Ideen zu liefern.
Unterschiedliche Personen	Es wurden Techniker in den Kreativprozess miteinbezogen, indem sie selbst Lösungen einbrachten.
Technische Teile unterschiedlich darstellen	Die technischen Teile wurden in verschiedenen Grössen und Formen dargestellt.
Technische Teile anders anordnen	Die technischen Teile wurden addiert, multipliziert, subtrahiert oder neu miteinander kombiniert.
Visualisierung der Lösungen	Es wurden Skizzen angefertigt, wobei in der Anfangsphase möglichst viele Post-its verwendet wurden.
Hinterfragen	Die Designer hinterfragten die bestehenden Lösungen (z.B. Produkte der Mitbewerber) und versuchten durch die Frage, welche Elemente besser dargestellt werden könnten, neue Ideen zu generieren.
Beobachtung bei der Nutzung des Geräts	Die Designer nutzten die Geräte selbst oder sahen dem anderen bei der Nutzung zu. Durch die Betrachtung, Nutzung und das daran anschliessende gezielte Hinterfragen konnten neue Erkenntnisse gewonnen werden.
Ausprobieren von Geräten der Mitbewerber	Es wurden etwa 40 Geräte anderer Hersteller gekauft, auf dem Tisch ausgelegt und bei Bedarf benutzt.

Tabelle 57: Angewandte Methodik i.w.S. im Kreativprozess (Quelle: eigene Darstellung)

Bezeichnung	Ausführung
Begrifflichkeiten ändern	Synonyme wurden gesucht, sodass durch die entstehenden Bilder und Ideen neue Lösungen für die wirklich gewünschte Lösung erarbeitet werden konnten.
Präsentation der Ideen in gewissen Abständen	Die Ideen wurden in bestimmten Abständen allen am Prozess beteiligten Personen bei der Designfirma gezeigt. Durch die Präsentation und das Hinterfragen der Lösungen ergaben sich weitere Ideen.
Beurteilung der Ideen durch den Kundenbetreuer	Der Kundenbetreuer beurteilte die vorgeschlagenen Projekte in gewissen Zeitabständen und gab durch seine Beurteilung die gewünschte Richtung vor.
Weitere Kriterien werden im Laufe des Prozesses eingebracht	Zusätzliche Kriterien, die sich aus der Marktforschung ergeben hatten, wurden im Laufe des Prozesses den Designern zur Verfügung gestellt, damit sie weitere Lösungen erarbeiten und die Lösungen weiter einschränken konnten.

Tabelle 58: Angewandte Methodik i.w.S. im Kreativprozess Fortsetzung

(Quelle: eigene Darstellung)

Die vorgeschlagenen Lösungen wurden anschliessend mit einem Techniker des Kunden insbesondere anhand der technischen Umsetzbarkeit beurteilt. Zusätzlich wurde ein (ca. 30 Seiten-) langer Anforderungskatalog von Seiten des Kunden aufgestellt. In einem weiteren Schritt wurden die ersten Designentwürfe (fünf an der Zahl) anhand eines qualitativen Akzeptanztests geprüft. Dazu wurden weitere Tiefeninterviews mit insgesamt 15 Probanden ausgeführt, um zu testen, ob die in der ersten Marktforschung erarbeiteten Kriterien erfüllt wurden.

Aus diesen Erkenntnissen führte das Team die besten Elemente der Konzepte A, C und D zusammen und wählte als Zweites das Konzept B aus. Die beiden Konzepte wurden detailliert und realistisch ausgearbeitet. Der Kunde wählte danach die gewünschte Lösung.

*„Und damit sind wir hinterher in die Konzeptzusammenführung gegangen. Konzept B können wir weiterverfolgen wie es ist. Konzepte A, C und D müssen wir eigentlich mergen, weil das vom technischen Konzept nicht ganz verstanden worden ist.“*  
[Marktforscher]

Der Neuigkeitsgehalt der schliesslichen Lösung wird vom Marktforscher der Designfirma als hoch eingestuft. Er hätte jedoch noch höher ausfallen können, wenn das Unternehmen den Nutzen für die Kunden höher gewichtet hätte. So wurde die neuere Lösung nicht umgesetzt, da sie bestehende Abläufe in den Produktionslinien stark verändert hätte und somit in der Umsetzung viel mehr gekostet hätte.

„Leider wurde das Konzept dann runtergedampft auf die jetzigen technischen Kapazitäten [es wurden keine neuen Teile gebaut].“ [Marktforscher]

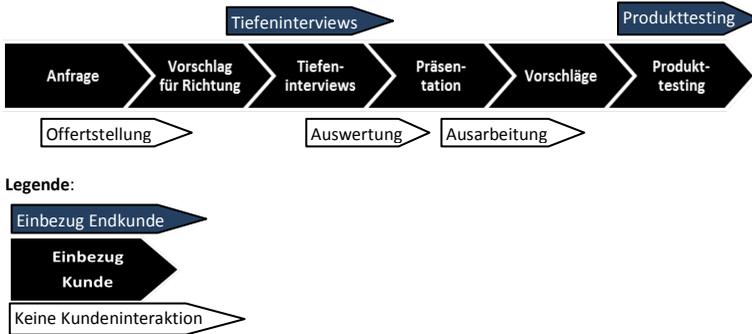


Abbildung 24: Darstellung des Prozesses des Projekts 2 (Quelle: eigene Darstellung)

Der Kunde war in verschiedenen Phasen in den Prozess integriert. So etwa bei der Zielformulierung, bei der Auswahl der zu interviewenden Personen, Fragebogenentwicklung, Produktauswahl, Interviewdurchführung (hinter verspiegelter Scheibe), Präsentation der Ergebnisse, Erstellung der Bewertungskriterien und bei den technischen Besprechungen. Ingenieure, Marketingverantwortliche, Produktlinienverantwortliche, Forscher, Designer und Produktionsverantwortliche des Kunden waren involviert. Einzig bei der Auswertung der Interviewergebnisse und eines Teils des Kreativprozesses waren die Kunden nicht integriert.

#### 4.3.2.3 Projekt 3 - Medizinalzubehör

Die Designfirma konzentriert sich bei ihrer Akquisetätigkeit auf bestimmte Unternehmen und sensibilisiert diese Unternehmen auf die von ihr angebotenen Dienstleistungen. Das Grossunternehmen des Projekts 3, nachfolgend „Medizinalzubehör AG“ genannt, fragte nach dieser Bewusstseinsmachung die Designfirma aufgrund eines erhöhten Preisdrucks in ihrem Markt an, den Kundennutzen der Produkte zu verbessern.

Daraufhin wurde von der Designfirma zuerst ein 20 minütiger Film über die Nutzung des Produktes durch die Endkunden erstellt und der Geschäftslei-

tung vorgestellt. Es war den Unternehmensvertretern nicht ganz klar, wie und zu welchem Zweck die Kunden die Produkte nutzten.



Abbildung 25: Darstellung des Prozesses des Projekts 3 (Quelle: eigene Darstellung)

Die Designfirma führte danach Testinterviews mit Endkunden durch, die sie aufgrund von persönlichen Kontakten kannte. Es wurden drei Personen befragt und es wurde klar, dass es für die Endkunden schwierig war, über die Produkte zu sprechen, da viele Prozesse und Anwendungen nicht bewusst waren. Neben dieser Erkenntnis erhielt die Designfirma Informationen über die entscheidungsrelevanten Personen für den Kauf des Produktes. Anhand dieser Ergebnisse wurde entschieden, eine Beobachtung durchzuführen. In der Vorbereitung der Marktforschung übernahm der Kunde die Auswahl der Beobachtungsstätten und die Koordination der Beobachtungen mit den Endkunden.

Zwei Marktforscher gingen in den Operationssaal, beobachteten und filmten die Chirurgen und die weiteren am Prozess beteiligten Personen einen ganzen Tag bei ihrer Arbeit. Ein Marktforscher filmte und fotografierte, der andere machte Notizen und stellte den beteiligten Personen bestimmte Fragen. Bei spezifischen Beobachtungen wurde hinterfragt, warum die Akteure sich gerade so verhielten. In Pausen oder am Ende der Beobachtung wurden die entsprechenden Personen (meist Chirurgen) nach dem Grund für ihre dargelegte Verhaltensweise befragt. Zusätzlich wurden Tiefeninterviews mit gesamthaft fünf bis zehn Personen geführt, die Ideen für neue Produkte entwickelten.

*„Dass wir die Leute gefilmt haben und dann wieder abgespielt haben und dann gesagt, ich war mir nicht bewusst, dass ich den [das Arbeitsgerät] immer so hinlege und nie so. Und wieso ist denn das so? Warum liegt das [Arbeitsgerät] so auf dem Tisch? Damit ich halt schneller rankomme. Aber das ist doch nicht logisch, weil ... Ne, so [mache] ich die [den Arbeitsgegenstand] nicht kaputt. Wenn ich es anders machen würde, würde ich [den Arbeitsgegenstand] kaputt [machen].“ [Marktforscher]*

In einem nächsten Schritt wurden verschiedene Experten zu einem Innovationsworkshop eingeladen. Diese Personen wurden anhand der Zielmärkte, der Funktion und ihrer Erfahrung ausgewählt. Dazu soll die folgende Tabelle Aufschluss geben. Diesen Personen ist gemein, dass sie die Geräte in bestimmter Form in ihrem beruflichen Alltag nutzen.

Auswahlkriterien	Erklärung
Zielmärkte	Es wurden sieben Krankenhäuser ausgewählt in den Zielmärkten des Unternehmens.
Funktion	Verschiedene Personen, welche die Produkte in unterschiedlicher Form nutzen, wurden eingeladen. Dazu zählten solche Personen, die über den Kauf dieser Produkte entscheiden. Es konnten sechs verschiedene relevante Gruppen identifiziert werden.
Erfahrung	Etwa die Hälfte der Personen wies in diesem Berufsfeld grosse Erfahrung auf, wodurch die Wahrscheinlichkeit einer späteren Akzeptanz erhöht und ihre Erfahrung genutzt werden konnte. Die andere Hälfte bestand aus jüngeren Personen, die dadurch neuartige Ideen einbrachten.

Tabelle 59: Auswahlkriterien für die Expertengruppe (Quelle: eigene Darstellung)

Der Workshop mit den ca. 20 Experten dauerte zweieinhalb Tage. Es wurden die für die Medizinalbranche relevanten Megatrends und die Erkenntnisse aus den Beobachtungen und Tiefeninterviews vorgestellt. Am Kreativtag erarbeiteten die verschiedenen Experten Lösungen zu bestimmten Problemstellungen. Diese Lösungen wurden verdichtet und schliesslich präsentiert.

Bezeichnung	Ausführung
Vormittag: Megatrends vorstellen	Die Marktforscher der Designfirma stellten verschiedene Megatrends in der Medizin vor. Dazu sollten sich die Teilnehmenden in die Lage versetzen, was in zehn Jahren relevant sein könnte und dass sich in zehn Jahren alles verändern könnte.
Nachmittag: Vorstellung der Erkenntnisse aus der Beobachtung	Die Erkenntnisse aus den Beobachtungen wurden den Experten von den Marktforschern vorgestellt. Es wurde der Arbeitsprozess vorgestellt und mit den Teilnehmenden besprochen. Dazu wurden weitere Problemstellungen von Seiten der Teilnehmenden eingebracht. Am Abend erhielten die teilnehmenden Personen die Aufgabe, sich zu überlegen, wie die Probleme gelöst werden könnten.
2. Tag: Kreativtag	Der Kreativtag begann mit der Bewertung der Problemstellungen vom Vortag. Es wurden die wichtigsten vier bis fünf Problemstellungen identifiziert, die in fünf bis zehn Jahren relevant sein könnten. Die Teilnehmenden erhielten die Aufgabe, Lösungsideen zu einer vorher ausgewählten Problemstellung zu generieren. Zuerst entwickelten sie diese Ideen alleine, dann zu zweit und schliesslich zu viert, immer im Lichte derselben Problemstellung. Diese fünf Gruppen sollten die besten zwei Ideen bewerten und diese dann weiter ausarbeiten (basteln).
Abschluss, Vormittag: Präsentation	Die zwei besten konstruierten Konzepte pro Team wurden dem Plenum präsentiert. Somit konnten insgesamt zehn Konzeptideen gewonnen werden. Die Präsentationen wurden gefilmt und im Nachhinein der Geschäftsleitung des Kunden vorgestellt.

Tabelle 60: Darstellung der zeitlichen Abfolge des Workshops mit der Expertengruppe

(Quelle: eigene Darstellung)

Die Designfirma erarbeitete aus diesen Erkenntnissen ein Konzept, wobei vorgeschlagen wurde, verschiedene weitere fachliche Experten in den Innovationsprozess zu integrieren. Aufgrund des eingeschränkten Budgets entschied sich der Kunde, die Arbeit mit Studierenden selbst auszuführen. Das Projekt wurde jedoch schliesslich nicht umgesetzt.

Die folgende Tabelle fasst die Aussagen zusammen.

Bezeichnung	Ausführung
Beobachtung	Die Kunden wurden in ihrer täglichen Arbeit beobachtet.
Hinterfragen	Die Verhaltensweise der Kunden wurde hinterfragt. So wurden Beobachtungen festgehalten, die nicht nach dem erwarteten Muster abliefen.
Anwender nach Beweggründen fragen	Die Kunden wurden nach den Beweggründen für ihre unüblichen Verhaltensweisen befragt. Es sollte herausgefunden werden, wieso sie eine entsprechende Verhaltensweise ausführen.
Tiefeninterviews mit Anwendern, die eigene Ideen entwickelten	Es wurden Tiefeninterviews mit Anwendern geführt, die eigene Ideen entwickelten.
Vorstellung von Megatrends für die Branche	Die Megatrends für die Medizinalbranche wurden ausgeführt und für den Kontext der Teilnehmenden diskutiert
Vorstellung der Beobachtungen	Die Erkenntnisse aus den Beobachtungen und den Tiefeninterviews wurden den Teilnehmenden am Workshop vorgestellt, wobei daraus Arbeitsprozesse definiert und Problemstellungen identifiziert wurden.
Auswahl der wichtigsten Problemstellungen	Die Problemstellungen wurden bzgl. ihrer angenommenen zukünftigen Wichtigkeit bewertet und die fünf wichtigsten ausgewählt.
Kreativworkshop mit Erarbeitung von Lösungen	Die Endkunden (Experten) entwickelten für die einzelnen Problemstellungen selbst neue Lösungen und versuchten gebastelte „Prototypen“ zu entwickeln.

Tabelle 61: Angewandte Methodik um die Bedürfnisse des Kunden zu erfahren

(Quelle: eigene Darstellung)

#### 4.3.2.4 Allgemeine Ausführungen zum Kreativprozess

Während den Interviews und den Beobachtungen wurden weitere Themen ausgeführt, die jedoch nicht eindeutig den einzelnen (unter Kapitel 4.3.2.1ff. auf der Seite 196ff. genannten) Projekten zugeordnet werden können.

Als solche Themen wurden die allgemeine Arbeitsweise der Designer, die Marktforschung und der Unterhalt der Materialbibliothek identifiziert.

Es wird betont, dass die Ergebnisse von Kreativprozessen je nach beteiligter Personen und integrierten Perspektiven unterschiedlich sein können.

---

*“But again, it is not like following a formula you will have a specific output. You put a group of designers under same circumstances, all of them will come up with different solutions. A lot related to the extremes and intuition and sensibility of each designer on how to mix the different ingredients of the constraints that you have to come up with a solution.” [Senior Designer]*

Insbesondere wird die Wichtigkeit hervorgehoben, dass **unterschiedliche Perspektiven** im Kreativprozess miteinbezogen werden. Aus den unterschiedlichen kulturellen und geschäftlichen Kontexten und v.a. der unterschiedlichen Erfahrung der Designer ergeben sich diverse Perspektiven. Es wird ausgeführt, dass der Mix aus unterschiedlichen Personen mit diversem Anwenderwissen förderlich für den Kreativprozess ist. Dazu können informelle Diskussionen der Designer mit anderen Designern an der Kaffeemaschine oder Diskussionen mit der Familie oder Freunden zählen.

*“But we think that even different designers from different industries, from different cultural backgrounds, plus different experiences. If you have the right ones and manage them properly, then you head up to the real thing.” [Kundenbetreuer]*

*“There is a combination of know the target group, be the target group and do the product. Ideally you have that. Ideally we always say, you cannot design a bike, if you do not ride a bike which is actually true and not true. You also need people who are not riding the bike to come up with something which the guy who is riding the bike never would have proposed. And this is for me the real interesting thing let's say by us, it is always about the mix. You have to have the inexperienced people and the experienced people. You have to have the specialists in these markets and make the specialists of the process.” [Kundenbetreuer]*

*„Was auch wichtig ist, [kann] man natürlich den Lead User Ansatz fahren, um Innovationsquellen rauszufinden. Ist an sich sehr teuer, aufwändig, komplex und hat auch so ein bisschen die Schwierigkeit, dass sie [Lead User] sich schon alles durchdacht haben. Die sind da schon überall gedanklich gewesen. Wenn ich aber jetzt jemanden her nehme, der vielleicht kreativ ist, aber jung ist, und noch nie sich Gedanken über einen [Kleidungsgegenstand] gemacht hat. Ist der vielleicht genau der Richtige, den lade ich mir ein.“ [Marktforscher]*

In diesem Zusammenhang wird zudem ausgeführt, dass Lösungen in artverwandten Themenbereichen gesucht werden und der Austausch mit Experten in jenen Gebieten gefördert wird. So wurde ausgeführt, dass z.B. für das Ziel ein Gerät zu entwickeln, das Gegenstände schneidet, auch Analogien aus

anderen Kontexten wie dem Rasenmäher, der Heckenschere oder sogar Textilmaschinen gesucht wurden: also Technologien und Lösungen aus artverwandten Kontexten.

*„Möglichst Leute ins Boot zu holen, die in einem artverwandten Themenbereich sich bewegen. [...] Das ist ein Ingenieur, der ist aber auch sehr flink im Kopf und mit dem werden wir uns über das Thema [Kleidungsgegenstand] unterhalten und Kundenbedürfnisse und dann wird der im Workshop genauso mit drin sitzen wie die Endkunden und dann sagen: Könnte man nicht dies und dies machen? Und da kommen auch Innovationsideen her. [...] In den Projekten überlegen, welche Lösungen von anderen Feldern relevant sein könnten.“*

Eine weitere Möglichkeit wurde genutzt, indem die Begrifflichkeiten geändert wurden. Synonyme wurden gebildet und entsprechende Lösungen dafür gesucht. Danach versuchten die Designer die Lösungen auf die ursprüngliche Fragestellung anzuwenden.

*„Und was manchmal auch gut funktioniert ist – ob es da so war – weiss ich nicht, aber in anderen Projekten weiss ich, war es so, dass man Begrifflichkeiten ändert, dass man [für ein Wort] plötzlich einfach Synonyme sucht.“ [Marktforscher]*

Die befragten Personen beschreiben das Hinterfragen von existierenden Lösungen als eine Grundhaltung von Designern: Designer fragen sich, wie man eine bestehende Lösung für einen Konsumenten besser machen könnte.

*„I think as well designer always questioning things. Why does it have to be this way? Why not a different way? Is there a better way to do this or that? [...] I think every day in regular life situations in looking at some things, stupid: Why you do it this way? It could be done in a better way. As designers you know, it can be done in a better way.“ [Senior Designer]*

Sie betonen, dass der Kreativprozess ein Mix aus verschiedenen Elementen ist. Die Skizzen und visuellen Darstellungen, Diskussionen mit verschiedenen Personen, Betrachtung von unterschiedlichen Sichtweisen: Sie alle haben laut den befragten Designern einen Einfluss auf das Ergebnis.

*“The process in the mixing of drawings, talkings, discussions, all this kind of looking everything from every side. It is the real point of innovation. Because drawing is just a crystallization point.“ [Kundenbetreuer]*

Bezeichnung	Ausführung
Designer mit unterschiedlichen Hintergründen	Die Designer haben unterschiedliche Hintergründe: kulturelle und erfahrungsbedingte. Durch diese Unterschiede werden verschiedene Perspektiven in den Kreativprozess miteinbezogen.
Mix aus Anwendungsexperten und Amateuren	Es ist nicht zwingend erforderlich, dass die Designer bzgl. der zu verbessernden Produkte einen starken Anwendungshintergrund mitbringen. Förderlich ist insbesondere der Austausch zwischen Personen, die Anwendungsexperten sind und solchen, die es nicht sind.
Sichtweise aus artverwandten Kontexten	Es wird versucht, in artverwandten Kontexten nach Lösungen zu suchen, die ähnliche Kriterien wie die gewünschte Lösung erfüllen.
Synonyme suchen	Es werden Synonyme zur Produktbezeichnung gebildet. Daraufhin wird versucht, Lösungen für diese Synonyme zu erarbeiten, die danach auf ihre Eignung für die eigene Lösung geprüft werden.
Ständiges Hinterfragen	Die Designer hinterfragen ständig den Status quo und fragen sich, wie bestehende Produkte verbessert werden könnten.
Zusammenspiel der Betrachtung von Skizzen, Diskussionen, verschiedene Perspektiven	Es wird dargelegt, dass gerade das Zusammenspiel von verschiedenen Elementen im Kreativprozess förderlich ist: die Betrachtung von Skizzen, die Diskussionen darüber und der Einbezug von verschiedenen Perspektiven.

Tabelle 62: Angewandte Methoden i.w.S. im Kreativprozess (Quelle: eigene Darstellung)

Die Marktforschung übernimmt einen wichtigen Teil, indem durch die dadurch erarbeiteten Erkenntnisse, die Anforderungskriterien für ein Produkt herausgefunden werden. Diese Erkenntnisse bringen den Fokus ins Innovationsprojekt und verhindern, dass immer von Neuem über die Anforderungen des Produktes diskutiert wird. Die Erkenntnisse aus der Marktforschung geben die Richtung des Projektes vor.

*“You need some verifications as borderlines in the process [aus der Marktforschung]. But these are just like funnels. The real innovation that is in our case, comes from the right people looking at the right side, the right opinion, the right idea at the right time.” [Kundenbetreuer]*

Es soll herausgefunden werden, was die wirklichen Bedürfnisse der Konsumenten in verschiedenen definierten Märkten sind, wie der Markt des Kunden in der Vergangenheit funktionierte und wie er in Zukunft aller Voraussicht nach funktionieren wird.

Als Beispiel für die Eruierung von Kundenbedürfnissen kann die Beobachtung und das Hinterfragen genannt werden. Speziell am nachfolgenden Projekt ist, dass es sich bei der Zielgruppe der Anwender um Kinder handelt.

Um die wirklichen Bedürfnisse der Kinder zu erfassen, wurden sie aufgefordert, mit bestehenden Angeboten zu spielen. Insbesondere aus der Beobachtung, was die Kinder stört oder an was sie besonders Freude haben, lassen sich grundsätzliche Bedürfnisse der Kinder erkennen.

*„Am spannendsten ist es Kinder zu fragen. Weil das kann man nicht nach Schema F machen. Da geht man am besten hin und stellt draussen 3 oder 4 oder 5 ferngesteuerte Autos hin und sagt, spielt. Und dann kann man hinterher eins [Kind] nebenher schnappen und sagen: Du hast jetzt mit dem hier gespielt und mit dem anderen auch schon mal, welches gefällt dir am besten? Was macht dir denn am meisten Spass? Ganz kindlich umgehen oder was würdest du zu Weihnachten wünschen? Was würden dir deine Eltern diese Weihnachten schenken? Wo die Kinder wissen [es], ist auch durchsetzbar. Dann wird es interessant. Weil die [Kinder] erzählen nicht überlegt, die erzählen halt einfach. [...] da kann man nur beobachten und ja, Geschichten erzählen lassen oder in diese Richtung.“ [Marktforscher]*

Es wird weiter ausgeführt, dass ein vorbereiteter Interviewleitfaden nicht immer zielführend ist. So können sich aus der informellen Diskussion spannende Erkenntnisse ergeben. Es kann dabei womöglich angenommen werden, dass dies eine hohe Interviewkompetenz und schnelle Auffassungsgabe des Interviewers erfordert.

*„Viel besser ist es eigentlich, das ist meine Erfahrung, wenn man auch mal ohne vorbereiteten Fragebogenleitfaden einfach dahin geht, wo es passiert und mit den Leuten einfach mal spricht und redet und Themen auch entstehen lässt, das wirklich mal unstrukturiert und open-end macht und sehr intuitiv und ad hoc. Einfach zu gucken, zu fragen, zu hinterfragen, einen Plausch zu führen und dann kommt ein Freund dazu, dann wird es eine halbe Fokusgruppe und dann mit vielen Gedanken nach Hause zu gehen.“ [Marktforscher]*

Das Internet kann ebenso helfen die wahren Bedürfnisse der Zielgruppe herauszufinden. Es wird jedoch die Schwierigkeit betont, die Webseiten zu finden, welche die Zielgruppe als Austauschplattform nutzt.

*“What I also found very useful is reading board reviews in the internet. Because you can do without really organizing a focus group, you can really sense what real user are saying about products on the internet. All the reviews from Amazon and then you have of course the specialized blogs and websites for product categories. You need to find where your target user is finding information and sharing information about the products they are using.” [Senior Designer]*

Für die voraussichtliche Veränderung und zukünftigen Einflussfaktoren für den Markt werden Studien zu Mega- und Branchentrends hinzugezogen. Dabei wird versucht, diese Trends auf den gewünschten Kontext herunterzubrechen, von einem hohen Abstraktionslevel auf ein konkretes.

*„[...] welche Megatrends beeinflussen mein Geschäft, haben damit eine Bedeutung für mich und wie kann ich die für mich nutzen oder übersetzen? Ist eine sehr schwierige Aufgabe, die auch nicht ganz trivial ist. Machen wir auch deswegen ganz selten, denn den meisten Kunden denen ist das zu abstrakt. [...] Dann natürlich Branchentrends und dann schauen wir uns immer an, was sind Trends im direkten Wettbewerbsumfeld, wie auch was passiert im indirekten Wettbewerb?“ [Marktforscher]*

Bezeichnung	Ausführung
Kinder erhalten verschiedene Produkte zum Probieren	Kinder erhalten verschiedene Produkte zum Ausprobieren. Danach werden sie befragt, welche Produkte sie aus welchen Gründen am liebsten nutzen.
Zielgruppe in ihrem Verhalten beobachten	Die Personen werden in ihrem Verhalten beobachtet. Auffällige Verhaltensweisen werden dabei festgehalten.
Hinterfragen des Verhaltens der Zielgruppe	Die auffälligen Verhaltensweisen, die sich aus der Beobachtung ergeben, werden hinterfragt und ein Austausch mit der entsprechenden Person organisiert. Dabei soll der Frage nachgegangen werden, warum die auffälligen Verhaltensweisen feststellbar sind.
Austausch im Internet der Zielgruppe	Es soll herausgefunden werden, wo sich die Zielgruppe im Internet über die Vor- und Nachteile von Produkten und Dienstleistungen austauscht. Dadurch können wichtige Erkenntnisse über die Kundenbedürfnisse erhalten werden.
Unstrukturierter Interviewleitfaden	Liegt der Befragung von Probanden kein strukturierter Interviewleitfaden zugrunde, sind die Anforderungen an den Interviewer umso höher. Aus dem Vorteil des informellen Austauschs obliegt es dem Marktforscher möglichst viel über die Verhaltensweisen der Endkunden und ihre Einschätzung bzgl. der Vor- und Nachteile von verschiedenen Produkten (und die Begründung) herauszufinden.
Megatrends, Branchentrends	Die Mega- und Branchentrends, die aus Studien oder weiteren Quellen erhalten wurden, werden auf den eigenen Kontext heruntergebrochen. Es sollen daraus möglichst konkrete Auswirkungen auf die eigene Branche und die Entwicklung von eigenen Produkten herausgefunden werden.

Tabelle 63: Faktoren in der Marktforschung (Quelle: eigene Darstellung)

Die Materialbibliothek wird genutzt, um gewünschte Materialien zu finden. Designer nutzen sie auf der Suche nach neuen Materialien, die ihre Kriterien am besten erfüllen. Dazu werden bestimmte Suchkriterien eingegeben und die Bibliothek durchsucht. Die Materialbibliothek wird durch eine zuständige Person gepflegt und durch neue Materialien aufgefüllt. Dabei hilft der

Umstand, dass im Jahr etwa drei bis vier verschiedene Messen besucht werden, die als Basis für neue Materialien dienen. Weiter wird die Bibliothek idealerweise mit den Erkenntnissen aus den verschiedenen abgeschlossenen Projekten aktualisiert.

#### 4.3.2.5 Synthese 1 - Kundeninteraktionen

Es können verschiedene Phasen in den einzelnen Innovationsprojekten unterschieden werden: die Bewusstseinsmachung, die Kundenanfragen, die Marktforschung, die Ideengenerierung, die Konzepterstellung und die Konzeptvorstellung (siehe dazu i.w.S. die Ausführungen in Kapitel 2.1 auf der Seite 12ff. z.B. von Koen et al., 2001).

Die Designfirma nutzt in ihrer Akquisetätigkeit die **Bewusstseinsmachung** bei den Kunden bzgl. des Nutzens des Produktdesigns und entsprechender Markenkommunikation gegenüber den Kunden und dem weiteren Umfeld (gut ersichtlich in den Projekten 1 und 3). Der Kunde wurde angefragt und die Thematik (Markenkommunikation) wurde geschildert. Dies kann ein lang andauernder Prozess bedeuten (z.B. Projekt 1).



Abbildung 26: Prozessdarstellung der Frühphasen von Innovationsprojekten  
(eigene Darstellung i.w.S., in Anlehnung an Koen et al., 2001)

In einem weiteren Schritt tritt der **Kunde mit einer Anfrage** auf die Designfirma heran. Dabei schildert der Kunde die Problemstellung und das Ziel des Auftrags. Die Hintergründe für die Anfrage ist die Sensibilisierung der Thematik, aber auch das Bewusstsein der Wichtigkeit, z.B. aufgrund des Wettbewerbsdrucks (siehe Projekt 3). Nach der Kundenanfrage wird meist ein Kick-Off ausgeführt, wobei die Struktur dieser Sitzung oftmals von der Designfirma vorgegeben ist (z.B. Projekt 1), damit sie genügend grundlegende Informationen über die Problemstellung, die Produkte, die Kunden und das Ziel erhält. Mit Endkunden wird zu diesem Zeitpunkt nicht interagiert.

---

In einzelnen Projekten (2 und 3) wurde die Designfirma mit einer **Marktforschung** beauftragt. Der Aktivitätsgrad des Kunden ist bei diesen zwei Projekten unterschiedlich. Im Projekt 2 war der Kunde stark in der Vorbereitung der Marktforschung involviert. Die zu stellenden Interviewfragen wurden mit dem Kunden besprochen und Mitarbeitende des Kunden waren sogar bei den Tiefeninterviews mit den Anwendern als Zuschauer anwesend. Die Tiefeninterviews wurden vom Marktforscher der Designfirma durchgeführt. Im Projekt 3 war der Kunde weniger in der Marktforschung involviert. Es kann jedoch nicht abschliessend beurteilt werden, welchen Aktivitätsgrad ihm zugeordnet werden kann.

Für die Marktforschung wurde mit dem Endkunden (resp. der Anwender der Produkte) in den Projekten 2 und 3 interagiert. Im Projekt 1 führte die Baufahrzeuge AG die Marktforschung selbst durch. Beim Projekt 2 fanden Tiefeninterviews mit bestimmten Anwendern (Trendsetter, Early Adopters und Followers) statt, wobei weniger nach bestimmten Lösungen gefragt wurde, sondern nach den Kaufkriterien, der Kaufmotivation und den Nutzungsanwendungen der Produkte. Zudem erhielten die Probanden Konkurrenzprodukte zum Ausprobieren, über deren Anwendung (Vor- und Nachteile) sie sprachen. Beim Projekt 3 wurden zuerst drei informelle Testinterviews mit Bekannten, die in der betrachteten Branche arbeiteten, durchgeführt. Daraus ergab sich die Erkenntnis, dass Beobachtungen besser geeignet sind, um die Kundenbedürfnisse zu erfassen. Die Anwender wurden also bei ihrer täglichen Arbeit beobachtet und Rückfragen gestellt, falls Verhaltensweisen der Personen durch die Marktforscher als unüblich wahrgenommen wurden. Darüber hinaus wurden Tiefeninterviews mit solchen Anwendern geführt, welche Ideen für Produkte entwickelten.

Aus den Angaben der Marktforschung ergaben sich wichtige Anforderungskriterien an die zu entwickelnden Produkte, um den Anwendern einen Nutzen zu schaffen. Diese Anforderungskriterien wurden als Rahmenbedingungen für die **Ideengenerierung** genutzt. In den Projekten wurde der Kunde dann aktiv, wenn die Designfirma gewisse detailliertere Informationen benötigte (z.B. Funktionsweise und Alleinstellungsmerkmale von Produkten, siehe Projekt 1). Die Endkunden wurden im Projekt 1 lediglich indirekt

miteinbezogen, indem Videos über die Benutzung der Baufahrzeuge angesehen wurden. Im Projekt 2 wurde während der Ideengenerierung nicht mit dem Endkunden interagiert. Hingegen erhielt der Kunde im Projekt 3 eine aktivere Rolle, indem er während des Innovationsworkshops selbst Lösungen zu bestimmten Problemstellungen entwickelte.

Die **Konzepterstellung** wurde im Projekt 1 stark mit dem Kunden abgeglichen. So wurden Konzeptvorschläge in verschiedenen Konkretisierungsstufen während der Ausarbeitung präsentiert, um zu verhindern, dass die Lösungen nicht mehr den Wünschen des Kunden entsprechen. Es zeigte sich, dass jene Personen, die nicht im Projektteam dabei waren auf Seiten des Kunden mit möglichst konkreten Lösungen konfrontiert wurden (beim Projekt 1 waren es realistisch anmutende Skizzen der Maschinen). Dazu wurden dem Kunden verschiedene Vorschläge geliefert, wodurch er die gewünschten Lösungsräume auswählen konnte. Für das Projekt 2 wurden in verschiedenen Abständen die Skizzen vorgestellt. Es wurde darauf geachtet, dass immer mehrere unterschiedliche Skizzen dargelegt wurden. Die Endkunden (Anwender) wurden auch im weiteren Verlauf des Projekts 1 seitens der Designfirma nicht in die Konzepterstellung integriert. Beim Projekt 2 konnten in dieser Phase keine Interaktionen mit Endkunden gefunden werden. Im Projekt 3 waren die zehn von den Endkunden entwickelten Ideen die Grundlage für die Konzeptentwicklung durch die Designfirma.

Die **Konzeptvorstellung** bezweckt die Präsentation des erarbeiteten Konzeptes. Den Inhabern wurden im Projekt 1 die konkret auf Papier ausgearbeiteten Konzepte präsentiert. In der Diskussion der Konzepte wurden von den Inhabern weitere Aspekte dargelegt. Es zeigte sich, dass diese Hauptentscheidungsträger einen grossen Einfluss auf den Verlauf des Prozesses haben können. Dies zeigt sich ebenso im Projekt 2: Der Kunde diskutierte über das Konzept, wobei er forderte, dass die Kunden die einzelnen Konzepte bewerten sollten.

Die folgende Tabelle zeigt die Interaktionen mit den Kunden (Auftraggeber) und den Endkunden (Personen, die schliesslich vom Projekt profitieren sollen), die anhand der verschiedenen Phasen und der Innovationsprojekte unterteilt wurden.

Projekt-Nr.	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3
<b>Projektbeschreibung</b>	<b>Baufahrzeuge</b>	<b>Haushaltsgerätehersteller</b>	<b>Medizinalzubehör</b>
<b>Bewusstseinsmachung:</b> Aktivitätsgrad Kunde	Kundeneinbindung durch Diskussion.	Es kann keine Aussage darüber getroffen werden.	Kundeneinbindung durch Diskussion.
<b>Kundenanfrage:</b> Aktivitätsgrad Kunde	Anfrage aufgrund Problemstellung.	Anfrage aufgrund Problemstellung.	Anfrage aufgrund Problemstellung.
<b>Marktforschung:</b> Aktivitätsgrad Kunde	Es wurde keine Marktforschung durchgeführt.	Einbindung durch Diskussionen, teilweise sogar Lösungsvorschläge.	Einbindung durch Diskussionen.
<b>Ideengenerierung:</b> Aktivitätsgrad Kunde	Kunde liefert Informationen, die von der Designfirma angefordert werden: Einbindung durch Befragung.	Kunde liefert Informationen, die von der Designfirma angefordert werden: Einbindung durch Befragung.	Keine abschliessende Beurteilung möglich.
<b>Konzepterstellung:</b> Aktivitätsgrad Kunde	Kunde liefert Informationen, die von der Designfirma angefordert werden: Einbindung durch Befragung.	Kunde liefert Informationen, die von der Designfirma angefordert werden: Einbindung durch Befragung.	Keine abschliessende Beurteilung möglich.
<b>Konzeptvorstellung</b> Aktivitätsgrad Kunde	Einbindung durch Diskussionen.	Einbindung durch Diskussionen.	Keine abschliessende Beurteilung möglich.

Tabelle 64: Interaktionen mit Kunden in den Frühphasen der einzelnen Projekte

(Quelle: eigene Darstellung)

Projekt-Nr.	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3
<b>Projektbeschreibung</b>	<b>Baufahrzeuge</b>	<b>Haushaltsgerätehersteller</b>	<b>Medizinzubehör</b>
<b>Bewusstseinsmachung:</b> Aktivitätsgrad Endkunde	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.
<b>Kundenanfrage:</b> Aktivitätsgrad Endkunde	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.
<b>Marktforschung:</b> Aktivitätsgrad Endkunde	Es wurde keine Marktforschung durchgeführt.	Tiefeninterviews, Beobachtung: Einbindung durch Beobachtung, Befragungen und Diskussionen (Trendsetter, Early Adopters, Followers).	Beobachtung während der täglichen Arbeit, Tiefeninterviews mit innovativen Anwendern: Einbindung durch Beobachtung, Befragungen und Diskussionen.
<b>Ideengenerierung:</b> Aktivitätsgrad Endkunde	Keine Einbindung erkennbar (i.w.S. Beobachtung anhand von Videos).	Keine Einbindung erkennbar.	Speziell ausgewählte Endkunden entwickeln Lösungen, Lösungsvorschlag.
<b>Konzepterstellung:</b> Aktivitätsgrad Endkunde	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.
<b>Konzeptvorstellung</b> Aktivitätsgrad Kunde	Keine Einbindung.	Erst danach im Test, Befragung.	Keine Einbindung.

Tabelle 65: Interaktionen mit Endkunden in den Frühphasen der einzelnen Projekte  
(Quelle: eigene Darstellung)

#### 4.3.2.6 Synthese 2 - den Neuigkeitsgehalt beeinflussende Faktoren

Bevor auf die einzelnen genutzten Methoden eingegangen wird, soll zuerst der Neuigkeitsgehalt untersucht werden. Dazu werden die Erkenntnisse aus dem Kapitel 3.1 auf der Seite 114ff. genutzt. Somit soll die Abweichung von bestehenden Zuständen analysiert werden, wobei zwischen dem Neuigkeitsgehalt für das Unternehmen (Designfirma) und demjenigen für den Kunden sowie Endkunden differenziert werden soll. Dazu werden die Beurteilung der Technologie auf Seiten des Kunden und der Designfirma, die Beurteilung der Marktleistung (Nutzen) vom Endkunden sowie die Betrachtung der Organisationsstruktur des Kunden und der Designfirma vorgenommen.

	Endkunde	Kunde		Designfirma	
Projektbezeichnung / Neuigkeitsgehalt	Marktleistung	Technologie	Organisationsstruktur	Technologie	Organisationsstruktur
Projekt 1: Bau- fahrzeuge	Neues Design, funktional in Innovationsprojekten aufgrund neuer Materialien. Geringer bis mittlerer Neuigkeitsgehalt.	Der Kunde erhält vorab nicht verwendete Materialien aus einem anderen Kontext, hoher Neuigkeitsgehalt.	Die Organisation der Produktion würde sich bei den Fahrzeugen ändern (insbesondere die Innovationsprojekte), mittlerer bis hoher Neuigkeitsgehalt.	Es wurde mit bestehenden Materialien gearbeitet (Materialbibliothek), aber auch mit neuartigen. Mittlerer Neuigkeitsgehalt.	In dieser Branche wurde noch kein Kunde beraten. Die Organisationsstruktur verändert sich dadurch jedoch nicht. Geringer Neuigkeitsgehalt.
Projekt 2: Haushalts- geräte	Die Testbeurteilung der Probanden wurde bzgl. Design und Nützlichkeit der Funktionen als neuartig betrachtet. Hoher Neuigkeitsgehalt (hätte jedoch laut dem Marktforscher noch höher ausfallen können).	Es ist keine abschließende Beurteilung der Technologie möglich.	Der Kunde hätte seine technische Produktionslinie verändern müssen, weshalb die Lösung mit dem weniger hohen Neuigkeitsgehalt bevorzugt wurde. Sehr hoher Neuigkeitsgehalt (Konzept 1), geringer bis mittlerer Neuigkeitsgehalt (Konzept 2).	Es ist keine abschließende Beurteilung der Technologie möglich.	Es kann angenommen werden, dass die Organisationsstruktur nicht verändert worden wäre. Geringer Neuigkeitsgehalt

Tabelle 66: Neuigkeitsgehalt anhand der Marktleistung und Organisationsstruktur

(Quelle: eigene Darstellung)

Projektbezeichnung / Neuigkeitsgehalt	Endkunde	Kunde		Designfirma	
	Marktleistung	Technologie	Organisationsstruktur	Technologie	Organisationsstruktur
Projekt 3: Medizinalzubehör	Die Beurteilung wird anhand des Konzeptes dargestellt, da das Projekt nicht umgesetzt wurde: Die entwickelten Ideen erbringen die Befriedigung von wichtigen Bedürfnissen. Hoher Neuigkeitsgehalt.	Der Kunde hätte Zugang zu neuen Materialien erhalten, da Experten aus anderen Gebieten vorgeschlagen wurden. Hoher Neuigkeitsgehalt.	Es ist keine abschließende Beurteilung möglich.	Es hätte mit neuen Materialien gearbeitet werden können, da Experten aus anderen Gebieten vorgeschlagen wurden. Hoher Neuigkeitsgehalt.	Es kann angenommen werden, dass die Organisationsstruktur nicht verändert worden wäre. Geringer Neuigkeitsgehalt.

Tabelle 67: Neuigkeitsgehalt anhand der Marktleistung und Organisationsstruktur Fortsetzung  
(Quelle: eigene Darstellung)

Es können zwei unterschiedliche Vorgehensweisen in der Entwicklung von neuen Konzepten erkannt werden. Einerseits wurden die Erkenntnisse aus der Marktforschung (Tiefeninterviews, Beobachtung) dazu gebraucht, dass die Designer daraus Anforderungskriterien für die zu entwickelnde Lösung erhalten (Projekt 2). Andererseits generierten die Endkunden selbst neue Ideen (Projekt 3). Es konnte zudem nicht gefunden werden, dass der Kunde während der Ideengenerierung und der Konzeptentwicklung Lösungsvorschläge einbrachte. Er wählte jedoch Skizzen aus (Projekt 1), die den gewünschten Lösungsraum vorgeben.

Durch Tiefeninterviews und Beobachtung der Verwendung von Produkten (Projekt 2) sowie der eigenen Marktforschung des Kunden (Projekt 1) konnten die Anforderungskriterien für zu entwickelnde Konzepte generiert werden. Es zeigte sich, dass die Endkunden resp. Anwender nicht direkt nach ihren Wünschen oder nach den gewünschten Produkten gefragt wurden. Es wurde die Kaufmotivation, die Kaufkriterien sowie die Vor- und Nachteile durch das Ausprobieren von bestehenden Geräten erfragt (Projekt 2).

Im Projekt 3 entwickelte der Endkunde selbst Lösungsvorschläge für verschiedene Problemstellungen. Der Unterschied zum Projekt 1 mag darin begründet sein, dass die Anwender im Projekt 3 die Produkte im beruflichen Kontext nutzen. Weiter könnte es damit zusammenhängen, dass die Produk-

te nicht wie im Projekt 2 einfach ausprobiert werden können oder dass die Anwender ein bestimmtes berufliches Fach- und Prozesswissen besitzen, welches von Designern nicht einfach übernommen werden kann.

Im Ausarbeitungsprozess können neben unterschiedlichen Interaktionen mit Kunden und Endkunden 13 weitere Faktoren unterschieden werden, die einen Einfluss auf die Lösungsvorschläge hatten und somit auf den Neuigkeitsgehalt dieser Lösungen.

1. Es wurden unterschiedliche Perspektiven in den Kreativprozess integriert. Im Projekt 2 wurden besonders am Anfang Designer aus unterschiedlichen Kundenkontexten in die Ideengenerierung einbezogen. Designer aus verschiedenen Kontinenten und mit unterschiedlichen Berufserfahrungen arbeiteten an der Ausarbeitung des Projektes 1.
2. Bilder aus anderen Kontexten wurden anhand der Designkriterien im Internet gesucht (Projekt 1, Redesign und Innovationsprojekte), auf den Moodboards übersichtlich festgehalten und bestehende Maschinen anhand der Erkenntnisse aus den gefundenen Bilder betrachtet.
3. Es wurden weiter Bilder von Maschinen der Hauptmitbewerber auf den Moodboards visualisiert (Redesignprojekte, Projekt 1), die als Standortbestimmung und Inspirationsquelle zugleich dienten.
4. Designer veränderten die technischen Teile (Projekt 2). Sie addierten, multiplizierten, subtrahierten oder kombinierten sie neu miteinander.
5. Alle Skizzen wurden an den Moodboards visualisiert (Projekte 1 und 2). Durch die Betrachtung der Visualisierungen erkannten die beteiligten Personen neue Lösungen.
6. Designer nutzten verschiedene Kreativitätsmethoden: 6 Denkhüte (Projekt 1) sowie Synonyme bilden und Lösungen dafür suchen (Projekt 2). Mit Hilfe dieser Kreativitätsmethoden ergaben sich neue Perspektiven auf die Fragestellung und somit neue Ideen.

7. Die verschiedenen Produkte wurden auf den Moodboards betrachtet und miteinander anhand bestimmter Kriterien verglichen. Daraus konnten Muster erkannt werden, die zudem auf andere Maschinen übertragen wurden (Projekt 1).
8. Viele Präsentationszyklen wurden durchlaufen, wobei die Skizzen dem Team vorgestellt und sodann von den Teammitgliedern hinterfragt wurden. Aus der Diskussion und der Betrachtung der Skizzen ergaben sich wiederum neue Lösungen (Projekte 1 und 2).
9. Die Designer hinterfragten die bestehenden Skizzen und Lösungen andauernd. Dies hängt mit dem fünften Faktor zusammen, da die Visualisierungen das Hinterfragen förderten.
10. Der Kundenbetreuer brachte weitere Anforderungskriterien aus der Marktforschung in den Prozess ein, um den Designern weitere Inspirationsquellen zu liefern und einen weiteren Fokus zu definieren (Projekt 2).
11. Die Designer suchten nach Schwachstellen in den bestehenden Produkten (Projekt 1).
12. Sie versuchten die Schwachstellen durch die Suche nach entsprechenden Materialien in der hauseigenen Materialbibliothek schlichten zu können.
13. Die Berücksichtigung von Megatrends in der eigenen Branche ermöglichte eine zukunftsweisende Betrachtung, wobei die daraus resultierten Erkenntnisse den Endkunden zur Verfügung gestellt wurden.

Die folgende Tabelle liefert die Zusammenfassung dieser Aussagen.

Projektbezeichnung	Angewendete Methoden
Baufahrzeuge	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Designkriterien als Einschränkung</li> <li>- Bilder aus anderen Kontexten</li> <li>- Darstellung der Maschinen der Mitbewerber</li> <li>- Betrachtung der Maschinen der Baufahrzeuge AG</li> <li>- 6 Denkhüte</li> <li>- Skizzen erstellen (Visualisierungen)</li> <li>- Präsentationszyklen</li> <li>- Hinterfragen der Lösungen</li> <li>- Schwachstellen im Material suchen</li> <li>- Materialien in der Materialbibliothek aufsuchen</li> </ul>
Haushaltsgerätehersteller	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trendsetter, Early Adopters und Followers (Anwender) werden nach ihren Bedürfnissen befragt</li> <li>- Anwender nutzen verschiedene Geräte und geben dazu Rückmeldung</li> <li>- Hauptkriterium aus der Marktforschung als Einschränkung</li> <li>- Unterschiedliche Designhintergründe am Anfang des Prozesses</li> <li>- Unterschiedliche Personen im Kreativprozess</li> <li>- Technische Teile unterschiedlich darstellen</li> <li>- Technische Teile anders anordnen</li> <li>- Visualisierungen vornehmen</li> <li>- Hinterfragen</li> <li>- Beobachtung bei der Nutzung des Geräts durch die Designer</li> <li>- Ausprobieren von Geräten der Mitbewerber</li> <li>- Begrifflichkeiten ändern (Synonyme bilden)</li> <li>- Präsentation der Ideen in gewissen Abständen (Präsentationszyklen)</li> <li>- Weitere Kriterien aus der Marktforschung werden im Laufe des Prozesses eingebracht.</li> </ul>
Medizinalzubehör	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beobachtung</li> <li>- Hinterfragen der Verhaltensweisen</li> <li>- Anwender nach Beweggründen fragen</li> <li>- Megatrends darlegen</li> <li>- Wichtigkeit von Problemstellungen bewerten</li> <li>- Einzel- und Gruppenarbeiten zur Ideengenerierung</li> </ul>
Allgemeine Ausführungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterschiedliche Perspektiven der beteiligten Personen</li> <li>- Artverwandte Gebiete und Experten befragen</li> <li>- Hinterfragen von bestehenden Lösungen</li> </ul>

Tabelle 68: Verwendete Methodik in den einzelnen Projekten (Quelle: eigene Darstellung)

Der Endkunde resp. Anwender von Konsumgütern wurde nur im Projekt 3 nach Lösungen gefragt (siehe Ulwick, 2002). Seine Bedürfnisse wurden aufgenommen durch Fragen wie etwa nach der Nutzungsmotivation, den Kaufkriterien oder den Vor- und Nachteilen aus dem Ausprobieren bestehender Produkte (Projekt 2). Im ersten Projekt wurde der Endkunde nur indirekt durch die Betrachtung von Videos zur Funktionsweise der Maschinen einbezogen. Im dritten Projekt entwickelten professionelle Anwender Lösungen für bestimmte Problemstellungen mit Hilfe von Marktforschern, die vorher Beobachtungen durchgeführt hatten. Die nachfolgenden Tabellen geben eine Übersicht über diese Kategorien und die einzelnen Projekte.

Projektbezeichnung	Anforderungskriterien (für die Lösung)	Unterschiedliche Perspektiven der beteiligten Personen	Arbeiten mit Bildern aus anderen Kontexten	Arbeiten mit Bildern / Geräten der Mitbewerber	Anordnung der technischen Teile	Visualisierungen	Kreativitätsmethoden
Baufahrzeuge	Die Übersetzung der Kaufkriterien in Designkriterien gestaltete sich als schwierig und wurde im Prozess wieder verändert (vierte Kundeninteraktion).	Die Designer hatten einen unterschiedlichen kulturellen Hintergrund. V.a. am Anfang war ein zusätzlicher Designer (Designer 2) am Projekt beteiligt.	Es wurden Bilder aus anderen Kontexten im Internet gesucht, welche die Designkriterien repräsentieren.	Bilder der Maschinen von Mitbewerbern gaben Aufschluss über die Funktionsweise und Unterschiede der Maschinen.	Aufgrund des eingeschränkten Freiheitsgrades wurde diese Methode nicht angewandt.	Die Skizzen wurden auf Moodboards gehefet und anhand bestimmter Kategorien strukturiert.	Die 6 Denkhüte von de Bono wurden angewendet. Jedoch wurde jede einzelne Sichtweise (Hut) von allen Designern gleichzeitig eingenommen.
Haushaltsgeräthehersteller	Hauptkriterium und Nebenkriterien wurden durch die Marktforschung definiert. Dies gab den Rahmen vor.	Insbesondere am Anfang des Prozesses wurden weitere Designer mit unterschiedlichen Hintergründen (z.B. Sporthintergrund) in den Prozess integriert.	Keine Aussage möglich.	Die Geräte der Mitbewerber wurden betrachtet und von den Designern ausprobiert. Zudem wurde die Benutzung vom anderen Designer beobachtet.	Die technischen Teile wurden addiert, multipliziert, subtrahiert oder neu miteinander kombiniert.	In einer ersten Phase ging es darum, möglichst viele Ideen zu skizzieren und auf Post-its an Moodboards festzuhalten.	Es wurden verschiedene Begrifflichkeiten gebildet, die in Bezug zum eigenen Projekt standen (Synonyme). Dazu wurden Lösungen entwickelt und für den eigenen Kontext wiederum übersetzt.
Medizinale-zubehör	Kriterien wurden anhand der Beobachtung/Interviews und des Innovationsworkshops definiert.	Verschiedene Anwender unterschiedlicher Funktionen interagierten mit Marktforschern.	Kann nicht beurteilt werden.	Kann nicht beurteilt werden.	Kann nicht beurteilt werden.	Die Endkunden erstellten zwei Lösungen als Prototypen.	Kann nicht beurteilt werden.
Allgemeine Ausführungen	Keine Aussage möglich.	Der Mix aus Anwenderwissen und Unerfahrenheit in Bezug auf die gewünschten Produkte war wichtig, um verschiedene Perspektiven zu erhalten.	Keine Aussage möglich.	Keine Aussage möglich.	Keine Aussage möglich.	Keine Aussage möglich.	Es wurde versucht für artverwandte Zwecke Lösungen zu suchen (z.B. Rasenmäher für das Schneiden von Haaren).

Tabelle 69: Übersicht über die verwendete Methodik i.w.S. in den einzelnen Projekten (Quelle: eigene Darstellung)

Projektbezeichnung	Produkte betrachten und miteinander vergleichen	Präsentationszyklen	Hinterfragen der Lösungen	Weitere Anforderungskriterien einbringen	Schwachstellen in den Produkten suchen	Materialbibliothek durchsuchen
Baufahrzeuge	Durch die Betrachtung einzelner Maschinen wurde versucht, einzelne Elemente, welche die Designattribute repräsentierten, auf andere Maschinen anzuwenden.	In bestimmten Zyklen wurden die Skizzen präsentiert und miteinander diskutiert. Daraus entstanden neben der Verbesserung der bestehenden Skizzen neue Lösungen.	Die bestehenden Skizzen und Lösungen wurden von allen beteiligten Personen hinterfragt.	Es wurde in der vierten Kundeninteraktion ein neues Anforderungskriterium vom Kunden eingebracht.	Es wurden Schwachstellen im Material der bestehenden Maschinen gesucht, welche die Designkriterien nicht angemessen repräsentieren.	Die gewünschten Materialien wurden in der Materialbibliothek nach bestimmten Kriterien gesucht.
Haushaltsgeräthehersteller	Keine Aussage möglich.	Präsentation der Ideen in gewissen Abständen (Präsentationszyklen).	Die bestehenden Skizzen und Lösungen wurden von allen beteiligten Personen hinterfragt.	Weitere Kriterien aus der Marktforschung werden im Laufe des Prozesses eingebracht.	Keine Aussage möglich.	Keine Aussage möglich.
Medizinalzubehör	Keine Aussage möglich.	I.w.S. erarbeiteten die Endkunden zuerst alleine, dann zu zweit und schliesslich zu viert an der Generierung von Ideen. Dabei wurden die Ideen jeweils den anderen Personen präsentiert.	Keine Aussage möglich.	Keine Aussage möglich.	Keine Aussage möglich.	Keine Aussage möglich.

Tabelle 70: Übersicht über die verwendete Methodik i.w.S. in den einzelnen Projekten fortgesetzt (Quelle: eigene Darstellung)

### 4.3.3 Vergleich der Fallstudien

Die verschiedenen Innovationsprojekte sollen in einem nächsten Schritt miteinander verglichen werden. Beide Unternehmen erbringen für ihre Kunden Dienstleistungen. Diese Unternehmen setzen sich zum Ziel, für den Kunden neuartige Leistungen zu entwickeln oder in diesem Prozess zu unterstützen, die entweder in Dienstleistungen (Atelier für Sonderaufgaben) oder Produkten (Designfirma) resultieren.

Neben der Gemeinsamkeit, dass beide Unternehmen ihren Kunden bei der Entwicklung von neuen Angeboten unterstützen und dadurch neuartige Leistungen erstellen, treten Unterschiede auf: u.a. die Umsetzung, der zu bezahlende Preis für den Endkunden, die Grösse der Unternehmen und die Rechtsform des Kunden.

Das Atelier für Sonderaufgaben setzt die Innovationsprojekte grösstenteils selbst um (Projekte 1 bis 3, wobei bei den Projekten 4 und 6 noch keine Aussagen getroffen werden können, da die Leistungen noch nicht eingeführt wurden). Das Konzept wird dem Kunden vorgestellt und sodann entsprechend umgesetzt. Die Designfirma entwickelte in den Projekten 2 und 3 ein Konzept, das technisch jedoch der Kunde selbst umsetzen wollte (Projekt 1 kann diesbezüglich noch nicht abschliessend beurteilt werden).

Der Endkunde der Kunden der Designfirma bezahlen die auf dem Markt eingeführten neuen Leistungen. Die Designfirma hilft deshalb ihren Kunden, dass die Leistungen auch von den Endkunden gekauft werden (Projekte 1 bis 3). Das Atelier für Sonderaufgaben entwickelt Leistungen, die von den Endkunden (in diesem Falle die Öffentlichkeit) nicht durch direkte Geldleistungen bezahlt werden (Projekte 1, 3 und 5), sondern bereits durch den Kunden (die Gemeinde oder ein Verein) vergütet werden. Das Atelier für Sonderaufgaben entwickelte jedoch zudem Leistungen, die vom Endkunden bezahlt werden (Projekt 2) oder bezahlt werden sollen (Projekt 6).

Die beiden Unternehmen sind unterschiedlich gross. So übernehmen beim Atelier für Sonderaufgaben die beiden Unternehmer den gesamten Dienstleistungsprozess. Bei der Designfirma übernimmt dies eine ganze Abteilung, wobei auch Personen von anderen Abteilungen je nach Projekt einbezogen

---

werden. Für diese empirische Untersuchung ist der Neuigkeitsgehalt von Innovationen zentral. Zu diesem Zweck werden die Frühphasen von Innovationsprozessen untersucht. Es geht also um den Innovationsprozess von Unternehmen, die eine Routine in diesen Prozessen besitzen, um eine Aussage darüber treffen zu können, wie die Interaktion mit Kunden den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten in der Frühphase von Innovationsprozessen beeinflusst. Erst in einem weiteren Schritt werden diese Erkenntnisse für den Kontext von Unternehmern übersetzt (siehe Kapitel 4.3.4 auf der Seite 249). Deshalb ist die Grösse des Unternehmens für die Fallbeispiele nicht zentral. Für den Vergleich soll aber trotzdem darauf verwiesen werden, dass in kleineren Unternehmen (Fallbeispiel 1) im Vergleich zu grösseren (Fallbeispiel 2) durchaus informellere Prozesse vorhanden sein können (siehe dazu auch Fueglistaller, 2004: 23ff.; Pfohl, 2006: 18ff.). Die Rechtsform der Kunden der Designfirma ist meist eine privatrechtliche (siehe Tabelle 1). Die Kunden des Ateliers für Sonderaufgaben sind öffentlich-rechtlich (Projekte 2, 3, 5) oder privatrechtlich (Projekt 1 und 4).

Da beide Unternehmen für ihre Kunden Innovationsdienstleistungen anbieten, ist es von besonderem Interesse zu erfassen, welche Unterschiede bei Innovationsdienstleistern auftreten, die bei der Produkt- oder Dienstleistungsentwicklung ihre Dienste den Kunden anbieten.

Dazu wird zuerst die Kundeninteraktion der verschiedenen Innovationsprojekte miteinander verglichen. Danach folgt die Auseinandersetzung mit dem Neuigkeitsgehalt der einzelnen Projekte und der verwendeten Methoden.

#### 4.3.3.1 **Kundeninteraktion**

Die weiter unten folgende Tabelle zeigt die am Prozess beteiligten Personen sowie die Interaktionen mit dem Kunden und dem Endkunden.

Es zeigt sich, dass unterschiedliche Personen im Innovationsprozess beteiligt sind. Bei Dienstleistungs- (Projekt 4) und Produktinnovationen (Projekte 1 bis 3) gibt es ein Kernteam, das oft einen Projektleiter hat (Projekt 4 und Projekt 2), der eine Entscheidungsbefugnis besitzt. Aufgrund der grossen Anzahl an verschiedenen Akteuren und somit unterschiedlichen Interessen,

---

kann sich der Komplexitätsgrad der Innovationsprojekte erhöhen. Deshalb können Innovationsprojekte u.a. als komplexe Prozesse umschrieben werden (Johnston & Bonoma, 1981).

Für die Interaktionen mit Endkunden wählte die Designfirma die Personen nach bestimmten definierten Kriterien aus, um möglichst viele Erkenntnisse aus der Interaktion zu erhalten. Es wurden verschiedene am Prozess beteiligten Personen ausgewählt, die unterschiedliche Sichtweisen einbrachten (Projekt 3). Im Projekt 2 wurden Trendsetter, Early Adopters und Followers als bestimmte Kundengruppen ausgewählt. Das Atelier für Sonderaufgaben hingegen wählte die Endkunden, mit denen interagiert wurde, zufällig aus.

Ausser in Projekt 6 trat der Kunde mit einer Anfrage an das Atelier für Sonderaufgaben. Das Projekt 6 war das einzige Innovationsprojekt, das aus einer eigenen entwickelten Problemstellung entstand. Der Kunde übermittelt gewünschte Informationen während der Ideengenerierung (v.a. bei Produktinnovationen). Ähnliches gilt für die Konzeptentwicklung. Insbesondere in Projekt 1 der Designfirma wurden die Lösungsvorschläge in verschiedenen Interaktionen mit dem Kunden abgestimmt. Es scheint zentral, dass der Kunde hinter der Lösung stehen kann und die Designfirma über die Bedürfnisse des Kunden Bescheid weiss. Diese Erkenntnis kann mit den Ergebnissen von Sandmeier et al. (2010) verglichen werden. Da IDEO und Tribecraft weniger Marktexpertise hatten, wurden die Zwischenresultate öfters vorgestellt. Gemäss Sandmeier et al. (2010) führte die kontinuierliche Integration der Kundenbeiträge zu einer erhöhten Wahrscheinlichkeit an Projektprofitabilität durch Relevanzchecks. Dies führte zudem zu zufriedeneren Kunden. Was Produktinnovationen betrifft, kann zudem erläutert werden, dass Endkunden für die Marktforschung eine grosse Rolle spielten, die neben Bedürfnisinformationen (Projekt 2) auch Lösungsinformationen (Projekt 3) lieferten. Die Endkunden generierten Lösungsvorschläge im Innovationsworkshop (Projekt 3). Das Atelier für Sonderaufgaben interagierte insgesamt lediglich in zwei Projekten mit den Endkunden, wobei sie besucht und befragt wurden.

Kategorie	Atelier für Sonderaufgaben						Designfirma		
	Projekt 1: Chur interveniert	Projekt 2: Null Stern Hotel	Projekt 3: Melser Denkpause	Projekt 4: Kultur- und Kreativwirtschaft weiterbringen	Projekt 5: Kunst am Bau anders verstanden	Projekt 6: White Box	Projekt 1: Baufahrzeuge	Projekt 2: Haushaltsgerätehersteller	Projekt 3 Medizinalzubehör
Am Prozess beteiligte Personen	Beide Unternehmer, Kuratorin, Präsident des Vereins Churer Altstadt, interviewte Personen, Stadtpräsident, Techniker, Elektriker.	Beide Unternehmer, Vertreter des Amtes für Kultur St. Gallen, Gemeindepräsident, Moderator, Zivilschutzchef.	Beide Unternehmer, Beauftragter der Kunstkommission, Gemeindepräsident.	Beide Unternehmer, zwei Berater, Mitarbeiter des öffentlichen Amtes, Politiker, Teilnehmer EU-Projekt, andere Unternehmer.	Beide Unternehmer, Architekt, Landschaftsarchitekt, Jurymitglieder.	Beide Unternehmer, Autor, befreundeter Unternehmer.	Kundenbetreuer, Projektleiter, Senior Designer, drei Designer, Koordinatorin, Marketingleiterin, technischer Leiter, beide Inhaber, Produktmanager, Ingenieure.	Kundenbetreuer, Marktforscher, Senior Designer, fünf Designer, Projektleiter, Projektmanager, technischer Leiter, Ingenieure, zwei Marktforscher, Markenverantwortliche, Forscher, Designer, Produktionslinienverantwortliche.	Kundenbetreuer, vier Marktforscher, technischer Leiter, Geschäftsleitung.
Kunde	Verein Churer Altstadt.	Gemeinde Sevelen.	Beauftragter der Kunstkommission.	Berater, der vom öffentlichen Amt der Stadt beauftragt wurde.	Stadt.	Kann noch nicht beurteilt werden.	Baufahrzeuge AG.	Haushaltsgerätehersteller.	Hersteller von Medizinalzubehör.
Endkunden	Bewohner der Stadt Chur.	Personen, die im Hotel übernachten.	Bewohner der Gemeinde Mels.	Bewohner der Stadt.	Bewohner der Stadt.	Konsument.	Anwender der Baufahrzeuge AG.	Anwender der Haushaltsgeräte.	Anwender von Medizinalzubehör.
Auswahl Endkunden für Interaktion	Zufall.	Keine Interaktion.	Zufall.	Keine Interaktion in den Frühphasen.	Keine Interaktion.	Keine Interaktion.	Keine Interaktion.	Alter, Geschlecht, aktuelle Verkaufszahlen, Wichtigkeit und Zukunftspotenzial der Märkte, Stärke der Kundenbedürfnisse, individuelle Eigenschaften der Endkunden.	Zielmärkte, Funktion, Erfahrung.

Tabelle 71: Vergleich der beiden Fallstudien bzgl. Kundeninteraktion (Quelle: eigene Darstellung)

Projekt-Nr.	Atelier für Sonderaufgaben						Designfirma		
	Projekt 1: Chur intervenierte	Projekt 2: Null Stern Hotel	Projekt 3: Melser Denkpause	Projekt 4: Kultur- und Kreativwirt- schaft weiterbrin- gen	Projekt 5: Kunst am Bau anders verstanden	Projekt 6: White Box	Projekt 1: Baufahrzeuge	Projekt 2: Haushaltsgeräte- hersteller	Projekt 3 Medizin- zubehör
<b>Zielformulierung / Kundenanfrage:</b> Aktivitätsgrad Kunde	Anfrage aufgrund Problemstellung, persönliche Interaktion (abstrakte Problemstellung).	Anfrage aufgrund Problemstellung, persönliche Interaktion (relativ konkrete Problemstellung).	Anfrage aufgrund Problemstellung, persönliche Interaktion (abstrakte Problemstellung).	Anfrage aufgrund Problemstellung, persönliche Interaktion (abstrakte Problemstellung).	Schriftliche Ausschreibung, keine persönliche Interaktion: Anfrage aufgrund Problemstellung (abstrakte Problemstellung).	Keine Einbindung, Zielformulierung aufgrund Interaktion der Gebrüder Riklin mit dem Autor.	Anfrage aufgrund Problemstellung.	Anfrage aufgrund Problemstellung.	Anfrage aufgrund Problemstellung.
<b>Analyse der Problemstellung / Marktforschung:</b> Aktivitätsgrad Kunde	Keine Einbindung erkennbar.	Konkrete Problemstellung war bei der Zielformulierung bereits klar, Einbindung durch Diskussion.	Iterativ analysiert aufgrund der Interaktion mit dem Kunden (Pulsmessung). Befragung des Kunden.	Längere Zeit unklar, gewisse Rückfragen, Befragung des Kunden.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Es wurde keine Marktforschung durchgeführt.	Einbindung durch Diskussionen, teilweise sogar Lösungsvorschläge.	Einbindung durch Diskussionen.
<b>Ideengenerierung:</b> Aktivitätsgrad Kunde	Keine Einbindung erkennbar.	Einbindung durch Diskussion.	Einbindung durch Diskussion und Beobachtung (Pulsmessung), wobei keine Bedürfnisinformationen ausgetauscht wurden.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Kunde liefert Informationen, die von der Designfirma angefordert werden: Einbindung durch Befragung.	Kunde liefert Informationen, die von der Designfirma angefordert werden: Einbindung durch Befragung.	Keine abschließende Beurteilung möglich.
<b>Konzepterstellung:</b> Aktivitätsgrad Kunde	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Kann noch nicht beurteilt werden.	Kunde liefert Informationen, die von der Designfirma angefordert werden: Einbindung durch Befragung.	Kunde liefert Informationen, die von der Designfirma angefordert werden: Einbindung durch Befragung.	Keine abschließende Beurteilung möglich.

Tabelle 72: Vergleich der beiden Fallstudien nach Interaktion mit dem Kunden in verschiedenen Phasen (Quelle: eigene Darstellung)

Kategorie	Atelier für Sonderaufgaben						Designfirma			
	Projekt-Nr.	Projekt 1: Chur interveniert	Projekt 2: Null Stern Hotel	Projekt 3: Melsner Denkpause	Projekt 4: Kultur- und Kreativwirtschaft weiterbringen	Projekt 5: Kunst am Bau anders verstanden	Projekt 6: White Box	Projekt 1: Baufahrzeuge	Projekt 2: Haushaltsgerätehersteller	Projekt 3: Medizinalzubehör
<b>Zielformulierung / Kundenanfrage</b> (Aktivitätsgrad)	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.
<b>Analyse der Problemstellung / Marktforschung:</b> Aktivitätsgrad Endkunde	Iterativ analysiert aufgrund der Interaktion mit Endkunden (Pulsmessung). Befragung des Endkunden.	Konkrete Problemstellung war bei der Zielformulierung bereits klar.	Befragung des Endkunden, jedoch keine direkte Auswirkung auf die Analyse der Problemstellung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Es wurde keine Marktforschung durchgeführt.	Tiefeninterviews, Beobachtung: Einbindung durch Beobachtung, Befragungen und Diskussionen (Trendsetter, Early Adopters, Followers).	Beobachtung während der täglichen Arbeit, Tiefeninterviews mit innovativen Anwendern: Einbindung durch Beobachtung, Befragungen und Diskussionen.	Beobachtung während der täglichen Arbeit, Tiefeninterviews mit innovativen Anwendern: Einbindung durch Beobachtung, Befragungen und Diskussionen.
<b>Ideengenerierung:</b> Aktivitätsgrad Endkunde	Einbindung durch Diskussion und Beobachtung (Pulsmessung), wobei keine Bedürfnisinformationen ausgetauscht wurden (erste Idee).	Keine Einbindung erkennbar.	Einbindung durch Diskussion und Beobachtung (Pulsmessung), wobei keine Bedürfnisinformationen ausgetauscht wurden (1. Idee).	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung erkennbar (i.w.S. Beobachtung anhand von Videos).	Keine Einbindung erkennbar.	Speziell ausgewählte Endkunden entwickeln Lösungen, Lösungsvorschlag.	Speziell ausgewählte Endkunden entwickeln Lösungen, Lösungsvorschlag.
<b>Konzepterstellung:</b> Aktivitätsgrad Endkunde	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Kann noch nicht beurteilt werden.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.	Keine Einbindung.

Tabelle 73: Vergleich der beiden Fallstudien nach Interaktion mit den Endkunden in verschiedenen Phasen fortgesetzt (Quelle: eigene Darstellung)

#### 4.3.3.2 Neugigkeitsgehalt beeinflussende Faktoren

Der Neugigkeitsgehalt der einzelnen Innovationsprojekte soll anhand der Ausführungen in den jeweiligen Kapiteln 4.3.1.8 und 4.3.2.6 auf den Seiten 187ff. und 230ff. verglichen werden. Die Betrachtung des Neugigkeitsgehaltes anhand verschiedener Kriterien zeigt eine Tendenz zu einem hohen Neugigkeitsgehalt insbesondere aus Sicht der Abweichung zu bestehenden Angeboten auf dem Markt. Die Organisationsstruktur wird jedoch weniger verändert, wodurch dieser Aspekt nicht mit einem hohen Neugigkeitsgehalt in Verbindung gebracht werden kann. Eine Ausnahme bilden diesbezüglich die Projekte 2 und 6 des Ateliers für Sonderaufgaben.

Die Gemeinsamkeiten der Innovationsprojekte beider Unternehmen zeigen sich insbesondere in der Interaktion verschiedener am Prozess beteiligter Personen. Diese Personen haben einen unterschiedlichen kulturellen (Projekt 1 der Designfirma), ausbildungsspezifischen (Projekt 2 der Designfirma; Projekt 6 des Ateliers für Sonderaufgaben) oder beruflichen (Projekt 2 der Designfirma) Hintergrund. Aufgrund der unterschiedlichen Perspektiven und Meinungen werden Diskussionen provoziert. Dabei werden die bestehenden Lösungsvorschläge hinterfragt und auf diesen bestehenden Ideen neue Lösungsvorschläge entwickelt.

Die Anforderungskriterien übernehmen bei beiden Unternehmen eine wichtige Rolle, da sie den Rahmen der Lösungen vorgeben. Bei der Designfirma werden sie jedoch von der Marktforschung getrieben und beim Atelier für Sonderaufgaben aus den Begrifflichkeiten der Aufgabenstellungen.

Unterschiede ergeben sich einerseits durch die Eigenschaften von Produkten und Dienstleistungen. Produkte (v.a. Konsumgüter) können von Endkunden und den Designern relativ einfach getestet werden. Bei Dienstleistungen wird dies schwieriger. Es können Skizzen von Produkten angefertigt und entsprechend zur Disposition gestellt werden. Im Projekt 1 konnte beobachtet werden, dass eine grosse Anzahl an Skizzen erstellt wurde. Diese Skizzen wurden für den Kunden anhand des Abweichungsgrades zu den jetzigen Marktleistungen strukturiert und gruppiert. Die beiden Unternehmer des Ateliers für Sonderaufgaben erstellten während der Zielformulierung, der

Analyse der Problemstellung, der Ideengenerierung und Konzepterstellung (z.B. Projekt 2) relevante Skizzen. Es wurden jedoch weniger Skizzen erstellt als bei den Projekten der Designfirma.

Sandmeier et al. (2010) argumentieren, dass Visualisierungen ein gutes Mittel sind, um Wissen vom Kunden auf den Innovationsdienstleister zu transferieren. Ein solches Instrument könnte durchaus in der Lage sein, die in Kapitel 3.4 auf der Seite 137ff. genannte Schwierigkeit der Artikulation von Bedürfnissen der Kunden, zu verringern. Werden die Kunden mit verschiedenen konkreten Beispielen konfrontiert, mögen sie durch die Auswahl anhand von Beispielen ihre Bedürfnisse klarer darlegen. Sandmeier et al. (2010) führen in ihren Fallstudien aber an, dass es zentral ist, dass sich die Visualisierungen und Prototypen jeweils nur auf einen Aspekt fokussieren, damit weniger Irritationen entstehen.

Die Analyse von Schwachstellen in bisherigen Angeboten ist ein weiterer relevanter Faktor für die Ideengenerierung (Projekt 1 der Designfirma). Anhand von Schwächen in den jetzigen Marktleistungen können Anhaltspunkte für eine Verbesserung angebracht werden. I.w.S. kann dazu das gefühlte Desinteresse an Aufgabenstellungen durch Frank und Patrik Riklin hinzugezählt werden. Da die gestellte Aufgabe beide Unternehmer nicht reizt, wird sie entsprechend abgeändert.

In Bezug auf die Kundeninteraktionen lässt sich feststellen, dass Frank und Patrik Riklin insbesondere zu Beginn der Aufgabenstellung die Interaktion mit den Kunden suchen, danach meist erst wieder bei der Präsentation des ersten Konzeptes. Bei der Aufgabenstellung spricht meist der Kunde. Die beiden Unternehmer stellen Verständnisfragen. Während der Ausarbeitungsphase wird der Kunde nicht miteinbezogen. Die Designfirma beginnt mit einem workshopartigen Kick-off, wobei der Kunde sein Wissen über seine Produkte und Kunden mit der Designfirma teilt. Diese Sitzung wird von der Designfirma klar strukturiert. In einem weiteren Schritt wird – falls notwendig – die Marktforschung durchgeführt, wobei hier der Kunde ebenso miteinbezogen wird, falls gewünscht.

Diese Darlegungen können anhand der nachfolgenden Tabellen nachvollzogen werden.

Kategorie	Atelier für Sonderaufgaben						Designfirma		
Projekt-Nr.	Projekt 1: Chur interveniert	Projekt 2: Null Stern Hotel	Projekt 3: Melser Denk- pause	Projekt 4: Kultur- und Kreativwirt- schaft	Projekt 5: Kunst am Bau anders verstan- den	Projekt 6: White Box	Projekt 1: Baufahrzeuge	Projekt 2: Haushaltsgeräte- hersteller	Projekt 3 Medizinal- zubehör
Endkunde: Marktleis- tung (Neuig- keitsgehalt)	Regionale Medienber- ichte, (hoch).	Internationale Medienberich- te, (sehr hoch).	Regionale Medienberich- te, Jurybeurtei- lung, (hoch).	Interviews mit Anspruchs- gruppen, (hoch).	Jurybeurtei- lung, (hoch).	Keine ähnlichen Angebote be- kannt, (sehr hoch).	Neues Design, neues Material, (gering bis mittel).	Design und Nützlichkeit der Funktionen sind neuartig, (hoch).	Befriedigung von wichtigen Bedürfnissen, (hoch).
Kunde: Technologie							Vorher nicht verwendete Materialien aus einem anderen Kontext, (hoch).	Keine abschlies- sende Beurteilung möglich.	Zugang zu neuen Materi- alien, (hoch).
Kunde: Organisati- onsstruktur	Unterhalt Stadttelefon, (mittel).	Unterhalt Hotel, (sehr hoch).	Stromunter- bruch, (mittel).	Unterhalt Garten, (mittel).	Unterhalt Hecke, (gering).	Noch nicht beurteilbar.	Änderung best. Faktoren der Produktion, (mittel bis hoch).	Konzept 2: keine Änderung der Produktionslinie (gering-mittel)	Es ist keine abschliessende Beurteilung möglich.
Unterneh- men: Tech- nologie							Bestehende und neuartige Materialien, (mittel).	Keine abschlies- sende Beurteilung der Technologie möglich.	Mit neuen Materialien arbeiten, (hoch).
Unterneh- men: Markt- leistung	Neu entwi- ckelte Markt- leistung, (hoch).	Neu entwickel- te Marktlei- stung, (sehr hoch).	Neu entwi- ckelte Markt- leistung, (hoch).	Bestehende Angebote analog verwen- det, (gering).	Neu entwickel- te Marktlei- stung, (hoch).	Neu entwickelte Marktleistung, (hoch).			
Unterneh- men: Organi- sationsstruk- tur	Keine not- wendig, (gering).	Hotelbetrieb führen, sehr (hoch).	Abstimmung organisieren, (mittel).	Keine notwen- dig, (gering).	Zusammenar- beit mit Archi- tekten, (mittel).	Nicht vollständig beurteilbar, Unternehmens- gründung wahr- scheinlich, (sehr hoch).	Neuer Kunde in dieser Branche, (gering).	Annahme, keine Änderung, (gering).	Annahme, keine Ände- rung, (gering).

Tabelle 74: Vergleich der beiden Fallstudien bzgl. Neuigkeitsgehalt (Neuigkeitsgehalt in Klammern) (Quelle: eigene Darstellung)

<b>Kategorie</b>	<b>Atelier für Sonderaufgaben</b>						<b>Designfirma</b>		
<b>Projekt-Nr.</b>	<b>Projekt 1:</b> Chur interveniert	<b>Projekt 2:</b> Null Stern Hotel	<b>Projekt 3:</b> Melser Denkpause	<b>Projekt 4:</b> Kultur- und Kreativwirtschaft weiterbringen	<b>Projekt 5:</b> Kunst am Bau anders verstanden	<b>Projekt 6:</b> White Box	<b>Projekt 1:</b> Baufahrzeuge	<b>Projekt 2:</b> Haushaltsgerä- tehersteller	<b>Projekt 3</b> Medizinalzu- behör
Bedürfnisse der Endkunden erfassen	Die Bedürfnisse werden nicht erfasst. Es wird nur mit Endkunden gesprochen, um mehr über die Stadt zu erfahren.	Die Bedürfnisse werden nicht erfasst.	Die Bedürfnisse werden nicht erfasst. Es wird nur mit Endkunden gesprochen, um mehr über die Gemeinde zu erfahren.	Die Bedürfnisse werden nicht erfasst.	Die Bedürfnisse werden nicht erfasst.	Die Bedürfnisse werden nicht erfasst.	Kunde gibt die Bedürfnisse der Endkunden vor.	Tiefeninterviews mit Trendsetter, Early Adopters, Followers, Beobachtung und Befragung beim Verwenden von Produkten.	Beobachtung bei der täglichen Arbeit, Hinterfragen von Verhaltensweisen, Interviews, Innovationsworkshop.
Anforderungskriterien	Die Anforderungskriterien ergeben sich aus der Aufgabenstellung, Begrifflichkeiten werden wörtlich genommen.	Die Anforderungskriterien ergeben sich aus der Aufgabenstellung.	Die Anforderungskriterien ergeben sich aus der Aufgabenstellung.	Die Anforderungskriterien ergeben sich aus der Aufgabenstellung, wobei erst die Internetrecherche und weitere Informationen zur Klärung beitragen.	Die Anforderungskriterien ergeben sich aus der Aufgabenstellung. Auseinandersetzung mit den Begrifflichkeiten.	Die Anforderungskriterien ergeben sich aus der Diskussion der beiden Unternehmer und dem Autor.	Die Kaufkriterien werden vom Kunden vorgegeben. Die Designfirma übersetzt die Kriterien in Designkriterien.	Aus der Marktforschung ergeben sich die Haupt- und Nebenanforderungen für die Lösung.	Kriterien werden anhand der Beobachtung/Interviews und des Innovationsworkshops definiert.

Tabelle 75: Vergleich der beiden Fallstudien bzgl. Neuigkeitsgehalt fortgesetzt (Quelle: eigene Darstellung)

Kategorie	Atelier für Sonderaufgaben						Designfirma		
	Projekt 1: Chur interviewt	Projekt 2: Null Stern Hotel	Projekt 3: Melsler Denkpause	Projekt 4: Kultur- und Kreativwirtschaft	Projekt 5: Kunst am Bau anders verstanden	Projekt 6: White Box	Projekt 1: Baufahrzeuge	Projekt 2: Haus- haltsgeräte- hersteller	Projekt 3 Medizinalzubehör
Interaktion kreativer Personen	Interaktion der beiden Unternehmer im Zug auf dem Weg zu einem anderen Projekt.	Interaktion der beiden Unternehmer im Atelier für Sonderaufgaben.	Interaktion der beiden Unternehmer generieren weitere Ideen.	Radikalisierung der Ideen durch die Interaktion der beiden Unternehmer vor Ort (bei der Konkretisierung).	Interaktion der beiden Unternehmer auf dem Rückweg im Zug.	Interaktion der beiden Unternehmer, dem Autor und einem befreundeten Unternehmer.	Interaktion von Designern mit anderen kulturellen Hintergründen, Projektleiter und in gewissen Abständen Kundenbetreuer.	Interaktion von fünf Designern aus unterschiedlichen Kontexten, insbesondere am Anfang, Projektleiter und Senior Designer.	Verschiedene Anwender unterschiedlicher Funktionen interagieren mit Marktforschern.
Präsentationszyklen, hinterfragen	Es werden Ideen gesammelt, jedoch nicht verschiedene Konzepte ausgearbeitet.	Es werden Ideen gesammelt, jedoch nicht verschiedene Konzepte ausgearbeitet.	Es werden Ideen gesammelt, jedoch nicht verschiedene Konzepte ausgearbeitet.	Ideen werden gesammelt, noch keine Konzepte ausgearbeitet. Kunde fordert die Überarbeitung des ersten Vorschlags.	Es werden Ideen gesammelt, jedoch nicht verschiedene Konzepte ausgearbeitet.	Hinterfragen einer bestehenden Lösung, Herausforderung durch das Stellen von Fragen.	Die Lösungen werden vorgestellt, hinterfragt und darauf aufbauend neue Ideen generiert.	Die Lösungen werden vorgestellt, hinterfragt und darauf aufbauend neue Ideen generiert.	I.w.S. erarbeiten Endkunden zuerst alleine, zu zweit und schliesslich zu viert Ideen und präsentieren sie danach.
Weitere Anforderungskriterien einbringen	Ist aus den Ausführungen nicht erkennbar.	Ist aus den Ausführungen nicht erkennbar.	Ist aus den Ausführungen nicht erkennbar.	Konkretisierung der Anforderungskriterien durch die Internetrecherche und weitere Informationen.	Ist aus den Ausführungen nicht erkennbar.	Ist aus den Ausführungen nicht erkennbar.	Keine Aussage möglich.	Im Prozess werden weitere Nebenanforderungskriterien eingebracht.	Keine Aussage möglich.
Arbeitsverständnis	Aktive Teilnahme der Zielgruppe (Telefonieren und Hörer abnehmen).	Aktive Teilnahme der Zielgruppe (Möbel zur Verfügung stellen, übernachten).	Aktive Teilnahme der Zielgruppe (Abstimmung, Stromunterbruch).	Aktive Teilnahme der Zielgruppe (Benutzung von Geräten).	Aktive Teilnahme der Zielgruppe (Benutzung von Geräten).	Verschiedene Trends in der Gesellschaft (Sammeln, Community).	Ständiges Hinterfragen.	Ständiges Hinterfragen.	Keine Aussage möglich.

Tabelle 76: Vergleich der beiden Fallstudien bzgl. Neuigkeitsgehalt fortgesetzt (Quelle: eigene Darstellung)

Kategorie	Atelier für Sonderaufgaben						Designfirma		
	Projekt 1: Chur interveniert	Projekt 2: Null Stern Hotel	Projekt 3: Melser Denkpause	Projekt 4: Kultur- und Kreativwirtschaft weiterbringen	Projekt 5: Kunst am Bau anders verstanden	Projekt 6: White Box	Projekt 1: Baufahrzeuge	Projekt 2: Haushaltsgerätehersteller	Projekt 3 Medizinalzubehör
Ideen aus vorherigen Projekten	Nicht abschliessend beurteilbar.	Nutzung von brachliegenden Ressourcen aus der Schulung von Architekturstudenten.	Nicht abschliessend beurteilbar.	Ideen aus den Projekten 1 und 5 werden auf diesen Kontext angepasst.	Nicht abschliessend beurteilbar.	Nicht abschliessend beurteilbar.	Insbesondere durch die ausgeführten Beispiele des Kundenbetreuers kann der Kunde in einer Interaktion überzeugt werden.	Die unterschiedlichen Erfahrungen der Designer aus vorherigen Projekten und dadurch entsprechende heterogene Perspektiven.	Keine Aussage möglich.
Visualisierungen	Visualisierungen entstehen in der Konzeptentwicklung.	Visualisierung des Gegensatzes von einer Luxusbeherbergung und der Zivilschutzanlage.	Visualisierungen entstehen in der Konzeptentwicklung.	Visualisierungen entstehen in der Konzeptentwicklung.	Visualisierungen entstehen in der Konzeptentwicklung.	Visualisierungen entstehen in der Konzeptentwicklung.	Es werden viele Visualisierungen angebracht.	Es werden viele Visualisierungen angebracht.	Die Endkunden erstellen zwei Lösungen als Prototypen.
Teile unterschiedlich anordnen	Konnte nicht gefunden werden.	Konnte nicht gefunden werden.	Konnte nicht gefunden werden.	Konnte nicht gefunden werden.	Konnte nicht gefunden werden.	Schwierig zu beurteilen.	Wurde nicht ausgeführt.	Die Teile werden addiert, subtrahiert, multipliziert und neu kombiniert.	Keine Aussage möglich.
Kreativitätstechnik	I.w.S. Pulsmessung als Auseinandersetzung mit der Thematik, Erfassen des Gegebenen.	I.w.S. Besuch vor Ort als Auseinandersetzung mit der Thematik, phantasieren, laut denken.	I.w.S. Pulsmessung als Auseinandersetzung mit der Thematik, phantasieren, laut denken, Erfassen des Gegebenen.	Radikalisierung vor Ort aufgrund phantasieren, laut denken.	Phantasieren, laut denken.	Phantasieren, laut denken, herausfordern, hinterfragen.	6 Denkhüte von de Bono (gleichzeitige Einnahme einer Sichtweise).	Lösungen zu Synonymen.	Keine Aussage möglich.

Tabelle 77: Vergleich der beiden Fallstudien bzgl. Neuigkeitsgehalt fortgesetzt (Quelle: eigene Darstellung)

#### 4.3.4 Entwicklung von Propositionen

Aus diesen Ausführungen der beiden Fallbeispiele lassen sich verschiedene Propositionen herleiten. Das Ableiten von Propositionen aus empirischen Daten entspricht dem vorgeschlagenen Vorgehen von Eisenhardt (1989). Im Anschluss werden zudem Propositionen für die Entrepreneurshipforschung angegeben.

Abgesehen vom Projekt 6 wurden in allen Innovationsprojekten die ersten Interaktionen mit den Kunden dazu genutzt, um mehr Informationen über das Ziel des Innovationsprojektes zu erfahren. Dazu wurden strukturierte Workshops gehalten (z.B. Projekt 1 der Designfirma) oder Vorstellungen des Kunden erkundet (z.B. Projekt 4 des Ateliers für Sonderaufgaben). Es wurde versucht, die Anforderungskriterien der anzustrebenden Lösung möglichst exakt zu erfassen. Die Designfirma erfuhr diese Anforderungskriterien z.B. durch Marktforschung (z.B. Projekt 2). Dadurch wurden klare Kriterien erarbeitet, welche Anforderungen die zu entwickelnde Lösung erfüllen sollte. Unklarheiten im Zusammenhang mit diesen Anforderungskriterien führten zu Mehraufwänden. Das Projekt 4 des Ateliers für Sonderaufgaben zeigt, dass die Aufgabenstellung lange unklar war, wodurch wertvolle Zeit verloren ging, um Ideen zu generieren. Das Projekt 1 der Designfirma zeigte auf, dass sich die Anforderungskriterien im Laufe des Prozesses und mit dem Einbezug der Hauptentscheidungsträger ändern können. Die Anforderungskriterien wurden zwar vom Kernteam des Kunden (in diesem Falle der technische Leiter und die Marketingleiterin) dargelegt, wobei der Hauptentscheidungsträger (Inhaber) tlw. anderer Meinung war. Der Erarbeitungsprozess wurde dadurch verzögert, da die angepassten Anforderungskriterien einzuarbeiten waren.

Die Innovationsprojekte legen den Schluss nahe, dass neuartige Marktleistungen wahrscheinlich sind, wenn die Kunden und Endkunden nicht nach konkreten Lösungen gefragt, sondern das grundlegende Ziel beim Kunden erhoben (alle Projekte ausser Projekt 6 sowie Projekt 3 der Designfirma) und die Entscheidungsgrundlagen (z.B. Motivation und Kaufkriterien) des Endkunden erfasst werden (z.B. Projekt 2 und 3 der Designfirma). Somit zeigt

---

sich, dass analog zum Vorschlag von Ulwick (2002) und Flint (2002) vorgegangen wurde. Der Kunde wurde nicht nach der konkreten (technischen Umsetzungs-) Lösung gefragt, sondern nach den Anforderungen an die Lösung. Da der Innovationsdienstleister Erfahrung in diesem Bereich hat, soll ihm die Lösungskompetenz zugewiesen werden. Durch die eher abstrakten Anforderungskriterien ist es möglich, dass die Innovationsdienstleister einen gewissen Freiheitsgrad ausnutzen können und somit ihr technisches und prozedurales Know-how (ebenso aus anderen Projekten und ihrer Erfahrung) einbringen können. Es kann sowohl für Produkte als auch für Dienstleistungen gezeigt werden, dass die Lösungskompetenz der Designfirma und des Ateliers für Sonderaufgaben (ihr Arbeitsverständnis: v.a. Projekte 1 und 6) Auswirkungen auf den Neuigkeitsgehalt der Innovationsprojekte hatten.

Somit kann die Proposition aufgestellt werden, dass die Angabe von Anforderungskriterien durch die Kunden, welche die Ziele der technischen Lösung vorgeben (aber nicht die konkrete technische inhaltliche Lösung), förderlich für den Neuigkeitsgehalt von Innovationsprojekten ist.

*Proposition 6: Die Angabe von Anforderungskriterien durch den Kunden, welche die Ziele (jedoch nicht den Inhalt) der technischen Lösung vorgeben, ist förderlich für den Neuigkeitsgehalt von Innovationsprojekten.*

Für Unternehmer bedeutet dies, dass bei einer Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen oder einem Lieferanten die Anfrage des Unternehmers keine konkreten Lösungsvorschläge enthalten soll. Es sollen die grundsätzlichen Anforderungskriterien angegeben werden, damit das Partnerunternehmen oder der Lieferant seine fachliche Kompetenz einbringen kann. Somit kann die folgende Proposition aufgestellt werden:

*Proposition 6a: Die Angabe von abstrakten Anforderungskriterien durch den Unternehmer an Lieferanten und Partnerunternehmen ist förderlich für den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten.*

Die Bedürfnisse der Endkunden wurden nicht durch klassische Marktforschung wie etwa Umfragen von den beiden Unternehmen erfasst, sondern

durch Tiefeninterviews, Beobachtung oder eigene Recherchen. Für Dienstleistungen zeigt das Atelier für Sonderaufgaben, dass den Endkunden kuriose Fragen gestellt wurden, um mehr über den Hintergrund dieser Personen und des Ortes zu erfahren (z.B. Projekt 1). Zudem wurde die Wichtigkeit gewisser Orte aufgrund der Interaktion mit den Kunden erkannt (z.B. Projekt 3). Weiter wurden zentrale Begriffe der Aufgabenstellung analysiert sowie recherchiert (z.B. Projekt 4). Ferner wurden aktuelle gesellschaftliche Trends miteinbezogen (z.B. Projekt 6).

Um die Kundenbedürfnisse für Produkte zu erfassen, wurden Tiefeninterviews zu den Kaufkriterien und der Nutzungsmotivation der Endkunden durchgeführt (Projekte 2 und 3) oder die Endkunden bei ihrer täglichen Arbeit beobachtet und unübliche Verhaltensweisen hinterfragt (Projekt 3). Die Beobachtung von Kunden gemäss dem Ansatz von Leonard und Rayport (1997) oder Orlikowski (1992) wurde mit anschliessenden Interviews angereichert. Dadurch erhalten die Designer zusätzliche Erkenntnisse über die (gewünschte) Funktionsweise der Produkte und die Bedürfnisse der Anwender. Basierend auf diesen Erkenntnissen erhalten die Designer genügend Informationen für den Erarbeitungsprozess der Lösung.

Somit kann die Proposition aufgestellt werden, dass die Beobachtung von Endkunden in ihrem täglichen Handeln und die Befragung ihrer Kaufkriterien und Nutzungsmotivation einen positiven Effekt auf den Neuigkeitsgehalt von Innovationsprojekten hat.

*Proposition 7: Werden Endkunden in ihrem täglichen Handeln beobachtet und gezielt nach ihren Kaufkriterien und ihrer Nutzungsmotivation gefragt, entsteht ein positiver Effekt auf den Neuigkeitsgehalt von Innovationsprojekten.*

Für Unternehmer bedeutet dies, dass sie durch die Beobachtung der täglichen Handlung von Kunden oder die Befragung nach ihren Kaufkriterien und ihrer Nutzungsmotivationen neuartige Opportunitäten entdecken können.

*Proposition 7a: Werden Endkunden vom Unternehmer in ihrem täglichen Handeln beobachtet und gezielt nach ihren Kaufkriterien und ihrer Nutzungsmotivation gefragt, entsteht ein positiver Effekt auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten.*

In Produktinnovationsprojekten wurde es möglich, dass die Anwender und die Designer Produkte ausprobierten und darüber sprachen. So nutzten die Anwender im Projekt 2 verschiedene Geräte und wurden vom Marktforscher zu den Vor- und Nachteilen befragt (Projekt 2). Durch die Angabe der Vor- und Nachteile konnten konkrete Anforderungskriterien an die zu entwickelnden Produkte erarbeitet werden, die von den Anwendern wahrscheinlich nicht aus eigenem Antrieb formuliert worden wären. Ulwick (2002) führt dazu die Schwierigkeit der Kunden aus, ihre Bedürfnisse konkret zu artikulieren.

Somit kann die Proposition aufgestellt werden, dass das Befragen der Anwender während des Ausprobierens von verschiedenen Geräten für den Neuigkeitsgehalt von Produktinnovationsprojekten förderlich ist.

*Proposition 8: Das Befragen von Anwendern während des Ausprobierens von verschiedenen Geräten ist förderlich für den Neuigkeitsgehalt von Produktinnovationsprojekten.*

Für Unternehmer bedeutet dies, dass das Befragen von Anwendern während des Ausprobierens von verschiedenen Geräten förderlich ist für den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten für Produkte.

*Proposition 8a: Das Befragen von Anwendern durch den Unternehmer während des Ausprobierens von verschiedenen Geräten ist förderlich für den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten für Produkte.*

Das Atelier für Sonderaufgaben und die Designfirma unterscheiden die Auswahl der zu befragenden Personen. Frank und Patrik Riklin trafen keine bewusste Auswahl an Endkunden, mit denen sie ein Interview führen wollten. Die Designfirma hingegen wählte bestimmte Endkunden im Voraus aus

und definierte spezifische Kriterien anhand welcher die Endkunden ausgewählt wurden. Dazu zählten u.a. unterschiedliche Eigenschaften der Anwender: Trendsetter, Early Adopters und Followers. Weiter werden die Zielmärkte nach bestimmten Kriterien ausgewählt (siehe Projekt 2). Dieses Auswahlprozedere kann mit der Literatur zu Lead Usern verglichen werden: Spezielle Kunden werden befragt, die zukunftsweisende Bedürfnisse darlegen können und dadurch besonders wertvoll für die Interaktion zu Innovationszwecken sind (z.B. Urban & von Hippel, 1988). Diese Endkunden können sich dadurch auszeichnen, dass sie eine hohe Motivation besitzen, dass ihre Bedürfnisse befriedigt werden. Die Erkenntnisse aus der Fallstudie über die Designfirma zeigen jedoch leicht unterschiedliche Eigenschaften der Endkunden. Trendsetter müssen nicht zwingend Lead User sein. Trendsetter zeichnen sich insbesondere dadurch aus, dass sie sich anderen Personen nicht anpassen, sondern ihren eigenen Bedürfnissen nachgehen. Sie setzen durch die Befriedigung ihrer Bedürfnisse Trends, wobei die von ihnen gekauften Produkte zudem von anderen Personen gekauft werden. In diesem Zusammenhang sprechen Hoffman et al. (2010) von aufstrebenden Kunden, die besonders fähig sind, ihre Intuition zu nutzen, um neue Ideen zu entwickeln. Ob es sich bei den angesprochenen Trendsettern um Lead User oder aufstrebende Kunden handelt, ist für das Projekt 2 der Designfirma nicht abschliessend beurteilbar. Wichtig erscheint die Eigenschaft der Eigenwilligkeit zu sein, die diese Endkunden aufweisen. Sie möchten ihre Bedürfnisse befriedigen und gehen dabei ihren eigenen Weg, da sie sich nicht einer Meinung anpassen.

Somit kann die Proposition aufgestellt werden, dass die Befragung von Endkunden, die Trendsetter-Eigenschaften und starke Bedürfnisse aufweisen, einen positiven Einfluss auf den Neuigkeitsgehalt von Innovationsprojekten hat.

*Proposition 9: Die Befragung von Endkunden, die Trendsetter-Eigenschaften und starke Bedürfnisse aufweisen, hat einen positiven Einfluss auf den Neuigkeitsgehalt von Innovationsprojekten.*

---

Unternehmer können sich diese Erkenntnisse zunutze machen, indem sie versuchen, mit solchen Trendsettern zu interagieren. Wenn Unternehmer Endkunden befragen, die Trendsetter-Eigenschaften aufweisen, hat dies einen positiven Effekt auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten.

*Proposition 9a: Die vom Unternehmer durchgeführte Befragung von Endkunden, die Trendsetter-Eigenschaften und starke Bedürfnisse aufweisen, hat einen positiven Einfluss auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten.*

Verschiedene Projekte beider Unternehmen legen die Erkenntnis nahe, dass aus der Interaktion von verschiedenen Personen neuartige Ideen entstehen können. Das Atelier für Sonderaufgaben generierte verschiedene Ideen mit hohem Neuigkeitsgehalt durch die Interaktion der beiden Unternehmer während Zugfahrten oder im Atelier (Projekte 1 bis 6). Dabei werden Ideen von einem Unternehmer generiert und vom anderen Unternehmer hinterfragt und gegebenenfalls weiterentwickelt. Dies ist oft ein stark intuitiv ablaufender Prozess. Auch das Hinterfragen einer bestehenden Lösung und die entsprechende Herausforderung durch Rückfragen können für das Generieren von neuen Lösungsideen förderlich sein (z.B. Projekt 6).

Die Designfirma nutzte insbesondere am Anfang eines Projektes unterschiedliche Perspektiven ihrer Designer, um auf neue und v.a. stark abweichende Ideen zu kommen. Diese Aussage kann durch die Forschung über Diversität von Gruppen und Innovationsergebnisse unterstützt werden. Foo (2010) erachtet als wichtig, dass in Frühphasen von Innovationsprojekten die Diversität in Gruppen genutzt wird. Durch die Diversität von Personen mit unterschiedlichen Wissens- und Erfahrungshintergründen werden gemäss Bantel und Jackson (1989) wertvolle Diskussionen ausgelöst. So erhöht die Teilnahme von Personen mit diversen Wissenshintergründen die Geschwindigkeit des gegenseitigen Lernens, was zu einer grösseren Anzahl an Produktinnovationen führt (Zahra, Ireland, & Hitt, 2000). Durch das Hinterfragen der Lösungen und die daraus anschliessende Diskussion wurden in den Projekten 1 und 2 der Designfirma neue Lösungen generiert. Es wurden dazu Designer mit unterschiedlichen Hintergründen und unterschiedlichen Erfahrungen (wenig vs. viel Erfahrung) hinzugezogen. Das technisch unterschiedliche Know-how kann für eine breite Diskussion förderlich sein:

Technisch weniger versierte Personen mögen naive Fragen stellen, die ansonsten von Technikern nicht gestellt werden, da gegebene Zustände weniger in Frage gestellt würden. Die Präsentation dieser Ideen und das Hinterfragen durch die anderen Personen erbringen neue Einsichten.

Die Interaktion von verschiedenen Personen aus unterschiedlichen Branchenkontexten kann ebenso dazu führen, dass Wissen und Technologien aus unterschiedlichsten Branchen, Technologiekontexten und Wissensfeldern genutzt und auf den gefragten Kontext übersetzt werden (dies wird auch unter dem Begriff des „Technology Brokering“ diskutiert: siehe Hargadon & Sutton, 1997). Dadurch werden etablierte Technologien und Marktlogiken von anderen Branchen auf den eigenen Kontext neu interpretiert, was sich auf den Neuigkeitsgehalt der Innovationsprojekte auswirken kann.

Somit kann die Proposition aufgestellt werden, dass die Interaktion von Personen mit unterschiedlichem Vorwissen und unterschiedlichen kulturellen Hintergründen sowie unterschiedlicher Berufserfahrung für den Neuigkeitsgehalt von Innovationsprojekten förderlich ist.

*Proposition 10: Die Interaktion von Personen mit unterschiedlichem Vorwissen, unterschiedlichen kulturellen Hintergründen sowie unterschiedlicher Berufserfahrung, ist förderlich für den Neuigkeitsgehalt von Innovationsprojekten.*

Unternehmer können sich dies zunutze machen, indem sie mit Personen mit unterschiedlichem Vorwissen, unterschiedlichen kulturellen Hintergründen sowie unterschiedlicher Berufserfahrung interagieren. Dyer et al. (2008) sprechen in einem ähnlichen Zusammenhang von „Idea Networking“. Es soll mit Personen aus heterogenen Kontexten gesprochen werden, um neue Erkenntnisse zu erhalten. Diese Interaktionen können sich auf den Neuigkeitsgehalt von entdeckten Opportunitäten auswirken. Es kann somit folgende Proposition aufgestellt werden.

*Proposition 10a: Die Interaktion des Unternehmers mit Personen mit unterschiedlichem Vorwissen und unterschiedlichen kulturellen Hintergründen sowie unterschiedlicher Berufserfahrung, ist förderlich für den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten.*

Die nachfolgenden zwei Tabellen fassen die Propositionen zusammen, wobei sich die zweite Tabelle auf die Übersetzung in den Kontext des Unternehmers konzentriert.

Propositions-Nr.	Ausführung
Proposition 6: Produkte und Dienstleistungen	Die Angabe von abstrakten Anforderungskriterien durch den Kunden, welche die Ziele der technischen Lösung vorgeben, ist förderlich für den Neuigkeitsgehalt von Innovationsprojekten.
Proposition 7: Produkte	Werden Endkunden in ihrem alltäglichen Handeln beobachtet und gezielt nach ihren Kaufkriterien und ihrer Nutzungsmotivation gefragt, entsteht ein positiver Effekt auf den Neuigkeitsgehalt von Innovationsprojekten.
Proposition 8: Produkte	Das Befragen von Anwendern während des Ausprobierens von verschiedenen Geräten durch die Anwender ist förderlich für den Neuigkeitsgehalt von Produktinnovationsprojekten.
Proposition 9: Produkte	Die Befragung von Endkunden, die Trendsetter-Eigenschaften und starke Bedürfnisse aufweisen, hat einen positiven Einfluss auf den Neuigkeitsgehalt von Innovationsprojekten.
Proposition 10: Produkte und Dienstleistungen	Die Interaktion von Personen mit unterschiedlichem Vorwissen, unterschiedlichen kulturellen Hintergründen sowie unterschiedlicher Berufserfahrung, ist förderlich für den Neuigkeitsgehalt von Innovationsprojekten.

Tabelle 78: Zusammenfassung der Propositionen (Quelle: eigene Darstellung)

Propositions-Nr.	Ausführung
Proposition 6a: Produkte und Dienstleistungen	Die Angabe von abstrakten Anforderungskriterien durch den Unternehmer an Lieferanten und Partnerunternehmen ist förderlich für den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten.
Proposition 7a: Produkte	Werden Endkunden vom Unternehmer in ihrem täglichen Handeln beobachtet und gezielt nach ihren Kaufkriterien und ihrer Nutzungsmotivation gefragt, entsteht ein positiver Effekt auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten.
Proposition 8a: Produkte	Das Befragen von Anwendern durch den Unternehmer während des Ausprobierens von verschiedenen Geräten ist förderlich für den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten für Produkte.
Proposition 9a: Produkte	Die vom Unternehmer durchgeführte Befragung von Endkunden, die Trendsetter-Eigenschaften und starke Bedürfnisse aufweisen, hat einen positiven Einfluss auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten.
Proposition 10a: Produkte und Dienstleistungen	Die Interaktion des Unternehmers mit Personen mit unterschiedlichem Vorwissen und unterschiedlichen kulturellen Hintergründen sowie unterschiedlicher Berufserfahrung, ist förderlich für den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten.

Tabelle 79: Zusammenfassung der Propositionen des Unternehmers und der Opportunitäten  
(Quelle: eigene Darstellung)

## 5 Schlussbetrachtung

Für die Schlussbetrachtung sollen die Forschungsfragen nochmals aufgenommen und ihre Beantwortung diskutiert werden.

Die erste Forschungsfrage befasst sich mit der Frage, *welche Informationskanäle Unternehmer nutzen, um Opportunitäten zu entdecken*. Opportunitäten werden als Situationen verstanden, aus denen subjektive Erwartungen über ihr Potenzial hervorgehen, ein Produkt, eine Dienstleistung, ein Leistungssystem, ein Vertriebskonzept oder eine Produktionsmethode in der Zukunft umzusetzen, um aus Sicht des Unternehmers den Marktakteuren im Allgemeinen und dem Kunden im Speziellen einen Wert zu schaffen. Die Umsetzung einer Opportunität ist risikobehaftet, da daraus für das Unternehmen ein finanzieller Gewinn oder Verlust resultieren kann. Der Neuigkeitsgehalt einer solchen Opportunität reicht von einer Nachahmung bis hin zu einer radikalen Neuerung.

Für die Entdeckungsperspektive wird angenommen, dass Opportunitäten objektiv vorhanden sind und darauf warten, von einem bestimmten Individuum entdeckt zu werden (Shane & Venkataraman, 2000; Shane, 2003; Alvarez & Barney, 2007). Die Fähigkeit, dass der Unternehmer diese Opportunitäten entdeckt, hängt dabei von verschiedenen Faktoren ab: vom Vorwissen und der Erfahrungen (z.B. Shane, 2000), den kognitiven Fähigkeiten (z.B. Busenitz, 1996), dem sozialen Netzwerk (z.B. Krackhardt, 1995), der Lernfähigkeit des Unternehmers (z.B. Dimov, 2003) oder von einem Mix aus diesen Faktoren (z.B. Hills, et al., 1999). Die verschiedenen Arten des Netzwerks sind u.a. mögliche Informationskanäle, um Opportunitäten zu entdecken. Als ein Informationskanal wird ein Medium bezeichnet, dessen sich der Unternehmer bedient, um relevante Informationen zur Entdeckung der Opportunität zu erhalten.

Um die Informationskanäle zu untersuchen, die von Unternehmern genutzt werden, um Opportunitäten zu entdecken, wurden 56 Interviews mit Unternehmern und Führungskräften von KMU und wenigen Grossunternehmen geführt. Es konnten 143 Opportunitäten unterschieden werden. Über alle

Opportunitäten hinweg und insbesondere für Produkt- und Dienstleistungsinnovationen ist der am häufigsten genutzte Informationskanal die **Kundenanfrage**. Die Beobachtung und die eigene Imagination folgen. Der häufigste Informationskanal für Opportunitäten hinsichtlich Prozessinnovationen ist die Interaktion mit Mitarbeitenden.

Auffällig ist, dass Unternehmer, die ein Kleinst- oder Kleinunternehmen führen, mehr Gebrauch von der eigenen Imagination und der Beobachtung machen als Unternehmer von mittleren und grösseren Unternehmen. Dies kann dahingehend erklärt werden, dass durch ihre Allrounderfähigkeiten, ihre Nähe zu den Kunden und Mitarbeitenden sowie durch ihr fachliches Know-how ein ganzheitliches Verständnis der Geschäftstätigkeit vorhanden ist. Dadurch wird es schwierig, die ursprünglichen Informationskanäle zu finden, da verschiedene Faktoren eine Rolle spielen können. Erstaunlich ist, dass Familienmitglieder in dieser empirischen Untersuchung im Vergleich zu Untersuchungen über Neugründungen keine Rolle spielen (z.B. Aldrich & Cliff, 2003).

Unternehmer, die in B2B-Märkten tätig sind (resp. Opportunitäten entdecken, die sie Unternehmen anbieten können), nutzen als Informationskanal eher die Kundenanfrage als Unternehmer in B2C-Märkten. B2B-Kunden mögen einen höheren Druck und eine höhere Motivation besitzen, dass ihre Problemstellung gelöst wird.

Aufgrund der Wichtigkeit der Kunden als Informationskanal für die Entdeckung von Opportunitäten wurde eingehend untersucht, welche Effekte Kundeninteraktionen auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten haben. Es wird in der Literatur dabei kontrovers diskutiert, ob Kundeninteraktionen für den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten förderlich oder hemmend sind. Mit diesem Thema befasst sich die zweite Forschungsfrage:

*Wie beeinflusst die Interaktion mit Kunden den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten in der Frühphase von Innovationsprozessen?*

Um diese Forschungsfrage zu beantworten wurden neun Innovationsprojekte (6 Dienstleistungen, 3 Produkte) anhand von zwei Fallstudien untersucht. Diese beiden Innovationsdienstleister zeichnen sich u.a. dadurch aus, dass

ihre Kunden ihre Dienste anfragen, wenn sie neuartige Leistungen entwickeln möchten (oder entwickeln lassen möchten). Diese beiden Fallstudien dienen als Extremfälle, um Unternehmern wichtige Hinweise für die Gestaltung von Innovationsprojekten mit hohem Neuigkeitsgehalt zu liefern. Dazu wurde das Atelier für Sonderaufgaben gewählt, da es Dienstleistungen für die Endkunden erbringt und die Designfirma, da sie ihre Kunden bei der Entwicklung von neuartigen Produkten hilft. Die Anforderungskriterien an die zu entwickelnde Lösung werden als ein wichtiger Bestandteil erachtet. Es geht am Anfang darum, die Anforderungskriterien der zukünftigen Lösung zu definieren. Dies kann durch Marktforschung (Designfirma) oder durch die Auseinandersetzung mit den Begriffen der Problemstellung erreicht werden (Atelier für Sonderaufgaben).

Sind diese **Anforderungskriterien** unklar, kann es dazu führen, dass die Frühphasen von Innovationsprozessen später in der Entwicklungsphase wieder beansprucht werden, da die Lösungen bestimmte (nachträglich erkannte) Kriterien nicht erfüllen. Es kann sein, dass z.B. wichtige Entscheidungsträger nicht miteinbezogen wurden oder die Aufgabenstellung zu abstrakt und unklar ist.

Ausser in einem Produktentwicklungsprozess für professionelle Anwender zeigt sich in allen untersuchten Innovationsprojekten, dass der Endkunde nicht nach der Lösung gefragt wurde. Bei diesen Innovationsprojekten wurden entweder kuriose Fragen gestellt, um mehr über die Hintergründe zu erfahren (Atelier für Sonderaufgaben) oder es wurden bestimmte Anwender in bestimmten Märkten nach ihren **Kaufkriterien** und ihrer **Nutzungsmotivation** der Geräte befragt. Zudem wurde die Nutzung von verschiedenen Geräten durch diese Anwender beobachtet, die im Anschluss daran nach Vor- und Nachteilen in der Handhabung befragt wurden. Durch diese konkrete Nutzung konnten wichtige Erkenntnisse gewonnen werden, welche Eigenschaften das Produkt aufweisen sollte. Durch die gezielte Auswahl von Anwendern und die Nutzung von Geräten konnte die Gefahr minimiert werden, dass Endkunden ihre Bedürfnisse nicht artikulieren (können).

Den Kunden wurden zum Test von Produktvorschlägen verschiedene konkrete Lösungsvorschläge vorgestellt, damit sie selbst auswählen konnten,

welche Lösung sie bevorzugen. Durch dieses Vorgehen wird erreicht, dass der Kunde seine Bedürfnisse mitteilen kann, auch wenn er seine Bedürfnisse nicht gut artikulieren kann. Durch die Auswahl der Lösungen wurde der Designfirma klar, welche grundsätzlichen Faktoren für den Kunden wichtig waren und welche weiteren Lösungen erarbeitet werden sollten. Dadurch versicherte sich die Designfirma, dass sie mit den erarbeiteten Lösungen auf dem richtigen Weg ist. Die **Visualisierung** von Lösungen mit unterschiedlichem Abweichungsgrad vom aktuellen Zustand und die Diskussion darüber sind mögliche Formen, wie das nicht einfach zu transferierende Bedürfniswissen des Kunden übertragen werden kann.

Während des Kreativprozesses wurde von beiden untersuchten Unternehmen die Interaktion von Personen mit **unterschiedlichen beruflichen Erfahrungen** genutzt. So interagierten insbesondere am Anfang Designer mit unterschiedlichen Branchenerfahrungen. Durch diese unterschiedlichen Sichtweisen wurden Diskussionen provoziert, die zu weiteren Ideen führen. Visualisierungen ermöglichen es dabei konkret über die Ideen zu sprechen und entsprechend aus der Betrachtung der Skizzen neue Ideen zu generieren. Das Hinterfragen der Ideen der anderen Personen spielte in mindestens acht der neun Projekte eine Rolle. Beim Atelier für Sonderaufgaben war die Interaktion der beiden Unternehmer für die Generierung verschiedener neuer Ideen ausschlaggebend. Die Betrachtung aller relevanten Informationen, die gemeinsame Interaktion und das Hinterfragen der Aussagen anderer Personen waren somit für die Generierung neuer Ideen förderlich.

Innovationsdienstleister für Produkte unterscheiden sich von solchen, die Dienstleistungen für ihre Kunden entwickeln. Dienstleistungen lassen sich nicht einfach testen (Nichtgreifbarkeit). Produkte hingegen wurden den Endkunden und den Designern zum Ausprobieren gegeben, um mehr über die Funktionsweise und die Vor- und Nachteile bestimmter Eigenschaften zu erfahren. Bei Dienstleistungen ist dies nicht einfach zu bewerkstelligen. Dafür spielte bei Dienstleistungen das **Arbeitsverständnis** der beiden Unternehmer eine grössere Rolle: Die neue Leistung musste gewisse definierte Elemente beinhalten. Es wurde dabei versucht die Aufgabenstellung mit diesen Elementen in Einklang zu bringen. Da diese Formen der Kundenin-

teraktion und die angewandten Methoden von Innovationsdienstleistern verwendet wurden, kann davon ausgegangen werden, dass sie einen Einfluss auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten und Innovationen haben.

Da diese Faktoren von Innovationsdienstleistern verwendet werden und insgesamt zu Produkten und Dienstleistungen mit hohem Neuigkeitsgehalt geführt haben, wird angenommen, dass sie einen positiven Einfluss auf den Neuigkeitsgehalt von Innovationsprojekten haben.

## **5.1 Erkenntnisbeitrag für die Forschung**

Dieser Forschungsbeitrag bezweckt, die Forschung zum Entdeckungsprozess von Opportunitäten (siehe z.B. Shane & Venkataraman, 2000) weiter zu entwickeln, indem die genutzten Informationskanäle (z.B. Fiet, 2007) untersucht wurden. Um dieses Phänomen zu untersuchen wurden Unternehmer von bestehenden Unternehmen befragt. Es zeigt sich, dass Kunden als Informationskanal zusammen mit der Beobachtung und der eigenen Imagination des Unternehmers eine grosse Rolle spielen. Diese Erkenntnisse sind für die bestehende Entrepreneurshipforschung zentral. Die aktuell stärker untersuchte Rolle des Kunden in Entrepreneurshipprozessen (Shah & Tripsas, 2007; Song, et al., 2009) kann durch die Bedeutung von Kunden für die Entdeckung von Opportunitäten weiter vertieft werden. Zudem zeigt der Bezug zur Forschung über Consideration Sets (Fiet, et al., 2005), dass aufgrund der in dieser Arbeit erhobenen Daten angenommen werden kann, dass Kunden als Informationskanal bei einigen Consideration Sets von Unternehmern vorhanden sein mögen und sie somit gezielt durchsucht werden.

Zweitens wird die Forschung zu Innovationen in KMU weiterentwickelt. So konnte für unterschiedliche Kontexte gezeigt werden, dass der Unternehmer bei der Entdeckung von Opportunitäten in KMU eine grosse Rolle spielt. Insbesondere die gesamtgesellschaftliche Betrachtungsweise aufgrund seiner Allrounderfähigkeiten kann mit Hilfe eines kreativen Elementes der eigenen Imagination zur Entdeckung von Opportunitäten führen. Inputs aus Informationskanälen werden zudem mit Hilfe der eigenen Imagination zu einem gewissen Grad weiterentwickelt.

Durch diese Forschung wird die aktuelle Debatte über die in der Forschung selten adressierte Schnittstelle von Innovations- und Entrepreneurshipforschung vertieft (siehe dazu Research Policy, Special Issue „Technology Entrepreneurship“ 2003). *User Innovation and User Entrepreneurship* spielen dabei eine wichtige Rolle, und gewinnen seit einiger Zeit in der Forschung mehr Beachtung (z.B. Lettl, et al., 2008; Shah & Tripsas, 2007), jenseits der Beschäftigung mit den Kunden im Kontext der Marketingforschung.

Schliesslich bringt diese Forschung neue Erkenntnisse für den kontroversen Diskurs, inwiefern die Interaktion mit Kunden den Neuigkeitsgehalt von Innovationen positiv oder negativ beeinflusst. Die Art der Interaktion mit Kunden und die Persönlichkeitseigenschaften dieser Kunden sind für den Neuigkeitsgehalt entscheidend. Das taziite Bedürfniswissen der Kunden kann anhand der Beobachtung der Nutzung von Produkten oder über die Darstellung von Skizzen und die Rückmeldung der Kunden herausgefunden werden. In diesem Zusammenhang können spezifische Fragen gestellt werden. Weiter kann die Persönlichkeitsforschung zu Kunden (z.B. Lead User) dahingehend erweitert werden, dass die Endkunden sich gut artikulieren können und auch Trendsettereigenschaften aufweisen sollen, um für neue Innovationsprojekte förderlich zu sein.

## **5.2 Erkenntnisbeitrag für die Praxis**

Für die unternehmerische Praxis haben diese Ausführungen verschiedene Implikationen.

1. Bewusstseinsmachung, welcher Informationskanal für den Unternehmer in seinem Kontext relevant ist.
2. Die Interaktion mit dem Kunden ist ein wichtiger Informationskanal, wobei die Frage nach der Proaktivität oder unternehmerischen Wachsamkeit gestellt werden muss.
3. Beobachtungen von Endkunden und Tiefeninterviews mit ihnen dienen zur Angabe der Anforderungskriterien, die somit aus der

Marktforschung erarbeitet werden können. Diese Anforderungskriterien definieren die Eigenschaften der zu entwickelnden Lösung.

4. Die Auswahl von spezifischen Endkunden ist relevant für Produktinnovationen.
5. Die Interaktion mit Personen mit unterschiedlicher Berufserfahrung ist förderlich für den Neuigkeitsgehalt von Innovationsprojekten.

Erstens kann durch die **Bewusstseinsmachung**, welche Informationskanäle besonders förderlich sind für das Entdecken von Opportunitäten, diese entsprechend dem Vorschlag von Fiet (2007) systematisch durchsucht werden (Consideration Sets eines Unternehmers). So zeigt diese Untersuchung anhand der geführten Interviews, dass die Kundenanfrage ein häufig genutzter Informationskanal ist. Unternehmer können diese Erkenntnis insofern nutzen, dass sie weniger auf Kundenanfragen warten, sondern direkt auf die Kunden zugehen und nach ihren Bedürfnissen fragen. Dazu kann es förderlich sein, Kunden anzufragen, die für ihre Innovationsfähigkeit bekannt sind (z.B. Technologieführer in einem gewissen Markt). Song et al. (2009) fordern diesbezüglich, dass Unternehmer die Häufigkeit spezifizieren sollen, mit welcher sie bestimmte Informationskanäle nutzen, ohne jedoch dadurch andere Informationskanäle zu vernachlässigen, die für das Entdecken von Opportunitäten eine Rolle spielen könnten. Da jedoch KMU gerade durch den geringen Formalitätsgrad Vorteile gegenüber grösseren Unternehmen haben (u.a. eine höhere Flexibilität), könnte ein informeller Zugang zielführender sein. So können sich Unternehmer überlegen, wann sie mit den entsprechenden Personen aufgrund ihrer Geschäftstätigkeit sowieso in Kontakt treten. Bei dieser Gelegenheit kann mit dem Kunden auch über potenziell neue Marktleistungen gesprochen werden. Eine andere Möglichkeit wäre, dass sich der Unternehmer eine Reputation als Problemlöser aufbaut und deshalb Kunden mit Anfragen zu ihm kommen. Ein weiterer Erkenntnisbeitrag für Unternehmer in KMU ist, dass es nicht zwingend einen einzigen richtigen Informationskanal gibt, der für das Entdecken von Opportunitäten relevant ist, sondern dass es je nach Kontext mehrere und v.a. auch unter-

---

schiedliche zielführend sein können. Ebenso spielt die eigene Imagination eine bedeutende Rolle. Die eigene Imagination und die Beobachtung des Marktes können insbesondere für Unternehmer von kleineren Firmen ein Erfolgsfaktor darstellen, da sie aufgrund ihrer Allrounderfähigkeiten den Überblick über den Markt haben, ihre Kunden kennen und gleichzeitig ein technisches Know-how besitzen. Dieses Zusammenspiel kann für das Entdecken von Opportunitäten förderlich sein.

Aus der zweiten Untersuchung lässt sich zeigen, dass tatsächlich neuartige Leistungen oftmals nicht dadurch entstehen, dass der Endkunde nach konkreten Lösungen gefragt wird, sondern dass die Endkunden in ihrer **Verhaltensweise beobachtet** oder nach ihren **Kaufkriterien** befragt werden. Für Produktionsunternehmen bietet es sich insbesondere an, die Endkunden bei der **Benutzung von Produkten** mit unterschiedlichen Eigenschaften nach den Vor- und Nachteilen in ihrer Handhabung zu befragen. Für komplexe berufliche Kontexte kann es zielführender sein, die Endkunden bei ihrer Tätigkeit zu beobachten. Zudem kann das schwierig zu transferierende Bedürfniswissen durch Innovationsworkshops mit Endkunden übertragen werden, da diese Endkunden aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz Lösungsvorschläge für verschiedene Problemstellungen liefern. Wichtig scheint die Auswahl dieser Endkunden: Sie sollen heterogene Bedürfnisse aufweisen und möglichst alle relevanten Anspruchsgruppen der Zielmärkte enthalten und teilweise auch Trendsettereigenschaften besitzen. Dadurch lassen sich die Anforderungskriterien für die geforderte Lösung erarbeiten.

Dienstleister im B2B-Markt, die genügend Know-how besitzen, können zudem anhand des **eigenen Arbeitsverständnisses**, das den Bedürfnissen des Marktes entspricht, eine eigene Dienstleistung ohne den Einbezug der Endkunden entwickeln. Wichtig scheint dabei, dass die Anforderungskriterien des Projektes von Seiten des Kunden klar sind und dass für diese Kriterien anhand des eigenen Arbeitsverständnisses eine Lösung entwickelt wird. Es zeigte sich, dass Unklarheiten in der Phase der Zieldefinition dazu führten, dass sich der Prozess verzögerte oder einzelne Prozessschritte wiederholt werden mussten (z.B. im Falle des Hauptentscheidungsträgers). Somit kommt der Auftaktveranstaltung (Kick-Off) eine grosse Bedeutung zu. Zu

diesem Schluss kommen auch Verworn und Herstatt (2007): Gelingt es nicht, bereits in den frühen Phasen des Innovationsprozesses klare Vorgaben, wie z.B. eine möglichst eindeutige Spezifikation des Produktes, zu erarbeiten, führt dies oft zu teilweise erheblichen und kostenintensiven Nacharbeiten in späteren Phasen. Kreativität ist eine nötige, aber nicht die einzige, Bedingung, um Innovationen zu entwickeln (z.B. McMullen & Shepherd, 2006; Ward, 2004). So sind **Anforderungskriterien** notwendig, um die Ideen zu kanalisieren und die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass aus den Projekten ein Markterfolg wird. Es sollen zuerst die Anforderungskriterien herausgefunden werden, bevor die Kreativphase beginnt. Die Designfirma nutzte z.B. die Marktforschung, um diese Anforderungskriterien herauszufinden.

Kreative Lösungen kommen dann zustande, wenn einerseits die Rahmenbedingungen des Projektes geklärt sind und **Personen mit unterschiedlichen beruflichen Erfahrungen** interagieren sowie angeregt werden, die Lösungen zu hinterfragen. Aus dieser Interaktion entstehen im Kreativprozess neue Ideen.

Die Entwicklung von neuartigen Lösungen beinhaltet neben der hohen potenziellen Profitabilität ein grosses Risiko, dass das Projekt nicht erfolgreich umgesetzt werden könnte. Es gibt verschiedene Herausforderungen im Vergleich zu inkrementellen Produktentwicklungen, wenn neuartige Entwicklungen auf den Markt gebracht werden (Markham, 2002; McDermott & Colarelli O'Connor, 2002). Darüber hinaus zeigen verschiedene Studien, dass die Erfolgsrate für neue Produktentwicklungen tief ist. Stevens und Burley (1997) zeigen in ihrer Untersuchung, dass nur 1 von 3000 neuen Produktideen erfolgreich sind. Um dieses Risiko zu minimieren, scheint es wichtig zu sein, die Kundenbedürfnisse miteinzubeziehen. So zeigen Kim und Wilemon (2002), dass verschiedene Fehlschläge von Markteinführungen darauf zurückzuführen sind, dass sie zu stark auf dem Papier entwickelt wurden und weniger die Kundenbedürfnisse miteinbezogen haben. Eine neuartige Lösung muss somit nicht zwingend erfolgreich sein.

Bestimmte Studien zeigen, dass KMU aufgrund der Möglichkeit der schnellen Umsetzung mit inkrementellen Innovationen durchaus einen kompetiti-

---

ven Vorteil erreichen können (Bhaskaran, 2006). Seine Daten beruhen auf einer Befragung von 87 australischen KMU, die mit Meeresfrüchten handeln. Bhaskaran (2006) zeigt, dass insbesondere auch Marketinginnovationen förderlich sein können, um mit Grossunternehmen konkurrenzieren zu können.

In B2B-Märkten können zudem sogenannte Promotoren eine grosse Rolle spielen. So hat das Beispiel der Designfirma (Projekt 1) gezeigt, dass der Hauptentscheider eine entscheidende Rolle inne hat und den Innovationsprozess verlängern kann. Witte (1973: 17-21) führt den Macht- und Fachpromotor aus und Hauschildt (1997: 164) ergänzt sie durch den Prozesspromotor. Der Machtpromotor verfügt durch seine hohe hierarchische Position über die nötigen Ressourcen um den Entscheidungsprozess von Innovationsprojekten zu ermöglichen oder auch zu verhindern. Voss (1985) empfiehlt, diese Machtpromotoren möglichst früh in den Innovationsprozess einzubinden, um die Suchfelder abzustecken. Der Fachpromotor fördert den Innovationsprozess durch sein fachspezifisches Wissen, das für das Innovationsprojekt relevant ist (Witte, 1973: 18). Er nimmt eine entscheidende Rolle ein, um die fehlenden technischen Fähigkeiten, die mit Innovationsprojekten einhergehen, zu überwinden (Hauschildt, 1997: 161). Es wird angenommen, dass der Fachpromotor meist entweder aus der Entwicklungsabteilung und/oder dem Marketing resp. Produktmanagement stammt (Stern & Jaberg, 2003: 26). Der Prozesspromotor gestaltet die Zusammenarbeit und den Ablauf des Innovationsprojektes (Hauschildt, 1997: 164). Er besitzt ein hohes Methodenwissen und Erfahrung mit der richtigen Zusammensetzung von Teams (Abteilungen des Kunden, Fach- und Machtpromotoren und die Nutzung der Stärken der einzelnen Personen). Meist wird gemäss Stern und Jaberg (2003) diese Person extern hinzugezogen. Sie hat eine starke Rolle im Innovationsprojektmanagement. Die Herausforderung liegt darin, dass sie hinreichend technisch sachverständig ist, die Ziele und Strategien des Kunden kennt (Hauschildt, 1997: 170) sowie die innovativen Ideen in die Sprache des Kunden übersetzen kann (Leonard-Barton, 1995: 75). Zudem empfehlen verschiedene Forscher insbesondere bei revolutionären Innovationsprojekten, die richtigen Mitarbeitenden einzubinden, damit die Widerstände

---

(möglicherweise aus dem Not-invented-here Syndrom herrührend) verringert werden können (Katz & Allen, 1982).

### **5.3 Limitierungen dieser Forschung**

Die vorliegende Untersuchung unterliegt verschiedenen Limitierungen.

Es wurde zwar versucht, bei der Befragung der Unternehmer möglichst den Ursprung der Opportunitäten und somit den verwendeten Informationskanal herauszufinden, doch könnte es sein, dass die Angaben der Unternehmer verzerrt sind. Einerseits aufgrund von sozial erwünschten Antworten und andererseits aufgrund der retrospektiven Interpretation von Ereignissen, die von den tatsächlichen abweichen kann (Eisenhardt & Graebner, 2007). Zusätzlich kann es im Nachhinein für Unternehmer schwierig sein, sich bewusst zu machen, welcher Informationskanal genutzt wurde. Des Weiteren können verschiedene Informationskanäle zum Entdecken einer Opportunität geführt haben, wobei möglicherweise im Interview nur einer angegeben wurde.

Aufgrund der tiefen Fallzahl und des theoretischen Samplings kann zudem nicht von einer statistischen Generalisierbarkeit gesprochen werden. Nichtsdestotrotz können Tendenzen angegeben werden. Weiterführende Forschung kann dadurch inspiriert werden. Für eine Generalisierbarkeit ist zu empfehlen, eine zufällige Stichprobe an Unternehmern zu befragen.

Die Einteilung in die einzelnen Kategorien von Informationskanälen wurde sorgfältig dokumentiert vorgenommen. Trotzdem war es nicht immer ein Leichtes die angemessene Einteilung zu finden. Teilweise wurden mehrere Informationskanäle angegeben und entsprechend eingeteilt. Diese Schwierigkeit wurde vermindert, indem die eigene Einteilung mit derjenigen einer zweiten Person verglichen und Abweichungen mit einer dritten Person diskutiert wurde.

Die beiden Einzelfallstudien sind beide in spezifischen Kontexten eingebunden. Zwar sind die Erkenntnisse für die Weiterentwicklung der Theorie von Bedeutung, sie sind jedoch statistisch nicht generalisierbar.

## 5.4 Ausblick für die weiterführende Forschung

Diese Arbeit soll weitergehende Forschung inspirieren. Dazu können verschiedene Thematiken angegeben werden, die es weiter zu erforschen gilt.

Fiet (2007) führt aus, dass die systematische Suche förderlich ist für die Entdeckung von Opportunitäten. Er kontrastiert mit seinen Erkenntnissen andere Forschungsergebnisse, die davon ausgehen, dass Unternehmer problemzentriert suchen (Chandler, et al., 2003), wachsam („entrepreneurial alert“) sind (Kirzner, 1973) oder zufällig Opportunitäten entdecken (Shah & Tripsas, 2007). Diesbezüglich wäre es interessant zu untersuchen, welche Informationskanäle sich in welchen Kontexten besonders für die systematische oder problemzentrierte Suche, Wachsamkeit oder für den Zufall eignen. Die folgende Tabelle soll dies verdeutlichen.

Art der Suche	Systematisch	Problemzentriert	Wachsam	Zufällig
Informationskanäle				

Tabelle 80: Informationskanäle und Art der Suche (Quelle: eigene Darstellung)

Die Erkenntnisse der zweiten Forschungsfrage können diese Forschung weiter vertiefen. Für den Informationskanal der Kundeninteraktion im Allgemeinen kann der Aktivitätsgrad als weitere Dimension eingefügt werden (siehe Tabelle 81). Diese Tabelle wurde inspiriert durch die Diskussion über die systematische Suche, die unternehmerische Wachsamkeit resp. die zufällige Entdeckung (siehe Kapitel 2.2.4.2.2 auf der Seite 38ff.) und die Diskussion über Lead User und User Entrepreneurship (siehe Kapitel 2.2.5.2.2 auf der Seite 58ff.): Erstens kann der Kunde den Input von sich aus bringen (Zufall). Zweitens kann der wachsame Unternehmer durch die Diskussion mit dem Kunden oder die Beobachtung des Kunden eine Opportunität entdecken (unternehmerische Wachsamkeit). Drittens kann der Kunde erst dann gefragt werden, wenn ein Problem entdeckt wurde (problemzentrierte Suche). Viertens kann der Kunde zu gewissen Themen bewusst befragt oder beobachtet werden (systematische Suche). Die nachfolgende Tabelle gibt die Möglichkeit, die entsprechenden Erkenntnisse in einer Matrix einzuteilen.

<b>Systematische Suche</b>						
<b>Problemzentrierte Suche</b>						
<b>Wachsamkeit</b>						
<b>Zufall</b>						
	<b>Keine Einbindung</b>	<b>Eindbindung durch Beobachtung</b>	<b>Einbindung durch Befragung</b>	<b>Einbindung durch Diskussionen</b>	<b>Anfrage aufgrund Problemstellung</b>	<b>Lösungsvorschlag</b>

Tabelle 81: Suchintensität und Aktivitätsgrad des Kunden (Involvement)

(Quelle: eigene Darstellung)

Folgend auf die Empfehlung von Krueger (2003), dass zwischen der Qualität und der Quantität von unternehmerischem Denken unterschieden werden soll, kann die weitergehende Forschung die Informationskanäle nicht lediglich anhand der Quantität, sondern auch anhand der Qualität unterscheiden. So kann herausgefunden werden, welche Informationskanäle zur Entdeckung von besseren Opportunitäten führen. Diesbezüglich kann der Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten (siehe z.B. die Forderung von Hauser, et al., 2006 für Innovationen), der Markterfolg oder die strategische Relevanz von umgesetzten Opportunitäten untersucht werden. Auch weitere Faktoren können dabei eine Rolle spielen. Es kann z.B. für die Entdeckung von qualitativ hochstehenden Opportunitäten eine Rolle spielen, inwiefern das Vorwissen über die Funktionsweise von Märkten und technologischem Wissen vorhanden ist (Gruber, et al., 2010). So kann es sein, dass dieses Vorwissen und diese Erfahrungen einen hemmenden (z.B. Haynie & McKelvie, 2010) oder einen förderlichen Effekt auf den Neuigkeitsgehalt von entdeckten Opportunitäten haben. Wenig Vorwissen ermöglicht es laut Haynie und McKelvie (2010), über etablierte Denkmuster und Perspektiven hinauszugehen.

Eine weitere interessante Weiterentwicklung könnte sein, dass Gründer und Unternehmer von bestehenden Unternehmen in der Nutzung von Informationskanälen verglichen werden. Da Unternehmer von bestehenden Unternehmen oft täglich in Interaktionen mit Marktakteuren verwickelt sind, wäre es interessant zu erfahren, inwiefern dieser Umstand relevant ist, um Unter-

schiede in der Nutzung von Informationskanälen zwischen Gründern und Unternehmern von bestehenden Unternehmen zu erklären.

Für eine weitere Untersuchung wird empfohlen, den Grad der Imagination des Unternehmers stärker miteinzubeziehen. Es soll demnach untersucht werden, inwiefern der Kunde durch seinen Input selbst bereits einen signifikanten Anteil zum Entdecken der Opportunität hat oder ob diese Opportunität erst durch die Imagination des Unternehmers entdeckt wird (oder zumindest ein signifikanter Anteil).

Ebenso können Untersuchungen angebracht werden, welche die ganzheitliche Sichtweise von Unternehmern in Kleinunternehmen vertiefter untersuchen. Es könnten die folgenden Forschungsfragen gestellt werden: Welchen Einfluss hat die Allrounderfähigkeit des Unternehmers in Kleinunternehmen auf die Entdeckung von Opportunitäten im Allgemeinen? Welchen Einfluss hat die Allrounderfähigkeit des Unternehmers in Kleinunternehmen auf die Auswahl von Informationskanälen im Speziellen?

Weiter können die Informationskanäle anhand ihrer Wichtigkeit in der Umsetzung von Opportunitäten untersucht werden und somit die diesbezügliche Forschung weiterentwickelt werden (Cooper, et al., 1995; Fiet, 2007; Hartman, et al., 1994). Die Persönlichkeitseigenschaften des Kunden können für die vertiefte Untersuchung des Kunden als Informationskanal unterschieden werden, indem z.B. die Forschung zu Lead User miteinbezogen wird (siehe von Hippel, 1986).

Spezifische Datenerhebungsmethoden eignen sich aus verschiedenen Gründen dazu, weitere Forschung in diesem Forschungsgebiet durchzuführen. Aufgrund der möglichen Verzerrung von Interviews und der retrospektiven Betrachtung von Unternehmern, sollen Studien gefördert werden, welche den Unternehmer in seinen Aktivitäten begleiten und beobachten. Dadurch können die Forscher direkt erkennen, welcher Informationskanal für das Entdecken von Opportunitäten verantwortlich ist. Dies hat zur Folge, dass Beobachtungen über einen längeren Zeitpunkt notwendig sind. Eine andere Möglichkeit wären Interviews zu verschiedenen Zeitpunkten mit allen am Prozess beteiligten Personen zu führen, wodurch eine gründlichere Erfassung möglich ist. Experimente können weitere wertvolle Hinweise bieten.

Dazu könnte der Unternehmer vor die Wahl gestellt werden, verschiedene Informationskanäle auszuwählen und entsprechend zu nutzen. Danach wird er angewiesen – falls vorhanden – die entdeckten Opportunitäten niederzuschreiben und auszuführen, wie er darauf gekommen ist (siehe dazu auch das Vorgehen von Fiet, et al., 2007). Eine weitere Möglichkeit, die jedoch nicht ohne die genannte Verzerrung der Retrospektive ist, wäre einen Fragebogen zu entwickeln und anhand einer Likertskala abzufragen, ob die einzelnen Informationskanäle für eine bestimmte bereits umgesetzte Opportunität (also eine Innovation) genutzt wurden. Dabei sollen Angaben über die Eigenschaften der Opportunität gemacht werden (z.B. ihre strategische Bedeutung für das Unternehmen).

Für die Untersuchung von Innovationsdienstleistern wird nahegelegt, dass weitere Innovationsprojekte miteinander verglichen werden. Ebenso können weitere Unternehmen in den Vergleich miteingeschlossen werden. So können gemäss dem Vorgehen von Sandmeier et al. (2010) je zwei Unternehmen im gleichen Kontext miteinander verglichen werden, bevor sie mit einer anderen Gruppe von Unternehmen verglichen werden.

In weiteren Untersuchungen könnte analysiert werden, wie Kundeninteraktionen bei der Diffusion von neuen Marktleistungen gestaltet werden. So könnte es sein, dass die Auswahl von Kunden für die Diffusion von neuen Marktleistungen relevant ist. Innovative Kunden, die gerne neue Produkte und Dienstleistungen ausprobieren können eine Vorreiterrolle einnehmen (siehe Hauser, et al., 2006).

Beobachtungen können als Methode auch bei der empirischen Erfassung von Kundeninteraktionen nützlich sein. Dabei können mehrere Innovationsprojekte möglichst von Anfang an begleitet und miteinander verglichen werden. Dabei würde es sich anbieten, Experimente durchzuführen. Die Kundeninteraktionen sollen dazu unterschiedlich gestaltet werden. Im Design- und Kreativprozess sollen z.B. lediglich gewisse Kreativitätstechniken und Methoden vorgegeben werden. Eine grossangelegte Umfrage mag zu diesem Zeitpunkt noch zu früh sein, da in diesem Bereich nach Auffassung des Autors weitere vertiefte Erkenntnisse erforderlich sind. Auch scheint es schwierig zu sein, die Interaktion der einzelnen Personen mit quantitativen Methoden zu untersuchen.

---

## 5.5 Gesamtfazit

In der vorliegenden Untersuchung wurden Kundenanfragen als der am häufigsten genutzte Informationskanal genannt, um Opportunitäten für Produkte sowie Dienstleistungen zu entdecken. Besonders Kleinstunternehmen nutzen ihre eigene Imagination und die Beobachtung stärker als Unternehmer und Geschäftsführer von mittelgrossen oder grossen Unternehmen. Die Allrounder-Fähigkeiten von Unternehmern in Kleinst- und Kleinunternehmen könnten dafür eine Rolle spielen. Unternehmer in B2B Märkten nutzen den Informationskanal der Kundenanfragen häufiger als Unternehmer in B2C Märkten. Eine mögliche Erklärung dafür könnte das im Vergleich zu Privatpersonen in B2C-Märkten höhere Bedürfnis von Kunden in B2B-Märkten sein, dass ihr Problem gelöst wird.

Spezialisierte Innovationsdienstleister interagieren in verschiedenen Formen mit den Endkunden: Es zeigte sich, dass die Endkunden lediglich in einem Fall während eines Innovationsworkshops im B2B-Kontext nach konkreten Lösungen gefragt wurden. In einem weiteren Projekt wurden die Kaufkriterien und die Nutzungsmotivation von speziell ausgewählten Endkunden abgefragt und anhand der Nutzung von Produkten beobachtet sowie hinterfragt. Die Erkenntnisse aus diesen Tiefeninterviews mit den Kunden dienen als Grundlage für die Anforderungskriterien für das neue Produkt. Wo eine solche Marktforschung fehlte, gestaltete sich die Definition der Anforderungskriterien weit schwieriger. Im Kreativprozess wurden verschiedene Methoden, insbesondere die Erstellung von Visualisierungen, angewandt. Weiter war in diesem Prozess die Interaktion von Designern und Personen mit unterschiedlichen beruflichen Kontexten und Erfahrungen förderlich. Für Dienstleistungen ergaben sich die Ideen für neue Leistungen insbesondere aufgrund der Interaktion der beiden Unternehmer, aber auch durch die Betrachtung aller relevanten Informationen aus der Problemstellung. Zudem war das grundsätzliche Arbeitsverständnis (resp. die grundsätzlichen Faktoren, die eine entwickelte Lösung beinhalten sollte) der beiden Unternehmer für die erarbeiteten Lösungen relevant.

## 6 Literaturverzeichnis

- Aaker, D. A. (1988). *Strategic Market Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Acs, Z. J., Anselin, L., & Varga, A. (2002). Patents and innovation counts as measures of regional production of new knowledge. *Research Policy*, 31(7), 1069-1085.
- Adams, M. E., Day, G. S., & Dougherty, D. (1998). Enhancing New Product Development Performance: An Organizational Learning Perspective. *The Journal of Product Innovation Management*, 15, 403-422.
- Adamson, R. E. (1952). Functional Fixedness as Related to Problem Solving: A Repetition of Three Experiments. *Journal of Experimental Psychology*, 44, 288-291.
- Adamson, R. E., & Taylor, D. W. (1954). Functional Fixedness As Related to Elapsed Time and to Set. *Journal of Experimental Psychology*, 47, 122-126.
- adidas. (2011). miadidas - create your own. Gefunden am 5. Mai 2011 unter <http://www.adidas.com/campaigns/miadidas-nonecom/content/switzerland.asp>
- Alam, I. (2006). Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovations through customer interactions. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 468-480.
- Alam, I., & Perry, C. (2002). A customer-oriented new service development process. *Journal of Service Marketing*, 6, 515-534.
- Aldrich, H. (1989). *From traits to rates: an ecological perspective on organizational foundings*. Paper presented at the Gateway Conference on Entrepreneurship.
- Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573-596.
- Aldrich, H. E., & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. In D. Sexton & R. Similor (Eds.), *The Art and Science of Entrepreneurship* (pp. 3-23). New York: Ballinger.
- Alexander, D. L., & Feinberg, R. M. (2004). Entry in local telecommunication markets. *Review of Industrial Organization*, 25(2), 107-127.
- Allen, R. C. (1983). Collective Invention. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 4, 1-24.
- Allen, T. J., & Marquis, D. G. (1964). Positive and Negative Biasing Sets: The Effects of Prior Experience on Research Performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 11(4), 158-161.

- 
- Alsos, G. A., & Kaikkonen, V. (2004). *Opportunity recognition and prior knowledge: A study of experienced entrepreneurs*. Paper presented at the Nordic Conference on Small Business Research.
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1), 11-26.
- Ancori, B., Bureth, A., & Cohendet, A. (2000). The Economics of Knowledge: The Debate about Codification and Tacit Knowledge. *Industrial and Corporate Change*, 9(2), 255-287.
- Andersson, M., & Johansson, B. (2008). Innovation Ideas and Regional Characteristics: Product Innovations and Export Entrepreneurship by Firms in Swedish Regions. *Growth and Change*, 39(2), 193-224.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105-122.
- Ardichvili, A., & Cardozo, R. N. (2000). A model of the entrepreneurial opportunity recognition process. *Journal of Entreprising Culture*, 8(2).
- Arenius, P., & De Clercq, D. (2005). A Network-based Approach on Opportunity Recognition. *Small Business Economics*, 24, 249-265.
- Atelier für Sonderaufgaben (2011a). Atelier für Sonderaufgaben. Gefunden am 5. Mai 2011 unter [http://www.sonderaufgaben.ch/index\\_start.html](http://www.sonderaufgaben.ch/index_start.html)
- Atelier für Sonderaufgaben (2011b). Biografie. Gefunden am 5. Mai 2011 unter <http://www.sonderaufgaben.ch/biografie.html>
- Atelier für Sonderaufgaben (2008). Projekt Kultur im Stampf. Aktion "Null Stern Hotel". Pressespiegel (Stand 14.12.2008, unvollständig). Gefunden am 14. Mai, 2011, unter <http://www.sevelen.ch/Portals/0/Content/141208-pressespiegel-NSH.pdf>
- Atuahene-Gima, K. (1996). Differential Potency of Factors Affecting Innovation Performance in Manufacturing and Services Firms in Australia. *Journal of Product Innovation Management*, 13, 35-52.
- Atuahene-Gima, K., Slater, S. F., & Olson, E. M. (2005). The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance. *The Journal of Product Innovation Management*, 22(6), 464-482.
- Avlonitis, G. J., Papastathopoulou, P. G., & Gounaris, S. P. (2001). An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenarios. *The Journal of Product Innovation Management*, 18(5), 324-342.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-366.
- Baldwin, C., Hienerth, C., & von Hippel, E. (2006). How user innovations become commercial products: A theoretical investigation and case study. *Research Policy*, 35(9), 1291-1313.

- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference. *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.
- Baron, R., A. (2000). Counterfactual thinking and venture formation: The potential effects of thinking about "what might have been". *Journal of Business Venturing*, 15(1), 79-91.
- Baron, R., A. (2004). The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions. *Journal of Business Venturing*, 19, 221-239.
- Baron, R. A. (1997). Cognitive mechanisms in the decision to become an entrepreneur: The role of counterfactual thinking and the experience of regret. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 148-155.
- Baron, R. A. (2000). Counterfactual thinking and venture formation: The potential effects of thinking about "what might have been". *Journal of Business Venturing*, 15(1), 79-91.
- Baron, R. A. (2004). *Opportunity recognition: A cognitive perspective*. Paper presented at the Academy of Management Conference.
- Baron, R. A. (2004). The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions. *Journal of Business Venturing*, 19, 221-239.
- Baron, R. A. (2007). Behavioral and cognitive factors in entrepreneurship: Entrepreneurs as the active element in new venture creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 167-182.
- Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review*, 33(2), 329-340.
- Baron, R. A., & Ensley, M. D. (2006). Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs. *Management Science*, 52(9), 1331-1344.
- Baron, R. A., & Tang, J. (2011). The role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 49-60.
- Bartl, M., Hück, S., & Ruppert, S. (2009). *Netnography research: Community insights in the cosmetic industry*, *Consumer Insights 2009 - The Pragmatic Approach*. Paper presented at the Esomar Conference.
- Bartunek, J. M., Rynes, S. L. & Ireland, R. D. (2006). What makes management research interesting and why does it matter? *Academy of Management Journal*, 49: 9-15.
- Baumol, W. (1968). *Entrepreneurship in economic theory*. Paper presented at the American Economic Review Papers and Proceedings.
- Belliveau, P., Griffin, A., & Somermeyer, S. M. (2004). *The PDMA Toolbook for New Product Development*. Hoboken: Wiley.
- Bendapudi, N., & Leone, R. P. (2002). anaging business-to-business customer relationships following key contact employee turnover in a vendor firm. *Journal of Marketing*, 66, 83-101.

- 
- Bendapudi, N., & Leone, R. P. (2003). Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production. *Journal of Marketing*, 67(1), 14-28.
- Bettencourt, L. A., Ostrom, A. L., Brown, S. W., & Rowntree, R. J. (2002). Client co-production in knowledge-intensive business services. *California Management Review*, 44(4), 100.
- Bettman, J. R., Luce, M. F., & Payne, J. W. (1998). Constructive consumer choice processes. *Journal of Consumer Research*, 25(3), 187-217.
- Bhaskaran, S. (2006). Incremental Innovation and Business Performance: Small and Medium-Size Food Enterprises in a Concentrated Industry Environment. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 64-80.
- Biemans, W. G. (1991). User and third party involvement in developing medical equipment innovations. *Technovation*, 11(3), 163-182.
- Bilgram, V., Bartl, M., & Biel, S. (2011). Getting Closer to the Consumer - How Nivea Co-Creates New Products. *Marketing Review St. Gallen*.
- Billington, J. (1998). Customer-Driven Innovation. *Harvard Management Update*, 3, 1-3.
- Birch, H. G., & Rabinowitz, H. J. (1951). The Negative Effect of Previous Experience on Productive Thinking. *Journal of Experimental Psychology*, 41, 121-126.
- Birley, S. (1985). The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 1, 107-117.
- Björk, J., & Magnusson, M. (2009). Where Do Good Innovation Ideas Come From? Exploring the Influence of Network Connectivity on Innovation Idea Quality. *Journal of Product Innovation Management*, 26, 662-670.
- Blazevic, V., & Lievens, A. (2008). Managing Innovation Through Customer Coproduced Knowledge in Electronic Services: An Exploratory Study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 138-151.
- Bleicher, K. (1995). Technologiemanagement und organisationaler Wandel. In E. Zahn (Ed.), *Handbuch Technologiemanagement* (pp. 579-596). Stuttgart: Schäffer-Poetschel.
- Bogers, M., Afuah, A., & Bastian, B. (2010). Users as Innovators: A Review, Critique, and Future Research Directions. *Journal of Management*, 36(4), 857-875.
- Bolton Report, T. (1971). *Report of the Committee of Inquiry on Small Firms*. London: HMSO.
- Bolton, R. N., Smith, A. K., & Wagner, J. (2003). Striking the right balance: Designing service to enhance business-to-business relationships. *Journal of Service Research*, 5(4), 271-291.
- Booz, A., Hamilton. (1982). *New product management for the 1980*. New York: Booz, Allen & Hamilton.
- Boschma, R. A. (2005). Proximity and Innovation: A Critical Assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61-74.

- Bosman, J. (2006). Chevy Tries a Write-Your-Own-Ad Approach, and the Potshots Fly. *New York Times*.
- Bouchard, T. J. J. (1976). Field research methods: Interviewing, questionnaires, participants observation, systematic observation, unobtrusive measures. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 363-413). Chicago: Rand McNally.
- Brem, A., & Voigt, K.-I. (2009). Integration of market pull and technology push in the corporate front end and innovation management - Insights from the German software industry. *Technovation*, 29, 351-367.
- Bretschneider, U., Ebner, W., Leimeister, J. M., & Krcmar, H. (2007). Internetbasierte Ideenwettbewerbe als Instrument der Integration von Kunden in das Innovationsmanagement von Software-Unternehmen. In K. Meissner & M. Engelen (Eds.), *Virtuelle Organisation und Neue Medien, Proc. Workshop Gemeinschaften in Neuen Medien* (pp. 51-64). Dresden: TUDpress.
- Brockhoff, K. (2002). Produktinnovation. In S. Albers & A. Herrmann (Eds.), *Handbuch Produktmanagement. Strategieentwicklung - Produktplanung - Organisation - Kontrolle* (2 ed., pp. 25-54).
- Bröder, A. (2000). Assessing the empirical validity of the "take the best" heuristic as a model of human probabilistic inference. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory Cognition*, 26(5), 1332-1346.
- Brühlhart, A. (2011). Opportunity Recognition. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 58(3), 259-265.
- Buchanan, J. M., & Vanberg, V. J. (1991). The market as creative process. *Economics and Philosophy*, 7, 20, 167-186.
- Buehler, R., Griffin, D., & MacDonald, H. (1997). The role of motivated reasoning in optimistic time predictions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 238-247.
- Buehler, R., Griffin, D., & Rposs, M. (1994). Exploring the "planning fallacy": why people underestimate their task completion times. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 984-996.
- Bundesamt für Statistik (2011). Daten - Betriebszählung. Gefunden am 5. Mai 2011 unter <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/data.html>
- Bunge, M. (1962). *Intuition and Science*. Cliffs: Prentice-Hall.
- Burger-Helmchen, T., & Llerena, P. (2008). A case study of creative start-up: governance, communities and knowledge management. *Journal of Innovation Economics*, 2(2), 125-146.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes*. Cambridge Mass.: Harvard University Press.
- Burt, R. S. (1992). The social structure of competition. In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Network and Organizations: Structure, Form and Action*. Boston: Harvard Business School Press.

- 
- Busenitz, L. W. (1996). Research on entrepreneurial alertness: Sampling, measurement, and theoretical issues. *Journal of Small Business Management*, 34(4), 35-44.
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12, 9-30.
- Bürgel, H. D., & Zeller, A. (1997). Controlling kritischer Erfolgsfaktoren in der Forschung und Entwicklung. *Controlling*, 9(4), 218-225.
- Calder, B. J., Phillips, L. W., & Tybout, A. M. (1982). The concept of external validity. *Journal of Consumer Research*, 9(3), 240-244.
- Callahan, T. J., & Cassar, M. D. (1995). Small business owners' assessment of their ability to perform and interpret formal market studies. *Journal of Small Business Management*, 33(4), 1-9.
- Campbell, D. T. (1965). Variation and selective retention in socio-cultural evolution. In H. R. Barringer, G. I. Blanksten & R. Mack (Eds.), *Social Change in Developing Areas* (pp. 19-49). Cambridge, MA: Schenkman.
- Carbonell, P., Rodriguez-Escudero, A. I., & Pujari, D. (2009). Customer Involvement in New Service Development: An Examination of Antecedents and Outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, 26(5), 536-550.
- Cassar, G., & Craig, J. (2009). An investigation of hindsight bias in nascent venture activity. *Journal of Business Venturing*, 24, 149-164.
- Casson, M. (1982). *The entrepreneur. An economic theory*. Totowa, NJ: Barnes and Noble Books.
- Casson, M. (2005). The Individual - Opportunity Nexus: A Review of Scott Shane: A General Theory of Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 24(5), 423-430.
- Chandler, G. N., DeTienne, D. R., & Lyon, D. W. (2003). *Outcome Implications of Opportunity Creation / Discovery Processes*. Paper presented at the Babson College, Babson Kauffman Entrepreneurship Research Conference.
- Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 375-390.
- Chandy, R. K., & Tellis, G. J. (1998). Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize. *Journal of Marketing Research*, 35, 474-487.
- Chandy, R. K., & Tellis, G. J. (2000). The Incumbent's Curse? Incumbency, Size, and Radical Product Innovation. *Journal of Marketing*, 64(3), 1-17.
- Chesbrough. (2004). Managing Open Innovation. *Research Technology Management*, 47(1), 23-26.
- Christensen, C. M., & Bower, J. L. (1996). Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms. *Strategic Management Journal*, 17(3), 197-218.

- Cliff, J., E., Jennings, P. D., & Greenwood, R. (2006). New to the game and questioning the rules: The experiences and beliefs of founders who start imitative versus innovative firms. *Journal of Business Venturing*, 21(5), 633-663.
- Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychological Measurement*, 20(1), 37-46.
- Cohendet, P., & Llerena, P. (1997). Learning, Technical Change, and Public Policy: How to Create and Exploit Diversity. In C. Edquist (Ed.), *Systems of innovation: technologies, institutions, and organizations*. London: Pinter.
- Companys, Y. E., & McMullen, J. S. (2007). Strategic Entrepreneurs at Work: Nature, Discovery, and Exploitation of Entrepreneurial Opportunities. *Small Business Economics*, 28(4), 301-322.
- Cook, T. D., & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-Experimental Design: Design and Analysis Issues for Field Settings*. Skokie: Rand McNally.
- Cooper, A. C., Folta, T. B., & Woo, C. (1995). Entrepreneurial information search. *Journal of Business Venturing*, 10(2), 107-120.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1995). Benchmarking the Firm's Critical Success Factors in New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 12(5), 374-391.
- Corbett, A. C. (2005). Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 473-491.
- Craig, J., & Lindsay, N. (2001). Quantifying "gut feeling" in the opportunity recognition process. In W. D. Bygrave, E. Autio, C. G. Brush, P. Davidsson, P. G. Green, P. D. Reynolds & H. J. Sapienza (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 124-135). Babson Park: Center for Entrepreneurial Studies.
- Curran, J., & Blackburn, R. A. (2001). *Researching the small enterprise*. London: Sage Publication.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the firm* (2 ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Dahan, E., & Hauser, J. R. (2002). The virtual customer. *The Journal of Product Innovation Management*, 19, 332-354.
- Dahlqvist, J., Chandler, G. N., & Davidsson, P. (2004). Patterns of search and the newness of venture ideas. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 30(1), 315-326.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23, 1095-1121.
- Danneels, E., D. (2003). Tight-loose coupling with customers: The enactment of customer orientation. *Strategic Management Journal*, 24(6), 559-576.
- Danneels, E., & Kleinschmidt, E. J. (2001). Product innovativeness from the firm's perspective: Its dimensions and their relation with project

- selection and performance. *The Journal of Product Innovation Management*, 18(6), 357-373.
- Dannenber, M., & Barthel, S. (2002). *Effiziente Marktforschung*. Bonn: Galileo Press.
- Davidsson, P. (2003). The domain of entrepreneurship research: Some suggestions. In J. A. Katz (Ed.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth* (Vol. 6). New York: Elsevier JAI.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.
- Day, G., S., & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- De Bono, E. (2000). *Six thinking hats*. London: Penguin.
- De Brentani, U. (1995). New industrial service development: scenarios for success and failure. *Journal of Business Research*, 32, 93-103.
- De Carolis, D. M., Litzky, B. E., & Eddleston, K. A. (2009). Why Networks Enhance the Progress of New Venture Creation: The Influence of Social Capital and Cognition. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 527-545.
- De Clercq, D., & Arenius, P. (2006). The Role of Knowledge in Business Start-up Activity. *International Small Business Journal*, 24(4), 339-358.
- De Koning, A. J., & Muzyka, D. F. (1999). Conceptualising Opportunity Recognition as a Socio-Cognitive Process. The Centre for Advanced Studies in Leadership Stockholm School of Economics.
- De Luca, L. M., & Atuahene-Gima, K. (2007). Market knowledge dimensions and cross-functional collaboration: Examining the different routes to product innovation performance. *Journal of Marketing*, 71(1), 95-112.
- Dean, T. J., & McMullen, J. S. (2002). *Market failure and entrepreneurial opportunity*. Paper presented at the Proceedings-Academy of Management.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Deshpande, R., & Webster Jr, F. E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing*, 24(4), 287-309.
- Dicken, P., Forsgren, M., & Malmberg, A. (1994). The local embeddedness of transnational corporations. In A. Amin & N. Thrift (Eds.), *Globalization, Institutions and Regional Development in Europe* (pp. 23-45). Oxford: Oxford University Press.

- Dickson, P. R. (1992). Toward a General Theory of Competitive Rationality. *Journal of Marketing*, 56(1), 69-83.
- Dimov, D. P. (2003). The nexus of individual and opportunity: Opportunity recognition as a learning process. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 410-420.
- Dollinger, M. J. (1984). Environmental Boundary Spanning and Information Processing Effects on Organizational Performance. *The Academy of Management Journal*, 27(2), 351-368.
- Drucker, P. (1985). *Entrepreneurship and Innovation: Practice and principles*. New York, NJ: HarperBusiness.
- Drucker, P. F. (1998). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 76(6), 149-155.
- Duncker, K. (1945). On Problem Solving. Translated by Lynne S. Lees. *Psychological Monographs*, 58(5).
- Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. (2008). Entrepreneurship behaviors, opportunity recognition, and the origins of innovative ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(4), 317-338.
- Easingwood, C. J., & Storey, C. D. (1995). The impact of new product development projects on the success of financial services. *Logistics Information Management*, 8(4), 35-40.
- Eckhardt, J. T., & Shane, S. A. (2003). Opportunities and Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 333-349.
- Edmondson, A., C., & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1155-1179.
- Eggers, F., Kraus, S., & Filser, M. (2009). Entrepreneurial Marketing - zum Bedarf eines modifizierten Marketingansatzes für junge wachstumsorientierte Unternehmen. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 57(3-4), 187-217.
- Einhorn, H. J. (1970). Use of nonlinear, non-compensatory models as a function of task and amount of information. *Behavior Human Performance*, 6, 1-27.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14, 532-549.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Engle, R. W. (2001). What is working memory capacity? In H. L. Roediger, J. S. Nairne, I. Neath & A. M. Suprenant (Eds.), *The nature of remembering: Essays in honor of Robert G. Crowder* (pp. 297-314). Washington: American Psychological Association.
- Engle, R. W., Tuholskim, S. W., Laughlin, J. E., & Conway, A. R. A. (1999). Working memory, short-term memory, and general fluid intelligence: A latent variable approach. *Journal of Experimental Psychology: General*, 128, 309-331.

- 
- Etgar, M. (2008). A Descriptive Model of the Consumer Co-Production Process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 97-108.
- EU-Kommission. (2006). *Die neue KMU-Definition*.
- Evans, D. S., & Leighton, L. S. (1989). Some Empirical Aspects of Entrepreneurship. *American Economic Review*, 79, 519-535.
- ewm. (2011). Wasser und Strom aus Mels - für Sie. Gefunden am 5. Mai 2011 unter [www.ewmels.ch](http://www.ewmels.ch)
- Fass, D. R., & Black, J. A. (2007). *Entrepreneurial Opportunity Seeking: Governmental shocks and opportunities*. Paper presented at the Southwest Decision Sciences Institute, San Diego.
- Feick, L., & Price, L. (1987). The Market Maven: A Diffuser of Marketplace Information. *Journal of Marketing*, 51(1), 83-97.
- Fiet, J. O. (1996). The Informational Basis of Entrepreneurial Discovery. *Small Business Economics*, 8, 419-430.
- Fiet, J. O. (2007). A Prescriptive Analysis of Search and Discovery. *Journal of Management Studies*, 44(4), 592-610.
- Fiet, J. O., Norton, W. I. J., & Clouse, V. G. H. (2007). Systematic search as a source of technical innovation: An empirical test. *Journal of Engineering and Technology Management*, 24(4), 329-346.
- Fiet, J. O., & Patel, P. C. (2008). Entrepreneurial Discovery as Constrained, Systematic Search. *Small Business Economics*, 30(3), 215-229.
- Fiet, J. O., Piskounov, A., & Patel, P. C. (2005). Still Searching (Systematically) for Entrepreneurial Discoveries. *Small Business Economics*, 25(5), 489-504.
- Fiet, J. O., & Samuelsson, M. (2000). *Knowledge-based competencies as a platform for firm formation*. Paper presented at the Frontiers of Entrepreneurship Research, Wellesley.
- Figenbaum, A., & Karnani, A. (1991). Output flexibility - A competitive advantage for small firms. *Strategic Management Journal*, 12, 101-114.
- Finance, D. o. C. (2011). Standard Industrial Classification (SIC) Code List. Gefunden am 24. Mai 2011, unter <http://www.sec.gov/info/edgar/siccodes.htm>
- Fischhoff, B. (1975). Hindsight does not equal foresight: the effect of outcome knowledge on judgment under uncertainty. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 1, 288-299.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4 ed.). London: Sage.
- Flint, D. J. (2002). Compressing new product success-to-success cycle time. Deep customer value understanding and idea generation. *Industrial Marketing Management*, 31, 305-315.
- Foo, M.-D. (2010). Member Experience, Use of External Assistance and Evaluation of Business Ideas. *Journal of Small Business Management*, 48(1), 32-43.

- Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: the affect illusion model (AIM). *Psychology Bulletin*, 117, 39-66.
- Frank, Robert, & Bernanke, Ben (2001). Principles of Economics. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Frank, H., & Mitterer, G. (2009). Opportunity Recognition - State of the Art und Forschungsperspektiven. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 79, 367-406.
- Franke, N., & Piller, F. (2004). Value creation by toolkits for user innovation and design: The case of the watch market. *Journal of Product Innovation Management*, 21(6), 401-415.
- Franke, N., & Shah, S. (2003). How communities support innovative activities: an exploration of assistance and sharing among end-users. *Research Policy*, 32(1), 157-178.
- Franke, N., & von Hippel, E. (2003). Satisfying heterogeneous user needs via innovation toolkits: the case of Apache security software. *Research Policy*, 32(7), 1199-1215.
- Franke, N., von Hippel, E., & Schreier, M. (2006). Finding commercially attractive user innovations: A test of lead user theory. *Journal of Product Innovation Management*, 23(4), 301-315.
- Franz, K. (2005). *Tinkering: Consumers reinvent the early automobile*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Freel, M. S. (2000). Strategy and Structure in Innovative Manufacturing SMEs: The Case of an English Region. *Small Business Economics*, 15(1), 27-45.
- Freel, M. S., & Robson, J. A. (2004). Small Firm Innovation, Growth and Performance: Evidence from Scotland and Northern England. *International Small Business Journal*, 22(6), 561.
- Frey, L. R., Botan, C. H., & Kreps, G. L. (2000). *Investigating Communication: An Introduction to Research Methodologies*. Boston: Allyn and Bacon.
- Frey, U., Halter, F., & Zellweger, T. (2004). *Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz*. St. Gallen: Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG).
- Fueglistaller, U. (2001). Tertiärisierung und Dienstleistungscompetenz in schweizerischen Klein- und Mittelunternehmen (KMU). Konzeptionale Näherung und empirische Fakten (2. Aufl.). St. Gallen: KMU Verlag HSG.
- Fueglistaller, U. (2004). *Charakteristik und Entwicklung von Klein- und Mittelunternehmen (KMU)*. St. Gallen: KMU Verlag HSG.
- Fueglistaller, U., Fust, A., & Federer, S. (2007). *Kleinunternehmen in der Schweiz - dominant und unscheinbar zugleich* (Vol. 2). Solothurn: BDO Visura.
- Fueglistaller, U., Müller, C., & Volery, T. (2008). *Entrepreneurship. Modelle - Umsetzung - Perspektiven. Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz*. Wiesbaden: Gabler.

- 
- Fust, A., Grand, S., & Fueglistaller, U. (2011). Kundeninteraktionen und der Neuigkeitsgrad von Opportunitäten: Eine unternehmerische Perspektive auf die Frühphase des Innovationsprozesses. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 59(2), 71-101.
- Füller, J. (2006). Wie lässt sich das innovative Potenzial von Online-Communities nutzen? Vorstellung der Netnographie-Methode. Universität Innsbruck:
- Gaglio, C. M. (2004). The role of mental simulations and counterfactual thinking in the opportunity identification process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(6), 533-552.
- Gaglio, C. M., & Katz, J. A. (2001). The Psychological Basis of Opportunity Identification: Entrepreneurial Alertness. *Journal of Small Business Economics*, 16, 95-110.
- Gans, J. S., & Stern, S. (2003). The product market and the market for "ideas": Commercialization strategies for technology entrepreneurs. *Research Policy*, 32, 333-350.
- Gartner, W. B. (1985). A framework for describing and classifying the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- Gartner, W. B. (1988). "Who is an entrepreneur" is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-31.
- Gartner, W. B., Carger, N. M., & Hills, G. E. (2003). The language opportunity. In C. Steyaert & D. Hjorth (Eds.), *New Movements in Entrepreneurship* (pp. 103-124). Northampton: Edward Elgar.
- Garud, R., & Karnoe, P. (2001). Path creation as a process of mindful deviation *Path Dependence and Path Creation* (pp. 38). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29, 1465-1474.
- Gigerenzer, G., & Goldstein, D. G. (1996). Reasoning the fast and frugal way: Models of bounded rationality. *Psychological Review*, 103(4), 650-669.
- Golde, R. A. (1964). Practical Planning for Small Business. *Harvard Business Review*, 42(3), 147-161.
- Goulding, C. (2002). Grounded theory: A practical guide for management, business and market researchers. London: Sage.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: a network theory revisited. *Sociological Theory*, 1, 201-233.
- Granovetter, M. (1985). Economic-action and social-structure - The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Greenstein, S. (2006). Legislating Entrepreneurship: An oxymoron? *IEEE*, 4, 86.

- Grichnik, D. (2006). Die Opportunity Map der internationalen Entrepreneurshipforschung: Zum Kern des interdisziplinären Forschungsprogramms. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 76(12), 1303-1333.
- Griffin, A., & Hauser, J. R. (1993). The voice of the customer. *Marketing Science*, 12(1), 1-27.
- Grinstein, A. (2008). The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 36, 166-173.
- Gruber, M., Kim, S. M., & Brinckmann, J. (2010). *How experience shapes the subjective evaluation of business opportunities*. Paper presented at the Babson College Entrepreneurship Research Conference.
- Gruner, K. E., & Homburg, C. (2000). Does Customer Interaction Enhance New Product Success? *Journal of Business Research*, 49(1), 1-14.
- Gummesson, E. (1991). *Qualitative Methods in Management Research*. Newbury Park: Sage.
- Haefliger, S., von Krogh, G., & Spaeth, S. (2008). Code reuse in open source software. *Management Science*, 54(1), 180-193.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30-45.
- Hansen, D. J., Shrader, R. & Monllor, J. (2011). Defragmenting Definitions of Entrepreneurial Opportunity. *Journal of Small Business Management*. 49(2), 283-304.
- Hargadon, A., & Sutton, R. I. (1997). Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 716-749.
- Harmancioglu, N., Droge, C., & Calantone, R. J. (2009). Theoretical lenses and domain definitions in innovation research. *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 229-263.
- Hartley, J. (1994). Case studies in organizational research. Qualitative methods in organizational research. Cassell, C. & Symon, G. (Hrsg.). London: Sage.
- Hartman, E. A., Tower, C. B., & Sebora, T. C. (1994). Information sources and their relationship to organizational innovation in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 32(1), 36-47.
- Hauschildt, J. (1997). *Innovationsmanagement* (2 ed.). München: Vahlen.
- Hauschildt, J. (2004). *Innovationsmanagement* (3 ed.). München: Vahlen.
- Hauschildt, J., & Salomo, S. (2005). Je innovativer, desto erfolgreicher? Eine kritische Analyse des Zusammenhangs zwischen Innovationsgrad und Innovationserfolg. *Journal für Betriebswirtschaft*, 55, 3-20.
- Hauschildt, J., & Salomo, S. (2011). *Innovationsmanagement* (5., überarb., erg. und aktual. Aufl. ed.). München: Vahlen.

- 
- Hauser, J., Tellis, G. J., & Abbie, G. (2006). Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science. *Marketing Science*, 25(6), 687-717.
- Hausman, A. (2005). Innovativeness Among Small Businesses: Theory and Propositions for Future Research. *Industrial Marketing Management*, 34, 773-782.
- Hayek, F. A. (1945). The use of knowledge in society. *American Economic Review*, 35(4), 519-530.
- Haynie, J. M., & McKelvie, A. (2010). *Even a blind squirrel sometimes finds a nut: Can a deficit in prior knowledge enhance opportunity recognition?* Paper presented at the Babson College Entrepreneurship Research Conference.
- Haynie, M. J., Shepherd, D. A., & McMullen, J. S. (2009). An Opportunity for Me? The Role of Resources in Opportunity Evaluation Decisions. *Journal of Management Studies*, 46(3), 338-362.
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9-30.
- Herrmann, A., Tomczak, T., & Befurt, R. (2006). Determinants of radical innovations. *European Journal of Innovation*, 9(1), 20-43.
- Herstatt, C., & von Hippel, E. (1992). From experience - Developing new product concepts via the lead user method - A case study in a low-tech field. *Journal of Product Innovation Management*, 9(3), 213-221.
- Hills, G. E., & Shrader, R. C. (1998). Successful entrepreneurs' insights into opportunity recognition. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 30-43.
- Hills, G. E., Shrader, R. C., & Lumpkin, G. T. (1999). Opportunity recognition as a creative process. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 216-227.
- Hipp, C., & Grupp, H. (2005). Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies. *Research Policy*, 34(4), 517-535.
- Hirschleifer, J., & Riley, J. G. (1979). The analytics of uncertainty and information - an expository survey. *Journal of Economic Literature*, 17, 1375-1421.
- Hite, J. M. (2003). Patterns of multidimensionality among embedded network ties: a typology of relational embeddedness in emerging entrepreneurial firms. *Strategic Organization*, 1(1), 9-49.
- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship - A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165-187.
- Hoegl, M., & Wagner, S. M. (2005). Buyer-Supplier Collaboration in Product Development Projects. *Journal of Management*, 31(4), 530-548.

- Hofbauer, G., & Schöpfel, B. (2010). *Professionelles Kundenmanagement: ganzheitliches CRM und seine Rahmenbedingungen*. Erlangen: Publicis Publishing.
- Hoffman, D. L., Kopalle, P., K., & Novak, T. P. (2010). The "Right" Consumers for Better Concepts: Identifying and Using Consumers High in Emergent Nature to Further Develop New Product Concepts. *Journal of Marketing Research*, 47(5), 854-865.
- Homburg, C. (1997). *On Closeness to the Customer in Industrial Markets*. Unpublished manuscript, Koblenz.
- Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. (2010). Consumer Cocreation in New Product Development. *Journal of Service Research*, 13(3), 283-296.
- Hyland, P. W., Marceau, J., & Sloan, T. R. (2006). Sources of Innovation and Ideas in ICT Firms in Australia. *Creativity and Innovation Management*, 15(2), 182-194.
- Ives, B., & Olson, M. H. (1984). User involvement and MIS success: A review of research. *Management Science*, 30(5), 586-603.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1992). Specific and general knowledge and organizational structure. In L. Werin & H. Wijklander (Eds.), *Contract Economics*. Cambridge: Blackwell.
- Jeppesen, L. B., & Frederiksen, L. (2006). Why Do Users Contribute to Firm-Hosted User Communities? The Case of Computer-Controlled Music Instruments. *Organization Science*, 17(1), 45-63.
- Jeppesen, L. B., & Molin, M. J. (2003). Consumers as Co-Developers: Learning and Innovation outside the Firm. *Technology Analysis & Strategic Management*, 15, 363-383.
- Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611.
- Joas, H. (1996). *The Creativity of Action*. Chicago: University of Chicago Press.
- Johannessen, J.-A., & Dolva, J. O. (1995). Innovative Companies' External Information Search in Russia. *International Journal of Information Management*, 15(5), 367-376.
- Johannessen, J.-A., Olsen, B., & Lumpkin, G. T. (2001). Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management*, 4(1), 20-31.
- Johannisson, B. (1988). Business formation - a network approach. *Scandinavian Journal of Management*, 4(3-4), 83-99.
- Johnson, E. J., & Meyer, R. J. (1984). Compensatory choice models of non-compensatory processes: The effect of varying context. *Journal of Consumer Research*, 11, 528-541.
- Johnson, J., & Kuehn, R. (1987). Small Business Owner/Manager's Search for External Information. *Journal of Small Business Management*, 53-60.

- 
- Johnston, W. J., & Bonoma, T. V. (1981). The buying center: Structure and interaction patterns. *Journal of Marketing*, 45, 143-156.
- Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. [Review]. *Academy of Management Review*, 22(4), 911-945.
- Joshi, A. W., & Sharma, S. (2004). Customer Knowledge Development: Antecedents and Impact on New Product Performance. *The Journal of Marketing*, 68(4), 47-59.
- Kagan, A., Lau, K., & Nusgart, K. R. (1990). Information System Usage Within Small Business Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 14(3), 25-37.
- Kaish, S., & Gilad, B. (1991). Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: Sources, interests, general alertness. *Journal of Business Venturing*, 6(1), 45-61.
- Katz, R., & Allen, T. J. (1982). Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure and communication patterns of 50 R&D project groups. *R&D Management*, 12, 7-19.
- Kerby, J. K. (1972). The Marketing Concept: Suitable Guide to Product Strategy? *The Business Quarterly*, 34.
- Khalid, H. M., & Helander, M. G. (2004). A framework for affective customer needs in product design. *Theoretical Issues in Ergonomical Science*, 5(1), 27-42.
- Khurana, A., & Rosenthal, S. (1997). Integrating the fuzzy front-end of new product development. *Sloan Management Review*, 38(2), 103-120.
- Khurana, A., & Rosenthal, S. R. (1998). Towards Holistic "Fronts Ends" In New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 15(1), 57-74.
- Khurana, A., & Rosenthal, S. R. (2002). Integrating the fuzzy front end of new product development. In E. B. Roberts (Ed.). Cambridge: Jossey-Bass.
- Kim, J., & Wilemon, D. (2002). Focusing the fuzzy front-end in new product development. *R&D Management*, 32(4), 269-279.
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kirzner, I. M. (1979). *Perception, opportunity, and profit*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35, 60-84.
- Kleinschmidt, E. J., & Cooper, R. G. (1991). The Impact of Product Innovativeness on Performance. *The Journal of Product Innovation Management*, 8(4), 240-251.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

- Knobel, R. (2011). Pril! Pril! Gefunden am 6.5.2011 unter: <http://www.tagesanzeiger.ch/digital/internet/Pril-Pril/story/14253557>
- Ko, S., & Butler, J. E. (2004). Bisociation: The missing link between prior knowledge and recognition of entrepreneurial opportunities in asian technology-based firms. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 381-391.
- Ko, S., & Butler, J. E. (2006). Prior knowledge, bisociative mode of thinking and entrepreneurial opportunity identification. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 3(1), 3-16.
- Koen, P., Ajamian, G., Burkart, R., Clamen, A., Davidson, J., D'Amore, R., et al. (2001). Providing Clarity and a common language to the "fuzzy front end". *Research Technology Management*, 44(2), 46-55.
- Koen, P. A., & Kohli, P. (1998). Idea generation: Who has the most profitable ideas. *Engineering Management Journal*, 10(4), 35-40.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-398.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kozinets, R. (2002). The Field Behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communications. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 61-72.
- Krackhardt, D. (1995). Entrepreneurial opportunities in an entrepreneurial firm: A structural approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(3), 53-69.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C. & Sheep, M. L. (2009). Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *The Academy of Management Journal*, 52(4), 704-730.
- Krueger, N. F. (2003). The Cognitive Psychology of Entrepreneurship. In Z. J. Acs & D. B. Audretsch (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research* (pp. 105-140). Great Britain: Kluwer Academic Publishers.
- Kuczumski & Associates, I. (1994). *Winning the Product and Service Practices for the 1990s*. Chicago: Kuczumski & Associates.
- Lado, N., & Maydeu-Olivares, A. (2001). Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance market. *International Marketing Review*, 18(2), 130-145.
- Lagrosen, S. (2005). Customer involvement in new product development. A relationship marketing perspective. *European Journal of Innovation Management*, 8(4), 426-436.
- Lakhani, K. R., & von Hippel, E. (2003). How open source software works: "free" user-to-user assistance. *Research Policy*, 32(6), 923-943.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19, 461-477.

- 
- Lang, J., Calantone, R., & Gudmundson, D. (1997). Small Firm Information Seeking as a Response to Environmental Threats and Opportunities. *Journal of Small Business Management*, 35(1), 11-23.
- Langlois, R. N., & Robertson, P. L. (1992). Networks and innovation in a modular system - Lessons from the microcomputer and stereo component industries. *Research Policy*, 21(4), 297-313.
- Larson, A. (1992). Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationship. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 76-104.
- Laurson, K. & Salter, A. (2004). Searching high and low: what types of firms use universities as a source of innovation? *Research Policy*, 33, 1201-1215.
- Lee, J.-H., & Venkataraman, S. (2006). Aspirations, market offerings, and the pursuit of entrepreneurial opportunities. *Journal of Business Venturing*, 21, 107-123.
- Lee, K. R. (1996). The role of user firms in the innovation of machine tools: The Japanese case. *Research Policy*, 25(4), 491-507.
- Lee, T. L., Mitchell, T. R., & Sablinski, C. J. (1999). Qualitative research in organizational and vocational psychology. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 161-187.
- Leifer, R., McDermott, C. M., Colarelli O'Connor, G., Peters, L. S., Rise, M., & Veryzer, R. W. (2000). *Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leonard, D. (2002). The Limitations of Listening. *Harvard Business Review*, 80(1), 93-93.
- Leonard, D., & Rayport, J. F. (1997). Spark innovation through empathic design. *Harvard Business Review*, 75(6), 102-113.
- Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40(4), 112-132.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge - Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leonard-Barton, D., & Doyle, J. L. (1996). Commercializing technology: imaginative understanding of user needs. In R. S. Rosenbloom & W. J. Spencer (Eds.), *Engines of Innovation* (pp. 177-208). Boston: Harvard Business School Press.
- Lettl, C. (2007). User involvement competence for radical innovation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 24, 53-75.
- Lettl, C., Hienerth, C., & Gemuenden, G. (2008). Exploring How Lead Users Develop Radical Innovation: Opportunity Recognition and Exploitation in the Field of Medical Equipment Technology. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 55(2), 219-233.

- Levy, M., & Powell, P. (1998). SME Flexibility and the Role of Information Systems. *Small Business Economics*, 11(2), 183-196.
- Li, T., & Calantone, R. T. (1998). The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination. *The Journal of Marketing*, 62(4), 13-29.
- Lilien, G. L., Morrison, P. D., Searls, K., Sonnack, M., & von Hippel, E. (2002). Performance assessment of the lead user idea-generation process for new product development. *Management Science*, 48(8), 1042-1059.
- Loutfy, R., & Belkhir, L. (2001). Managing Innovation at XEROX. Drawing upon the lessons it has learned, the company seeks to maximize the value of its technology portfolio through an internal incubation mechanism, as well as to extend its innovation model to business concepts. *Research-Technology Management*, 44(4), 15-24.
- Lovelock, C. H. (1983). Classifying services to gain strategic insight. *Journal of Marketing*, 47, 9-20.
- Lukas, B. A., & Ferrell, O. C. (2000). The Effect of Market Orientation on Product Innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 239-247.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lynn, G. S., Morone, J. G., & Paulson, A. S. (1996). Marketing and discontinuous innovation: the probe and learn process. *California Management Review*, 38(3), 8-37.
- Lévi-Strauss, C. (1967). *The Savage Mind*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lüthje, C. (2000). *Kundenorientierung im Innovationsprozess*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Lüthje, C. (2004). Characteristics of innovating users in a consumer goods field - An empirical study of sport-related product consumers. *Technovation*, 24(9), 683-695.
- Lüthje, C., & Herstatt, C. (2004). The Lead User method: an outline of empirical findings and issues for future research. *R&D Management*, 34(5), 553-568.
- Lüthje, C., Herstatt, C., & von Hippel, E. (2005). User-innovators and "local" information: The case of mountain biking. *Research Policy*, 34(6), 951-965.
- Mack, G. (2010). Eine Stadt ohne Strom. *art - das Kunstmagazin*. Gefunden am 18. August 2011 unter [http://www.art-magazin.de/kunst/28020/atelier\\_fuer\\_sonderaufgaben\\_denkpause\\_mels](http://www.art-magazin.de/kunst/28020/atelier_fuer_sonderaufgaben_denkpause_mels)
- MacQueen, K. M., McLellan, E., Kay, K., & Milstein, B. (1998). Codebook Development for Team-based Qualitative Analysis. *Cultural Anthropology Methods*, 10(2), 31-36.

- 
- Madhavan, R., & Grover, R. (1998). From embedded knowledge to embodied knowledge: new product development as knowledge management. *Journal of Marketing*, 62(4), 1-12.
- Magnusson, P. R., Matthing, J., & Kristensson, P. (2003). Managing User Involvement in Service Innovation. Experiments With Innovating End Users. *Journal of Service Research*, 6(2), 111-124.
- March, J. G. (1994). *A Primer on Decision Making*. New York: The Free Press.
- Markham, S. K. (2002). Moving Technologies From Lab to Market. *Research-Technology Management*, 45(6), 31-42.
- Marshak, J. (1971). Economics of information systems. In M. D. Intriligator (Ed.), *Frontiers of quantitative research* (pp. 32-107). New York: North-Holland Publishing.
- Martignon, L., & Hoffrage, U. (2002). Fast, frugal, and fit: Simple heuristics for paired comparisons. *Theory Decision*, 52(1), 29-71.
- Martin, C. R., & Horne, D. A. (1993). Services innovation: successful versus unsuccessful firms. *International Journal of Services Industry Management*, 4(1), 49-65.
- Mascitelli, R. (2000). From experience: harnessing tacit knowledge to achieve breakthrough innovation. *The Journal of Product Innovation Management*, 17(3), 179-193.
- Maskell, P., & Malmberg, A. (1999). The competitiveness of firms and regions. 'Ubiquitification' and the importance of localized learning. *European Urban and Regional Studies*, 6, 9-25.
- Matlin, M. W. (2005). *Cognition* (6 ed.). New York: John Wiley and Sons.
- Mayring, P. (2008). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (10 ed.). Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Mey & K. Mruck (Eds.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (1 ed., pp. 601-613). Wiesbaden: VS Verlag.
- McAdam, M., & Marlow, S. (2007). Building futures or stealing secrets? Entrepreneurial cooperation and conflict within business incubators. *International Small Business Journal*, 25(4), 361-382.
- McDermott, C. M. (1999). Managing radical product development in large manufacturing firms: a longitudinal study. *Journal of Operations Management*, 17(6), 631-644.
- McDermott, C. M., & Colarelli O'Connor, G. (2002). Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues. *The Journal of Product Innovation Management*, 19(6), 424-438.
- McGee, J., & Sawyerr, O. O. (2003). Uncertainty and Information Search Activities: A Study of Owner-Managers of Small High-Technology Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 385-401.

- McGrath, J. E., & Brinberg, D. (1983). External validity and the research process: a comment on the Calder/Lynch dialogue. *Journal of Consumer Research*, 10(1), 115-124.
- McGrath, R. G. (1996). Options and the entrepreneur: Toward a strategic theory of entrepreneurial wealth creation. *Academy of Management Proceedings*, 96, 101-105.
- McKelvey, B. (1999). Toward a Campbellian realist organization science. In J. Baum & B. McKelvey (Eds.), *Variations in Organization Science: In Honor of Donald T. Campbell* (pp. 383-411). Thousand Oaks: Sage.
- McMullen, J. S., Plummer, L. A., & Acs, Z. J. (2007). What is an Entrepreneurial Opportunity? *Small Business Economics*, 28, 273-283.
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132-152.
- McQuail, D. (1987). Functions of communication: a nonfunctionalist overview. In C. R. Berger & S. Chaffee (Eds.), *Handbook of Communication Science*. Newbury Park: Sage Publications.
- Meeus, M. T. H., Oerlemans, L. A. G., & Hage, J. (2001). Patterns of Interactive Learning in a High-Tech Region. *Organization Studies*, 22(1), 145-172.
- Migipedia (2011). Vanilla Coke. Gefunden am 18. August 2011 unter <http://www.migipedia.ch/de/idee/detail/vanilla-coke-0>.
- Miles, M. D., & Huberman, M. A. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Beverly Hills, CA.: SAGE.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E. A., & Smith, J. B. (2002). Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 93-104.
- Mohan-Neill, S. I. (1995). The influence of firm's age and size on its environmental scanning activities. *Journal of Small Business Management*, 33(4), 10-21.
- Molina-Morales, F. X., & Teresa, M.-F. M. (2010). Social Networks: Effects of Social Capital on Firm Innovation. *Journal of Small Business Management*, 48(2), 258-279.
- Moorman, C. (1995). Organizational market information processes: Cultural antecedents and new product outcomes. *Journal of Marketing Research*, 32, 318-335.
- Morris, M. H., & Paul, G. W. (1987). The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing*, 2, 247-259.
- Morrison, P. D., Roberts, J. H., & von Hippel, E. (2000). Determinants of user innovation and innovation sharing in a local market. *Management Science*, 46(12), 1513-1527.
- Murphy, S. A., & Kumar, V. (1997). The Front End of New Product Development: A Canadian Survey. *R&D Management*, 27, 5-15.

- 
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nambisian, S. (2002). Designing virtual customer environments for new product development: Toward a theory. *Academy of Management Review*, 27(3), 392-413.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347.
- NIKE. (2011). NIKEiD - gestalte ihn für deinen eigenen Style. Gefunden am 5. Mai 2011 unter <http://nikeid.nike.com/nikeid/index.jsp#home>
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- O'Connor, G. C. (1998). Market learning and radical innovation: a cross-case comparison of eight radical innovation projects. *Journal of Product Innovation Management*, 15(2), 151-166.
- O'Connor, G. C., & Rice, M. P. (2001). Opportunity recognition and breakthrough innovation in large established firms. *California Management Review*, 34(2), 95-116.
- O'Connor, G. C., & Veryzer, R. W. (2001). The nature of market visioning for technology-based radical innovation. *The Journal of Product Innovation Management*, 18, 231-246.
- OECD. (2005). *OSLO MANUAL. The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines and interpreting technological innovation data.*
- Ogawa, S. (1998). Does sticky information affect the locus of innovation? Evidence from the Japanese convenience-store industry. *Research Policy*, 26(7-8), 777-790.
- Oliveira, P., & von Hippel, E. (2011). Users as service innovators: The case of banking services. *Research Policy*, 40(6), 806-818.
- Orlikowski, W. J. (1992). The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science*, 3(3), 398-427.
- Orlin, J. (2011). Virtual Customer - Methods & Research. Gefunden am 18. August unter <http://mitsloan.mit.edu/vc/m-main.php>.
- Ozgen, E., & Baron, R. A. (2007). Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums. *Journal of Business Venturing*, 22(2), 174-192.
- Paustian, C. (2001). Better Products through Virtual Customers. *MIT Sloan Management Review*, 42, 1-2.
- Payne, J. W., Bettman, J. R., & Johnson, E. J. (1993). *The Adaptive Decision Maker*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Peter, M. P., & Brush, C. G. (1996). Market Information Scanning Activities and Growth in New Ventures: A Comparison of Service and Manufacturing Businesses. *Journal of Business Research*, 36, 81-89.
- Peterson, R. T. (1988). An Analysis of New Product Ideas in Small Business. *Journal of Small Business Management*, 25-31.
- Pfohl, H.-C. (2006). *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe: grössenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung* (Vol. 4). Berlin: Erich Schmidt.
- Pineda, R. C., Lerner, L. D., Miller, C. M., & Phillips, S. J. (1998). An Investigation of Factors Affecting the Information-Search Activities of Small Business Managers. *Journal of Small Business Management*, 36(1), 60-71.
- Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. Garden City, NY: Anchor Publishing.
- Pope, R. A. (2002). Why Small Firms Export: Another Look. *Journal of Small Business Management*, 40(1), 17-26.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, 78, 79-87.
- Prelec, D. (2001). A two-person scoring rule for subjective reports. Center for Innovation in Product Development, Massachusetts Institute of Technology.
- Punch, K. F. (2005). *Introduction to social research: quantitative and qualitative approaches* (2nd ed.). London: Sage.
- Raasch, C., Herstatt, C., & Balka, K. (2009). On the open design of tangible goods. *R & D Management*, 39(4), 382-393.
- Ram, S. (1987). A model of innovation resistance. *Advances in Consumer Research*, 14, 121-125.
- Ram, S., & Sheth, J. N. (1989). Consumer resistance to innovations: the marketing problem and its solutions. *The Journal of Consumer Marketing*, 6(2), 5-13.
- Ramos-Rodriguez, A.-R., Medina-Garrido, J.-A., Lorenzo-Gómez, J.-D., & Ruiz-Navarro, J. (2010). What you know or who you know? The role of intellectual and social capital in opportunity recognition. *International Small Business Journal*, 28(6), 566-582.
- Read, S., Song, M., & Smit, W. (2009). A meta-analytic review of effectuation and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 24, 573-587.
- Reichwald, R., Meyer, A., Engelmann, M., & Walcher, D. (2007). *Der Kunde als Innovationspartner. Konsumenten integrieren, Flop-Raten reduzieren, Angebote verbessern*. Wiesbaden: Gabler.
- Reid, S. E., & de Brentani, U. (2004). The Fuzzy Front End of New Product Development for Discontinuous Innovations: A Theoretical Model. *The Journal of Product Innovation Management*, 21(1), 170-184.
- Reinertsen, D. G. (1985). Blitzkrieg product development: Cut development time in half. *Electronic Business*.

- 
- Reinolds, & Gutman. (1988). Laddering theory, method, analysis, and interpretation. *Journal of Advertising Research*, 28, 11-31.
- Rindfleisch, A., & Moorman, C. (2001). The acquisition and utilization of information in new product alliances: a strength-of-ties perspective. *Journal of Marketing*, 65(2), 1-18.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19, 90-118.
- Risk-Capital Research & Technology (2011). Standard SIC Industry Sector Codes. Gefunden am 18. August 2011 unter <http://www.rcrt.co.uk/online/tools/staticdata/sectorcodes.jsp>
- Robertson, T. S. (1967). The Process of Innovation and the Diffusion of Innovation. *Journal of Marketing*, 31(1), 14-19.
- Roese, N. J., & Olson, J. M. (1996). Counterfactuals, causal attributions, and the hindsight bias: a conceptual integration. *Journal of Experimental Social Psychology*, 32, 197-227.
- Roger, S. (2006). Book Review: David B. Audretsch, Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth. Cheltenham, UK and Northampton, MA: Edward Elgar, 2006, 512pp. *International Small Business Journal*.
- Romijn, H., & Albaladejo, M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research Policy*, 31, 1053-1067.
- Rosenkopf, L., & Nerkar, A. (2001). Beyond Local Search: Boundary-Spanning, exploration, and impact in the optical disk industry. *Strategic Management Journal*, 22(4), 287-306.
- Rothwell, R. (1984). The Role of Small Firms in the Emergence of New Technologies. *Omega*, 12(1), 19-29.
- Runyan, R., Droge, C., & Swinney, J. (2008). Entrepreneurial Orientation versus Small Business Orientation: What Are Their Relationships to Firm Performance? *Journal of Small Business Management*, 46(4), 567-588.
- Salomo, S. (2003). Konzept und Messung des Innovationsgrades - Ergebnisse einer empirischen Studie zu innovativen Entwicklungsvorhaben. In M. Schaiger & D. Harhoff (Eds.), *Empirie und Betriebswirtschaft, Entwicklungen und Perspektiven* (pp. 399-427).
- Salomo, S., Steinhoff, F., & Trommsdorff, V. (2003). Customer orientation in innovation projects and new product development success - the moderating effect of product innovativeness. *International Journal of Technology Management*, 26(5/6), 442-463.
- Sandmeier, P., Morrison, P. D., & Gassmann, O. (2010). Integrating Customers in Product Innovation: Lessons from Industrial Development Contractors and In-House Contractors in Rapidly Changing Customer Markets. *Creativity and Innovation Management*, 19(2), 89-106.

- Sandén, B. (2007). *The Customer's Role in New Service Development*. Karlstad: Karlstad University Studies.
- Sarason, Y., Dean, T., & Dillard, J. F. (2006). Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: A structuration view. *Journal of Business Venturing, 21*(3), 286-305.
- Sarasvathy, D. K., Simon, H. A., & Lave, L. (1998). Perceiving and managing business risks: difference between entrepreneurs and bankers. *Journal of Economic Behavior and Organization, 33*(2), 207-225.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review, 26*(2), 243-262.
- Sarasvathy, S. D., & Dew, N. (2005). Entrepreneurial logics for a technology of foolishness. *Scandinavian Journal of Management, 21*(4), 385-406.
- Sarasvathy, S. D., Dew, N., Velamuri, S. R., & Venkataraman, S. (2003). Three Views of Entrepreneurial Opportunity. In Z. J. Acs & D. B. Audretsch (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research* (Vol. 1, pp. 141-160): Kluwer Academic Publishers.
- Sarasvathy, S. D., & Kotha, S. (2001). Dealing with Knightian uncertainty in the new economy: the real networks case. In J. E. Butler (Ed.), *Research on Management and Entrepreneurship* (pp. 31-62). Greenwich: IAP.
- Saren, M. (1994). Reframing the Process of New Product Development: from "Stages" Models to a "Blocks" Framework. *Journal of Marketing Management, 10*, 633-643.
- Saviotti, P. P. (1996). *Technological Evolution, Variety and the Economy*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Sawhney, M. S., & Prandelli, E. (2001). Beyond Customer Knowledge Management: Customers as Knowledge Co-Creators. In M. Yogesh (Ed.), *Knowledge Management and Virtual Organization* (pp. 258-281). Hershey: Idea Group Publishing.
- Saxenian, A. L. (1994). *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schaper, M., Volery, T., Weber, P., & Lewis, K. (2010). *Entrepreneurship and Small Business* (Vol. 3): John Wiley & Sons.
- Schmelzer, H. J., & Buttermilch, K.-H. (1988). Reduzierung der Entwicklungszeiten in der Produktentwicklung als ganzheitliches Problem. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 23*, 43-73.
- Schoormans, J. P., Orrt, R. J., & de Bont, J. P. (1995). Enhancing concept test validity by using expert consumers. *The Journal of Product Innovation Management, 12*(2), 153-162.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schwartz, R. G., & Teach, R. D. (2000). Research note: Entrepreneurship research: an empirical perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice, 24*(3).

- 
- Schweizer Fernsehen (2010). Null Sterne und andere Streiche. Gefunden am 5. Mai 2011 unter <http://www.videportal.sf.tv/video?id=cdc85319-ccc0-4a96-922e-7aa9ba371388>
- Seeger, S. (2007). Von der Innovationsflut zum wirtschaftlichen Erfolg. In K. Engel & N. M. (Eds.), *Innovationsmanagement* (pp. 111-129). Heidelberg.
- Shah, S. K. (2006). Motivation, governance, and the viability of hybrid forms in open source software development. *Management Science*, 52(7), 1000-1014.
- Shah, S. K., & Tripsas, M. (2007). The accidental entrepreneur: The emergent and collective process of user entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1), 123-140.
- Shane, S. (2000). Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448-469.
- Shane, S., & Eckhardt, J. (2005). The Individual-Opportunity Nexus. In Z. J. Acs & D. B. Audretsch (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research. An Interdisciplinary Survey and Introduction* (pp. 161-191). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shane, S. A. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship. The Individual-Opportunity Nexus*. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Sharma, P., & Manikutty, S. (2005). Strategic divestments in family firms: Role of family structure and community culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 293-311.
- Shaver, K. G., & Scott, L. R. (1991). Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(2), 23-42.
- Shepherd, D. A., McMullen, J. S., & Jennings, P. D. (2007). The formation of opportunity beliefs: overcoming ignorance and reducing doubt. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 21.
- Shepherd, D. A., & DeTienne, D. R. (2001). Discovery of opportunities: Anomalies, accumulation and alertness. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 138-148.
- Shepherd, D. A., & DeTienne, D. R. (2005). Prior Knowledge, Potential Financial Reward, and Opportunity Identification. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(1), 91-102.
- Sheth, J. N. (1981). Psychology of innovation resistance: the less developed concept (LDC) in diffusion research. *Research in Marketing*, 4, 273-282.
- Shostack, G. L. (1977). Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing*, 41, 73-80.
- Simon, H. A. (1979). *Models of Thoughts*. New Haven: Yale University Press.

- Simonson, I. (1993). Get closer to your customers by understanding how they make choices. *California Management Review*, 68-84.
- Singh, R. P., Hills, G. E., Hybels, R. C., & Lumpkin, G. T. (1999). Opportunity recognition through social network characteristics of entrepreneurs. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 228-256.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1998). Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19, 1001-1006.
- Slaughter, S. (1993). Innovation and learning during implementation - a comparison of user and manufacturer innovations. *Research Policy*, 22(1), 81-95.
- Smeltzer, L. R., Fann, G. L., & Nikolaisen, N. V. (1988). Environmental Scanning Practices in Small Business. *Journal of Small Business Management*, 26(3), 55-62.
- Smeltzer, L. R., Van Hook, Barry, L., & Hutt, R. W. (1991). Analysis of the use of advisors as information sources in venture startups. *Journal of Small Business Management*, 29(3), 10-20.
- Smith, B. R., Matthews, C. H., & Schenkel, M. T. (2009). Differences in Entrepreneurial Opportunities: The Role of Tacitness and Codification in Opportunity Identification. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 38-57.
- Smith, P. G., & Reinertsen, D. G. (1991). *Developing Products in Half the Time*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Song, M., Wang, T., & Parry, M. E. (2009). Do market information processes improve new venture performance? *Journal of Business Venturing*, 25(6), 556-568.
- Spann, M., Ernst, H., Skiera, B., & Soll, J. H. (2009). Identification of Lead Users for Consumer Products via Virtual Stock Markets. *Journal of Product Innovation Management*, 26, 322-335.
- Specht, G., & Beckmann, C. (1996). *F&E-Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Specht, P. H. (1987). Information Sources Used for Strategic Planning Decisions in Small Firms. *American Journal of Small Business*, 1, 21-34.
- spreadshirt. (2011). Gestalte Dein persönliches Shirt. Gefunden am 5. Mai 2011 unter <http://www.spreadshirt.de/>
- Steinhoff, F. (2006). *Kundenorientierung bei hochgradigen Innovationen: Konzeptionalisierung, empirische Bestandesaufnahme und Erfolgsbetrachtung*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Stern, T., & Jaberg, H. (2003). *Erfolgreiches Innovationsmanagement: Erfolgsfaktoren - Grundmuster - Fallbeispiele*. Wiesbaden: Gabler.
- Stevens, G. A., & Burley, J. (1997). 3000 Raw Ideas = 1 Commercial Success! *Research Technology Management*, 16-27.
- Stevenson, H. H., Grousbeck, H. I., Roberts, M. J., & Bhide, A. (1999). *New Business Ventures and the Entrepreneur*. Boston: Mc-Graw-Hill.

- 
- Straub, U. (2007). Stadttelefon: Aufruf zum Anruf. *Bündner Anzeiger*, p. 3. Gefunden am 18. August 2011 unter [http://www.buendner-anzeiger.ch/ausgaben/buendner\\_anzeiger\\_36\\_2007.pdf](http://www.buendner-anzeiger.ch/ausgaben/buendner_anzeiger_36_2007.pdf)
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1990). Basics of qualitative research, grounded theory, procedures and techniques. Newbury Park: Sage.
- Sundbo, J. (1997). Management of innovation in services. *Service Industries Journal*, 17(3), 432-455.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). THE NEW NEW PRODUCT DEVELOPMENT GAME. *Harvard Business Review*, 64(1), 137-146.
- Tauber, E. M. (1974). How Market Research Discourages Major Innovation. *Business Horizons*, 17(3), 22-26.
- Teo, T. S. H., & Ranganathan, C. (2004). Adopters and non-adopters of business-to-business electronic commerce in Singapore. *Information & Management*, 42(1), 89-102.
- Thom, N., & Grochla, E. (1980). *Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements* (Vol. 2.). Hanstein: Königstein/Ts.
- Thomke, S., & von Hippel, E. (2002). Customers as Innovators: A new way to create value. *Harvard Business Review*, 80(4), 74-81.
- Tietz, R., Morrison, P. D., Lüthje, C., & Herstatt, C. (2005). The process of user-innovation: A case study on user innovation in a consumer goods setting. *International Journal of Product Development*, 2, 321-338.
- Tripsas, M. (2007). Customer Preference Discontinuities: A Trigger for Radical Technological Change. *Managerial and Decision Economics*, 29(2), 79-96.
- Tushman, M. L., & Nadler, D. (1986). Organizing for Innovation. *California Management Review*, 28(3), 74-92.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2006). *Habitual Entrepreneurs*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2009). The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 99-115.
- Ulwick, A. (2002). Turn customer input into innovation. *Harvard Business Review*, 80(1), 91-97.
- United States Department of Labor (2011). Occupational Safety & Health Administration. SIC Code search. Gefunden am 5.Mai 2011, unter [www.osha.gov/oshstats/sicser.html](http://www.osha.gov/oshstats/sicser.html)
- Urban, G. L., Hauser, J. R., Qualls, W. J., Weinberg, B. D., Bohlmann, J. D., & Chicos, R. A. (1997). Validation and lessons from the field: Applications of information acceleration. *Journal of Marketing Research*, 34, 143-153.
- Urban, G. L., & Hauser, J. R. (1993). *Design and Marketing of New Products* (2 ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Urban, G. L., & Von Hippel, E. (1988). Lead user analyses for the development of new industrial products. *Management Science*, 34(5), 569-582.
- Urban, G. L., Weinberg, B., & Hauser, J. R. (1996). Remarket forecasting of really-new products. *Journal of Marketing*, 60, 47-60.
- Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- Vahs, Dietmar & Burmester, Ralf (1999). Innovationsmanagement: Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung: Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart.
- Van Bruggen, G. H., Lilien, G. L., & Kracker, M. (2002). Informants in organizational marketing research: Why use multiple respondents and how to aggregate the responses? *Journal of Marketing Research*, 39(4), 469-478.
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective. In J. Katz & R. Brockhaus (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth* (Vol. 3, pp. 119-138). Greenwich, CT: JAI Press.
- Verganti, R. (1997). Leveraging on systemic learning to manage the early phases of product innovation projects. *R&D Management*, 27(4), 377-392.
- Verworn, B., & Herstatt, C. (2007). Bedeutung und Charakteristika der frühen Phasen des Innovationsprozesses. In B. Verworn & C. Herstatt (Eds.), *Management der frühen Innovationsphasen. Grundlagen - Methoden - Neue Ansätze* (2 ed., pp. 1-17). Wiesbaden: Gabler.
- Veryzer, R. W. (1998a). Discontinuous innovation and the new product development process. *The Journal of Product Innovation Management*, 15(4), 304-321.
- Veryzer, R. W. (1998b). Key factors affecting customer evaluation of discontinuous new products. *The Journal of Product Innovation Management*, 15(2), 136-150.
- von Hippel, E. (1986). Lead users: A source of novel product concepts. *Management Science*, 32(7), 791-805.
- von Hippel, E. (1994). "Sticky Information" and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation. *Management Science*, 40(4), 429-439.
- von Hippel, E. (1998). Economics of product development by users: The impact of "sticky" local information. *Management Science*, 44(5), 629-644.
- von Hippel, E. (2001a). Innovation by User Communities: Learning from Open-Source Software. *MIT Sloan Management Review*, 82-86.
- von Hippel, E. (2001b). User toolkits for innovation. *The Journal of Product Innovation Management*, 18(4), 247-257.
- von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. Cambridge: MIT Press.

- 
- von Krogh, G., Spaeth, S., & Lakhani, K. R. (2003). Community, joining, and specialization in open source software innovation: a case study. *Research Policy*, 32(7), 1217-1241.
- Voss, C. A. (1985). The Role of Users in the Development of Application Software. *The Journal of Product Innovation Management*, 2, 113-121.
- Walcher, D. (2007). *Der Ideenwettbewerb als Methode der aktiven Kundenintegration: Theorie, empirische Analyse und Implikationen für den Innovationsprozess*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Ward, T. B. (2004). Cognition, creativity, and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19, 173-188.
- Weiber, R., Kollmann, T., & Pohl, A. (1999). Das Management technologischer Innovationen. In M. Kleinaltenkamp & W. Plinke (Eds.), *Markt- und Produktmanagement. Die Instrumente des technischen Vertriebs* (pp. 76-177).
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Welsch, H. P., & Young, E. C. (1982). The information source selection decision: the role of entrepreneurial personality characteristics. *Journal of Small Business Management*, 20, 49-57.
- Wikström, S. (1996). The Customer as Co-Producer. *Journal of Marketing*, 3(4), 6-19.
- Wire, B. (2001). New Study Identifies Customer Involvement as Primary Success Factor in New Product Development. *Business Wire*.
- Witte, E. (1973). *Organisation für Innovationsentscheidungen: das Promotoren-Modell*. Göttingen: Schwartz.
- Wolff, J., & Pett, T. (2006). Small-firm performance: Modeling the role of product and process improvements. *Journal of Small Business Management*, 44, 268-284.
- Workman Jr., J. P. (1993). Marketing's limited role in new product development in one computer system firm. *Journal of Marketing Research*, 30, 405-421.
- Yee, M., Dahan, E., Hauser, J., & Orlin, J. (2007). Greedoid-based non-compensatory two-stage consideration-then-choice inference. *Journal of Marketing Science*, 26(4), 532-549.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K. (1999). Enhancing the quality of case studies in health services research. *Health Services Research*, 34(5), 1209-1224.
- Yli-Renko, H., Sapienza, H. J., & Hay, M. (2001). The role of contractual governance flexibility in realizing the outcomes of key customer relationships. *Journal of Business Venturing*, 16(6), 529-555.

- 
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing, 24*(5), 519-532.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning and performance. *Academy of Management Journal, 43*, 925-950.
- Zaltman, G. (2003). *How customers think: essential insights into the mind of the market*. Boston: Harvard Business School Press.
- Zander, I., & Zander, U. (2005). The Inside Track: On the Important (But Neglected) Role of Customers in the Resource-Based View of Strategy and Firm Growth. *Journal of Management Studies, 42*(8), 1519-1548.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing, 49*(4), 33-46.



## **7 Anhang**

Der Anhang enthält die vom Autor (mit-) publizierten Artikel und Buchkapitel, die in einer gewissen Art und Weise mit dieser Arbeit verbunden sind (Anhang I). Weiter werden die Interviewpartner sowie die semistrukturierten Interviewfragen dargelegt (Anhang II und III). Der semistrukturierte Interviewleitfaden für die zweite Untersuchung folgt im Anhang IV. Schliesslich werden aktuelle grössenabhängige Unternehmenszahlen des Bundesamtes für Statistik nach Branchen dargelegt (Anhang V).

### **7.1 Anhang I: Publierte Artikel**

Ein unwesentlicher konzeptioneller Teil dieser Arbeit ist in verschiedenen Artikeln/Buchkapiteln publiziert worden:

Fust, Alexander, Grand, Simon & Fueglistaller, Urs (2010). Customer-related Opportunity Discovery: An Entrepreneurial Perspective of Early-Stage Innovation Processes. Konferenzartikel an den Rencontres de St-Gall. St. Gallen.

Fust, Alexander, Grand, Simon & Fueglistaller, Urs (2011). Kundeninteraktionen und der Neuigkeitsgrad von Opportunitäten: Eine unternehmerische Perspektive auf die Frühphasen des Innovationsprozesses. Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship. 59(2): 71-101.

Fust, Alexander & Fueglistaller Urs (in press). Innovation und Entrepreneurship. In: Fueglistaller, Urs, Müller, Christoph, Volery, Thierry & Mueller Susan (Hrsg). Entrepreneurship (3. Aufl.).

## 7.2 Anhang II: Interviewpartner Informationskanäle

Die nachfolgende Tabelle enthält in anonymisierter Form die Branche, die Mitarbeiterzahl sowie die Anzahl Innovationsarten.

Bezeichnung	Dienstleistungsinnovationen	Produktinnovationen	Prozessinnovationen	Unternehmensgründung	Marketinginnovation	Mitarbeiterzahl	Anzahl Interviews	Länge des/der Interviews	Position	Kunde
Apotheke 1	3	0	1	0	0	50-249	1	64	CEO, Inhaber	privat
Apotheke 2	1	0	0	0	0	10-49	1	60	CEO, Inhaber	privat
Apotheke 3	4	0	0	0	0	10-49	1	87	CEO, Inhaber	privat
Architekt 1	2	0	0	0	0	50-249	1	72	CEO, Gruppenleiter Holding	Firma, privat
Architekt 2	1	1	0	0	0	0-9	1	78	CEO, Inhaberin	Firma, privat
Autowerkstatt 1	1	0	0	0	1	0-9	1	61	CEO, Inhaber	privat
Autowerkstatt 2	0	0	0	1	0	0-9	1	43	CEO	privat
Bau	0	6	0	0	0	50-249	1	104	VRP, bis vor kurzem CEO	öff. Hand, Firma, privat
Beratung 1	1	0	0	0	0	0-9	1	61	CEO	Firma
Beratung 2	2	0	0	0	0	10-49	1	63	Gründer, Partner	Firma
Beratung 3	1	0	0	0	0	0-9	1	64	Partner, Mitinhaber	Firma
Bildung	2	0	0	0	0	> 250	2	145	Stv. Gesamtleiter & Leiter F&E	Firma, öff. Hand, privat
Brauerei 1	0	3	0	0	1	10-49	1	63	CEO, Mitinhaber	Firma, privat
Brauerei 2	0	3	0	0	0	50-249	1	61	CEO, Mitinhaber	Firma, privat
Büro	1	0	0	0	0	10-49	1	62	Inhaber	privat, Firma
Confiserie	0	10	0	0	1	0-9	2	66	CEO, beide Mitinhaber	privat, Firma
Druckerei 1	4	0	0	0	0	50-249	1	45	CEO, Inhaber	Firma, privat
Druckerei 2	4	1	0	0	0	0-9	1	69	CEO, Inhaber	öff. Hand, Vereine, Firma, privat
Druckluft	1	0	2	0	1	50-249	1	63	CEO, VRP	Firma
Elektriker	1	1	0	0	0	0-9	1	158	CEO, Inhaber	privat, Firma

Tabelle 82: Ausgewählte Unternehmen und Informationskanäle (Quelle: eigene Darstellung)

Bezeichnung	Dienstleistungsinnovationen	Produktinnovationen	Prozessinnovationen	Unternehmensgründung	Marketinginnovation	Mitarbeiterzahl	Anzahl Interviews	Länge des/der Interviews	Position	Kunde
Energietechnik	3	0	0	0	0	50-249	1	64	VRP, 1 von 3 Geschäftsführer	Firma
Event 1	3	0	0	0	0	10-49	1	65	Gründer, CEO	Firma
Event 2	0	0	0	1	0	0-9	1	65	CEO, Inhaber	Firma
Gastronomie 1	1	0	0	0	0	10-49	1	48	CEO, Inhaber	privat, Firma
Gastronomie 2	3	0	2	0	1	0-9	1	60	CEO, Mitinhaberin	privat, Firma
Gastronomie 3	1	0	0	0	0	10-49	2	118	Mitglied des VR	privat
Gipsper	1	0	0	0	0	10-49	1	63	CEO, Inhaber	Firma, Privat
Handel	2	2	0	0	0	0-9	1	68	CEO	Firma
Internet	1	0	0	0	0	> 250	1	64	Delegierter des VR	Firma
Kunststoff	1	1	1	0	0	50-249	1	61	CEO	Firma
Landwirtschaft 1	0	1	2	0	0	10-49	1	71	CEO, Inhaber	Firma, privat
Lebensmittel 1	0	5	0	0	0	50-249	1	31	CEO, Mitinhaber	Firma
Malerei	1	0	0	0	0	10-49	1	71	CEO	Firma, Privat
Marketing 1	0	0	1	1	0	0-9	1	65	Inhaber, Gründer	Firma
Marketing 2	1	0	0	0	0	10-49	1	58	CEO	Firma
Marketing 3	2	0	0	0	0	10-49	1	68	Partner	Firma
Medien	2	0	0	0	0	10-49	1	61	Gründer, Inhaber	Firma
Metallbau	1	1	0	0	0	50-249	1	86	CEO, Inhaber	privat, Firma
Metzgerei	2	4	0	0	0	0-9	1	64	CEO, Inhaber	privat, Firma
Möbelhandel	2	0	0	1	0	0-9	1	56	CEO, Mitinhaber	privat, Firma
Motoren	0	2	0	0	0	10-49	1	53	CEO	Firma
Schreinerei 1	2	1	0	0	0	0-9	1	68	CEO, Mitinhaber	privat, Firma
Schreinerei 2	0	1	0	0	0	10-49	1	62	CEO	Firma, Privat
Software 1	2	0	2	0	0	50-249	1	85	Leiter Informatik, Finanzen, Dienst	Firma
Software 2	1	0	1	0	0	10-49	1	61	CEO	öffentliche Hand
Software 3	1	0	0	0	1	10-49	1	78	CEO	Firma

Tabelle 83: Ausgewählte Unternehmen und Informationskanäle Fortsetzung (Quelle: eigene Darstellung)

Bezeichnung	Dienstleistungsinnovationen	Produktinnovationen	Prozessinnovationen	Unternehmensgründung	Marketinginnovation	Mitarbeiterzahl	Anzahl Interviews	Länge des/der Interviews	Position	Kunde
Stellenvermittlung	1	0	0	0	0	0-9	1	66	CEO, Mitinhaber	privat, Firma
Textil 1	0	5	0	0	0	10-49	1	71	Leiter Administration & Geschäftsleiter	Firma
Textil 2	1	2	1	0	0	50-249	1	65	CEO	Firma
Textil 3	0	1	0	0	0	50-249	1	68	CEO	Firma
Tiere	1	0	0	0	0	10-49	1	63	CEO	Firma
Tourismus	1	0	0	0	0	50-249	1	73	CEO	Privatkunde, Firma
Treuhand	4	0	0	1	0	0-9	1	81	CEO, Inhaber	Firma
Verein	1	0	0	0	0	10-49	1	39	CEO	Privatkunde
Verpackung 1	2	0	2	0	0	50-249	1	121	CEO, VRP	Firma
Verpackung 2	0	3	1	0	0	10-49	1	91	CEO, VRP	Firma
Werbung	0	0	0	1	0	0-9	1	71	CEO, Inhaber	Firma

Tabelle 84: Ausgewählte Unternehmen und Informationskanäle Fortsetzung (Quelle: eigene Darstellung)

---

### 7.3 Anhang III: Interviewfragen Informationskanäle

Anhand von Medienberichten und verschiedenen Internetseiten wurden vorgängig Informationen zu den Unternehmen (Mitarbeiterzahl, Branche), den Unternehmern und den einzelnen angebotenen Produkten und Dienstleistungen eingeholt. Der semistrukturierte Interviewleitfaden wurde an den entsprechenden Kontext angepasst. Dieser Leitfaden sah im Allgemeinen folgende Fragen vor:

- Welche Innovationen mit strategischer Relevanz (gewisse Bedeutung für das Unternehmen) haben Sie in der letzten Zeit umgesetzt?
- Wie ist die Idee zu dieser Innovation entstanden?

Es wurde nachgefragt, welchen Ursprung die Innovation hatte und wie diese Opportunität entdeckt wurde. Dazu wurde versucht, möglichst konkrete Aussagen von den Unternehmern zu erhalten.

Der Unternehmer sollte möglichst viel über das Anfangsstadium der Innovation sprechen, damit der wirklich relevante Informationskanal herausgefunden werden konnte. Es wurde immer wieder konkret gefragt, wie etwas passierte. Auch wurden Rückfragen gestellt, wo die Ausführungen des Unternehmers nicht klar waren.

Die folgenden zwei Fragen bezogen sich auf die Potenzialabschätzung (siehe Kapitel 2.2.4.4 auf der Seite 45 zur Definition von Opportunitäten) und die Informationssuche (siehe Kapitel 2.2.4.2.1 auf der Seite 34ff. über die Informationssuche)

- Wieso dachten Sie, dass diese neue Marktleistung Erfolg haben wird?
- Suchen Sie aktiv nach Innovationen?

Es wurde versucht, dass der Unternehmer verschiedene Opportunitäten vorstellt und vor allem den Entdeckungsprozess dieser Opportunitäten ausführt.

---

## 7.4 Anhang IV: Interviewleitfaden für die Fallstudien

Nachfolgend werden einige Fragen des semistrukturierten Interviewleitfadens aufgelistet, wobei die einzelnen Fragen während des Gespräches vertieft wurden, um möglichst viel über den Sachverhalt herauszufinden.

Ausführung über die unterschiedlichen Innovationsprojekte:

- Welche Innovationsprojekte fallen dir ein, bei denen ihr einen grossen Freiheitsgrad hattet?

Ausführungen zu den einzelnen Innovationsprozessen:

- Bitte beschreibe für jedes dieser Innovationsprojekte die Prozessschritte.

Ausführungen zu den Kundeninteraktionen:

- Welche Personen waren involviert in den Innovationsprozess (Unternehmen, Kunde, Endkunde)?
- Wie viele Interaktionen mit dem Kunden fanden in den einzelnen Innovationsprojekten statt?
- Welche Lösungsideen wählte der Kunde aus?

Ausführungen zu den Interaktionen mit Endkunden:

- Wie wurden die einzelnen Endkunden für die Interaktionen ausgewählt?
- Wie viele Interaktionen mit dem Endkunden fanden in den einzelnen Innovationsprojekten statt?
- Wie wurde die Sichtweise des Endkunden eingenommen?

Ausführungen zum Kreativprozess:

- Welche Methoden und Hilfsmittel habt ihr verwendet, um zu Lösungsideen zu kommen?

Ausführungen zum Neuigkeitsgehalt:

- Wie ist der Neuigkeitsgehalt der ausgewählten Lösungsideen einzuschätzen?

## 7.5 Anhang V: Unternehmenszahlen in KMU

In der folgenden Tabelle werden die Daten der Betriebszählung 2008 des 2. und 3. Sektors der Schweiz nach Unternehmensgrößen dargelegt. Für nähere Ausführungen wird auf Fueglistaller, Fust und Federer (2007) verwiesen.

Wirtschaftsabteilungen (NOGA 2008)	Anzahl Unternehmen mit folgenden Vollzeitäquivalenten					Total	
	0-9	10-49	50-249	Total 0-249	> 249	Unternehmen	Beschäftigte (inkl. Teilzeit)
Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	133	97	16	246	-	246	4'426
Herstellung von Nahrungsmitteln und Tabakerzeugnissen	1'648	361	140	2'149	47	2'196	66'524
Herstellung von Textilien und Bekleidung	1'407	178	58	1'643	5	1'648	18'284
Herstellung von Holzwaren, Papier und Druckerzeugnissen	7'585	1'281	170	9'036	30	9'066	80'474
Kokerei, Mineralölverarbeitung und Herstellung von chemischen Erzeugnissen	370	161	83	614	28	642	36'420
Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen	91	53	38	182	24	206	35'248
Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	1'337	441	164	1'942	25	1'967	44'744
Herstellung von Metallerzeugnissen	5'627	1'516	333	7'476	43	7'519	109'264
Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten und Uhren	1'318	537	283	2'138	74	2'212	115'594
Herstellung von elektrischen Ausrüstungen	531	203	64	798	35	833	42'094
Maschinenbau	1'355	641	306	2'302	68	2'370	95'504
Fahrzeugbau	290	76	23	389	13	402	15'200
Sonstige Herstellung von Waren, Reparatur und Installation	5'206	576	117	5'899	20	5'919	52'023
Energieversorgung	160	169	68	397	17	414	24'436
Wasserversorgung, Beseitigung von Umweltverschmutzungen	626	242	33	901	2	903	12'409
Hoch- und Tiefbau	3'453	1'367	424	5'244	33	5'277	103'325
Sonstiges Ausbaugewerbe	26'512	4'391	320	31'223	21	31'244	207'262
<b>Total Industrie (Sektor 2)</b>	<b>57'649</b>	<b>12'290</b>	<b>2'640</b>	<b>72'579</b>	<b>485</b>	<b>73'064</b>	<b>1'063'231</b>
Handel und Reparatur von Motorfahrzeugen	12'346	1'187	100	13'633	14	13'647	82'383
Grosshandel	16'711	2'553	515	19'779	66	19'845	202'499
Detailhandel	31'776	2'598	279	34'653	78	34'731	369'335

Tabelle 85: Unternehmensgrößen im 2. und 3. Sektor nach Branchen unterteilt (Bundesamt für Statistik, 2011)

## VIII

Wirtschaftsabteilungen (NOGA 2008)	Anzahl Unternehmen mit folgenden Vollzeitäquivalenten					Total	
	0-9	10-49	50-249	Total 0-249	> 249	Unternehmen	Beschäftigte (inkl. Teilzeit)
Landverkehr und Transport in Rohrfernleitungen	5'847	880	170	6'897	21	6'918	98'580
Schifffahrt und Luftfahrt	166	67	20	253	4	257	12'343
Lagererbringung sowie Erbringung von sonstigen Dienstleistungen für den Verkehr	827	234	76	1'137	28	1'165	42'316
Post-, Kurier- und Expressdienste	372	39	11	422	8	430	59'997
Beherbergung	3'161	1'402	223	4'786	13	4'799	76'770
Gastronomie	19'018	1'663	101	20'782	18	20'800	149'731
Verlagswesen, audiovisuelle Medien und Rundfunk	2'273	274	46	2'593	10	2'603	30'712
Telekommunikation	193	51	17	261	9	270	24'657
Informationstechnologische und Informationsdienstleistungen	10'101	918	160	11'179	23	11'202	70'488
Erbringung von Finanzdienstleistungen	873	517	120	1'510	69	1'579	131'261
Versicherungen	241	129	39	409	30	439	56'398
Mit Finanz- und Versicherungsdienstleistungen verbundene Tätigkeiten	5'074	609	78	5'761	5	5'766	38'417
Grundstücks- und Wohnungswesen	4'574	296	31	4'901	7	4'908	28'026
Rechts- und Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung	11'695	669	43	12'407	6	12'413	62'692
Unternehmensverwaltung und -führung; Unternehmensberatung	10'379	454	85	10'918	16	10'934	51'249
Architektur- und Ingenieurbüros	16'526	1'485	126	18'137	11	18'148	93'688
Forschung und Entwicklung	550	97	36	683	9	692	14'088
Sonstige freiberufliche, wissenschaftliche und technische Tätigkeiten	10'249	411	51	10'711	10	10'721	46'971
Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen	9'820	1'142	208	11'170	29	11'199	140'016
Vermittlung und Überlassung von Arbeitskräften	1'602	164	28	1'794	2	1'796	11'709
Erziehung und Unterricht	4'443	609	145	5'197	12	5'209	62'496
Gesundheitswesen	15'730	658	164	16'552	131	16'683	263'472
Heime (ohne Erholungs- und Ferienheime)	297	704	518	1'519	24	1'543	107'879
Sozialwesen (ohne Heime)	988	342	22	1'352	1	1'353	17'312
Kunst, Unterhaltung und Erholung	3'874	327	62	4'263	10	4'273	32'758
Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	14'991	414	64	15'469	5	15'474	52'597
<b>Total Dienstleistungen (Sektor 3)</b>	<b>214'697</b>	<b>20'893</b>	<b>3'538</b>	<b>239'128</b>	<b>669</b>	<b>239'797</b>	<b>2'430'840</b>
<b>Total (Sektoren 2 und 3)</b>	<b>272'346</b>	<b>33'183</b>	<b>6'178</b>	<b>311'707</b>	<b>1'154</b>	<b>312'861</b>	<b>3'494'071</b>

Tabelle 86: Unternehmensgrößen im 2. und 3. Sektor nach Branchen unterteilt fortgesetzt (Bundesamt für Statistik, 2011)

## Lebenslauf

Name, Vorname Fust, Alexander  
Adresse Schützenstrasse 20  
PLZ, Ort 8400 Winterthur  
Tel. 071 224 71 44  
E-Mail alexander.fust@unisg.ch  
Geburtsdatum 5.12.1980  
Heimatort Mosnang, Schweiz  
Zivilstand ledig

### Berufstätigkeiten

seit 11/2009 **Pure en-route GmbH:** Geschäftsführer  
seit 10/2005 **Universität St. Gallen:** KMU-HSG  
09/2004 – 04/2005 **Wegelin & Co. Privatbankiers:**  
EDV-Support (100% Pensum)  
01/2004 – 08/2004 **Wegelin & Co. Privatbankiers:**  
Strukturierte Produkte (40% Pensum)  
07/2001 – 12/2003 **Wegelin & Co. Privatbankiers:**  
EDV-Support (40% Pensum)  
08/2000 – 12/2000 **Wegelin & Co. Privatbankiers:**  
Assistent eines GL-Mitglieds (100%)

### Militär- und Zivildienst

04/2005 – 10/2005 **Fondation Pré Pariset** (Altersheim), Pully:  
Zivildienst als Animator  
01/2001 – 05/2001 **Rekrutenschule** in Kloten als Richtstrahlpionier

### Ausbildung

Seit 09/2010 **Universität St. Gallen:**  
Ausbildungsprogramm Hochschuldidaktik  
Seit 10/2007 **Universität St. Gallen:**  
Doktorandenstudium in Betriebswirtschaftslehre  
10/2005 – 10/2007 **Universität St. Gallen:** Master in Economics (Mecon)  
10/2001 – 09/2004 **Universität St. Gallen:** Assessment-Stufe (1 Jahr) und  
Bachelorstudium in Volkswirtschaftslehre  
08/1996 – 08/2000 **Kantonsschule Wattwil**