

Entwicklung sozialer Systeme als Erfolgsfaktor für die Innovationsforschung im Lebensmittelbereich

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades

Doktor der Philosophie
(Dr. phil.)

vorgelegt im Juni 2013

der Fakultät für Naturwissenschaften
der Universität Paderborn

von

Dipl.-Ing. Mehmet Çiçek

Erster Gutachter: Prof. Dr. Helmut Heseke

Zweiter Gutachter: Prof. Dr. Eckard König

Meinen Eltern

Meiner Frau und meinen Kindern

Danksagung

Ich möchte mich bei Prof. Dr. Helmut Hesecker für die Ermöglichung der Promotion und seine vielseitige Unterstützung herzlich bedanken. Mein weiterer Dank gebührt Prof. Dr. Eckard König für seine väterliche Begleitung, seine unendliche Geduld und sein Vorantreiben der Arbeit. Er hat mein Denken und Handeln, über diese Arbeit hinaus, systemisch geprägt.

Ganz herzlich danke ich auch Dr. Gerda Volmer, die mir immer mit Rat und Tat zur Seite stand. Erst durch Ihre Motivation war es mir möglich, die Promotion anzustreben.

Allen Anderen, die zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben, möchte ich mich ebenfalls bedanken.

Mehmet Çiçek

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	IV
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
Abkürzungsverzeichnis.....	IX
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangssituation	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit.....	3
1.3 Struktur der Arbeit	4
2 Begrifflicher Rahmen – Innovationen	5
2.1 Definition und Merkmale des Innovationsbegriffs.....	6
2.2 Allgemeine Merkmale von Innovationen	11
2.3 Dimensionen des Innovationsbegriffs	16
2.3.1 Gegenstand und Umfang von Innovationen	17
2.3.2 Subjektive Aspekte von Innovationen.....	25
2.3.3 Innovationsprozess	26
2.3.4 Innovationstätigkeit und -erfolg.....	34
2.4 Erfolgsfaktoren für Innovationsprojekte.....	35
2.5 Innovationen im Lebensmittelbereich.....	46
3 Theoretischer Rahmen – Systemtheoretische Modelle zur Analyse von Innovationsprozessen	60
3.1 Systemtheoretische Modelle.....	62
3.1.1 Allgemeine Systemtheorie.....	63
3.1.1.1 Der Begriff „System“	64

3.1.1.2	Elemente und Grenzen eines Systems.....	65
3.1.2	Soziologische Systemtheorie	67
3.1.3	Personale Systemtheorie	69
4	Untersuchungsdesign.....	73
4.1	Forschungsinteresse und Untersuchungsziel	73
4.2	Erhebungsdesign	74
4.3	Auswahl der Erhebungsmethode: Das Konstruktinterview.....	78
4.4	Festlegung der Stichprobe.....	83
4.5	Festlegung des Interviewleitfadens.....	85
4.6	Auswertung der Interviews	86
4.6.1	Methodisches Vorgehen der Auswertung	86
4.6.2	Kategoriensystem der Auswertung.....	89
4.7	Zusammenhang zwischen Interviewkategorien und Systemkategorien	96
5	Inhaltsanalytische Auswertung.....	97
5.1	Prozessebene, d. h. der Prozess der Innovation	97
5.2	Allgemeine Systemebene	107
5.3	Systemebene einzelner Personen(systeme).....	111
5.4	Systemumwelt und -umfeld allgemein	118
5.5	Subjektive Deutungen, soziale Regeln und Regelkreise.....	119
5.6	Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse.....	137
6	Systemische Beratung für Innovationsprojekte im Lebensmittel- bereich	141
6.1	Ansätze des Innovationsmanagements	141
6.2	Beratungsansätze zur Unterstützung von Innovationsprojekten im Lebensmittelbereich	146
6.2.1	Experten- und Prozessberatung.....	146

6.2.2	Komplementärberatung.....	147
6.2.3	Organisationsentwicklung	148
6.2.4	Systemische Organisationsberatung.....	150
6.3	Entwicklung eines Konzeptes systemischer Innovationsberatung.....	153
6.3.1	Grundsätze	153
6.3.2	Systemische Organisationsberatung am Beispiel Innovationsprojekt im Lebensmittelbereich.....	169
6.3.3	Stabilisierung von Innovationsprozessen.....	172
7	Zentrale Ergebnisse und offene Fragen	177
8	Literaturverzeichnis	180
	Anhang	197

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2-1:	Zusammenhang von Innovation, F&E, Invention und Imitation	11
Abb. 2-2:	Zusammenhänge zwischen Innovationsmerkmalen.....	16
Abb. 2-3:	Art und Umfang von Innovationen	20
Abb. 2-4:	Typologie von Produktinnovationen	23
Abb. 2-5:	Typologie der Produktinnovation auf Basis der EAN.....	24
Abb. 2-6:	Phasenmodell für Innovationsprozesse nach Thom.....	28
Abb. 2-7:	Produktinnovationsprozess nach Sander.....	30
Abb. 2-8:	Next-Generation Stage-Gate nach Cooper	33
Abb. 2-9:	Arten von Grundmustern	38
Abb. 2-10:	Die erfolgreichsten Innovationen nach Warengruppen.....	54
Abb. 2-11:	Wechselspiel zwischen technology push und demand pull	57
Abb. 3-1:	Grundbegriffe der Systemtheorie.....	66
Abb. 4-1:	Befragungsformen.....	80
Abb. 4-2:	Allgemeines Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse	90
Abb. 6-1:	Handlungsfelder des Innovationsmanagements	144

Tabellenverzeichnis

Tab. 2-1:	Flopraten von Neuprodukten	6
Tab. 2-2:	Kosten für ein Neuproduktentwicklungsprogramm eines US-Konsumgüterherstellers	31
Tab. 2-3:	Zentrale Zielgrößen der Neuprodukteinführung	35
Tab. 2-4:	Produkttypologische Merkmalsausprägungen bei Lebensmitteln...	49
Tab. 2-5:	Empirische Studien mit schwerpunktmäßiger Ausrichtung auf die Lebensmittelindustrie	52
Tab. 4-1:	Übersicht der Interviewpartner aus den untersuchten Innovationsprojekten	85
Tab. 6-1:	Beratungsansatz für mögliche Handlungsalternativen	151
Tab. 6-2:	Phasen des Beratungsprozesses	156

Abkürzungsverzeichnis

\$, US \$	US Dollar
Abb.	Abbildung
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d. h.	das heißt
EAN	Europäische Artikel Nummer
et al.	et alii (und andere)
€, EUR	Euro
f., ff.	folgende
F&E	Forschung und Entwicklung
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
GST	General System Theory
i. e. S.	im engeren Sinne
IRR	Internal Rate of Return
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden

NLP	Neurolinguistisches Programmieren
OE	Organisationsentwicklung
PIMS	Profit Impact of Market Strategy
QFD	Quality Function Deployment
R&D	Research and Development
ROI	Return on Investment
S.	Seite
sog.	so genannte
Tab.	Tabelle
u. a.	unter anderem
usw.	und so weiter
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

„To be profitable and to survive, food companies seek new products. These, if successful, give new life to a company, replacing products no longer selling well“(Fuller 2011, S. 1).

Unternehmen generell, insbesondere die der Lebensmittelindustrie, stehen aktuell vor riesigen Herausforderungen. Steigender Wettbewerbsdruck, gesättigte Märkte und die steigende Macht des Lebensmittelhandels einerseits, und andererseits sich häufig ändernde Kundenbedürfnisse und steigender Kostendruck zwingen die Unternehmen, sich von anderen zu differenzieren. Darüber hinaus müssen sie sich auf ändernde Rahmenbedingungen wie den soziodemographischen Wandel der Bevölkerung einstellen (vgl. Rammer et al. 2012, S. 22; Boes et al. 2011, S. 315). Ebenso neue Gesetzesgrundlagen und technologische Entwicklungen fordern Unternehmen zu neuen Antworten auf. Das Schlagwort lautet hierfür Innovation. „Innovationen sind wichtig, insbesondere für rohstoffarme Hochlohnstandorte wie Deutschland. Diese Volkswirtschaften benötigen Innovationen, um ihre Wirtschaft nachhaltig weiterzuentwickeln und einem Abbau des Wohlstandes zu entgegenen“ (Coppens 2013, S. 95; vgl. auch Thome 2012, S. 41). Durch Innovationen sowie neue und bessere Produkte können sich Unternehmen von den Mitbewerbern differenzieren und dadurch im Endeffekt höhere Profite erzielen (vgl. Gassmann und Sutter 2011, S. 5). Somit stellt die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens einen signifikanten Faktor für zukünftige Erfolge dar. Die Unternehmen der Lebensmittelindustrie bringen gerade deshalb jedes Jahr zahlreiche neue Produkte auf den Markt. Laut dem GfK Panel Services Deutschland 2006 lancieren diese rund 30.000 EAN (Europäische Artikel Nummer) pro Jahr neu auf den Markt. Das entspricht circa 600 pro Woche, von denen die meisten bereits im ersten Jahr wieder vom Markt genommen werden, wobei nicht jede EAN eine Produktinnovation darstellt (vgl. Wildner 2006, S. 72). In der Literatur werden Flopraten von 65 % - 95 % aller Neuprodukteinführungen genannt (vgl. Wördenweber et al. 2012, S. 2; Ko-

cher und Wolf 2012, S. 88; Halaszovich 2011, S. 4; Franken und Franken 2011, S. 213). Monetär bedeutet dies eine Wertevernichtung von rund zehn Milliarden Euro pro Jahr (vgl. Lebensmittelpraxis 2010, S. 5; Wildner 2006, S. 72).

In zahlreichen Untersuchungen wurde versucht, die Gründe für dermaßen hohe Flopraten zu analysieren (vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 31ff.). Als wichtigsten Grund für das Scheitern wird die Fehlsteuerung im Innovationsmanagement angeführt: Es mangelt an konsequenter Kundennutzen-Orientierung, nachhaltiger Marketing-Unterstützung sowie vor allem an professionellem Innovationsmanagements (vgl. Müller 2011, S. 13; Wildner 2006, S. 73). Solche Erfahrungen lenken die Aufmerksamkeit auf die Innovationsforschung, deren Gegenstand die Untersuchung erfolgreicher bzw. nicht erfolgreicher Innovationsprozesse ist.

Im Verlauf der Diskussion stellen sich die so genannten „weichen Faktoren“ als zunehmend entscheidend für den Innovationsprozess heraus, wie zum Beispiel anhand der weltweiten Studie „Innovation 2010“ der Boston Consulting Group (BCG) deutlich wird. Die wichtigsten Gründe für das Scheitern von Innovationen sind die gravierenden Schwächen der weichen Faktoren des Produktentwicklungsprozesses. Beispiele dafür stellen die mangelnde Koordination/Kooperation im Unternehmen, eine risikoscheue Kultur sowie Schwierigkeiten bei der Auswahl der richtigen Ideen dar (vgl. Boston Consulting Group 2010, S. 11).

Erste Lösungsansätze greifen zunehmend auf eine systemische Betrachtung des Innovationsprozesses zu. Aufbauend auf der Systemtheorie ist hierbei die Grundlage, dass sich komplexe Probleme nicht lösen lassen, wenn die Aufmerksamkeit lediglich auf ein Element gerichtet ist. König und Volmer weisen hierbei auf die Bedeutung des sozialen Systems, wie bei Innovationsprojekten, hin (vgl. König und Volmer 2008, S. 38; Schlechty 2001, S. 4)

Die gegenwärtige Diskussion ist jedoch durch zwei Einschränkungen gekennzeichnet: Zum einen dadurch, dass bei dem Rückgriff auf systemtheoretische Modelle die beteiligten Personen zu stark ausser Acht gelassen werden. Das trifft insbesondere auf Ansätze zu, die sich an der Systemtheorie von Luhmann orientieren

(vgl. Luhmann 2010), wobei soziale Systeme als Kommunikationssysteme definiert und die beteiligten Personen der Systemumwelt zugeordnet sind und damit leicht ausser Betracht bleiben. Zum anderen sind diese systemtheoretischen Ansätze zu wenig für die unterschiedlichen Bereiche validiert.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Der Lebensmittelsektor trägt signifikant zur Wirtschaftskraft in Deutschland bei, weshalb auch der Innovationskraft und -fähigkeit dieses Sektors eine wichtige Bedeutung zukommt. Daher sind Betrachtungsgegenstand der Arbeit Innovationsprojekte im Lebensmittelbereich in Deutschland. Der Handlungsbedarf ergibt sich aus der Tatsache, dass seit Jahren fast zwei Drittel aller neuen Innovationsprojekte im Lebensmittelbereich scheitern. Die Innovationsforschung im Lebensmittelbereich hat bisher noch keine Analyse auf Basis einer systemtheoretischen Betrachtung nach der von König und Volmer weiterentwickelten personalen Systemtheorie in der Tradition von Bateson vorgenommen. In der personalen Systemtheorie werden Personen explizit als Teil sozialer Systeme gesehen beziehungsweise soziale Systeme als Personen- und Kommunikationssystem betrachtet. So stellen auch Innovationsprojekte im Lebensmittelbereich genauso ein soziales System dar, die durch die Systemfaktoren Personen, subjektive Deutungen, soziale Regeln, Regelkreise, Systemumwelt und Entwicklung gekennzeichnet sind. Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit ist daher, eine Fokussierung auf die entscheidenden Probleme in der Zusammenarbeit der am Innovationsprojekt beteiligten Vielzahl von Akteuren. Grundlage dafür ist es, Innovationsprojekte im Lebensmittelbereich als komplexes soziales System aufzufassen und die personale Systemtheorie auf die Durchführung von Innovationsprojekten zu übertragen.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es daher zu klären, wie ein Innovationssystem beschaffen sein muss, um Innovationsprojekte im Lebensmittelbereich erfolgreicher umzusetzen. Ferner soll ein Beratungskonzept für Innovationsprozesse in der Lebensmittelindustrie erarbeitet werden, da die personale Systemtheorie in der Tradition nach Bateson hier die Möglichkeit eines besseren Erklärungsmodells und neuerer Verbesserungsansätze bietet (vgl. König und Volmer 2008, S. 46).

Die Arbeit soll eine neue Sichtweise auf Innovationsprojekte im Lebensmittelbereich eröffnen und hierdurch neue Verbesserungsansätze entwickeln. Daraus ergibt sich folgende Hypothese:

Hypothese: „Für die Innovationsforschung stellt die erweiterte Systemtheorie einen neuen Ansatz zur Verbesserung von Innovationsprojekten dar.“

1.3 Struktur der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in zwei inhaltliche Abschnitte unterteilt. Im ersten Teil werden die theoretischen Grundlagen von Innovationen und Systemtheorie erarbeitet. Der zweite inhaltliche Abschnitt enthält eine empirische Studie zu den Erfolgsfaktoren von Innovationsprojekten in der Lebensmittelindustrie.

In Kapitel 2 werden die wichtigsten Begriffe und Merkmale von Innovationen im Allgemeinen und im Besonderen in der Lebensmittelindustrie erarbeitet.

In Kapitel 3 wird der theoretische Rahmen basierend auf systemtheoretischen Modellen aufgestellt.

In Kapitel 4 wird das Untersuchungsdesign inklusive der Auswertungsmethodik abgeleitet.

Kapitel 5 beinhaltet die inhaltsanalytische Auswertung samt der Ergebnisse und der Diskussion der empirischen Untersuchung. Hier werden auch die zentralen Ergebnisse der empirischen Studie zusammengefasst.

Basierend auf diesen Ergebnissen wird in Kapitel 6 ein Beratungskonzept für Innovationsprozesse in der Lebensmittelindustrie erarbeitet.

Die Dissertation endet mit Kapitel 7, in dem die zentralen Ergebnisse und weiterführenden Ansichten zusammengefasst sowie offene Fragen aufgeworfen werden.

2 Begrifflicher Rahmen – Innovationen

„Innovation is as essential to sustainable growth and jobs as water is to life. Economies that do not innovate will wither away“ (Geoghegan-Quinn 2012). Diese Aussage der Kommissarin für Forschung, Innovation und Wissenschaft der Europäischen Union verdeutlicht, dass Innovationen gesellschaftlich, politisch und wirtschaftlich eine unerlässliche Stellung für den Wohlstand eines Landes darstellen (vgl. Bruhn 2012, S. 175f.; Andersson et al. 2012, S. 2; Meffert et al. 2012, S. 396f.; Cooper 2009, S. 57ff.). Die enorme Bedeutung von Innovationen für den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zeigen auch die Aussagen von Schwarz (2013): „Innovationen schaffen neue Möglichkeiten am Markt. [...] Für ein Unternehmen sind Innovationen die Eintrittskarte zu zukünftigen Märkten. Sie steigern die Attraktivität des Sortiments und werten ein Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb auf“ (Schwarz et al. 2013, S. 148). Hochmeier (2012) bringt es wie folgt auf den Punkt: „Ohne Innovation kann ein Unternehmen langfristig nicht überleben“ (Hochmeier 2012, S. 33). Vahs und Brems verdeutlichen die Wichtigkeit von Innovationen folgendermaßen: „Diejenigen Unternehmen, die [...] nicht in der Lage sind, innovative und ertragreiche Produkte auf den Markt zu bringen und ihre Prozesse laufend zu optimieren, können sich gegen ihre Konkurrenten auf mittlere und lange Sicht nicht durchsetzen“ (Vahs und Brems 2013, S. 8).

Aufgrund des hohen Wettbewerbs, aber auch wegen sozialer und gesellschaftlicher Veränderungen, wie beispielsweise des demographischen Wandel oder sich ändernder Lebensweisen der Konsumenten, trifft die enorme Bedeutung von Innovationen insbesondere auf Innovationen in der Lebensmittelindustrie zu (vgl. D’Souza 2013, S. 477; Saxena et al. 2013, S. 117).

Innovationen bzw. die Entwicklung neuer Produkte und Prozesse umfassen sehr komplexe Abläufe (vgl. Belderbos et al. 2012, S. 160). Dies wird auch anhand der hohen Innovations-Flopraten von 65 % - 90 % (siehe Tab. 2-1) deutlich. Um in diesem Bereich erfolgreich zu sein, benötigen innovative Unternehmen eine systema-

tische Herangehensweise (vgl. Fuller 2011, S. 23; Halaszovich 2011, S. 4; Stockmeyer 2002, S. 6).

Tab. 2-1: Flopraten von Neuprodukten

Floprate	Branche	Quelle
90 %	Ohne Angabe	Cooper 2004, S. 31
65 - 70 %	Nahrungsmittel	Kilzer 2006, S. 30
70 %	Ohne Angabe	Wildner 2006, S. 73
80 - 90 %	Schnelldreihende Konsumgüter	Homburg und Kuhn 2007, S. 1
70 %	Ohne Angabe	Steinhoff und Trommsdorff 2011, S. 106
50 - 90 %	Ohne Angabe	Heidenreich 2012, S. 85
65 %	Nahrungsmittel	Meffert et al. 2012, S. 399

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Halaszovich 2011, S. 5.

Im folgenden Kapitel wird der Innovationsbegriff definiert bzw. ab- und eingegrenzt. Des Weiteren erfolgt eine Erläuterung der unterschiedlichen Dimensionen des Innovationsbegriffs. Anschließend wird auf Innovationen im Bereich der Lebensmittelindustrie, die in thematischem Bezug zu dieser Arbeit stehen, näher eingegangen.

2.1 Definition und Merkmale des Innovationsbegriffs

Die moderne Innovationsforschung wurde bereits Anfang des 20. Jahrhunderts vom österreichischen Ökonomen Schumpeter begründet und geprägt. Dieser hat die Innovation zum Gegenstand der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung gemacht (vgl. Schumpeter 1952, S. 100; Luchte 2005, S. 15ff.; Stockmeyer 2002, S. 6). Hier wird sie als „Durchsetzung neuer Kombinationen von Produktionsmitteln“ beschrieben (vgl. Neumann 2006, S. 6). Der Begriff selbst stammt ursprünglich vom lateinischen „innovatio“. Dies bedeutet Erneuerung, aber auch „sich Neuem hingeben“ (vgl. Disselkamp 2012, S. 17).

Basierend auf Schumpeters Ansätzen der Innovationsforschung haben zahlreiche Autoren weitere Definitionen entwickelt (vgl. Vahs und Brems 2013, S. 1ff.; Hauschildt und Salomo 2011, S. 3ff.). Diese Definitionen nehmen jedoch Bezug auf besondere Situationen oder Untersuchungen und unterscheiden sich durch die jeweiligen Referenzsysteme (vgl. Sattler und Schrader 1995, S. 996). Pleschak und Sabisch bestätigen, dass es keine universelle Innovationsdefinition gibt: „Eine allgemeingültige und einheitliche Definition des Innovationsbegriffs existiert bisher nicht“ (Pleschak und Sabisch 1996, S. 1). Gemeinsam sind den meisten Definitionsansätzen jedoch die Hauptmerkmale „Neuigkeit“ und „Veränderung“ (vgl. John 2013, S. 77), wie z. B. in der Auslegung von Hauschildt und Salomo: „Innovationen sind qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber einem Vergleichszustand ‚merklich‘ – wie immer das zu bestimmen ist – unterscheiden“ (Hauschildt und Salomo 2011, S. 4). Aus dieser Erklärung geht hervor, dass sich Innovationen entweder auf neue Produkte und/oder auf veränderte Prozesse beziehen können.

Im Folgenden werden einige der vielfältigen Auslegungen des Innovationsbegriffs aufgeführt:

„Unter einer Innovation soll hier der gesamte Prozeß der Erforschung, Entwicklung und Anwendung einer Technologie verstanden werden. Dieser Prozeß besteht definitionsgemäß also aus mehreren logisch aufeinanderfolgenden Phasen (Subprozessen), die sich analytisch unterscheiden lassen“ (Uhlmann 1978, S. 41).

„An *innovation* is an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption. [...] The perceived newness of the idea for the individual determines his or her reaction to it“ (Rogers 1983, S. 11).

„Betriebswirtschaftlich sind alle aus unternehmensindividueller Sicht erstmalig relevanten Neuheiten Innovationen“ (Trommsdorff und Schneider 1990, S. 3).

„Innovation = Invention + nachhaltige (wirtschaftliche) Nutzung“ (Voigt 2008, S. 369).

„Innovation comprises the delivery of added value of products and services to the consumers and/or customers in a way that drives profitable top line growth“ (Chaudury 2009, S. 53).

„Innovation = Neue Idee (+ Patent) + Erfolgreiche Umsetzung + Erkennbarer (Markt-) Wert“ (Koltze und Souchkov 2011, S. 1).

„Unter ‚Innovation‘ verstehen wir Produkte und Verfahren, die in einer Organisation erstmalig eingeführt werden [...]. Neue Produkte sind häufig unweigerlich mit der Einführung neuer Verfahren verknüpft oder auch mit weitreichenden organisatorischen Veränderungen“ (Wördenweber et al. 2012, S. 1).

„[...] unter einer Innovation [wird] grundsätzlich die zielgerichtete Durchsetzung von neuen technischen, wirtschaftlichen, organisatorischen und sozialen Problemlösungen verstanden, die darauf gerichtet sind, die Unternehmensziele auf eine neuartige Weise zu erreichen“ (Vahs und Brems 2013, S. 1).

Aus den oben aufgeführten Beispielen geht deutlich hervor, dass es keine einheitliche Definition des Innovationsbegriffs gibt. Eine mögliche Betrachtungsweise ist die Verbindung mit Kreativität (vgl. Luchte 2005, S. 19): „*Innovation* is the channeling of creativity so as to produce a creative idea and/or product that people can and wish to use“ (Sternberg et al. 2003, S. 158). In einem weiteren Interpretationsversuch wird Innovation im Zusammenhang mit der Entwicklung und Implementation neuer Ideen im sozialen Kontext genannt (vgl. Luchte 2005, S. 19).

Auch in anderen Disziplinen, wie z. B. der Pädagogik, wird der Innovationsbegriff basierend auf dem der Wirtschaftswissenschaften verwendet. Aber auch in der aktuellen pädagogischen Innovationsforschung fehlt häufig eine eindeutige Definition (vgl. Luchte 2005, S. 21). Holtappels sieht hierbei Innovation wie folgt: „Als Innovation sollen alle Verfahren und Maßnahmen bezeichnet werden, die eine Erneuerung a) von Aufgaben, Inhalten oder Programmen, b) von Personen oder c) des sozialen Systems und der Prozesse selbst in einer Organisation vollziehen, entweder im sozialen System der Einzelschule oder im Schulsystem insgesamt“ (Holtappels 2013, S. 45). Kennzeichnend für Innovation ist hierbei, analog der Be-

triebswirtschaftslehre, generell die Darstellung als „Veränderung‘, ‚Verbesserung‘, ‚Neuorientierung‘, ‚Wandel‘ und ‚Erneuerung‘“ (Schiersmann et al. 1998, S. 13). Aregger definierte 1976 Innovation als „eine signifikante Änderung im Status quo eines sozialen Systems, welche, gestützt auf neue Erkenntnisse, soziale Verhaltensweisen, Materialien und Maschinen, eine direkte und/oder indirekte Verbesserung innerhalb und/oder ausserhalb des Systems zum Ziele hat. Die Systemziele selbst können auch Gegenstand der Innovation sein“ (Aregger 1976, S. 118).

Eine weitere Definition von Innovation im sozialen Bereich wird von Franken und Franken 2011 aufgestellt: „Die sozialen Innovationen betreffen den Menschen und sein Verhalten im Unternehmen. Sie dienen dem Erreichen sozialer Ziele, wie der Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, dem Unfallschutz, der Arbeitsplatzsicherheit oder der Selbstverwirklichung“ (Franken und Franken 2011, S. 198).

Wie sich zeigt, wird in der pädagogischen Literatur die Perspektive der Verbesserung oder des Nutzens von Innovationen besonders hervorgehoben. Dabei kann Nützlichkeit aber nicht universell bestimmt werden. Dies ist lediglich institutionspezifisch möglich (vgl. Luchte 2005, S. 21; Rathmayr und Wagner 1976, S. 60).

Im Bereich der Psychologie wird hingegen Innovation als „das kreative und potentiell erfolgreiche Ergebnis kompetenten Handelns von Akteuren“ charakterisiert (vgl. Pillkahn 2011, S. 13).

Die Soziologie legt ihre Schwerpunkte auf die Bedingungen der gesellschaftlichen Rationalität anstatt auf die wirtschaftliche Leistung. „Unstrittig ist jedoch, dass die Konzepte der Pädagogik – Wissen, Kreativität, Lernbereitschaft und Lernwille – Grundvoraussetzung für langfristigen wirtschaftlichen Erfolg und im Wettbewerb darstellen“ (Pillkahn 2011, S. 13). Die oben genannten Konzepte der Pädagogik stellen somit die verknüpfenden Elemente „zwischen den für Innovationen bedeutenden Handlungsebenen Individuum, Organisation und Gesellschaft“ dar (vgl. ebd., S. 13).

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf Innovationsprojekte im Lebensmittelbereich. Zur Abgrenzung von anderen Innovationsdefinitionen wird hier die produktbezogene Definition des Innovationsbegriffs nach Bruhn zu Grunde gelegt. „Inno-

novationen sind mit einer mittelbaren und/oder unmittelbaren Erarbeitung einer aus Unternehmens- und Kundensicht neuen Idee des Leistungsangebots (Produkt und/oder Dienstleistung) verbunden – mit dem Ziel, diese Idee erfolgreich am Markt durchzusetzen und somit in der Folge den Kundennutzen nachhaltig zu steigern“ (Bruhn 2012, S. 175).

Innovation ist nicht identisch mit dem Begriff Invention. Invention stellt die „erstmalige Lösung eines technischen Problems“ dar (vgl. Globocnik 2011, S. 12; Voigt 2008, S. 369). Häufig wird dabei die Invention auch mit Erfindung gleichgesetzt (vgl. Pleschak und Sabisch 1996, S. 6). Die Innovation selbst geht über die eigentliche Erfindung hinaus, wie Hauschildt und Gemünden beschreiben: „Die Invention, die Erfindung, ist allenfalls der erste Schritt in einem Prozess, der letztlich zu einer Innovation führt“ (Hauschildt und Gemünden 2011, S. 32). Nach Stockmeyer stellt die Invention „die erstmalige Verwertung, Integration und Vermarktung einer neuartigen Lösung in nutzbare Produkte und Dienstleistungen“ dar (vgl. Stockmeyer 2002, S. 7).

Basis für die Entstehung von Innovationen ist Wissen (vgl. Spath et al. 2011, S. 221), welches durch Forschung und Entwicklung erarbeitet wird (vgl. Stockmeyer 2002, S. 7). Forschung und Entwicklung „umfaßt eine Reihe spezifischer Prozesse zur Gewinnung neuer Erkenntnisse und zur Hervorbringung neuer technischer Problemlösungen“ (Pleschak und Sabisch 1996, S. 6). Nach Specht et al. können die Forschung und Entwicklungsaktivitäten „hinsichtlich ihres Anwendungsbezugs in Grundlagenforschung, Technologieentwicklung, Vorentwicklung und Produkt- und Prozeßentwicklung gegliedert werden“ (Specht et al. 2002, S. 14).

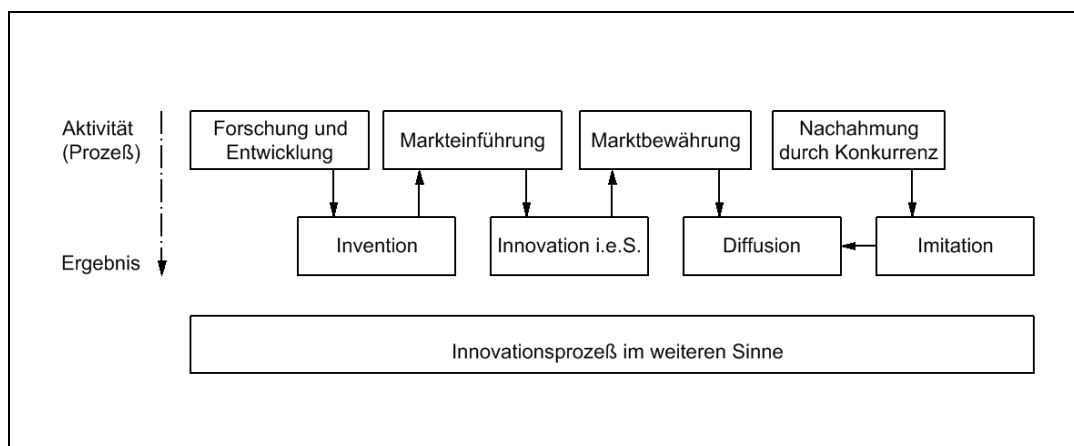
Zur genaueren Charakterisierung des Innovationsbegriffs muss dieser von der Imitation abgegrenzt werden. Imitation bedeutet für Vahs und Brems die „bewußte Übernahme oder das absichtliche Nachahmen von Problemlösungen, die in anderen Unternehmen bereits vorhanden sind und erfolgreich eingesetzt werden“ (Vahs und Brems 2013, S. 65; vgl. auch Franken und Franken 2011, S. 208).

Obwohl der Begriff Imitation im Allgemeinen eher negativ besetzt ist (vgl. Vahs und Brems 2013, S. 65), stellt sie v. a. für kleinere und mittelgroße Unternehmen, die

sich keine Forschung und Entwicklung leisten können, eine wichtige strategische Wachstumsoption dar. Dadurch sind diese in der Lage, an erfolgreichen Produkten und wachsenden Märkten teilzunehmen. Imitationen kommen meistens dort vor, wo Innovationen nicht oder nur unzureichend geschützt sind (vgl. Stockmeyer 2002, S. 8). „Da schnell-drehende Konsumgüter nur selten effektiv durch Patente geschützt werden können, kommt es zudem zu schnellen Imitationen erfolgsversprechender [Innovationen] durch Konkurrenten und Handelsmarken“ (Halaszovich 2011, S. 3).

In Abb. 2-1 wird der Zusammenhang zwischen Innovation, F&E, Invention und Imitation graphisch veranschaulicht.

Abb. 2-1: Zusammenhang von Innovation, F&E, Invention und Imitation



Quelle: Stockmeyer 2002, S. 8 in Anlehnung Brockhoff 1999, S. 38.

Im anschließenden Kapitel wird näher auf die allgemeinen Merkmale von Innovationen eingegangen.

2.2 Allgemeine Merkmale von Innovationen

Im Gegensatz zu anderen Aufgaben in Unternehmen unterscheiden sich Innovationsstätigkeiten in vier wichtigen Merkmalen. Laut Vahs und Brems (2013) handelt es sich dabei um den Neuigkeitsgrad, die Unsicherheit, die Komplexität und den

Konfliktgehalt. Im Folgenden werden diese Merkmale und ihre Interdependenzen erläutert (vgl. Vahs und Brems 2013, S. 31ff.; Franken und Franken 2011, S. 209).

Der Grad der Neuigkeit wird als das wichtigste „konstitutive“ Merkmal von Innovationen betrachtet (vgl. Vahs und Brems 2013, S. 31). Das Ausmaß reicht von minimalen Veränderungen bereits vorhandener Produkte oder Prozesse bis hin zu grundlegenden Neuheiten, wobei der Grad der Neuigkeit v. a. aus subjektiver Sicht wahrgenommen wird (vgl. Franken und Franken 2011, S. 208f.). Je größer dieser ist, umso mehr steigen die Herausforderungen bei der Gestaltung und Steuerung des Innovationsprozesses. Dies führt auch zu erhöhten Anforderungen an das Innovationsmanagement, da dieses die Verantwortung für die Gestaltung und Steuerung trägt (vgl. Bruhn 2012, S. 176; Neumann 2006, S. 27). So weisen radikale Innovationen einen sehr hohen Neuheitsgrad auf (vgl. Franken und Franken 2011, S. 204). Ein hoher Neuheitsgrad eines Produktes oder Verfahrens kann einen Vorsprung gegenüber den Mitwettbewerbern und somit ein Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen darstellen. Dies führt zu einer „zumindest kurzfristigen Monopolstellung des Unternehmens im Markt“ (Vahs und Brems 2013, S. 31).

Ein weiteres Innovationsmerkmal ist die Unsicherheit hinsichtlich des Prozessablaufes und -ergebnisses. Diese korreliert unmittelbar mit dem Grad der Neuigkeit (vgl. Vahs und Brems 2013, S. 32f.; Perl 2007, S. 33; Neumann 2006, S. 28). Vahs und Brems definieren Unsicherheit dabei als eine „Situation [...], in der für den Eintritt der relevanten Ereignisse weder subjektive (aus der Erfahrung heraus) noch objektive (statistisch ermittelbare) Wahrscheinlichkeiten angegeben werden“ (Vahs und Brems 2013, S. 32). Alle Entscheidungen im Zusammenhang mit Innovationen sind mit Unsicherheit verknüpft, da diese auf den unsicheren oder angenommenen Informationen (wie z. B. über Kundenwünsche) basieren. Folglich sind die Konsequenzen nicht genau vorhersehbar (vgl. Wittkopp 2004, S. 32).

Hohe Komplexität ist eine weitere Besonderheit von Innovation (vgl. Vahs und Brems 2013, S. 32f.; Belderbos et al. 2012, S. 160; Franken und Franken 2011, S. 211). Nach Vahs und Brems ist Komplexität als der „Grad der Überschaubarkeit zu verstehen, gemessen an der Anzahl der Elemente sowie der Anzahl und Verschiedenartigkeit der Beziehungen dieser Elemente zueinander“ (Vahs und Brems

2013, S. 32). Charakteristisch ist hinsichtlich der Eigenschaft Komplexität, dass Innovationsprojekte durch einen nicht-linearen zeitlichen Ablauf der einzelnen Innovationsschritte und durch eine undeutliche Problemstruktur sowie durch zahlreiche Schnittstellen zu unterschiedlichen Aktivitäten im Unternehmen gekennzeichnet sind (vgl. Vahs und Brems 2013, S. 33). Innerhalb des Innovationsprozesses ist die Interaktion verschiedener Akteure und Funktionsbereiche erforderlich. Diese verfolgen häufig unterschiedliche Ziele und bringen bei einer Problemlösung unterschiedliche Ideen ein (vgl. Vahs und Brems 2013, S. 33; Neumann 2006, S. 28). Aufgrund dessen benötigen die Unternehmen, „die Bereitschaft und Fähigkeit [...] die notwendigen Veränderungen offensiv zu gestalten. [...] [Daher] bedürfen sie eines speziellen Managements und zielgerichteter Organisation“ (Pleschak und Sabisch 1996, S. 4). Mit gewöhnlichen Routineabläufen und Entscheidungsmechanismen lassen sich deshalb Innovationsaufgaben nur teilweise lösen (vgl. Neumann 2006, S. 29). Es sind weitere geeignete Maßnahmen erforderlich, die zur Reduktion und Beherrschung der Komplexität von Innovationsprojekten führen (vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 40; Stockmeyer 2002, S. 23).

Im Bereich der Konsumgüter wird die Komplexität durch eine hohe Dynamik des Umfeldes erhöht. Beispiele dafür sind u. a. kurze Produktlebenszyklen oder Saisonalität (vgl. Stockmeyer 2002, S. 23). So haben sich allein die Produktlebenszyklen im Nahrungsmittelbereich laut Vahs und Brem zwischen den 1960er und den 1990er Jahren um 75 % verkürzt, von 20 auf fünf Jahre (vgl. Vahs und Brem 2013, S. 9). Die Komplexität wird aber auch durch die zahlreichen unternehmens-internen (abteilungsübergreifenden wie z. B. zwischen F&E, Beschaffung, Produktion oder Vertrieb) und unternehmensexternen (wie z. B. mit Kunden, Lieferanten, Behörden, Forschungseinrichtungen) Schnittstellen und Beziehungen hervorgerufen (vgl. Vahs und Brems 2013, S. 34).

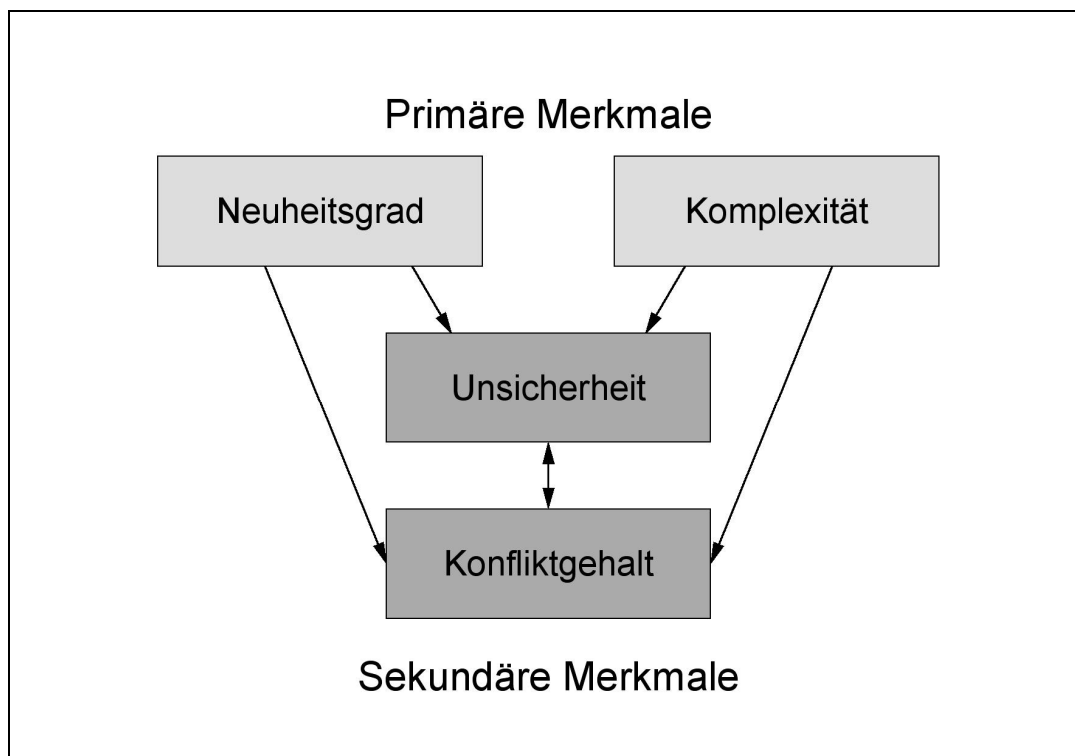
Ein weiteres wichtiges Merkmal, bedingt durch die Unsicherheit und Komplexität, ist der Konfliktgehalt von Innovationen (vgl. Vahs und Brems 2013, S. 35; Hauschildt und Salomo 2011, S. 76). Vahs und Brems definieren Konflikt dabei als „Vorhandensein verschiedener unvereinbarer Zustände von Objekten beziehungsweise Handlungstendenzen bei Personen“ (Vahs und Brems 2013, S. 35).

Unterschiedliche Akteure, teilweise mit divergierenden Zielen und verschiedenen Ressourcen, handeln innerhalb eines komplexen Gefüges von Aktivitäten. Aufgrund dieses besonderen Umfelds können verschiedene Arten von Konflikten entstehen (vgl. Neumann 2006, S. 29). Hauschild und Salomo führen dabei folgende Beispiele an: Wissens- und Wahrnehmungskonflikte, Motiv- und Zielkonflikte, Ressort- und Rollenkonflikte, Verteilungs-, Ressourcen- und Machtkonflikte (vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 76). An Schnittstellen, an denen die Vorstellungen verschiedener Funktionsbereiche aufeinandertreffen, sind solche Konflikte häufig anzutreffen. So divergieren die Bewertungen von Innovationsprojekten, beispielsweise durch die technischen und kommerziellen Stellen im Unternehmen (vgl. Neumann 2006, S. 29). Hauschildt und Salomo merken hierzu an: „Marketingabteilungen müssen bestimmungsgemäß die Produktinnovationen aus den Absatzmärkten der Unternehmung einführen und durchsetzen. [...] Man sollte keinesfalls unterstellen, dass jede technologisch initiierte Produktinnovation prinzipiell von Marketingmanagern enthusiastisch begrüßt wird“ (Hauschildt und Salomo 2011, S. 103).

Das Merkmal Konfliktpotential wird meist als negativ wahrgenommen. Dennoch können sich daraus positive Konsequenzen entwickeln. Oft sind die Konflikte Auslöser für Veränderungen, die neue Ideen anregen oder zu verstärktem Gruppenzusammenhalt führen können (vgl. Franken und Franken 2011, S. 214f.; Neumann 2006, S. 29). „Doch Konflikte und Konfliktbewußtsein sind in positiver Hinsicht überaus wichtig für innovationsbewusste Unternehmen. Ideen und kreative Lösungsansätze entstehen aus der Unzufriedenheit mit einer bestehenden Situation, aus dem Wunsch nach Veränderung und Verbesserung. Der Auslöser für eine Neuerung ist ein konkretes Problem und ein daraus entstehender Konflikt, den es wahrzunehmen und zu lösen gilt“ (Vahs und Brems 2013, S. 36). Hauschildt und Salomo bestätigen diese Sichtweise: „[...] die Fähigkeit, die bei Innovationen auftretenden Widerstände und gegensätzlichen Verhaltensweisen in einer solchen Weise zu regulieren, dass eine erfolgsversprechende Innovation nicht vorzeitig abgebrochen oder prinzipiell modifiziert werden muss“ (Hauschildt und Salomo 2011, S. 39).

Neben diesen wichtigen Eigenschaften kommt bei Innovationsvorhaben dem Projektcharakter eine wichtige Bedeutung zu (vgl. Schwarz 2013, S. 154). „Innovations [-projekte] sind meist neuartig, komplex sowie risikobehaftet und verlangen eine andere Planung, Steuerung, Organisation und Kontrolle als Routineaufgaben. Innovationsprozesse werden deshalb sehr oft als Projekt abgewickelt und in Teams umgesetzt, da die Beteiligung mehrerer Funktionsbereiche (z. B. Marketing, F&E, Produktion, ...) für die Durchführung der einzelnen Aufgaben notwendig ist. Ein umfassendes Projektmanagement kann dabei unterstützen“ (Schwarz 2013, S. 154).

Die oben genannten Innovationsmerkmale (Neuheitsgrad, Unsicherheit, Komplexität und Konfliktgehalt) wirken nicht alleine für sich, sondern sind in ihrer Wirkung miteinander verknüpft, wie in Abb. 2-2 dargestellt (vgl. Thom 1980, S. 390f.). So steigt z. B. mit zunehmendem Neuheitsgrad eines Innovationsprojekts die Unsicherheit der damit verbundenen Aktivitäten (vgl. Vahs und Brems 2013, S. 36). Dabei können die Innovationsmerkmale Neuheitsgrad und Komplexität auch als primäre Merkmale und die daraus ableitbaren Merkmale Unsicherheit und Konfliktgehalt als sekundäre Merkmale bezeichnet werden (vgl. Franken und Franken 2011, S. 215).

Abb. 2-2: Zusammenhänge zwischen Innovationsmerkmalen

Quelle: Franken und Franken 2011, S. 216.

2.3 Dimensionen des Innovationsbegriffs

Zur Charakterisierung des Innovationsbegriffs gibt es unterschiedliche Ansatzpunkte. Hauschildt und Salomo verwenden dabei folgende fünf Dimensionen:

- Inhaltliche Dimension (Was ist neu?)
- Intensitätsdimension (Wie neu ist etwas?)
- Subjektive Dimension (Für wen ist etwas neu?)
- Prozessuale Dimension (Ab wann ist etwas neu?)

- Normative Dimension (Ob neue Produkte mit Erfolg gleichzusetzen sind?)
(vgl. Meffert et al. 2012, S. 396f.; Hauschildt und Salomo 2011, S. 5).

Schmalen (2004) führt darüber hinaus noch zwei weitere Dimensionen an: Die Art der Einflussnahme auf die Innovationsaufgabe und die auslösende Dimension (vgl. Schmalen 2004, S. 55).

Basierend auf den oben genannten Dimensionen werden nachfolgend die wichtigsten Aspekte des Innovationsbegriffs bzw. Innovationsgehalts erläutert und die Konsequenzen für den Innovationsablauf dargestellt. Dabei wird, sofern möglich, Bezug auf Innovationen im Lebensmittelbereich genommen (vgl. Neumann 2006, S. 11).

2.3.1 Gegenstand und Umfang von Innovationen

Bezogen auf die inhaltliche Kategorisierung können Innovationen generell in Produktinnovationen und Prozessinnovationen unterteilt werden (vgl. Schwarz et al. 2013, S. 148f.; Meffert 2012, S. 396f.; Hauschildt und Salomo 2011, S. 5; Han et al. 2009, S. 269ff.).

Produktinnovationen sind neuartige oder signifikant verbesserte Produkte. Diese zeichnen sich durch einen bestimmten Neuheitsgrad der Gebrauchseigenschaften und einen höheren Kundennutzen gegenüber bestehenden Produkten aus (vgl. Schwarz et al. 2013, S. 148; Franken und Franke 2011, S. 194f.; Neumann 2006, S. 12). Produktinnovationen bieten eine neue Leistung an, „die dem Benutzer erlaubt, neue Zwecke zu erfüllen oder vorhandene Zwecke in einer völlig neuartigen Weise zu erfüllen“ (Hauschildt und Salomo 2011, S. 5). Die Erreichung von Effektivität hinsichtlich der zu erfüllenden Funktion stellt v. a. eines der Ziele von Produktinnovationen dar (vgl. Hauschildt und Gemünden 2011, S. 24). Produkte und deren Absatz unterliegen einem Produktlebenszyklus. Deshalb ist die Entwicklung von Produktinnovationen eine wichtige Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen (vgl. Neumann 2006, S. 12). Vahs und Brems betonen dabei die enorme Bedeutung von Produktinnovationen: „Der schnelle technische, wirtschaft-

liche und gesellschaftliche Fortschritt und der laufende Wandel der Konsumentenbedürfnisse führen zu immer kürzeren Lebenszyklen, zu einer erheblichen Angebotsausweitung und zu einem steigenden Anteil der neuen Produkte am Gesamtumsatz. Das grundlegende Ziel einer Produktinnovation ist es deshalb, die Wettbewerbsposition durch die Markteinführung von neuen Produkten zu verteidigen oder auszubauen und so die Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern“ (Vahs und Brems 2013, S. 53).

Prozessinnovationen – auch Verfahrensinnovationen genannt – stellen die Veränderungen im Prozess der neuartigen Kombination von Produktionsfaktoren im Unternehmen dar. Dabei wird das Ziel verfolgt, Unternehmensprozesse neu zu gestalten bzw. zu optimieren, um dadurch die Arbeitsproduktivität zu erhöhen (vgl. Schwarz et al. 2013, S. 148; Hauschildt und Salomo 2011, S. 5; Franken und Franken 2011, S. 196f.). Auch die Implementierung neuer Technologien kann als Prozessinnovation bezeichnet werden, denn diese stellen eine Investition in die Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen eines Unternehmens dar (vgl. Neumann 2006, S. 12).

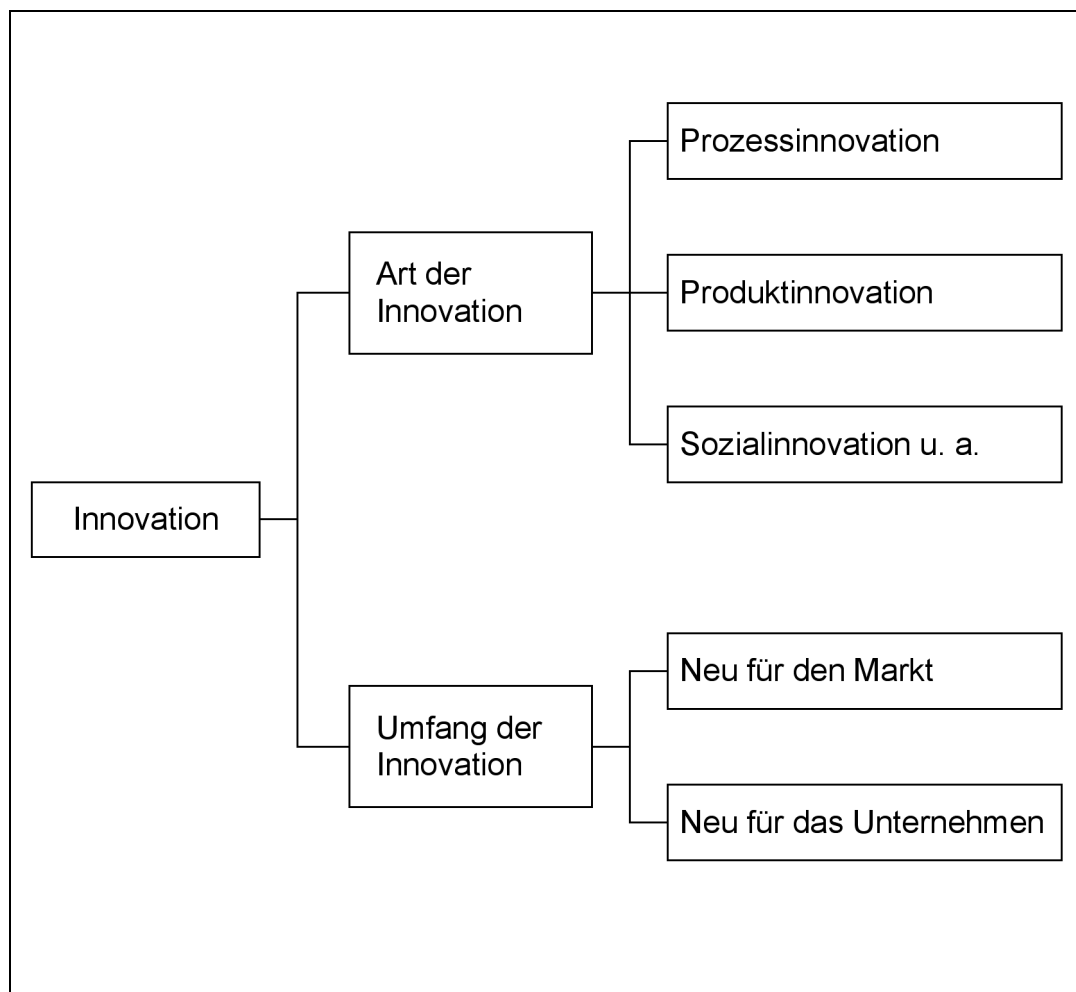
Produkt- und Prozessinnovationen können nicht exakt voneinander getrennt werden. Produktinnovationen sind sehr oft mit der Einführung von neuen Herstellungsverfahren verknüpft (vgl. Wördenweber et al. 2012, S. 1). Der Zusammenhang zwischen Produkt- und Prozessinnovationen ist unmittelbar nachzuvollziehen. Die Herstellung eines neuen Produkts erfordert häufig einen neuen bzw. geänderten Verarbeitungsprozess oder aber ein neues Herstellungsverfahren bringt neuartige Produkte hervor (vgl. Franken und Franke 2011, S. 198; Neumann 2006, S. 13).

Neben der Produkt- und Prozessinnovation stellt die Sozialinnovation eine weitere Innovationsart dar, die den Humanbereich, das heißt die Menschen und ihr Verhalten, im Unternehmen betrifft (vgl. Vahs und Brems 2013, S. 59; Franken und Franken 2011, S. 198). Sozialinnovationen helfen, soziale Ziele zu erreichen. Beispiele hierfür sind innovative Arbeitszeitmodelle sowie die Einführung von optimierten Weiterbildungskonzepten oder die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit (vgl. Vahs

und Brems 2013, S. 59; Franken und Franken 2011, S. 198). Es können zwischen den Produkt- bzw. Prozessinnovationen zahlreiche Zusammenhänge herrschen. Die Übergänge zwischen den Prozess- und Sozialinnovationen verlaufen häufig fließend. Darüber hinaus kann auch eine Produktinnovation durch eine soziale Innovation bzw. eine soziale Innovation durch eine Produktinnovation hervorgerufen werden (vgl. Vahs und Brems 2013, S. 60).

Organisatorische Innovationen (auch Strukturinnovationen genannt) stellen Innovationen dar, die zur Optimierung der Aufbauorganisation und Ablauforganisation führen (vgl. Vahs und Brems 2013, S. 60). Organisatorische Innovationen können auf „harte“ Ziele (wie z. B. Qualitätsverbesserung oder Kostensenkung) oder „weiche“ Ziele (wie z. B. besseres Arbeitsklima) hinsteuern. Dadurch zeigt sich auch der klare Zusammenhang zwischen organisatorischen Innovationen sowie Prozess- und Sozialinnovationen (vgl. Vahs und Brems 2013, S. 60).

In Abb. 2-3 sind die wichtigsten Ausprägungen der Art und des Umfangs von Innovationen graphisch veranschaulicht (vgl. Stockmeyer 2002, S. 10).

Abb. 2-3: Art und Umfang von Innovationen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Stockmeyer 2002, S. 9.

Eine entscheidende Gemeinsamkeit der meisten Innovationsdefinitionen bezieht sich auf die Eigenschaft der Neuheit (vgl. Neumann 2006, S. 14). „Der Grad der Neuheit (oder synonym: Grad der Neuartigkeit, Novitätsgrad, Innovationsgrad) kann als das konstitutive Merkmal einer Innovation bezeichnet werden“, wie Vahs und Brems es formulieren (vgl. Vahs und Brems 2013, S. 31). Deshalb ist das Ausmaß der Neuheit bzw. der Umfang eine weitere und bedeutende Dimension von Innovationen. Die Innovationsforschung kennt verschiedene Auffassungen und Abgrenzungen bezüglich der Einteilung des Neuartigkeitsgrades (vgl. Neumann

2006, S. 14). Dieser Grad der Neuartigkeit basiert dabei häufig nicht auf objektiven Kriterien, sondern ist stark subjektiv (vgl. Vahs und Brems 2013, S. 22; Franken und Franken 2011, S. 208).

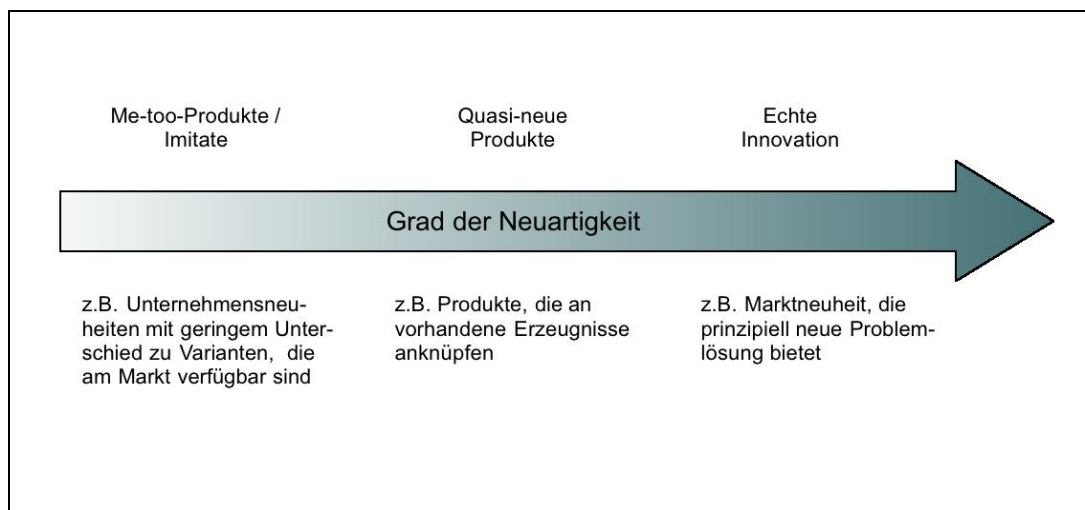
In der wissenschaftlichen Diskussion zur Beschreibung des Novitätsgrads von Innovationen werden u. a. graduelle Abstufungen verwendet, z. B. radikale, inkrementelle, Basis-, Verbesserungs- und Scheininnovation (vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 12; Franken und Franken 2011, S. 204). Darüber hinaus gibt es nach Hauschildt und Salomo noch weitere Einstufungsmethoden und Ansätze, wie z. B. die Ordinalskala, Scoring und multidimensionale Ansätze (vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 12ff.). In der Literatur zur Innovationsforschung sind zahlreiche Merkmale zur Kategorisierung von Innovationen vorhanden (vgl. Meffert 2012, S. 396ff.; Pillkahn 2011, S. 16ff.; Neumann 2006, S. 14). Diese Arbeit befasst sich mit Innovationen der Konsumgüterindustrie, insbesondere der im Lebensmittelsektor. Deshalb ist es wichtig, die Kategorisierungsmerkmale zu bestimmen, die dieser Branche entsprechen. In der Lebensmittelindustrie liegt der Hauptteil der Innovationsaktivitäten im Bereich der inkrementellen Innovationen (vgl. Gottwald und Steinbach 2011, S. 3; Halaszovich 2011, S. 39; Grunert et al. 2010, S. 12). „Most innovation in the food and personal products industries is incremental“ (Grunert et al. 2010, S. 12).

Bezüglich der Einteilung von Innovationen werden häufig absatzmarktorientierte Kriterien herangezogen. Diese eignen sich auch im Besonderen für den Konsumgütermarkt, wie in Abb. 2-4 dargestellt. Dabei erfolgt die Differenzierung häufig in drei Kategorien, aufgelistet nach steigendem Neuartigkeitsgrad. Es handelt sich hierbei um Me-too-Produkte/Imitationen, Verbesserungsinnovationen/Quasi-neue Produkte und echte Innovationen/Basisinnovationen (vgl. Franken und Franken 2011, S. 203ff.; Neumann 2006, S. 15).

- Als **Me-too-Produkte (=Imitationen)** werden solche bezeichnet, die bereits auf dem Markt existierende und erfolgreiche Produkte von anderen Unternehmen nachahmen (vgl. Franken und Franken 2011, S. 208). Der Imitator kopiert dabei Produkte/Waren vom Marktführer und ändert mini-

mal einen Punkt des Produkts wie z. B. die Verpackung (vgl. Kotler und Keller 2012, S. 329). Me-too-Produkte entstehen häufig aus der Motivation heraus, an Entwicklungen der Absatzmärkte bzw. der Abnehmer und somit an dem Erfolg von Wettbewerbsprodukten teilzunehmen (vgl. Neumann 2006, S. 16).

- Als **Quasi-neue Produkte (=Verbesserungsinnovationen)** werden Produkte bezeichnet, die durch Modifikation oder Weiterentwicklung bereits am Markt existierender Artikel entstehen. Ziel dieser Produkte ist es, dem Verbraucher einen neuen oder verbesserten Mehrwert gegenüber der bereits existierenden Produktvariante zu bieten (vgl. Franken und Franken 2011, S. 207; Stockmeyer 2002, S. 11). „Bei Verbesserungsinnovationen erfolgt eine Verbesserung einzelner oder mehrerer Nutzenparameter der bereits vorhandenen Problemlösung. Deren grundlegende Funktionen und Eigenschaften bleiben erhalten“ (Vahs und Brems 2013, S. 64).
- **Echte Innovationen** (=Basisinnovationen, Pionierinnovationen) stellen einen radikalen Durchbruch hinsichtlich neuerer technologischer Entwicklungen oder Organisationsprinzipien dar (vgl. Vahs und Brems 2013, S. 64). Sie beeinflussen grundlegend die Wirtschaft bzw. den Markt oder andere Bereiche des Lebens (vgl. Franken und Franken 2011, 204).
- **Scheininnovationen** sind bereits vorhandene Produkte, die minimal verändert werden. Diese Veränderungen führen zu keinem zusätzlichen Nutzen für den Konsumenten. Es handelt sich dabei um Pseudoverbesserungen (vgl. Franken und Franken 2011, S. 208).

Abb. 2-4: Typologie von Produktinnovationen

Quelle: Stockmeyer 2002, S. 12 auf Basis von Nieschlag et al. 1994, S. 901.

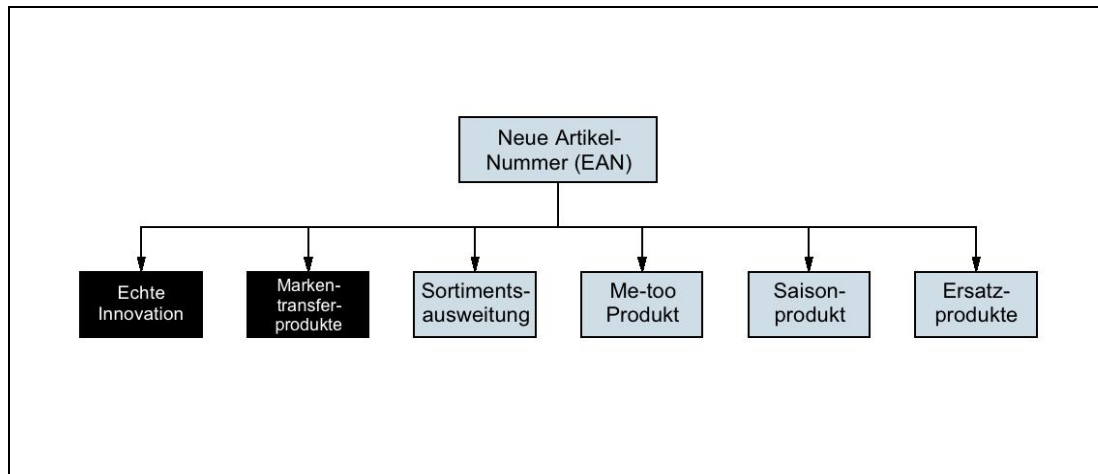
Der Vorteil des Schemas in Abb. 2-4 liegt in seiner einfachen dreistufigen Klassifikation. In der Praxis ist eine eindeutige Trennung zwischen den Kategorien Me-too-Produkte, quasi-neue Produkte und echte Innovationen nicht immer möglich (vgl. Neumann 2006, S. 16). „Allerdings gehen die Grenzen zwischen den einzelnen Stufen fließend ineinander über, da konkrete Kriterien als Leitlinien zur Einteilung von Innovationsobjekten fehlen“ (Schmalen 2004, S. 56).

Im Zusammenhang mit dem Begriff Innovation wird häufig auch der Begriff Produktentwicklung verwendet. Laut Pye und Jaeger (2010, S. 89) stellt Produktentwicklung als „a process implemented by organisations which allows them to improve existing products or create new products“ dar, wohingegen Innovation auch „applying a process or a way of thinking which involves change“ bedeutet. Falls die Begriffe Produktentwicklung und Innovation im Rahmen von Veränderung, Modifikationen und Einführung genutzt werden, könnten sie auch synonym verwendet werden (vgl. Pye und Jaeger 2010, S. 89).

Als weitere Kategorisierungsmöglichkeit für die Ermittlung und Evaluierung von Innovationstätigkeiten bei Konsumgütern ist das sog. Innovation Based Clustering

Modell (vgl. Abb. 2-5), welches auf Basis einer umfangreichen Studie von Ernst & Young und A.C. Nielsen entwickelt wurde (vgl. Neumann 2006, S. 18; Ernst & Young und A.C. Nielsen 1999, S. 4).

Abb. 2-5: Typologie der Produktinnovation auf Basis der EAN



Quelle: Stockmeyer 2002, S. 13, auf Basis von Ernst & Young und A.C. Nielsen 1999. Echte Innovationen sind invertiert dargestellt.

Bei diesem Modell wird zunächst jedes Produkt als Innovation betrachtet, das auf dem Lebensmittelmarkt mit einer neuen Artikelnummer (EAN) eingeführt wird. Anschließend werden diese Artikel mittels eines Rasters auf ihren Neuartigkeitsgrad analysiert, wobei eine Einteilung in die Kategorien „klassische Innovation“, „Markentransferprodukte“, „Line extensions/Sortimentsausweitung“, „Me-too-Produkte“, „Saisonprodukte“ und „Ersatzprodukte“ erfolgt. Es zeigten sich folgende Ergebnisse: Der Hauptteil der Produktinnovation entfällt auf Imitations- und Verbesserungsprodukte (76,7 %) sowie Saisonprodukte (12,9 %). Einen sehr geringen Teil machen mit nur 2,2 % die Kategorien „klassische Innovation“ und „Markentransferprodukte“, die als echte Innovation mit umfassender Innovationstätigkeit gelten, aus (vgl. Halaszovich 2011, S. 39; Neumann 2006, S. 18; Ernst & Young und A.C. Nielsen 1999, S. 30).

Die Hauptinnovationsstrategie vieler Unternehmen liegt zumeist in der Herstellung von Me-too-Produkten (vgl. Halaszovich 2011, S. 39). „Die Notwendigkeit zur Innovation gilt insbesondere auch für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU), denn schließlich sind mehr als 90 % aller Unternehmen in den meisten entwickelten Volkswirtschaften KMU“ (Dömötör 2011, S. 1). So handelt es sich auch bei den Firmen der Lebensmittelindustrie v. a. um kleinere und mittelständische Unternehmen (KMU). Sie haben nicht dieselben Möglichkeiten, ihre Marktposition zu erhalten wie die sehr großen, international agierenden Unternehmen mit echten Innovationen (vgl. Neumann 2006, S. 18).

2.3.2 Subjektive Aspekte von Innovationen

Die Festlegung des Neuigkeitsgehaltes einer Innovation ist v. a. abhängig von der jeweiligen Betrachtungsweise (vgl. Meffert et al. 2012, S. 397; Hauschildt und Gemünden 2011, S. 30; Neumann 2006, S. 19). Hierbei stellt sich, wie auch von Hauschildt und Salomo verdeutlicht, die Frage, für wen ein Produkt neu ist: „Wichtig ist dabei nicht nur die technische Basis der Änderung, sondern v. a. die Wahrnehmung des gravierenden Unterschiedes. Innovation ist danach das, was für innovativ gehalten wird. [...] Daher kommt der Frage eine hohe Bedeutung zu, welches Subjekt für die Einschätzung dieses innovativen Zustandes maßgeblich ist“ (Hauschildt und Salomo 2011, S. 18).

Die subjektive Wahrnehmung und Evaluation von Innovationen erfolgt aus Sichtweise des Personenkreises, wobei zwischen der Perspektive der Hersteller und des Marktes zu unterschieden ist. Aus Herstellerperspektive stehen v. a. der „Grad der funktional-technischen Veränderungen“ von neuen Produkten bzw. neuen Produktionsverfahren im Fokus. Eine Innovation ist hierbei gegeben, wenn das Unternehmen ein bestimmtes Produkt erstmalig herstellt und auf den Markt lanciert (vgl. Meffert et al. 2012, S. 397). Das wird dann als Betriebsneuheit oder Unternehmensneuheit bezeichnet (vgl. Kreutzer 2010, S. 198). „So kann eine Neuerung für ein Individuum oder eine Institution subjektiv neu sein, obgleich sie von anderen bereits genutzt wird (Betriebsneuheit)“ (Vahs und Brems 2013, S. 22).

Aus Marktperspektive steht v. a. die „veränderte Nutzenstiftung“ im Vordergrund. Beim Konsumenten rufen bereits neue Verpackungsformen, aktuellere Werbeausagen oder veränderte Vertriebswege ein „Neuheitserlebnis“ hervor (vgl. Meffert et al. 2012, S. 397). Die Verpackung nimmt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle ein: „Changes in the way food products are produced, distributed, stored, and retailed, reflecting the continuing increase in consumer demand for improved safety, quality, and extended shelf life for packaged foods, are placing greater demands on the performance of food packaging“ (Galic 2013, S. 215).

Der Handel nimmt eine sehr zentrale Schnittstellenfunktion zwischen der Lebensmittelindustrie und dem Konsumenten ein (vgl. Mihr 2012; Stockmeyer 2002, S. 15). Dadurch besitzt er auch eine Selektionsfunktion bei der Lancierung von neuen Produkten auf den Markt. Aufgrund dessen ist die Bewertung der Innovationshöhe neuer einzuführender Produkte aus Perspektive des Handels sehr bedeutend (vgl. Stockmeyer 2002, S. 15).

Für eine umfassende Einschätzung der Erfolgsaussichten neu lancierter Produkte ist, wie aus den bisherigen Ausführungen hervorgeht, eine eindimensionale Beurteilung ungenügend. Ein Grund für die hohe Anzahl an kaum verbesserten Me-too-Produkten und folglich nur geringen Kundenvorteil scheint in der einseitigen Sichtweise vieler Unternehmen zu liegen. Die Standpunkte des Handels und des Verbrauchers werden bei der Entscheidungsfindung im Rahmen von Innovationsvorhaben nur ungenügend berücksichtigt (vgl. Neumann 2006, S. 21; Stockmeyer 2002, S. 15f.).

2.3.3 Innovationsprozess

Innovationen entstehen im Rahmen eines unterschiedlich umfangreichen Prozesses. Kennzeichnend für den Prozess sind verschiedene, inhaltlich miteinander verknüpfte Tätigkeiten. Ziel ist es, eine Idee mit vorhandenen Mitteln unter Einhaltung eines Terminplans in ein vermarktbare Produkt umzusetzen (vgl. Vahs und Brems 2013, S. 225; Neumann 2006, S. 21f.). In der Literatur und der Anwenderpraxis sind zahlreiche Modelle des Innovationsprozesses beschrieben. Diese werden häufig in unterschiedliche Einzelphasen, Stufen oder Prozessschritte unter-

gliedert. Die verschiedenen Modelle differieren in Bezug auf ihren Detaillierungsgrad und ihren jeweiligen Schwerpunkt des Innovationsgeschehens. Da Innovationsprozesse sehr mannigfaltig sein können, ist es eine Herausforderung die beste Mischung aus Universalität und Detaillierungsgrad zu bestimmen. Je geringer der Detaillierungsgrad, umso besser kann ein Innovationsprozessmodell auf vielfältige Innovationsprojekte angewendet werden (vgl. Vahs und Brems 2013, S. 226ff.; Neumann 2006, S. 21f.).

Aufgrund der jeweils etwas anderen Schwerpunktsetzungen entstanden im Laufe der Zeit verschiedene Innovationsprozessmodelle. „Allen Konzepten zur Darstellung des Innovationsprozesses gemeinsam ist dabei, dass der Prozess zumindest die Phase der Markteinführung des neuen Produkts im Fall einer Innovation oder der Einführung des neuen Verfahrens im Unternehmen im Fall einer Prozessinnovation miteinschließt“ (Vahs und Brems 2013, S. 232).

Ein bedeutendes und sehr einfaches Schema, als dreistufiges Phasenmodell aufgebaut, wurde von Thom in den 1980er Jahren entwickelt (vgl. Thom 1980, S. 53). Die einzelnen Phasen lauten Ideengenerierung, Ideenakzeptierung und Ideenrealisierung (vgl. Abb. 2-6). Diese drei Grundphasen werden weiter unterteilt in einzelne Teilphasen bzw. Aufgaben. Der Vorteil dieses Modells ist die Anwendbarkeit auf alle Arten von Innovation. Nachteile für die praktische Handhabung sind die nicht explizite Verknüpfung der zeitlichen und inhaltlichen Abfolge der Phasen sowie die allgemeine Aufgabendarstellung (vgl. Vahs und Brems 2013, S. 232f.; Neumann 2006, S. 22; Stockmeyer 2002, S. 16f.).

Abb. 2-6: Phasenmodell für Innovationsprozesse nach Thom

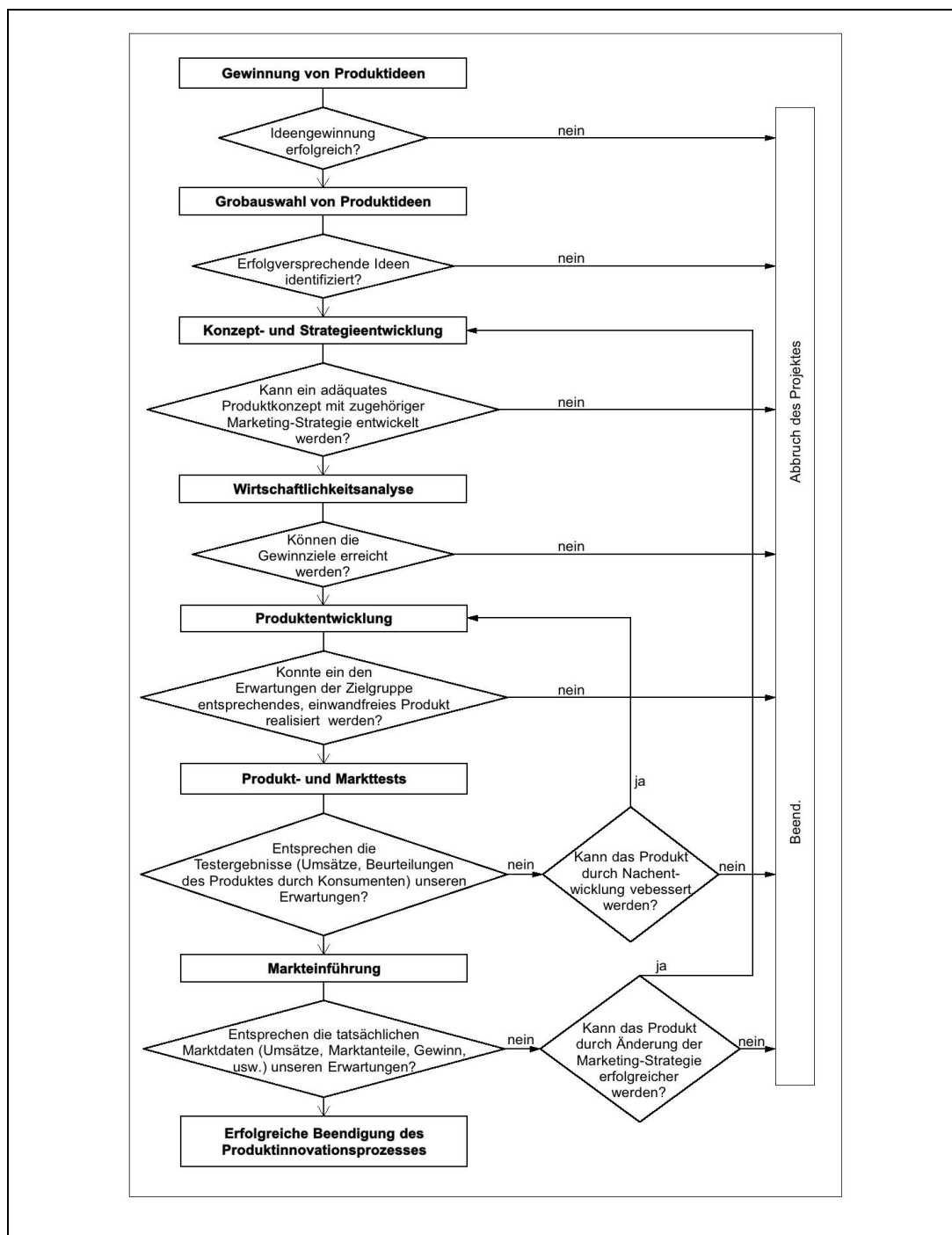
Phasen von Innovationsprozessen		
Hauptphasen		
1. Ideengenerierung	2. Ideenakzeptierung	3. Ideenrealisierung
Spezifizierung der Hauptthesen		
1.1 Suchfeld- bestimmung	2.1 Prüfung der Ideen	3.1 Konkrete Verwirklichung
1.2 Ideenfindung	2.2 Erstellung von Realisations- plänen	3.2 Absatz der neuen Idee
1.3 Ideenvorschlag	2.3 Entscheidung für einen Plan	3.3 Akzeptanz- kontrolle

Quelle: Thom 1980, S. 53 mit Modifikationen von Stockmeyer 2002, S. 17.

Um andere Fälle des Innovationsprozesses abzubilden, wurden weitere und komplexere Phasenmodelle entwickelt (vgl. Vahs und Brems 2013, 233ff.; Cooper 2011, S. 98ff.). Diese werden in mehrere Teilschritte aufgegliedert, welche durch mehrere Rückkopplungen miteinander vernetzt werden (vgl. Kotler und Bliemel 2007, S. 447f.; Neumann 2006, S. 23; Nieschlag et al. 2002, S. 694). Exemplarisch wird nachfolgend das Modell eines Innovationsprozesses nach Sander dargestellt (siehe Abb. 2-7). Bei diesem Modell handelt es sich um einen komplexen Planungsprozess mit sieben Teilphasen, das auch dieser vorliegenden Arbeit zugrunde liegt. Die erste Phase ist die Gewinnung von Produktideen. Sie beinhaltet folgende Aktivitäten: Analyse von Verbrauchergewohnheiten und Wettbewerbsprodukten, Beobachtung von Technologien und Patenten, Auswertung von Außendienstinformationen sowie Produkttests und Ideenentwicklung mit Hilfe von Kreativitätstechniken. In der zweiten Phase findet eine Grobauswahl von Produktideen

statt. Hier werden die Ideen evaluiert und die erfolgversprechendsten zur Weiterentwicklung ausgewählt. Die dritte Phase wird als Konzept- und Strategieentwicklung bezeichnet, in welcher die Ausarbeitung konkreter Produktkonzepte erfolgt. In der vierten Stufe, der Wirtschaftlichkeitsanalyse, wird die Rentabilität des Produktkonzeptes für das Unternehmen untersucht. Die fünfte Phase wird Produktentwicklungsphase genannt. Damit ist die endgültige Entwicklung des Produktes, einschließlich der Prototypenherstellung gemeint. In der sechsten Phase, auch als Produkt- und Markttest bezeichnet, werden die neu entwickelten Produkte auf ihre Marktakzeptanz getestet. Der letzte und siebte Schritt ist die Markteinführung. Diese beinhaltet den Aufbau der Serienfertigung, die endgültige Ausarbeitung der Markteinführungsstrategie und -planung sowie die Umsetzung der Markteinführung (vgl. Sander 2011, S. 380ff.; Neumann 2006, S. 23ff.; Crawford 1992, S. 44ff.).

Abb. 2-7: Produktinnovationsprozess nach Sander



Quelle: Sander 2011, S. 381.

Der von Sander beschriebene Prozess kann auf jeder Ebene, falls die Planungsstufe scheitert, abgebrochen werden. Wie in dem Beispiel der Kosten für ein Neuproduktentwicklungsprogramm eines US-Konsumgüterherstellers (siehe in Tab. 2-2) ersichtlich, ist dabei zu beachten, dass mit jeder späteren Ebene bzw. Phase der Zeit- und Kostenaufwand steigt. Deshalb ist ein später Abbruch zu vermeiden (vgl. Kotler und Keller 2012, S. 593; Sander 2011, S. 376f.).

Tab. 2-2: Kosten für ein Neuproduktentwicklungsprogramm eines US-Konsumgüterherstellers

Stage	Number of ideas	Pass Ratio	Cost per Product Idea	Total Cost
1. Idea screening	64	1:4	\$ 1.000	\$ 64.000
2. Concept testing	16	1:2	\$ 20.000	\$ 320.000
3. Product development	8	1:2	\$ 200.000	\$ 1.600.000
4. Test marketing	4	1:2	\$ 500.000	\$ 2.000.000
5. National Launch	2	1:2	\$ 5.000.000	\$ 10.000.000
			<hr/> \$ 5.721.000	<hr/> \$ 13.984.000

Quelle: Kotler und Keller 2012, S. 593.

Eine große Schwäche vieler Modelle zum Innovationprozess ist das Vernachlässigen der Kundenanforderungen: „Building in the Voice of the Customer (Market-driven and Customer-focused New Product Proces) is Critical to Success“ (Cooper 2012, S. 597), denn hier fehlt eine ausreichende Kopplung mit dem Markt bzw. den Kunden und innerhalb des Unternehmens (vgl. Stern und Jaberg 2010, S. 158f.; Stockmeyer 2002, S. 19). Marktforschungstätigkeiten sollten daher frühzeitig im Innovationsprozess durchgeführt werden (vgl. Civile 2010, S. 107; Neumann 2006, S. 25).

Um diese Anforderungen zu erfüllen, haben Kotler und Bliemel (2007) ein integratives, simultanes Modell der Produktentwicklung entwickelt. Es basiert auf folgen-

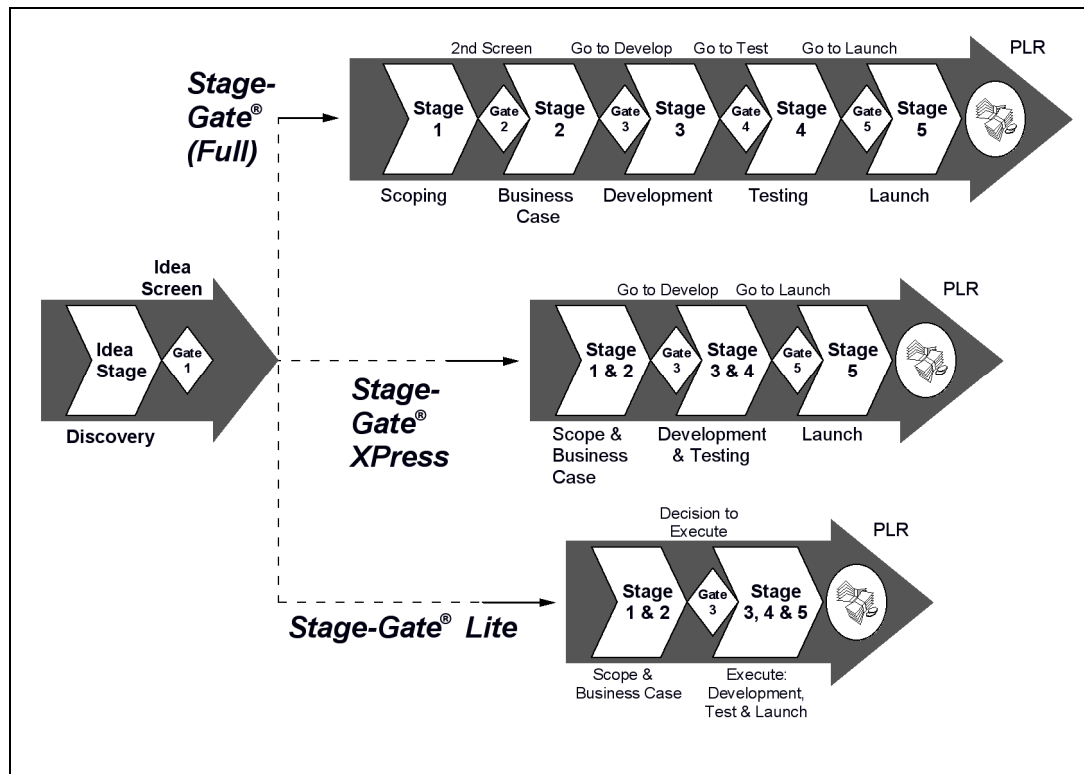
den Prinzipien: „Eine effektive Neuproduktentwicklung erfordert von Anfang an eine enge Zusammenarbeit zwischen der F&E-, Konstruktions-, Fertigungs- und Marketingabteilung“ (Kotler und Bliemel 2007, S. 445ff.). Des Weiteren umfasst es auch einen regelmäßigen Austausch mit externen Partnern. So sollten beispielsweise Kunden frühzeitig mit in den Innovationsprozess einbezogen werden (vgl. Neumann 2006, S. 25).

Die inhaltliche Ausgestaltung und die Anzahl der Stufen des Innovationsprozesses sind stark abhängig von den zu entwickelnden Produkten und deren beabsichtigter Innovationshöhe sowie den angestrebten Märkten. In der Praxis resultieren daraus unterschiedliche Aufgaben und Abläufe für die Entwicklung grundlegend neuer Produkte gegenüber der Verbesserung bestehender oder der Imitation am Markt befindlicher Artikel (vgl. Stockmeyer 2002, S. 20).

Ein anderes Innovationsprozess-Modell stellt das weiterentwickelte Stage-Gate-Modell von Cooper, das sog. „Next-Generation Stage-Gate“, dar (vgl. Vahs und Brems 2013, S. 236ff.; Cooper 2011, S. 83ff.). Es basiert auf dem vierstufigen Standardmodell, mit den Phasen Konzept-Definition, Produktentwicklung/Anwendungstest, Marktbeurteilung und Produktionsstart/Markteinführung. Zwischen jeder dieser Stufen muss das Projekt ein sog. Gate, in Form von interdisziplinären Besprechungen, durchlaufen. Hierbei wird entschieden, ob das Projekt in die nächste Stufe kommt oder ob es gestoppt wird („go oder no-go). Die Schwäche dieses Prozessmodells liegt in der „sequenziellen Gestaltung“. Aus diesem Grund unterscheidet Cooper im „Next-Generation Stage-Gate“ Modell drei „Sub-Prozesse“, die von der Innovationsart abhängig sind (vgl. Abb. 2-8). Diese werden als Full Stage-Gate, Stage-Gate Xpress und Stage-Gate Lite bezeichnet. Der Full Stage-Gate Prozess wird bei neuartigen und großen Innovationsprojekten eingesetzt. Der Stage-Gate Xpress-Prozess wird bei Innovationsprojekten mit kalkulierbarem Risiko verwendet. Der Stage-Gate Lite-Prozess wird bei kleineren Änderungsanfragen angewandt. Der Vorteil der weiterentwickelten „Next-Generation Stage-Gate“ von Cooper liegt in der besseren Ressourceneffizienz. Der Grund ist, dass nicht für jedes Innovationsprojekt ein einzelnes und detailliertes Standard-

Innovationsprozess-Modell verwendet werden muss (vgl. Vahs und Brems 2013, S. 236ff.; Cooper 2011, S. 83ff.).

Abb. 2-8: Next-Generation Stage-Gate nach Cooper



Quelle: Cooper 2011, S. 123.

Ein geregelter Innovationsprozess ist sehr wichtig für die Durchführung eines Innovationsprojekts. Dennoch entstehen radikale Neuerungen nicht immer in einem geordneten Innovationsprozess. Schuh et al. betonen dabei, dass „das richtige Maß aus Systematik und Kreativität zur Generierung von Innovation maßgeblich [ist]“ (Schuh et al. 2012, S. 65). Laut Hoholm ist es charakteristisch für Innovationsprozesse, dass immer wieder Spannungen, Kontroversen und Konflikte auftreten. Für ihn stellt dies eine wichtige Voraussetzung für Innovationsprozesse dar: „While conflict [...] is not very pleasant for any participating actor, it is a precondition for learning, change and innovation [...]“ (Hoholm 2011, S. 3).

2.3.4 Innovationstätigkeit und -erfolg

Die Innovationsfähigkeit ebenso wie die reale Innovationstätigkeit stellen die grundlegende Basis für das Wachstum einer Volkswirtschaft dar (vgl. Vahs und Brems 2013, S. 4; Kotler und Keller 2012, S. 590). Nach Hauschildt und Salomo zielen Innovationen in Unternehmen darauf ab, den Profit der Betriebe nachhaltig zu steigern (vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 31). Bereits Pleschak und Sabisch (1996) weisen darauf hin, dass Innovationen nicht reiner Selbstzweck, sondern immer „zweckgerichtet im Hinblick auf die Erfüllung festgelegter Unternehmensziele [sind]“ (Pleschak und Sabisch 1996, S. 5). Voraussetzung ist dabei, dass die jeweilige Innovationstätigkeit einen messbaren Nutzen für das innovierende Unternehmen bringt. Von Bedeutung ist die Korrelation zwischen Neuheitsgrad und wirtschaftlichem Nutzen (vgl. Pleschak und Sabisch 1996, S. 5).

Da sich der Erfolg einer Innovation im Allgemeinen nicht auf eine einzelne Messgröße reduzieren lässt, stellt sich die Frage, wie der Erfolg gemessen werden kann. Das Erfolgsmaß ist abhängig von der Sicht des Konsumenten bzw. der Beurteilenden (vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 21f.). Laut Griffin und Page kann er in drei unterschiedliche Faktorengruppen unterteilt werden: „[It shows that] project success consists of three independent dimensions: consumer-based, financial, and technical or process-based success“ (Griffin und Page 1996, S. 479).

Diese drei unterschiedlichen Faktorengruppen zur Messung des jeweiligen Innovationsprojekterfolgs können in weitere spezifische Messgrößen (siehe Tab. 2-3) unterteilt werden (vgl. Halaszovich 2011, S. 21f.; Griffin und Page 1996, S. 478ff.).

Tab. 2-3: Zentrale Zielgrößen der Neuprodukteinführung

Marktperspektive	Finanzperspektive	Technikperspektive
Bedürfnisbefriedigung	Profitziele	Realisierte Wettbewerbsvorteile
Akzeptanz	Margenziele	Leistungsanforderungen
Marktanteil	IRR oder ROI	Qualitätsanforderungen

Quelle: Halaszovich 2011, S. 22.

Unabhängig von den Herausforderungen der Messgrößenproblematik verdeutlichen die hohen Misserfolgsquoten bei Innovationsprojekten, dass ein großer Handlungsbedarf zur effizienten und erfolgsorientierten Ausrichtung von Innovationsstrategie und -prozess besteht (vgl. Stockmeyer 2002, S. 21), was auch mit dieser Arbeit thematisiert werden soll. Um diese Problematik vor Augen zu führen, wird im Folgenden näher auf die bisherigen Erfolgsfaktorenstudien von Innovationsprojekten eingegangen.

2.4 Erfolgsfaktoren für Innovationsprojekte

Dieses Kapitel beschäftigt sich eingehend mit der Literatur zur Erforschung der Erfolgsfaktoren bei Innovationsprojekten.

Laut Trommsdorff und Schneider liegen die Anfänge der Erfolgsfaktorenforschung in der Mitte der 1960er Jahre. Zu dieser Zeit wurde versucht, „Einflüsse auf Erfolg und Misserfolg systematisch aus der theoretisch unbegrenzten Zahl möglicher Einflußfaktoren herauszufinden und gegebenenfalls zu quantifizieren“ (Trommsdorff und Schneider 1990, S. 17).

Eine der ersten Studien über Erfolgsfaktoren von Innovationsprojekten stellt der Forschungsbericht „Why New Products Fail“ von Cochran und Thompson aus dem Jahre 1964 dar (vgl. Cochran und Thompson 1964; S. 11ff.). Eine weitere wichtige Untersuchung zur Analyse der Innovationserfolgsfaktoren ist die sog. SAPHO-Studie aus dem Jahr 1974 (vgl. Curnow und Moring 1968; S. 82ff.). Diese hatte

folgendes Ziel: „Project SAPPHO* was designed as a systematic attempt to discover differences between successful and unsuccessful innovations“ (Rothwell et al. 1974, S. 258ff.).

Basierend auf den Erkenntnissen und Methoden der SAPPHO-Studie haben Cooper und Kleinschmidt 1979 eine erweiterte Innovationsforschungsstudie, die sog. NewProd, veröffentlicht. Aufgrund dieser Entwicklung wurden anschließend zahlreiche empirische Studien zur Analyse der Erfolgsfaktoren von Innovationsprojekten erstellt. Die Ergebnisse dieser Studien wurden wiederum mittlerweile in Meta-Studien analysiert (vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 31).

Nachfolgend werden beziehend auf Hauschildt und Salomo (2011, S. 31) einige dieser Meta-Studien aufgeführt.

In der Meta-Studie von Balachandra und Friar von 1997, die 19 Einzeluntersuchungen einbezieht, werden die Erfolgsfaktoren in drei Gruppen eingeteilt, nämlich die marktbezogenen, die technologiebezogenen und die organisationsbezogenen. Eine wichtige Grunderkenntnis ist bei ihrer Studie, dass „the already complex task of understanding the factors leading to success cannot be totally explained by one set of factors for all situations“ (Balachandra und Friar 1997, S. 285). In der Meta-Studie von Montoya-Weiss und Calantone von 1994, die aus 44 Untersuchungen besteht, werden die sog. „strategischen“ Faktoren als eine zusätzliche Gruppe von Erfolgsfaktoren bei Produktinnovationen aufgeführt. „The determinants [of new product performance] proposed usually involve some combination of strategic, development process, organizational, and/or market environment factors as drivers of new product performance“ (Montoya-Weiss und Calantone 1994, S. 397). Die Meta-Studie von Henard und Szymanski von 2001, die auf 60 Einzelstudien basiert, benennt und gruppiert die Erfolgsfaktoren, indem sie aus 24 Kriterien die entscheidendsten destilliert. „Of the 24 predictors of new product performance investigated, product advantage, market potential, meeting customer needs, predevelopment task proficiencies, and dedicated resources, on average, have the most significant impact of new product performance“ (Henard und Szymanski 2001,

S. 362). Dabei wird auch der Stellenwert der organisatorischen Erfolgsfaktoren in Frage gestellt (vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 31; Schaffner 2012, S. 174).

Die Ergebnisse dieser Analysen legen nahe, dass Innovationen erfolgreich sind, „wenn sie

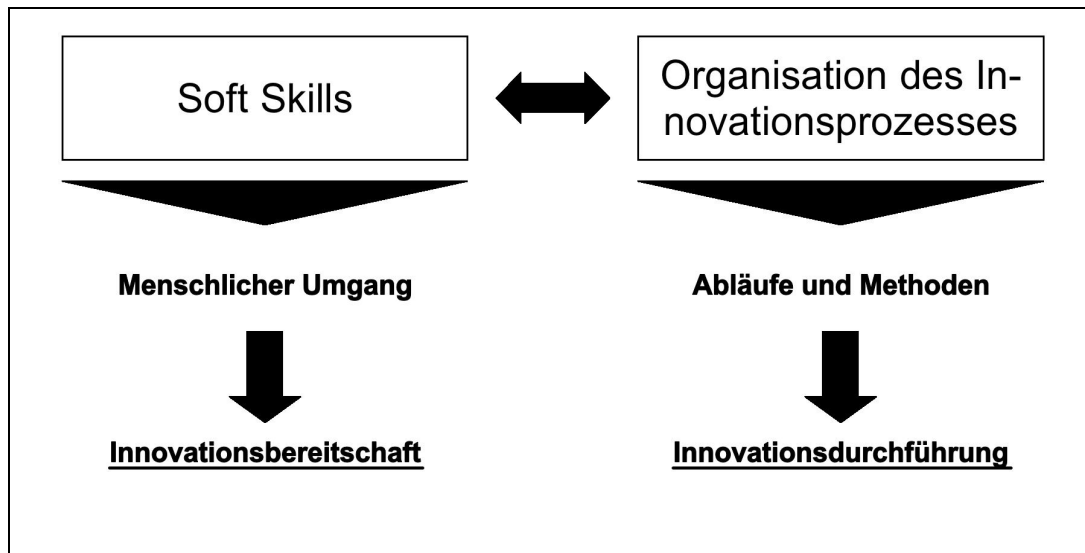
- in einer innovationsfreudigen Unternehmenskultur erfolgen, die die arbeitsteilige Natur der Leistungen anerkennt;
- ein technologisch neuartiges Produkt hervorbringen, das
- den Kunden einen neuartigen Nutzen stiftet, und wenn
- dieses Produkt nach professioneller Marktforschung sowie
- nach strategischer Planung in den Markt eingeführt wird“ (Hauschildt und Salomo 2011, S. 32).

Darüber hinaus tragen motivierte und in Innovationsprojekten erfahrene Schlüsselpersonen sowie ein professionelles Projektmanagement zum Innovationserfolg bei (vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 32; vgl. auch Khan und Möhrle 2012; Schuh et al. 2012; Halaszovich 2011; Lager 2011; Porretta und Moskowitz 2010).

Exemplarisch wird nachfolgend auf die Untersuchungen zu Innovationsprojekt-Erfolgsfaktoren von Stern und Jaberg näher eingegangen. Laut Stern und Jaberg können Erfolgsfaktoren von Innovationsprojekten in zwei Kategorien von Grundmustern unterschieden werden. Die erste Kategorie beinhaltet die Grundmuster, die den menschlichen Umgang betreffen, die sog. „Soft Skills“ oder den „Faktor Mensch“, welcher für die Innovationsbereitschaft steht (siehe Abb. 2-9). Die zweite Kategorie umfasst Grundmuster, die der Organisation des Innovationsprozesses zugeordnet werden. Es handelt sich hierbei v. a. um Prozesswerkzeuge, die „für [die] Fähigkeit zum systematischen, methodenunterstützten Vorgehen zur Erzeu-

gung von Innovationen (Innovationsdurchführung)“ stehen (vgl. Stern und Jaberg 2010, S. 18f.).

Abb. 2-9: Arten von Grundmustern



Quelle: Stern und Jaberg 2010, S. 18.

Die erste Kategorie der Soft Skills wird in die Grundmuster Antrieb, Führung, Unternehmenskultur und das Spannungsfeld zwischen Kunde, Wettbewerb und eigenem Unternehmen unterteilt. Es folgt eine kurze Beschreibung der jeweiligen Grundmuster mit exemplarischen Erfolgsfaktoren nach Stern und Jaberg:

– Antrieb

Ein wichtiges Grundmuster ist der Antrieb. So stellt die Identifikation eines Innovationstreibers auf der Top-Managementebene eine signifikante Rolle für den Erfolg eines Innovationsprojekts dar. Er kann dem Innovationsprojektteam den unternehmerischen Freiraum schaffen. Es muss aber auch ein Zielsystem im Unternehmen existieren und den Mitarbeitern kommuniziert werden. Wichtig ist dabei, dass aus einer bestehenden Unternehmensvision eine Innovationsstrategie, die die Festlegung spezifischer Ziele ermöglicht, abgeleitet wird. Bei-

spiele für konkrete Erfolgsfaktoren sind hierfür: Innovationstreiber auf höchster Firmenebene, Schaffung von Zielsystemen, Kommunikation und Bekanntmachung dieses Zielsystems bei den Mitarbeitern, Verfolgung einer visionsbasierten Strategie, Innovation als Unternehmensziel und Aufgabengebiet (vgl. Stern und Jaberg 2010, S. 15ff.).

Den Erfolgsfaktor Unterstützung durch das Top-Management sieht Ernst differenziert. Zu Beginn eines Innovationsprojekts wird diese Unterstützung als förderlich betrachtet. Nach dem „Überschreiten eines optimalen Niveaus“ reduziert sich der anfänglich positive Effekt. Die Unterstützung durch das Top-Management bedeutet in erster Linie die optimale Ausstattung des Innovationsprojekts mit Ressourcen bzw. einem Budget. Diese Budgets sollten aber begrenzt sein, damit sie in konkurrierenden Innovationsprojekten bestmöglich eingesetzt werden (vgl. Ernst 2001, S. 319).

– Führung des Unternehmens

Ein weiteres Grundmuster stellt die Führung dar. Sie hat die Aufgabe, die Unternehmensziele mit der Motivation der Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Darüber hinaus sollte die Führung den Mitarbeitern Freiräume schaffen, damit sie stärker unternehmerisch denken und handeln können. Beispiele für konkrete Erfolgsfaktoren sind hierfür: Führung nach Zielvereinbarung, Honorierung von Innovationstätigkeiten, Vorgesetzte als Coaches, Mitarbeiter als interne Unternehmer, flexible, reaktionsfähige und verantwortliche Einheiten (Fraktale), flache Hierarchie und kurze Wege (vgl. Stern und Jaberg 2010, S. 15ff.).

– Unternehmenskultur

Zentrale Bedeutung für eine gelungene Unternehmenskultur kommt der offenen Kommunikation zu. Eine Unternehmenskultur sollte positiv gefördert werden, damit ein „Wir-Gefühl“ und ein positives Betriebsklima entstehen können. Dies hat zur Folge, dass Mitarbeiter untereinander Informationen und Wissen freiwillig und proaktiv austauschen. Das Unternehmen wird somit flexibler und

die abteilungsübergreifende Teamarbeit signifikant verbessert. Beispiele für konkrete Erfolgsfaktoren sind hierfür: offene Kommunikation, positives Betriebsklima, freier Wissensaustausch, frühzeitige Einbeziehung und Information der Mitarbeiter (vgl. Stern und Jaberg 2010, S. 15ff.).

- Kunde, Wettbewerb und eigenes Unternehmen: das entscheidende Spannungsfeld.

Bei diesem Grundmuster ist es wichtig, den Kundenwunsch zu treffen, den Wettbewerb zu übertreffen und den Unternehmenszielen sowie den Unternehmensfähigkeiten zu folgen. Informierte Mitarbeiter mit der richtigen Einstellung, die bewusst handeln, schaffen es, die genannten drei Aspekte zu vereinen. Beispiele für konkrete Erfolgsfaktoren sind hierfür: ein gut funktionierendes Wissensmanagement, starke Kundenorientierung und Wettbewerbsorientierung aller Mitarbeiter, Information aller Mitarbeiter über Ziele und Ressourcen des Unternehmens (vgl. Stern und Jaberg 2010, S. 15ff.).

Die zweite Kategorie der Soft Skills beinhaltet Grundmuster, welche der Organisation des Innovationsprozesses zugeordnet werden. Dabei stehen unterschiedliche Prozesstools zur Verfügung. Stern und Jaberg nennen diese „die sieben Werkzeuge“, die für ein systematisches, methodenunterstütztes Vorgehen zur Durchführung von Innovationsprojekten als Grundmuster für Erfolgsfaktoren ausschlaggebend sind. Im Folgenden werden die jeweiligen Grundmuster bzw. Werkzeuge mit exemplarischen Erfolgsfaktoren nach Stern und Jaberg beschrieben:

- Ermittlung des Kundenbedarfs durch Kundennähe

Durch häufigen Kundenkontakt (auch durch die Technik- und Entwicklungsmitarbeiter) und Fokussierung auf den Kundennutzen wird eine marktgerechte Entwicklung gewährleistet. Dies ermöglicht Mitarbeitern, die Probleme und Bedürfnisse der Kunden wirklich zu verstehen. Wichtig ist darüber hinaus, dass der Kontakt zwischen Mitarbeitern und Kunden in allen Phasen des Innovationsprojekts (vor, während und auch nach dem Projekt) gehalten wird. Beispiele

für konkrete Erfolgsfaktoren sind hierfür: Aufnahme des Kundenwunsches für den Innovationsprozess, Nutzung verschiedener Methoden zur Kundennähe, aktive Zusammenarbeit mit dem Kunden (vgl. Stern und Jaberg 2010, S. 16ff.).

Im Gegensatz zu Stern und Jaberg sieht Brockhoff eine zu starke Involvierung des Kunden kritisch. Eine zu intensive Einbindung der Kunden in Innovationsprojekte kann u. a. durch das strategische Defizit der Unternehmen auch zu einer geringeren Profitabilität führen. So verlieren sie mit der Zeit die Möglichkeit, den Markt nach eigenen Maßstäben zu beeinflussen. Daraus resultiert, dass der Faktor Kundeninvolvierung nicht immer vorteilhaft für ein Innovationsprojekt ist. Es sollte stattdessen differenziert und kritisch betrachtet werden (vgl. Brockhoff 1998).

– Innovationsmanager und Innovationsteam

Ein Innovationsprojekt beginnt mit einer Phase der Ideengenerierung, die das Fundament der Innovation darstellt. Deshalb sind eine gute Organisation und Koordination der Ideengenerierungsphase durch den Innovationsmanager und das Ideenerarbeitungsteam entscheidend für den Erfolg. Beispiele für konkrete Erfolgsfaktoren sind hierfür: Einbeziehung der Mitarbeiter aus allen Unternehmensbereichen, Innovationstätigkeit erhält bei den Mitarbeitern entsprechende Priorität, Nutzung von Kreativitätstechniken zur Ideenfindung (vgl. Stern und Jaberg 2010, S. 16ff.).

– Value Innovation

Durch das Infragestellen des „letzten Stands der Technik“ in der eigenen Branche oder der bisherigen, typischen Produktmerkmale kann ein völlig neuer Kundennutzen kreiert werden. Beispiele für konkrete Erfolgsfaktoren sind hierfür: Das Streben des Teams nach einem Alleinstellungsmerkmal, die Offenheit des Teams, neue Wege zu gehen, Wettbewerbsfokussierung des Teams, Mut zur konsequenten Entwicklung und frühes Erkennen neuer Kundenwünsche (vgl. Stern und Jaberg 2010, S. 16ff.).

– Chancen-Risiken-Analyse

Es ist wichtig, systematisch Projekte nach definierten Kriterien und abteilungsübergreifendem Input zu priorisieren. Dies führt zu Transparenz und Akzeptanz von Entscheidungen. Wichtige Elemente sind in diesem Zusammenhang ein entsprechendes Technologie- und Marktportfolio in Bezug auf Reife und eigene Positionierung. Weiterhin ist eine möglichst vorzeitige und detaillierte Festlegung der zukünftigen Umsätze und Kosten wichtig. Beispiele für konkrete Erfolgsfaktoren sind hierfür: Eindeutige Kriterien zur Ideenevaluation, Priorisierung unterschiedlicher Ideen und Erarbeitung von entsprechenden Handlungen, frühzeitige Erstellung von Finanzszenarien (vgl. Stern und Jaberg 2010, S. 16ff.).

– Prozessorganisation

Entscheidend für den Erfolg der Prozessorganisation sind einerseits ein verantwortliches Entwicklungsteam, das bereichsübergreifend und kundennah handelt, und andererseits ein adäquates Projektmanagement. Dabei spielt die Zusammensetzung des Projektteams (z. B. sich ergänzende Kompetenzen und entsprechende Motivation) eine signifikante Rolle. Förderlich sind auch Entwicklungstechniken wie z. B. Quality Function Deployment (QFD) oder Failure Mode and Effects Analysis (FMEA), da sie die Effektivität und die Effizienz des Entwicklungsprozesses erhöhen. QFD ist dabei eine Methode zur Unterstützung einer kundenorientierten Entwicklung (vgl. Engeln 2011, S. 188) und FMEA (die Fehler-Möglichkeiten und Einfluss-Analyse) eine Methode zur Analyse potentieller Fehler und Möglichkeiten, diese zu verhindern (vgl. Werdich 2012, S. 1ff.). Ebenfalls ist eine Feedback-Runde am Ende des Projekts wegen der Lernerfahrung nützlich. Beispiele für konkrete Erfolgsfaktoren sind: Übernahme von Verantwortung des Projektteams, adäquate Ausstattung mit Ressourcen, ausreichende Erfahrung, Motivation und Qualifikation im Projektteam, Einsatz von Projektmanagementmethoden (vgl. Stern und Jaberg 2010, S. 16ff.).

In Bezug auf die Prozessorganisation bestätigt Ernst die Wichtigkeit eines klar definierten Innovationsprozesses. „Unternehmen sollten daher Abläufe und Inhalte von der Idee bis zur Markteinführung klar definieren. Für die einzelnen Phasen ist festzulegen, welche Aktivitäten durchzuführen sind“ (Ernst 2001, S. 312). Er unterscheidet dabei zwei Aspekte. Einerseits muss ein Portfolio-Management im Unternehmen vorhanden sein bzw. installiert werden, das die Basis für die Bewertung und die Entscheidung über den Abbruch oder die Weiterführung der Innovationsprojekte ist. Andererseits ist eine systematische und detaillierte Vorbereitung des Innovationsprojekts notwendig, bevor die richtige Entwicklungsarbeit beginnt. Diese Vorbereitung sollte unbedingt auch eine kommerzielle Bewertung der Innovationsprojekte beinhalten. „Wenig aussichtsreiche Projekte werden konsequent bereits in frühen Phasen abgebrochen. Dies führt dazu, dass keine unnötigen Ressourcen für unprofitable Projekte verschwendet werden. [...] Gründliche Vorarbeiten können schließlich dazu führen, dass der weitere Projektverlauf effizienter gestaltet werden kann“ (Ernst 2001, S. 312).

– Kernkompetenzmanagement

Für den Erfolg eines Innovationsprojekts ist es wichtig, dass das Unternehmen seine Stärken bzw. Kernkompetenzen nutzt und seine Innovationen auf diesen aufbaut. Beispiele für konkrete Erfolgsfaktoren sind hierfür: Fokussierung auf die Kernkompetenzen, adäquates Wissensmanagement, Offenheit für Kooperationen (vgl. Stern und Jaberger 2010, S. 17ff.).

– Internes Marketing

Entscheidend beim internen Marketing sind die möglichst frühe Involvierung und das Überzeugen von wichtigen Abteilungen und Personen, welche nicht von Beginn des Innovationsprojekts an unmittelbar beteiligt sind. Beispiele für konkrete Erfolgsfaktoren sind hierfür: möglichst frühe Involvierung von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Bereichen, frühzeitige Involvierung und Informa-

tion der Mitarbeiter, Nutzung von unterschiedlichen internen Marketingmethoden (z. B. Aushänge) (vgl. Stern und Jaberg 2010, S. 17ff.).

Fazit für die eigene Fragestellung

In der einschlägigen Literatur über Erfolgsfaktoren für Innovationsprojekte werden zentrale Probleme und Schwierigkeiten innerhalb von Innovationsprojekten angesprochen. Bei genauerer Betrachtung der bisherigen Erfolgsfaktorenforschung werden signifikante Schwächen deutlich. Einerseits kommen die Meta-Studien nicht zu identischen Ergebnissen. Andererseits werden methodische und inhaltliche Mängel der Erfolgsfaktorenforschung deutlich (vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 33).

Eine bedeutende methodische Schwäche der Erfolgsfaktorenforschung ist z. B. die Vernachlässigung von europäischen bzw. deutschen Gegebenheiten, da die meisten Studien aus dem amerikanischen Raum stammen (vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 33).

Auch wird nur unzureichend auf inhaltliche Aspekte wie z. B. die Zusammenarbeit mit Marktpartnern oder den Innovationsprozess (vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 33) oder v. a. auf die persönliche Wahrnehmung der Projektbeteiligten eingegangen. Bei diesem wichtigen Aspekt wird die subjektive Sichtweise der Projektbeteiligten von Innovationsprojekten kaum bzw. gar nicht berücksichtigt und keine entsprechenden individuellen Handlungsstrategien für die Projektbeteiligten der Innovationsprojekte diskutiert. Darüber hinaus sind auch die sozialen Aspekte innerhalb des sozialen Systems Innovationsprojekt nicht oder nur am Rande betrachtet worden.

Eine systemtheoretische Betrachtung des sozialen Systems Innovationsprojekt und dessen Erfolgsfaktoren auf Grundlage der personalen Systemtheorie nach König und Volmer ist bisher bei Innovationsprojekten im Lebensmittelbereich nicht vorgenommen worden. Genau hier setzt die vorliegende Arbeit an:

Einerseits werden auf der Grundlage einer systemischen Gesamtbetrachtung des Innovationsprojekts neben dem Projektleiter Entwicklung selbst auch andere relevante Projektbeteiligte interviewt. Andererseits wird die Auswertung und Interpretation der Interviews auf der Basis der personalen Systemtheorie nach König und Volmer durchgeführt. Dadurch wird der Fokus stärker als in bisherigen Arbeiten auf das soziale System Innovationsprojekt mit seinen sozialen Interaktionen gerichtet.

Aufgrund dessen und in Anbetracht der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist es nötig, die Besonderheiten von Innovationen im Lebensmittelbereich zu analysieren. Nur so kann der Innovationsprozess in der Lebensmittelindustrie besser verstanden und mögliche Handlungsalternativen aufgezeigt werden. Nachfolgend werden deshalb die bedeutendsten Punkte in Hinblick auf Lebensmittel erläutert.

2.5 Innovationen im Lebensmittelbereich

Innovationen spielen v. a. auch für die Firmen der Lebensmittelindustrie eine bedeutende Rolle (vgl. Gottwald und Steinbach 2011, S. 3). Dies wird von Grunert et al. bestätigt: „Innovation is widely viewed as a major competitive parameter in the food [...] industries“ (Grunert et al. 2010, S. 3). Im Zusammenhang mit dieser Arbeit wird daher nachfolgend näher auf Innovationen bzw. deren Eigenheiten im Lebensmittelbereich eingegangen.

Neben den bereits erläuterten grundlegenden Merkmalen von Innovationen gibt es speziell für Produkte aus dem Lebensmittelbereich noch eine Reihe weiterer Kriterien, die sich auf die Innovationstätigkeit und die Gestaltung des Innovationsprozesses auswirken (vgl. Kocher und Wolf 2012, S. 88; Stockmeyer 2002, S. 24; Knoblich et al. 1996).

Diese ergeben sich zum einen aus den Abnehmer- und Verwendergruppen und dem Verwendungszweck der Produkte, zum anderen unmittelbar aus den Produkteigenschaften (vgl. Stockmeyer 2002, S. 24). Die wichtigsten Eigenschaften und die daraus resultierenden Schritte für die Innovationstätigkeit im Lebensmittelbereich basieren, soweit nicht anders gekennzeichnet, auf den Ansätzen von Stockmeyer (vgl. Stockmeyer 2002, S. 24ff.) und werden nachfolgend dargestellt.

Nach Scharf et al. können Konsumgüter wie Lebensmittel nach dem Verwendungszweck in zwei Kategorien unterteilt werden: Lebensmittel zur Verwendung für den privaten Konsum und Lebensmittel zur Verwendung im gewerblichen Bereich (z. B. Gastronomie), wobei sie als Zwischenprodukt noch zu einem Fertigprodukt weiterverarbeitet werden (vgl. Scharf et al. 2009, S. 5).

Der hauptsächlich private „konsumgerichtete Verwendungszweck“ von Lebensmitteln birgt die Vorstellung, dass vorhandene und neuartige Lebensmittelprodukte den zahlreichen Bedürfnissen und Anforderungen einer großen und vielschichtigen Konsumenten- bzw. Verwendergruppe entsprechen müssen. Diese können sich in unterschiedlichen Aktivitäten im Innovationsprozess niederschlagen. Wichtig ist es

hierbei, dass die innovativen und neuartigen Produkte ausreichend an die existierenden Konsumschemata und -regeln der entsprechenden Zielgruppe angepasst sein müssen (vgl. Stockmeyer 2002, S. 24f.).

Das Konsumentenverhalten wird von vielen verschiedenen Quellen beeinflusst, wie z. B. kulturellen, sozialen, persönlichen und psychologischen (vgl. Kotler und Bliemel 2007, S. 277ff.). Dies gilt insbesondere für Lebensmittelprodukte (vgl. Solomon 2013, S. 64f.), die durch relativ niedrige Komplexität und relativ kurze Produktlebenszyklen gekennzeichnet sind (vgl. Fuller 2011, S. 18f.). Grunert und Lähteenmäki bestätigen hierbei auch die Wichtigkeit der Einschätzung der Lebensmittelqualität, ‚Geschmack‘ durch den Konsumenten: „Consumer evaluate food quality on some key dimensions – typically taste, healthiness, convenience, and production process“ (Grunert und Lähteenmäki 2013, S. 180).

Laut Zahn et al. spielt die Sensorik bei Lebensmitteln eine signifikante Rolle in Bezug auf das Kaufverhalten. Neuerungen bei Lebensmitteln und deren intrinsische Produktcharakteristika können mittels der Sensorik erfasst werden. Sie greift dabei auf die menschlichen Wahrnehmungsweisen, wie beispielsweise auf die „optische (Aussehen), olfaktorische (Geruch), gustatorische (Geschmack), akustische (Geräusche z. B. beim Kauen), taktile (Befühlen), kinästhetische (Kraftaufwendungen z. B. beim Kauen)“ zurück (vgl. Zahn et al. 2012, S. 91). Sensorische Faktoren wirken sich positiv auf die Wahrnehmung des Produkts beim Konsumenten aus. Es ist wichtig, sensorische Faktoren wie z. B. den Geruch als „Informationsübermittler und Quelle emotionaler Zusatznutzenstiftung“ in die Produktentwicklung mit einzubeziehen (vgl. Knoblich et al. 2003, S. 12). Dadurch kann auch der Verbraucher zusätzlich überzeugt werden, das Produkt wieder zu kaufen (vgl. Knoblich und Fries 1996, S. 61).

Neuartige Lebensmittel unterliegen beim Absatz und Vertrieb sehr verschiedenen Wahrnehmungs- und Beurteilungsebenen: Diese sind Hersteller, Handel und Endverbraucher. Dabei besitzt jede dieser Gruppen unterschiedliche Vorstellungen über Ziele und Anforderungen der neuen Produkte (vgl. Stockmeyer 2002, S. 25; Grunert et al. 1997, S. 4ff.), woraus sich „Zielkonflikte zwischen verschiedenen

Produkteigenschaften, wie z. B. zwischen Frische und Haltbarkeit oder zwischen Naturbelassenheit und Einfachheit der Zubereitung eines Produkts“, ergeben (vgl. Stockmeyer 2002, S. 26). Damit eine Lebensmittelinnovation als solches wahrgenommen und gekauft wird, müssen für den Handel und den Endverbraucher deren jeweilige Anforderungen erfüllt sein und ein erkennbarer zusätzlicher oder verbesserter Nutzen des neuen Produkts vorliegen (vgl. Stockmeyer 2002, S. 25; Grunert et al. 1997, S. 4ff.).

Bedeutende Einflüsse auf den Innovationsprozess haben neben den abnehmerseitigen Faktoren auch vom Verwender unabhängige, produktspezifische Merkmale (vgl. Stockmeyer 2002, S. 25f.). Lebensmittel sind hauptsächlich aus natürlichen Rohstoffen und Erzeugnissen aufgebaut. Diese unterliegen wiederum natürlichen qualitativen Schwankungen, „da die in der Landwirtschaft produzierten Güter auf biologischen Wachstumsprozessen beruhen [...]“ (Hamm 1991, S. 25).

Deshalb spielt die Qualität der Produkte im Lebensmittelbereich eine sehr starke Rolle. Laut Weindlmaier et al. hat „die Bedeutung der Qualität für die Akzeptanz eines Lebensmittels bei den Verbrauchern und für den Erfolg der herstellenden und liefernden Unternehmen [...] sich in den letzten Jahren erheblich verstärkt“ (Weindlmaier et al. 1997, S. 14). Die Bedeutung der Qualität spiegelt sich auch in den Auswirkungen der regelmäßig vorkommenden Rückrufaktionen der Lebensmittelhersteller und der Lebensmittelskandale (z. B. Pferdefleischskandal) wider.

Lebensmittelinnovationen entstehen v. a. durch Impulse aus dem Markt (vgl. Capitanio et al. 2009, S. 820). Ideen für Lebensmittelinnovationen können aber auch von naturwissenschaftlichen oder lebensmitteltechnologischen Entwicklungen herrühren: „Naturwissenschaftliche Erkenntnisse haben einen großen Innovationsschub [...] gebracht; z. B. den Einsatz gesundheitlich unbedenklicher Lebensmittelzusatzstoffe“ (Perco 2010, S. 1148). Ein weiteres Beispiel ist der Fruchtsaftbereich, wo es ohne die Entwicklungen in der Konzentratttechnologie nicht möglich wäre, immer und überall die zahlreichen Variationen von Fruchtsäften trinken zu können. Diese lebensmitteltechnologischen Entwicklungen ermöglichen es ebenfalls, Herstellungsverfahren hinsichtlich Kostenreduktion oder Quali-

tätssteigerung der Lebensmittelprodukte zu verbessern (vgl. Perco 2010, S. 1148; Kocher und Wolf 2012, S. 89). Eine weitere Quelle für Innovationen im Lebensmittelbereich stellt der Lebensmittelhandel dar. Im Besonderen sind hierbei nachfolgende fünf Faktoren zu erwähnen (vgl. Dawson 2010, S. 35f.): „Innovations in retail formats, formulae and items (products), Brand innovation, Innovation in relation to expansion into new markets defined by consumer segments, retail sectors and countries, Innovation in the exploitation of scale and scope economies, Innovation to speed up of processes of change. In each of these areas of innovation there are implications for new product development“ (Dawson 2010, S. 36).

In Tab. 2-4 ist eine Zusammenfassung der signifikantesten Eigenschaften und Ausprägungen in Bezug auf Lebensmittelinnovationen dargestellt.

Tab. 2-4: Produkttypologische Merkmalsausprägungen bei Lebensmitteln

Merkmal	Ausprägung bei Lebensmitteln
Verwendungszweck	Konsumgut
Nutzungsdauer	Verbrauchsgut
Haltbarkeit	verderbliches Produkt
Periodizität des Bedarfs	laufender Bedarf
Markierung	Markenartikel
Erklärungsbedürftigkeit	wenig erklärungsbedürftig
überwiegende Nutzungskomponente	Zusatznutzen
wichtige Komponenten des Produktkerns	Geschmacks- u. Geruchsstoffe

Quelle: Knoblich 1996, S. 15.

Aufgrund der enormen Bedeutung von Innovationen im Lebensmittelbereich und der oben genannten Charakteristika werden nachfolgend – basierend auf Stockmeyer (2002) – die Auswirkungen auf die Innovationstätigkeiten näher dargestellt. Diese legen die Erkenntnis zugrunde, dass die Innovationsprojekte im Lebensmit-

telbereich abhängig von den jeweiligen Konsumenten bzw. Verwendern sowie von den produktspezifischen Eigenschaften sind (vgl. Stockmeyer 2002, S. 27).

Erstens ist es entscheidend, die Zielgruppe genau zu definieren und deren Bedürfnisse so konkret wie möglich zu erkennen (vgl. Kumar und Prakash 2013, S. 9; Straus 2009, S. 8). „Targeting drives everything. Defining the precise consumer target and meeting their needs yield tremendous opportunities for growth. Hitting the target wins. Missing or misinterpreting their needs yields in a failure“ (Straus 2009, S. 9). Konsumentenmärkte sind im Allgemeinen Massenmärkte. Hierbei gibt es kaum Kontaktmöglichkeiten zwischen den Produktentwicklern und den Endverbrauchern (vgl. Grunert et al. 2010, S. 5). Mit Hilfe von Methodenwerkzeugen, wie z. B. Interviews (Fokusgruppen-Interviews) oder Beobachtungen, kann mehr Wissen über den Konsumenten erlangt und somit der Innovationsprozess verbessert bzw. der Innovationserfolg gesichert werden (vgl. Grunert et al. 2010, S. 11). Darüber hinaus werden passende Schnittstellen und Interaktionsmechanismen zu den verschiedenen Stakeholdern und verantwortlichen Entscheidern in der Lebensmittelkette vom Produzenten zum Konsumenten benötigt. Dies führt zu der essentiellen frühzeitigen Einbeziehung der Endverbraucher bei der Entwicklung von Produktinnovationen (vgl. Stockmeyer 2002, S. 27). Das Wissen über den Konsumenten und über den Markt sieht Cooper (2011, S. 91) ebenfalls als einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren von Innovationsprojekten an. „A market focus is the missing ingredient in too many new-product projects. A lack of market inputs and inadequate market assessments are consistently cited as reasons for new-product failure“ (Cooper 2011, S. 91).

Darüber hinaus werden aufgrund der erläuterten qualitativen Eigenschaften und Konflikte sowie der Haltbarkeit und Lebensmittelsicherheit in den Entwicklungsprozess integrierte Maßnahmen zur Qualitätsgestaltung und -sicherung, wie z. B. durch Qualitätsmanagement, benötigt. Die Qualität korreliert direkt mit der geschmacklichen und sensorischen Beschaffenheit eines Produktes, die entscheidend zum Kauf und Verbrauch von Lebensmitteln beiträgt. Um diese konsumentenorientiert zu gestalten, werden für die Innovation entsprechende Instrumente benötigt (vgl. Stockmeyer 2002, S. 27).

Letztlich führen die Kurzlebigkeit der Produkte, sich schnell ändernde Trends sowie saisonale Nachfrageveränderungen dazu, dass neue Produkte innerhalb einer kurzen Zeitspanne termingerecht entwickelt und in einem geeigneten Zeitfenster (z. B. Spargelsaison) auf den Markt lanciert werden müssen. Methoden der Projekt- und Zeitplanung sowie der Projektkontrolle sollten dies unterstützen (vgl. Stockmeyer 2002, S. 27f.).

Nachfolgend wird näher auf die Innovationsforschung und deren Besonderheiten eingegangen (vgl. Rama und Tunzelmann 2008, S. 13). So sind in Tab. 2-5 die wichtigsten empirischen Studien zur Produktentwicklung im Lebens- und Genussmittelbereich dargestellt.

Tab. 2-5: Empirische Studien mit schwerpunktmäßiger Ausrichtung auf die Lebensmittelindustrie

Autor(en)	Untersuchungsbereich(e)	Untersuchungsobjekte	Erhebungsmethode
Buzzell und Nourse (1967)	Quellen und Abläufe von Produktinnovationen sowie Innovationsaufwand und –erfolg und Misserfolgsursachen	Große Unternehmen der Ernährungsindustrie in den USA (n = 24)	Interviews und schriftliche Befragung
Lawrence und Lorsch (1967)	Organisationsstruktur und Umweltbedingungen	Unternehmen der Kunststoff-, Nahrungsmittel- und Verpackungsindustrie (n = 10)	Befragung
Ruby (1974)	Organisation, Kommunikation und Unternehmensumwelt	Unternehmen der Nahrungsmittel- und Elektronikindustrie (n = 31)	Befragung
Nyström und Edvardsson (1982)	Innovationsstrategien, Technologieorientierung und Innovationserfolg	Unternehmen der Ernährungsindustrie in Schweden (n = 20)	Interviews mit leitenden Angestellten
Hambüchen (1989)	Innovationsaktivitäten, Gestaltung des Innovationsprozesses und Methodenunterstützung	Unternehmen der Molkereindustrie in Deutschland (n = unbekannt)	Schriftliche Expertenbefragung
Rama (1996)	Quellen für Innovationen, Unterschiede zwischen Produktgruppen und Größenklassen	Patentdaten von 118 großen Unternehmen der Ernährungsindustrie (n = unbekannt)	Indirekte Datenbankauswertung
Sneep (1994)	Innovationsmanagement und personelle Merkmale in Innovationsprozessen	Manager in Unternehmen (60) der Agrar- und Ernährungsindustrie in den Niederlanden (n = 76)	Interviews mit Managern
Knoblich et al. (1996)	Innovationsaktivitäten, Innovationsprozess und Koordinationsinstrumente	Unternehmen der Ernährungsindustrie in Deutschland (n = 57)	Schriftliche Befragung
ZEW (1999)	Innovationsaktivitäten, -erfolg und –aufwand	Unternehmen der Ernährungs- und Tabakindustrie (n = unbekannt)	Schriftliche Befragung
Menrad und Feigl (2008)	Innovationserfolg und Auswirkung	Unternehmen der Ernährungsindustrie in Deutschland, Italien Großbritannien, Polen (n=313)	Schriftliche Befragung
Baregheh et al. (2012)	Innovationsarten und Innovationsaktivitäten	Unternehmen (KMU) der Ernährungsindustrie in Großbritannien (n=221)	Schriftliche Befragung

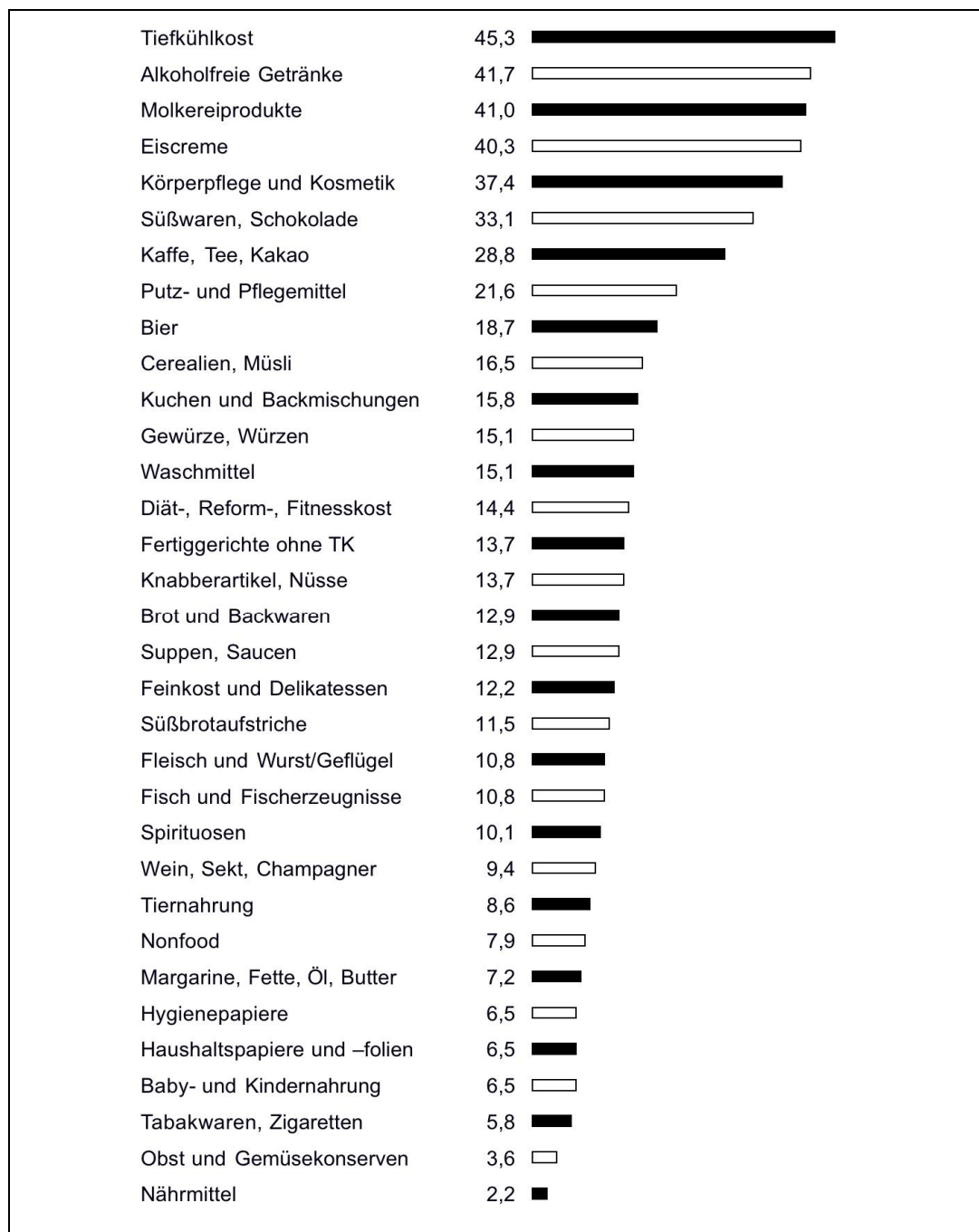
Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Stockmeyer 2002, S. 30.

Ein Großteil der Innovationsprojekte in der Lebensmittelindustrie führt häufig nicht zum gewünschten Erfolg (vgl. A.C. Nielsen 2013; Straus 2009, S. 7; Neumann 2006, S. 66). Ein erheblicher Teil der Neuprodukte kann sich am Markt nicht durchsetzen und muss frühzeitig wieder ausgelistet werden. Hierbei stellt sich die Frage nach den Kriterien für einen Innovationserfolg und anhand welcher Indikatoren dieser gemessen werden kann (vgl. Neumann 2006, S. 66). Laut Menrad wer-

den bei Schätzungen von „Scheiterraten“ von neu eingeführten Produkten v. a. nur die „marktseitigen Auswirkungen“ berücksichtigt. Im Gegensatz dazu werden bei Unternehmensbefragungen zum Innovationserfolg „auch die internen Wirkungen von Innovationen mitberücksichtigt“ (Menrad 2001, S. 6).

Die Lebensmittelpraxis 2010 bestätigt die hohen Flopraten: „Jedes Jahr drängen 30.000 neue Fast Moving Consumer Goods (FMCG), also schnelldrehende Produkte, auf den Markt. 70 % von ihnen floppen. Das sind etwa 21.000 Produkte, die kein Mensch haben will. Zwei Drittel der Neuheiten haben sich schon nach einem Jahr wieder verabschiedet. Nur 17 % sind direkt von Erfolg gekrönt. Damit werden jährlich rund 10 Mrd. € in den Sand gesetzt“ (Lebensmittelpraxis 2010, S. 7).

Die Erfolgsraten sind sehr stark abhängig von der Produktkategorie, wie aus Abb. 2-10 ersichtlich ist.

Abb. 2-10: Die erfolgreichsten Innovationen nach Warengruppen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lebensmittelpraxis 2010, S. 9. (Angaben in %, Mehrfachnennungen möglich)

Eine Ursache für die große Schwankung in den Erfolgsraten liegt u. a. in der unterschiedlichen Innovationsfreudigkeit der einzelnen Branchen. Extrem sind die Flopraten beispielsweise in der Getränkeindustrie. Hier sind Flopraten von über 80 % keine Seltenheit (vgl. Neumann 2006, S. 67). Rama und Tunzelmann nennen u. a. sechs Gründe, die zum Scheitern von Innovationsprojekten speziell im Lebensmittelbereich führen können:

- off-Base targeting (z. B. keine Fokussierung auf den Konsumenten)
- the food did not perform (z. B. war die Zubereitung des Lebensmittelprodukts zu kompliziert)
- the packaging was not right (z. B. war die Verpackung nicht passend)
- the name positioning, and advertising just did not connect with the product (z. B. die Produktpositionierung war falsch)
- the trade had a different „interpretation“ of the product (z. B. falsche Platzierung beim Handel)
- the product was inconsistent with the corporate strengths or financial goals (z. B. sind die Margen des Produkts nicht passend mit den Anforderungen der Firma) (vgl. Rama und Tunzelmann 2009, S. 8ff.).

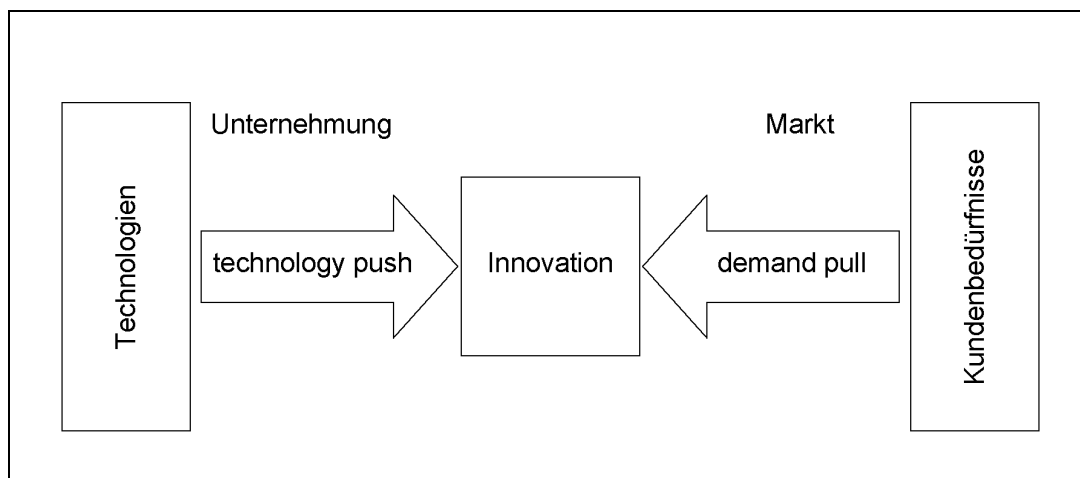
Helm gibt zu bedenken, dass trotz dieser „offiziellen“ Flopraten nicht jeder Produkterfolg per se wirklich einen Erfolg darstellt. „Unabhängig davon, welche Misserfolgsrate man [...] heranzieht, ist [...] davon auszugehen, dass es sich bei den als Erfolg deklarierten Neuprodukten keinesfalls ausschließlich um die größten Erfolge handelt, sondern auch unter diesen werden Produkte zu finden sein, die lediglich einen Teil der in sie gesteckten Erwartungen erfüllt haben“ (Helm 2001, S. 40).

Das Scheitern eines Innovationsprojekts in der Lebensmittelindustrie, die bis heute handwerklich und mittelständisch geprägt ist, kann existenzbedrohend sein (vgl. Neumann 2006, S. 68). Kennzeichen dieser Unternehmen sind limitierte Ressourcen, geringe Technologieintensität und einfache Produktionsprozesse sowie eine komplexe Abnehmerstruktur (vgl. Stockmeyer 2002, S. 29f.). Gerade deshalb sind Innovationen in diesem Bereich von enormer Bedeutung. „It is an undisputed fact that new products are the lifeblood of most food companies“ (Straus 2009, S. 4). Rama und Tunzelmann bringen es folgendermaßen auf den Punkt: „The development of new food products is a wonderfully complex endeavor that utilizes the skills, patience, assets, and the commitment of an entire company“ (Rama und Tunzelmann 2009, S. 6).

Folgende Fragen stehen vor diesem Hintergrund im Fokus einer Analyse (vgl. Stockmeyer 2002, S. 30):

- Was sind die Auslöser und Quellen für Innovationen?
- Wie ist der Einfluss von Unternehmensgröße und welche Rolle spielt die Rechtsform?
- Wie können interne und externe Schnittstellen zusammengebracht werden?
- Wie können externe Akteure bzw. Gruppen in den Innovationsprozess eingebunden werden?

Es werden zwei wichtige Auslöser für Innovationen unterschieden, einerseits market/demand pull und andererseits technology push (vgl. Franken und Franken 2011, S. 201; Perl 2007, S. 41f.; Stockmeyer 2002, S. 30f.). Dies ist in der Abb. 2-11 dargestellt.

Abb. 2-11: Wechselspiel zwischen technology push und demand pull

Quelle: Perl 2007, S. 42.

Einerseits werden Innovationen durch einen sog. „Markt-Sog“ (auch Market-Pull oder Demand-Pull genannt) ausgelöst. Aus diesem Grunde werden sie auch „Pull-Innovationen“ bezeichnet. Sie werden durch die Bedürfnisse bzw. explizite Anforderungen von Konsumenten hervorgerufen. Deshalb ist ihre Erfolgswahrscheinlichkeit vergleichsweise hoch (vgl. Vahs und Brems 2013, S. 63). Andererseits bringen Technologie-Entwicklungen Innovationen hervor, die sog. „Push-Innovationen“ (auch Technology-Push genannt). Bei diesen müssen zuerst passende Anwendungsbereiche definiert werden. Im Gegensatz zu Pull-Innovationen haben Push-Innovationen aufgrund des konkreten Fehlens einer Marktnachfrage vergleichsweise niedrigere Erfolgsaussichten (vgl. Vahs und Brems 2013, S. 63).

In diesem Zusammenhang muss die sog. Open Innovation genannt werden. Häufig kommen Innovationen aus einem internen Prozess. Bei Open Innovation wird im Gegensatz dazu versucht, auch außerhalb des Unternehmens, z. B. durch externe Forschungsinstitute, nach neuen Ansätzen und Lösungen zu suchen (vgl. Miller und Cote 2012, S. 54; Abraham 2009, S. 36; van Boekel 2009, S. 49). In diesem Kontext merken Squazzoni und Boero an: „[...] innovation is created by a network of dispersed interactions between many heterogeneous agents (i.e. firms, consumers, venture capitalists, research institutions and institutional agencies) and

it largely depends on a particular and contextual combination of different aspects (i.e. social, economic, institutional and cultural aspects)“ (Squazzoni und Boero 2010, S. 290). Auch Ghosh et al. bestätigen dies und weisen darauf hin, dass auch der Lebensmittelsektor sich mehr und mehr in diesen Bereich entwickelt: „In the traditional innovation process, all the stages, that is, from concept to launch, are carried out within the organizational boundary. This traditional process is described as ‚closed‘ innovation because of its confinement within the organization. However, industry, including the food industry, is moving from ‚closed‘ to an ‚open‘ innovation paradigm“ (Ghosh et al. 2013, S. 3).

Laut Capitanio et al. wird in der Lebensmittelindustrie v. a. der Markt als Ursache für Innovationen betrachtet (vgl. Capitanio et al. 2009, S. 820f.; Kleinschmidt et al. 1996, S. 161ff.). Als wichtige externe Quellen werden v. a. Konsumentenbefragungen, Veröffentlichungen und Konkurrenzbeobachtungen angesehen (vgl. Stockmeyer 2002, S. 31). Ein weiterer bedeutender Faktor für Innovationen im Lebensmittelbereich sind z. B. Lieferanten oder Handelsketten (vgl. Rama und Tunzelmann 2008, S. 24). Interne Quellen sind z. B. Vorschlagswesen, Befragung der Mitarbeiter oder Kundenbeschwerden (vgl. Bruhn 2012, S. 188). Auch Galizzi und Venturini bestätigen die starke Marktorientierung in der Lebensmittelindustrie als ein wichtiges Merkmal im Innovationsprozess (vgl. Galizzi und Venturini 2008, S. 63). Cooper betont, dass es gerade deshalb innerhalb eines Unternehmens zu einer starken Schnittstellenproblematik, v. a. zwischen dem Marketing und der F&E, kommt. „The lack of true cross-functional project teams is a major fail point in many new-product projects. [...] the Marketing department ‚owns‘ the project for the first lap, and then hands it off to R&D for development“ (Cooper 2011, S. 30).

Der Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Innovationsaktivität wurde ausführlich diskutiert. Zahlreiche empirischen Studien haben versucht, die Hypothese Schumpeters zu belegen, dass größere Unternehmen in Innovationsprojekten einen Ressourcenvorteil gegenüber kleineren Wettbewerbern besitzen (vgl. Heimonen 2012, S. 123). Galizzi und Venturini bestätigen diesen Zusammenhang für Unternehmen in der Lebensmittelindustrie: „[...] for the most part of the food industries one can note the existence of a clear competitive advantage for large

firms. This evidence seems indicate that the food industry is one of the most Shumpetrian industries in the sense that large firms seem clearly more conducive to innovative activity“ (Galizzi und Venturini 1996, S. 139).

In dieser Hinsicht stellen in der Lebensmittelindustrie die wenigen sehr großen, internationalen Lebensmittelhersteller eine Ausnahme dar. Der Fokus ihrer Aufmerksamkeit liegt in der Organisation der Forschung und Entwicklung in örtlich getrennten Einrichtungen, der Organisation von Aufgaben und Rollenverteilung im Innovationsprozess sowie in der Schnittstellenoptimierung von angewandter Entwicklung und Grundlagenforschung (vgl. Stockmeyer 2002, S. 31f.).

Zu erwähnen ist auch, dass viele Unternehmen in den letzten 20 Jahren ihre Schwerpunktsetzung geändert haben, nämlich weg von einer Fokussierung auf die Technologie und hin zum Konsumenten (vgl. Lundahl 2012, S. 20).

3 Theoretischer Rahmen – Systemtheoretische Modelle zur Analyse von Innovationsprozessen

Bereits in der Einleitung wurde darauf hingewiesen, dass zur Beschreibung von Innovationsprojekten bzw. -prozessen in der Literatur zunehmend auf systemtheoretische Modelle zurückgegriffen wird (vgl. Muraitis und von Schlippe 2012, S. 90; Borgert 2012, S. 59ff.; Wolf 2011, S. 164; Faßhauer 1997, S. 36ff.). Laut Ritscher eignet sich die Systemtheorie generell gut, „weil die Systemtheorie sich von Anfang an quer zur klassischen Einteilung der Wissenschaften in Natur-, Geistes- und Sozialwissenschaften entwickelte und statt deren Unterschiedlichkeit den gemeinsamen erkenntnistheoretischen Rahmen betonte“ (Ritscher 2013, S. 22). Die Nutzung von systemtheoretischen Ansätzen zur Untersuchung von Innovationsprojekten wird ebenfalls von Muraitis und von Schlippe favorisiert. „Hieraus erklärt sich die Motivation der systemtheoretischen Ansätze, Probleme der Praxis der Organisation zunächst etwas anders zu betrachten, als es in der Forschung üblich ist: Mangel an Innovation, ungenügende kommunikative Kompetenz, fehlendes Wissen oder fehlende Leistungsbereitschaft sind als Abweichungs- oder Normalitätsvorstellung durch das System der Organisation motiviert“ (Muraitis und von Schlippe 2012, S. 90).

Diese Studie konzentriert sich auf das soziale System ‚Innovationsprojekt‘, aber auch auf die darin agierenden einzelnen Personen (z. B. der Projektleiter Entwicklung). Deshalb liegt es auch bei dieser vorliegenden Arbeit nahe, auf die Systemtheorie als einen möglichen theoretischen Rahmen zurückzugreifen (vgl. Ritsert 2012, S. 72).

Systemtheoretische Ansätze begreifen „Organisationen als zweckorientierte, offene, dynamische, soziotechnische Systeme, die mit ihrer Umwelt [...] in materiellen, sozialen und kulturellen Wechselbeziehungen stehen und über die Fähigkeit zur Selbstregulation verfügen“ (Vahs 2012, S. 40). Wie dieses Zitat von Vahs verdeutlicht, stellt auch ein Innovationsprojekt eine kleine Organisation bzw. ein offenes soziales System dar, die in vielfältigen Wechselbeziehungen mit ihrer Umwelt steht. Daher ist die Anwendung des systemtheoretischen Ansatzes bei der Förderung und Umsetzung von Innovationen unerlässlich.

Im Besonderen bietet sich der Ansatz der personalen Systemtheorie von König und Volmer im Gegensatz zu anderen systemtheoretischen Ansätzen an. Der Ansatz von König und Volmer unterscheidet sich darin, „dass im Rückgriff auf die Handlungstheorie die handelnden Personen als entscheidender Teil des jeweiligen Systems mit in die Betrachtung eingeschlossen werden“ (Bührmann 2008, S. 38). Für den personalen systemtheoretischen Ansatz spricht auch, dass erstens die Umsetzung von Ideen und Konzepten nicht nur ein inhaltliches Thema ist, sondern dass es in einem sozialen Umfeld bzw. in einem sozialen System, worauf zahlreiche Faktoren einwirken und sich wechselseitig beeinflussen, erfolgt. Und zweitens stellt die Entwicklung und Umsetzung eines neuen Konzeptes selbst eine Veränderung eines sozialen Systems dar (vgl. Luchte 2005, S. 52; Pulm 2004, S. 21ff.).

Darüber hinaus ermöglichen die Merkmale der personalen Systemtheorie, die Vorgänge im Innovationsprojekt besser wahrzunehmen und theoretisch darzustellen als im Gegensatz zu anderen Ansätzen, wie z. B. der wirtschaftswissenschaftliche Ansatz (siehe Kapitel 2). Dieser fokussiert sich eher auf die Fragestellung, „ob die technische Entwicklung durch einen Nachfragesog ("demand pull") oder einen Angebotsdruck ("technology push") geprägt wird“ (Neveling et al. 2002, S. 4).

Die Schwächen des wirtschaftswissenschaftlichen Ansatzes liegen darüber hinaus darin, dass die Projektbeteiligten, d. h. die Personen, die das soziale System bilden, mit ihren subjektiven Wahrnehmungen vernachlässigt werden und der Fokus eher auf der Organisation und seiner „äußeren, harten“ Faktoren, wie z. B. dem Prozess, liegt.

Zusammenfassend spricht für die Anwendung des personalen systemtheoretischen Ansatzes, dass Innovationsprojekte „nicht linear-kausal und auch nicht losgelöst von sozialen Prozessen zu erklären [sind], sondern [resultieren] aus dem Zusammenwirken verschiedener Faktoren: den einzelnen Personen, ihren subjektiven Deutungen, den sozialen Regeln, den Regelkreisen, der materiellen und der sozialen Umwelt sowie den bisherigen Entwicklungen. Dabei stehen diese verschiedenen Faktoren nicht isoliert nebeneinander, sondern in wechselseitigen Beziehungen“ (Bührmann 2008, S. 42).

Nachfolgend wird auf die systemtheoretischen Ansätze näher eingegangen.

3.1 Systemtheoretische Modelle

Systemtheoretische Ansätze verfolgen das Ziel, „komplexe Sachverhalte und Zusammenhänge ganzheitlich zu beschreiben und zu erklären“ (Vahs 2012, S. 38). Sie basiert auf der Annahme, dass das Ganze mehr als die Summe seiner Einzelteile ist und folglich es mit der Systemtheorie möglich ist, die tatsächlich wirkenden Strukturen und Verhaltensweisen reller Ereignisse wahrzunehmen (vgl. Olfert 2012, S. 34). Der systemtheoretische Ansatz beinhaltet das Konzept des systemischen Denkens, welches sich stark von unserem „westlichen Alltagsdenken“ oder dem „Denken der newtonschen Physik“ unterscheiden (vgl. Simon 2013, S. 12). Hierzu merkt Simon an: „Systemisches Denken verwendet Erklärungen, die sich aus der Systemtheorie ableiten lassen, und das heißt konkret: An Stelle geradlinig-kausaler treten zirkuläre Erklärungen, und statt isolierter Objekte werden die Relationen zwischen ihnen betrachtet“ (Simon 2013, S. 12f.).

Die Ursprünge der Systemtheorie gehen auf den österreichischen Biologen Bertalanffy in den 30iger Jahren des vorherigen Jahrhunderts zurück. Auch Innovationsprojekte entstehen meistens innerhalb eines komplexen sozialen Systems. Daher hat die Systemtheorie, aufgrund ihrer ganzheitlichen Betrachtungsweise, immer mehr an Bedeutung erlangt (vgl. Vahs 2012, S. 38).

Es lassen sich wesentlich drei verschiedene Konzepte innerhalb der Systemtheorie voneinander unterscheiden (vgl. König und Zedler 2007, S. 171ff.). Hierbei handelt es sich um die allgemeine Systemtheorie mit Bertalanffy als Protagonisten, die soziologische Systemtheorie in der Tradition von Parsons et al. sowie die auf Bateson aufbauende personale Systemtheorie. Diese verschiedenen Ansätze werden im Folgenden näher dargestellt.

3.1.1 Allgemeine Systemtheorie

Um unterschiedliche Systeme in einem allgemeinen theoretischen Modell beschreiben zu können, wurde die allgemeine Systemtheorie entwickelt. Einer der wichtigsten Begründer der allgemeinen Systemtheorie ist der Biologe Bertalanffy, der davon ausging, dass die Systemtheorie ein allgemein anwendbares Instrument sei, dessen Prinzipien also verallgemeinbar und auf die verschiedensten Bereiche anwendbar wären. Bei diesen Systemen kann es sich um Systeme z. B. aus der Technik, Biologie, Physik oder Wirtschaft handeln (vgl. Simon 2011, S. 21f.; Wolf 2011, S. 163; König und Volmer 2008, S. 27). Dies bestätigt auch Willke: „Die Allgemeine Systemtheorie (General System Theory, GST) ist als interdisziplinäre integrierte Wissenschaft entstanden aufgrund der verblüffenden Ähnlichkeiten der Systemprobleme in den unterschiedlichen Wissenschaften: Chemie, Biologie, Medizin, Psychologie, Soziologie, Betriebswirtschaft, in der Technologie automatisierter Maschinen bis hin zur Erkenntnistheorie und Philosophie“ (Willke 2006, S. 3).

Grundlegend wird die Systemtheorie durch folgende Aussagen bestimmt (vgl. Simon 2013, S. 87; Vahs 2012, S. 14; Krüger 2012, S. 80; Luhmann und Baecker 2011, S. 45):

- Systeme stellen eine Gesamtheit von Elementen dar, die miteinander in Beziehung stehen (vgl. Simon 2013, S. 87; Vahs 2012, S. 14).
- Systeme können hierarchisch in Subsysteme unterteilt werden (vgl. Vahs 2012, S. 14; Wolf 2011, S. 169).
- Die Systemtheorie arbeitet mit offenen Systemen (vgl. Luhmann und Baecker 2011, S. 45; Wolf 2011, S. 165).
- Komplexität ist eine der zentralen Merkmale von Systemen. Vor allem in sozialen Systemen ist sie allgegenwärtig (vgl. Wolf 2011, S. 166; Willke 2006, S. 18ff.).

- Ein System ist durch eine Grenze zwischen dem System selbst und dessen Umwelt charakterisiert (vgl. Vahs 2012, S. 14; Luhmann und Baecker 2011, S. 64).
- Gemeinsame Grundlage von Systemtheorien ist der Fokus „auf zusammengesetzte Einheiten (Systeme, Muster) und die Konstruktion von Erklärungen mithilfe von zirkulärer Kausalität“ (Simon 2013, S. 17).

Zusammenfassend wird die Systemtheorie von Vahs wie folgt beschrieben: „Die Systemtheorie [...] [ist] durch eine disziplinenübergreifende und ganzheitliche Denkweise charakterisiert. Sie ist nicht nur geeignet, organisatorische Probleme zu erkennen und zu beschreiben, sondern können auch zu einer Lösung dieser Problemstellungen beitragen. Von besonderer Bedeutung ist es dabei, dass sich sowohl die statisch-strukturellen Aspekte als auch die dynamisch-funktionalen Gesichtspunkte erfassen und gestalten lassen“ (Vahs 2012, S. 39).

Nachfolgend wird auf die für Innovationsprojekte im Lebensmittelbereich relevanten systemtheoretischen Grundbegriffe eingegangen.

3.1.1.1 Der Begriff „System“

Der Begriff System stammt vom altgriechischen *systema*, welches „das Zusammengestellte“ bedeutet (vgl. Scheef 2009, S. 36; Dieckmann 2004, S. 13). Der Systembegriff steht laut Scheel in diversen Wirtschaftsbereichen für zahlreiche unterschiedlichster Zusammenhänge und Verflechtungen (vgl. Scheel 2009, S. 36). Ebert definiert den Begriff System als „eine geordnete Ganzheit, die als Komposition von Teilen verstanden wird und eine eigene Entität darstellt. Die zwischen den Komponenten bestehenden Relationen konstituieren das System“ (Ebert 2001, S. 93). Eine weitere Definition des Begriffs System liefert Hennen: „Als System soll eine Menge von Objekten einschließlich ihrer Eigenschaften bezeichnet werden, die als Elemente über Relationen verbunden sind“ (Hennen 2002, S. 587). Laut Luhmann ist ein System v. a. durch eine Grenze zwischen dem System und der Umwelt gekennzeichnet (vgl. Luhmann und Baecker 2011, S. 64). Eine der wichtigsten Funktionen eines Systems ist die Reduktion von Komplexität. Dieses wird durch eine relative Offenheit des Systems erreicht, die durch ver-

schiedenste wechselseitige Beziehungen zwischen den Elementen und ihrer Umwelt gekennzeichnet ist (vgl. Vahs 2012, S. 14; Luhmann und Baecker 2011, S. 45f.). Dabei nimmt das System einen Input aus der Umwelt auf und transformiert diesen basierend auf den eigenen Strukturen. Somit wird ein Output hergestellt. Luhmann nennt dieses „Input-Output-Modell“ (vgl. Luhmann und Baecker 2011, S. 45f.). Ritscher verdeutlicht den Systembegriff durch folgende Aussage: „Wenn wir von einem System sprechen, sprechen wir über ein Modell in unserem Kopfe, mit dessen Hilfe wir die Wirklichkeit wahrnehmen, beschreiben, erklären, theoretisieren und handelnd gestalten. Mithilfe des Systemmodells stellen wir soziale Wirklichkeiten noch einmal her; wir rekonstruieren sie, indem wir ihnen einen neuen Rahmen und darin bestimmte Bedeutungen geben“ (Ritscher 2013, S. 27).

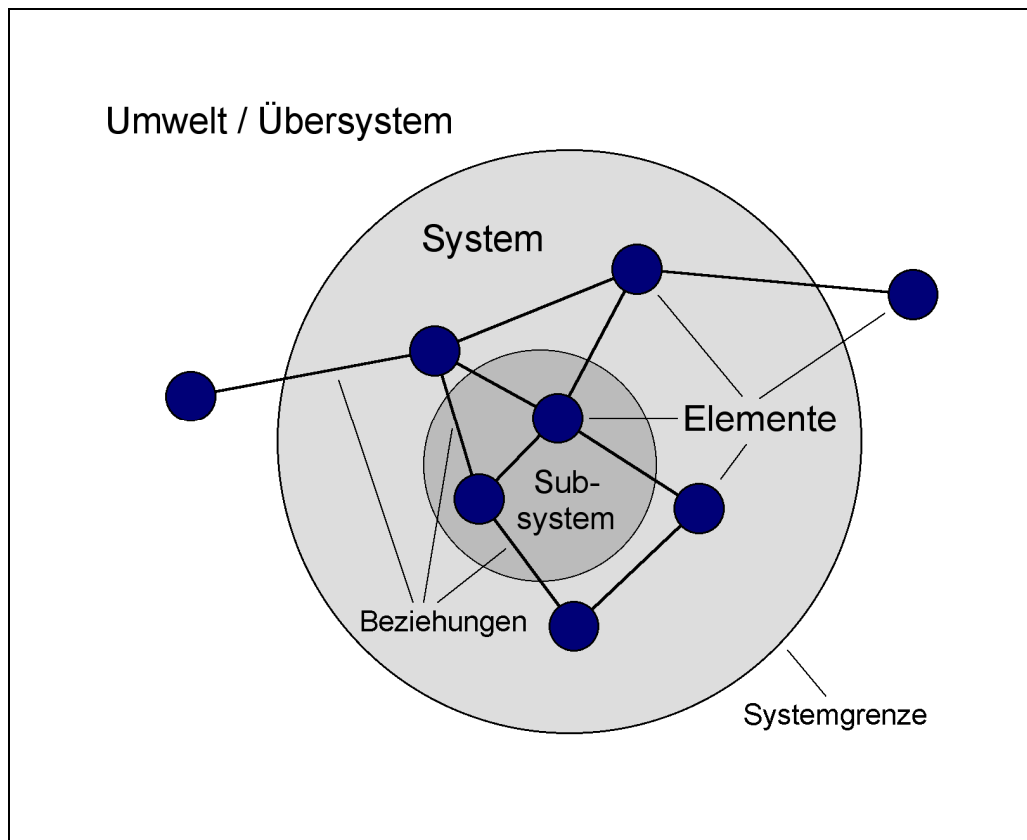
3.1.1.2 Elemente und Grenzen eines Systems

Nach der Ursprungsbedeutung des Wortes "System" ist ein System zwar etwas, das zusammen steht (vgl. Ropohl, 2012, S. 21; Scheef 2009, S. 36). Was aber zusammen steht, hängt davon ab, wer dort hinsieht. Diese Beschreibung beruht auf dem Prinzip, dass der Beobachteter nie ausserhalb dessen steht, was er beschreibt. Die Beschreibung sagt daher stets auch etwas über den Beobachter aus. Dabei wird davon ausgegangen, dass es keine Systeme gibt, sondern der Beobachteter seine Wahl trifft, was er als System betrachten will (vgl. König und Volmer 2008, S. 34). Ropohl verdeutlicht dies wie folgt: „Wenn man eine Ganzheit als System bestimmen will, muss man sich darüber klar werden, welche Phänomene oder Gegebenheiten zu dieser Ganzheit gehören und welche nicht. Man identifiziert also die Ganzheit als ein abgegrenztes Gebilde, dem man einen besonderen Status in der Welt zuspricht. In der Modellsprache fasst man die Ganzheit als System auf. Was nicht zum System gehört, nennt man Umgebung des Systems“ (Ropohl 2012, S. 59). Es kann beispielsweise ein Entwicklungszentrum mit ihren externen Partner oder das Entwicklungszentrum alleine als ein System angesehen werden. Was als Element betrachtet wird, hängt wiederum davon ab, wie gross das System selbst gefasst wird.

Nach Vahs ist ein System eine „gegenüber der Umwelt abgegrenzte Gesamtheit von Subsystemen und Elementen“. Diese stehen miteinander in Beziehungen und beeinflussen sich gegenseitig. Die Umwelt bzw. das Übersystem ist vom System

durch eine Systemgrenze getrennt, wie in Abb. 3-1 dargestellt ist (vgl. Vahs 2012, S. 14).

Abb. 3-1: Grundbegriffe der Systemtheorie



Quelle: Vahs 2012, S. 38.

Voraussetzung für Systembildung ist jedoch, dass die Grenzen des jeweiligen Systems gegenüber der Umwelt angegeben sind (vgl. Ropohl 2012, S. 59f.).

Zusammenfassend für die Elemente und Grenzen eines Systems lässt sich die Aussage von Borgert zitieren: „Ein System ist eine aufgaben-, ziel- oder zweckgebundene Einheit von Elementen, die in Wechselbeziehung zu einander stehen. Die Elemente besitzen eine Struktur, über die sie sich organisieren. Ein System hat eine definierte Abgrenzung zu seiner Umwelt. Es ist klar definiert, was zum System gehört und was nicht dazu gehört. Systeme sind offen, wenn an der Schnittstelle

zur Umwelt ein Austausch stattfindet. Bei einem geschlossenen System findet entsprechend keinerlei Austausch mit der Umwelt statt“ (Borgert 2012, S. 60).

3.1.2 Soziologische Systemtheorie

Die soziologische Systemtheorie wurde entwickelt, als der Anspruch der allgemeinen Systemtheorie auf universelle Gültigkeit sich als nicht einlösbar erwies und klar wurde, dass die Besonderheiten der einzelnen Disziplinen berücksichtigt werden müssen (vgl. Borgert 2012, S. 66; König und Volmer 2008, S. 33ff.). Die wichtigsten Vertreter stellen Luhmann und Willke dar (vgl. Luhmann 2010; Willke 2006). Luhmann „verfolgte mit seiner Systemtheorie das Ziel, eine umfassende Theorie menschlicher Gesellschaften zu entwickeln, auf deren Basis sich alle Phänomene abbilden lassen“ (Boedeker 2012, S. 109). Luhmann betont die Bedeutung der Abgrenzung von der Systemumwelt als wichtiges Merkmal eines Systems: „Systeme sind nicht nur gelegentlich und nicht nur adaptiv, sie sind strukturell an ihrer Umwelt orientiert und könnten ohne Umwelt nicht bestehen. Sie konstituieren und sie erhalten sich durch Erzeugung und Erhaltung einer Differenz zur Umwelt, und sie benutzen ihre Grenzen zur Regulierung dieser Differenz. [...] In diesem Sinne ist *Grenzerhaltung* (boundary maintenance) Systemerhaltung“ (Luhmann 2010, S. 35). Luhmann sieht als Grundlage des Systems nicht die einzelnen Elementen und ihren Beziehungen, sondern als kleinste Einheit eines sozialen Systems die Kommunikation (vgl. Simon 2013, S. 88; Luhmann 2010, S. 212; König und Volmer 2008, S. 35). Simon bestätigt diesen Ansatz von Luhmann ebenfalls: „Soziale Systeme bestehen aus Kommunikation (als Elementen) und deren Relationen zueinander“ (Simon 2013, S. 88).

Auch nach Willke stellt die Systemtheorie notwendigerweise eine „System-Umwelt-Theorie“ dar. Für ihn ist die Abgrenzung zur Umwelt die wichtigste Systemeigenschaft, da nur die „Relation zwischen System und Umwelt“ eine Rekonstruktion des Sinns eines Systems erlaube (vgl. Willke 2006, S. 6; Luchte 2005, S. 64). Vor allem der Sinn stellt die Grundlage eines jeden sozialen Systems dar (vgl. Willke 2006, S. 39f.).

Was aber jeweils als System zusammengefasst wird, liegt auch bei Willke wiederum in der Willkür des Betrachters (vgl. König und Volmer 2008, S. 34). Menschen

bilden nach dieser Sichtweise nicht etwa die Elemente eines Systems, sondern vielmehr dessen innere und äussere Umwelt, wobei die Angehörigen oder Mitglieder des Systems dessen innere Umwelt bilden und Aussenstehende die externe Umwelt (vgl. König und Volmer 2008, S. 34; Willke 2006, S. 53).

Zu unterscheiden sind Systeme hinsichtlich ihrer Komplexität, die aus der Intensität des „Grad der Vielschichtigkeit, Vernetzung und Folgelastigkeit eines Entscheidungsfeldes“ (Willke 2005, S. 23) erwächst.

Für komplexe Systeme hat Willke folgende zentrale Merkmale aufgestellt (vgl. Willke 2005, S. 73; Luchte 2005, S. 75ff.):

- Druckpunkte, die für Interventionen aufgrund ihrer Sensibilität besonders geeignet sind;
- kontra-intuitive Zeitdynamik, also Verzögerungen der Reaktion innerhalb des Gesamtsystems;
- nicht-lineare Vernetzung, also keine unmittelbaren Ursache-Wirkungszusammenhänge;
- operative Geschlossenheit, also ein stärkeres Reagieren auf sich selbst als auf Umweltreize;
- Regelsysteme innerhalb des Systems, die Abweichungen bzw. Veränderungen überprüfen und ggf. rückgängig machen sowie
- Systemträgheit, also Beharren auf der bisherigen Struktur trotz Veränderungen von Parametern.

Basierend auf Luhmanns Ansatz sieht Lege (2011, S. 36) ein soziales System als „etwas Geistiges, etwas Immaterielles, an dem die Einzelnen teilhaben, indem sie teilnehmen. Und dabei müssen sie sich offenbar gewissen Regeln, einem gewissen Code, unterwerfen, anderenfalls wäre dies gar nicht möglich“ (Lege 2011, S. 36).

3.1.3 Personale Systemtheorie

Auf Grundlage des Systembegriffs von Bateson, der zwischen den einzelnen Elementen, der Systemumwelt und den zirkulären Strukturen unterscheidet, entwickelten König und Volmer die auf praktische Zwecke ausgerichtete personale Systemtheorie. Die entscheidenden Grundannahmen dieses Ansatzes sind, dass einerseits das Verhalten des einzelnen Individuums vom jeweiligen sozialen System beeinflusst werde und andererseits aber auch der Einzelne wiederum das soziale System beeinflusse (vgl. König und Volmer 2008, S. 44). Die personale Systemtheorie greift dabei auf psychologische und pädagogische Grundlagen zurück (vgl. Boedeker 2012, S. 124).

Der Ansatz von O'Connor und McDermott verfolgt auch ein ähnliches Konzept (vgl. Luchte 2005, S. 78f.). Systemisches Denken bedeutet für O'Connor und McDermott, die „jenseits von isolierten und unverbundenen Einzelergebnissen zugrundeliegende Muster zu erkennen. So werden Verbindungen zwischen Ereignissen sichtbar, die besser verstanden und beeinflusst werden können“ (O'Connor und McDermott 2000, S. 13). Sie verfolgen damit ein verbessertes Verständnis für das Denken in Strukturen und Systemen (vgl. Luchte 2005, S. 78f.).

König und Volmer charakterisieren in ihrem weiterentwickelten Konzept der personalen Systemtheorie die sozialen Systeme wie folgt (vgl. König und Volmer 2012, S. 20ff.; König und Volmer 2008, S. 46ff.; König und Zedler 2007, S. 192ff.; Luchte 2005, S. 79ff.):

1. Elemente

Elemente des Systems sind die denkenden und handelnden Personen: Im Systemansatz von König und Volmer werden Personen im Anschluss an Bateson als Elemente eines sozialen Systems definiert (vgl. König und Volmer 2008, S. 46f.). Auch Ruesch und Bateson nennen in diesem Zusammenhang explizit den Begriff „Element“ (vgl. Ruesch und Bateson 2012, S. 180) und erläutern diesen dahingehend, dass sie sagen, dass soziale Systeme aus „teilnehmenden Individuen“ bestehen (vgl. ebd., S. 309).

2. Subjektive Deutungen

Personen produzieren subjektive Deutungen der Wirklichkeit und gewinnen dadurch an Autonomie: Soziale Systeme werden von den subjektiven Deutungen der Personen bestimmt. „Subjektive Deutungen‘ wird hier als Oberbegriff für alles verwendet, was Menschen denken und empfinden“ (vgl. König und Volmer 2008, S. 47). „Diese ‚subjektiven Deutungen‘ (das heißt die Gedanken, die sich eine Person über die Wirklichkeit macht) bestimmen sein Handeln“ (vgl. König und Volmer 2012, S. 21). Dies ermöglicht es den einzelnen Personen des sozialen Systems, Einfluss auf dieses zu nehmen: „Wenn der Systemzustand eines sozialen Systems von den subjektiven Deutungen der einzelnen Personen bestimmt ist, dann bedeutet das, dass in sozialen Systemen Menschen ‚Subjekte‘ sind, die nicht dem System ‚ausgeliefert‘ sind, sondern die sich entscheiden können und damit die Entwicklung des Systems beeinflussen“ (ebd., S. 48).

3. Soziale Regeln

Soziale Regeln bestimmen den Austausch zwischen den Elementen. Sie bestehen aus Handlungsanweisungen, d. h. „Anweisungen, wer was tun soll, tun darf oder nicht tun darf“ (König und Volmer 2012, S. 21), wobei ihr Geltungsbereich, unbeschadet ob explizit oder implizit, jeweils nur innerhalb bestimmter Systeme liegt. Grundlegend ist festzustellen, dass der Regelbegriff einen entscheidenden Unterschied zwischen sozialen und technischen Systemen darstellt. Soziale Systeme sind von Regeln bestimmt, wohingegen technische Systeme von Naturgesetzen geleitet werden.

4. Regelkreise

Es gibt Interaktionsstrukturen, die dem Charakter von Regelkreisen entsprechen und das System mittels Rückkopplung verändern. Im Blick auf Interaktionsstrukturen betrachten König und Volmer (2008) Rückkopplungsprozesse. Es entstehen in sozialen Systemen, durch die wechselseitige Beeinflussung der Personen, regelmässig wiederkehrende Interaktionsstrukturen (vgl. König und Volmer 2008, S. 48f.). Diese wiederkehrenden Verhaltensmuster bzw. Interaktionsstrukturen stimmen mit den Regelkreisen oder Rückkopplungsprozessen in anderen Systemen überein. Sie un-

terscheiden sich aber darin, dass sie durch unterschiedliche wechselseitige Deutungen entstehen (vgl. ebd., S. 49).

5. Systemumwelt

Die Abtrennung des sozialen Systems von der Umwelt erfolgt über eine Systemgrenze, die einerseits materiell und andererseits sozial bestimmt wird (vgl. König und Volmer 2008, S. 49f.). Jedoch legt die Systemumwelt das Verhalten eines sozialen Systems nicht eindeutig fest, da ihre Einflüsse erst durch das System selbst Bedeutung erhalten. Die subjektiven Deutungen der Personen legen fest, ob Einflüsse der Systemumwelt und die damit verbundenen Veränderungen als positiv oder negativ angesehen werden: „So kann etwa die Geschäftsleitung (als Systemumwelt) den Arbeitsplatz des Mitarbeiters in ein anderes Gebäude verlegen. Aber es ist die subjektive Deutung der Mitarbeiters, ob er diese Veränderung als ‚Chance‘ oder ‚Abschieben‘ deutet, und je nachdem wird diese Veränderung zu unterschiedlichen Konsequenzen führen“ (ebd., S. 50).

6. Entwicklung

Entwicklung ist ein charakteristisches Moment sozialer Systeme, d. h. es hat eine Vergangenheit, eine Gegenwart und eine Zukunft. Es ist zu erwarten, dass sich soziale Systeme weiterentwickeln. Bei Veränderungen des sozialen Systems ist dabei die entscheidende Frage: Was hat sich im System verändert? Was ist im System gleich geblieben? Die Entwicklung sozialer Systeme bedeutet für König und Volmer (2008) die Personen eines sozialen Systems, ihre subjektiven Deutungen sowie die Regeln und die Interaktionsstrukturen eines Systems zu betrachten (vgl. ebd., S. 50).

Wie oben beschrieben, werden Personen explizit als Teil sozialer Systeme gesehen bzw. soziale Systeme als Personen- und Kommunikationssystem betrachtet. Innovationsprojekte stellen genau ein solches soziales System dar. Die Schwierigkeit bei der Optimierung solcher Innovationsprojekte als ein soziales System ergibt sich auf der Basis der Systemfaktoren. Diese Faktoren wirken ihrerseits nicht line-

ar, sondern vernetzt, so dass sich die Wirkungen bestimmter Maßnahmen nicht vorhersehen lassen.

Damit ergibt sich als Zielsetzung in der vorliegenden Arbeit auf der Basis einer erweiterten Systemtheorie, ein Kategoriensystem zu entwickeln, das zur Optimierung des sozialen Systems Innovationprojekte dient. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie ein Innovationssystem beschaffen sein muss, um Innovationsprojekte erfolgreich umsetzen zu können.

Auf Basis der theoretischen Überlegungen kann für die Innovationsforschung im Allgemeinen folgende Hypothese abgeleitet werden:

Hypothese: „Für die Innovationsforschung stellt die erweiterte Systemtheorie einen neuen Ansatz zur Verbesserung von Innovationsprojekten dar.“

4 Untersuchungsdesign

In Kapitel 3 wurde ein erweitertes systemtheoretisches Modell zur Analyse von Innovationsprozessen dargestellt. Es stellt sich hierbei die Frage, inwieweit die von König und Volmer weiterentwickelte personale Systemtheorie zur Analyse von Innovationsprojekten im Lebensmittelbereich verwendet werden kann. Wichtig ist dabei die Betrachtung von systemtheoretisch signifikanten Elementen des sozialen Systems Innovationsprojekt: Mit welcher Forschungsmethode lassen sich beispielsweise die subjektiven Deutungen der Projektleiter Entwicklung oder soziale Regeln und Regelkreise in einem Innovationsprojekt erfassen?

4.1 Forschungsinteresse und Untersuchungsziel

Ausgangspunkt des Forschungsinteresses war die empirische Beobachtung des Scheiterns zahlreicher Innovationsprojekte im Lebensmittelbereich. Daraus ergeben sich im Einzelnen folgende Fragestellungen:

- Was sind die kritischen Punkte in Innovationsprojekten im Lebensmittelbereich, an denen sie leicht scheitern?
- Welche Systemfaktoren führen hier zum Scheitern bzw. müssen beachtet werden, um ein Scheitern zu verhindern? Was unterscheidet erfolgreiche und nicht-erfolgreiche Innovationsprojekte?
- Welche Ansätze gibt es, um die Entwicklung des sozialen Systems Innovationsprojekt zu verbessern?
- Wie können Innovationsprojekte im Lebensmittelbereich durch Beratung unterstützt werden? In diesem Zusammenhang wird insbesondere auf Methoden der systemischen Beratung zurückgegriffen. Zu fragen ist jedoch, inwieweit diese Methoden ausreichend sind bzw. inwiefern hier eine Erweiterung erforderlich ist.

4.2 Erhebungsdesign

Zur Beschreibung von Innovationsprojekten lässt sich basierend auf dem vorherigen Kapitel das erweiterte Systemmodell, das das personale System, das Kommunikationssystem und die Systemumwelt umfasst, zugrunde legen. Generell gibt es zur Analyse sozialer Systeme unterschiedliche Forschungsmethoden bzw. Ansätze. Einerseits kann auf Methoden der Innovationsforschung zurückgegriffen werden. Hierbei stellt sich aber die Frage, inwieweit die hier entwickelten Ansätze geeignet sind, die jeweiligen Systeme (Personensystem, Kommunikationssystem und Systemumwelt) zu erfassen (vgl. Luchte 2005, S. 97). Darüber hinaus bieten sich in besonderem Maße qualitative Forschungsmethoden der Organisationsanalyse sowie personalen Systemtheorie an, „um das organisationale Geschehen aus der Sicht der handelnden Subjekte zu rekonstruieren, unerwartete Phänomene mit möglichst wenigen Vorentscheidungen hinsichtlich Design und Methode einzufangen und auf diese Weise menschliches Verhalten und Handeln einer prozessualen Sicht zugänglich zu machen“ (Kühl et al. 2009, S. 18). Sie zielen daher letztlich auch auf die Erfassung komplexer sozialer Systeme (der Organisationen) ab (vgl. Luchte 2005, S. 97).

In der Innovationforschung und in der Organisationsanalyse werden grundsätzlich folgende Methoden verwendet: Schriftliche Befragungen, mündliche Befragungen, Dokumentenanalyse und Beobachtung (vgl. Tuckermann 2013, S. 79f.; Froschauer und Lueger 2012, S. 292; Dollhausen 2010, S. 93ff.; Kühl et al. 2009, S. 29ff.; Flick 2009, S. 123).

In der Innovationsforschung finden sich bezüglich der Auswahl der Untersuchungsmethode keine eindeutigen Begründungen für oder gegen bestimmte Methoden. Im Allgemeinen wird der Forschungsgegenstand als ein Kriterium für das jeweilige Untersuchungsdesign gesehen. „Grundsätzlich ordnen sich die Methoden in qualitativen Forschungsdesigns den jeweiligen Anforderungen des Gegenstandsbereichs unter“ (Froschauer und Lueger 2012, S. 292).

Gegen die Verwendung der Methoden aus der Innovationsforschung sprechen v. a., dass die angewandten Verfahren zu deskriptiv, die verwendeten Fragen häufig zu all-

gemein sind und dass diese Methoden zum einem Teil atheoretisch bleiben (vgl. Luchte 2005, S. 105).

Organisationsanalyse stellt die Wahrnehmung von wichtigen Merkmalen, Einflüssen sowie Auswirkungen von Organisationen und Organisationsstrukturen dar (vgl. Prosch 2000, S. 25). Laut Titscher et al. (2008, S. 55) beinhaltet die Organisationsanalyse „die systematische Untersuchung und Beschreibung von Merkmalen, Bedingungen, Strukturen und Prozessen“ (Titscher et al. 2008, S. 55). Es werden hierbei v. a. Forschungsmethoden der Dokumentenanalyse, der Beobachtung und der Befragung angewandt (vgl. Titscher et al. 2008, S. 185ff.). Prosch beschreibt unterschiedliche Beispiele zur Analyse von Organisationen. „In Form von Arbeitsaufgaben finden sich sehr offen formulierte Fragen für die Erhebung von individuellen Daten, die Zielanalyse, die globale Umweltanalyse und die aufgabenspezifische Umweltanalyse. Insofern liegt es nahe, bei einer systemischen Betrachtung von Innovationsprozessen auf diese Verfahren der Organisationsanalyse zurückzugreifen: Auch hier geht es um die Erfassung von einzelnen Individuen und ihren Zielen und um die Analyse der Systemumwelt“ (Luchte 2005, S. 105). Nachteil dieses Konzeptes ist, dass Prosch kein systemtheoretisches Modell zugrunde legt. Es handelt sich eher um eine zufällige Fragensammlung, die in einigen, aber nicht allen Situationen nützlich ist. Ein weiterer Nachteil liegt darin, dass es bei Prosch keine Möglichkeiten zur Nachfrage bei Antworten gibt (vgl. Luchte 2005, S. 109).

Die weiterentwickelte personale Systemtheorie von König und Volmer (vgl. König und Volmer 2012, S. 20ff.; König und Volmer 2008, S. 44ff.; König und Zedler 2007, S. 192ff.) beschreibt und definiert den Zustand eines sozialen Systems. Dieser Zustand bzw. das Verhalten des sozialen Systems ist von den handelnden Personen und ihren subjektiven Deutungen, den sozialen Regeln und den Regelkreisen sowie von der Systemumwelt und der Entwicklung abhängig. Mit dieser weiterentwickelten personalen Systemtheorie von König und Volmer wird eine große Bandbreite von Forschungsmethoden abgedeckt.

Die Merkmale subjektive Deutungen und soziale Regeln werden bei der personalen Systemtheorie nach qualitativen Verfahren erfasst. Hierbei wird eine spezielle Form

des Leitfadeninterviews verwendet. Es handelt sich dabei um das sog. Konstruktinterview (vgl. König und Volmer 2012, S. 140ff.; siehe auch Kapitel 4.3). Darüber hinaus können auch andere qualitative Verfahren eingesetzt werden, wie beispielsweise das fokussierte Interview, das problemzentrierte Interview, das Experteninterview, das Beobachtungsinterview, Grid-Verfahren, die Methode des Lauten Denkens und Struktur-Lege-Verfahren (vgl. König und Volmer 2008, S. 242ff.; Luchte 2005, S. 110).

Um das Merkmal Regelkreise zu erfassen, kann die Methode der Verhaltensbeobachtung angewandt werden. Darüber hinaus kann die subjektive Sicht von Regelkreisen mittels Interviewverfahren (z. B.: Beobachtungsinterview) erfasst werden (vgl. König und Volmer 2012, S. 135ff.; König und Volmer 2008, S. 243; Luchte 2005, S. 110).

Das Merkmal Systemumwelt kann mit den klassischen Forschungsmethoden, wie z. B. Dokumentenanalyse, Beobachtung oder Interviewverfahren, erfasst werden (vgl. König und Volmer 2012, S. 135ff.; Luchte 2005, S. 110).

Zur Erfassung des Merkmals Entwicklung von sozialen Systemen kann entweder auf die Methode der Beobachtung oder auf Interviewverfahren zurückgegriffen werden (vgl. König und Volmer 2012, S. 135ff.; Luchte 2005, S. 110).

Aufgrund der wissenschaftlichen und praxisorientierten Fragestellung des Projekts wurde ein qualitatives Untersuchungsdesign, basierend auf der personalen Systemtheorie nach König und Volmer, gewählt. Die hohe Komplexität der Beziehungen innerhalb der Teams in einem Innovationsprojekt führt zu der Annahme, dass die subjektiven Deutungen der Projektbeteiligten, die sozialen Regeln und die Regelkreise einen starken Einfluss auf den Erfolg des Innovationsprojekts haben. Daher bietet sich der Einsatz eines qualitativen Verfahrens an, welches das Subjekt in den Mittelpunkt der Untersuchung stellt.

Mit der Methode des Interviews haben nach Friebertshäuser und Langer die Befragten selbst die Möglichkeit über ihre Biographie, Lebenswelt, Weltsicht, Erfahrungen und

Kontexte zu berichten. So machen sie u. a. ihre subjektiven Ansichten und ihr Wissen der Forschung zugänglich (vgl. Friebertshäuser und Langer 2010, S. 437).

Im Gegensatz zur empirischen Sozialforschung, die den Menschen im Fokus objektiver Verhaltensweisen analysiert, wird beim qualitativen Ansatz der Mensch als ein reflexives Subjekt angesehen (vgl. Friebertshäuser 2009, S. 698). In der qualitativen Forschung „sucht man die Konstruktionen von Welt, die Haltungen, Handlungen und Interaktionen zu Grunde liegen, zu rekonstruieren. Interviews werden deshalb häufig eingesetzt, erhält man doch auf diesem Weg einen Zugang zum Forschungsfeld, zu den interessierenden Personen und ihren Konstruktionen von Sinn und Bedeutungen, die wiederum ihr Handeln steuern“ (Friebertshäuser und Langer 2010, S. 437; vgl. auch Engel und Schutt 2009, S. 328). Laut Bortz und Döring sollen die Verfahren der qualitativen Forschung „differenzierte Einblicke in die subjektive Weltsicht der untersuchten Personen ermöglichen“ (Bortz und Döring 2006, S. 307).

Qualitative Verfahren sind in der Abgrenzung zu quantitativen Verfahren v. a. durch Merkmale wie z. B. ganzheitliche und induktive Ausrichtung, die Wahrnehmung der Komplexität oder Fokussierung auf den Menschen als Subjekt gekennzeichnet (vgl. Braun und Clarke 2013, S. 19ff.; Gudjons 2012, S. 65ff.; Hussy et al. 2010, S. 298ff.; Mayring 2010, S. 18ff.; Flick 2008, S. 24f.).

In diesen Zusammenhang bieten sich zur Untersuchung generell zwei Verfahren der Befragung an, die Befragung mittels standardisiertem Fragebogen und die Befragung mittels Interview-Leitfaden.

Befragungen mittels standardisiertem Fragebogen erlauben einerseits eine einfache quantitative Auswertung, andererseits aber werden wichtige qualitative Aspekte dadurch kaum abgebildet (vgl. Flick 2009, S. 105). Für die Untersuchung von Motivstrukturen oder komplexen Einstellungsmuster eignet sich dagegen eher eine wenig geregelte Befragung mit Hilfe des charakteristischen Interview-Leitfadens (vgl. Seibold 2008, S. 30; Bortz und Döring 2006, S. 239). Vorteile dieser offenen Interviews sind das Festlegen von Schwerpunkten durch die Befragten, die eigenständigen Möglichkeiten zur Deutung, die eigenen Formulierungen der Antworten, das Nutzen des persönli-

chen Sprachstils und Kategorisierungen sowie das Vortragen des eigenen Standpunkts und der eigenen Überzeugungen (vgl. Seibold 2008, S. 30).

Diese offenen Interviews sollen v. a. „den Zugang zu subjektiven Erfahrungen des Interviewpartners“ (Flick 2009, S. 117) ermöglichen. Sie bieten sich daher besonders als Methode zur Dokumentation subjektiver sozialer Sichtweisen an, denn sie werden den inhaltlichen Aspekten besser gerecht als fest vorgeschriebene Interviews (vgl. Flick 2009, S. 102ff.).

Die Fragestellungen werden anhand konkreter Beispiele von Innovationsprojekten im Lebensmittelbereich diskutiert. Die dazu erforderliche Datenbasis steht durch Mitarbeiter aus der deutschen Lebensmittelforschung zu Verfügung.

Ein deskriptives Interesse besteht hinsichtlich bestimmter spezifischer Charakteristika derjenigen, die sich erfolgreich an der Entwicklung von Innovationsprojekten im Lebensmittelbereich beteiligen. Der begrenzte zeitliche und finanzielle Rahmen dieser Untersuchung erlaubt allerdings keine Repräsentativität der Untersuchung, so dass die ermittelten Daten und Ergebnisse einen vorläufigen Charakter behalten. Trotzdem vermögen auch hier mögliche zu erkennende Muster und Häufungen Anstöße für neue Hypothesen und Theorien mit größerem Erklärungspotential zu geben.

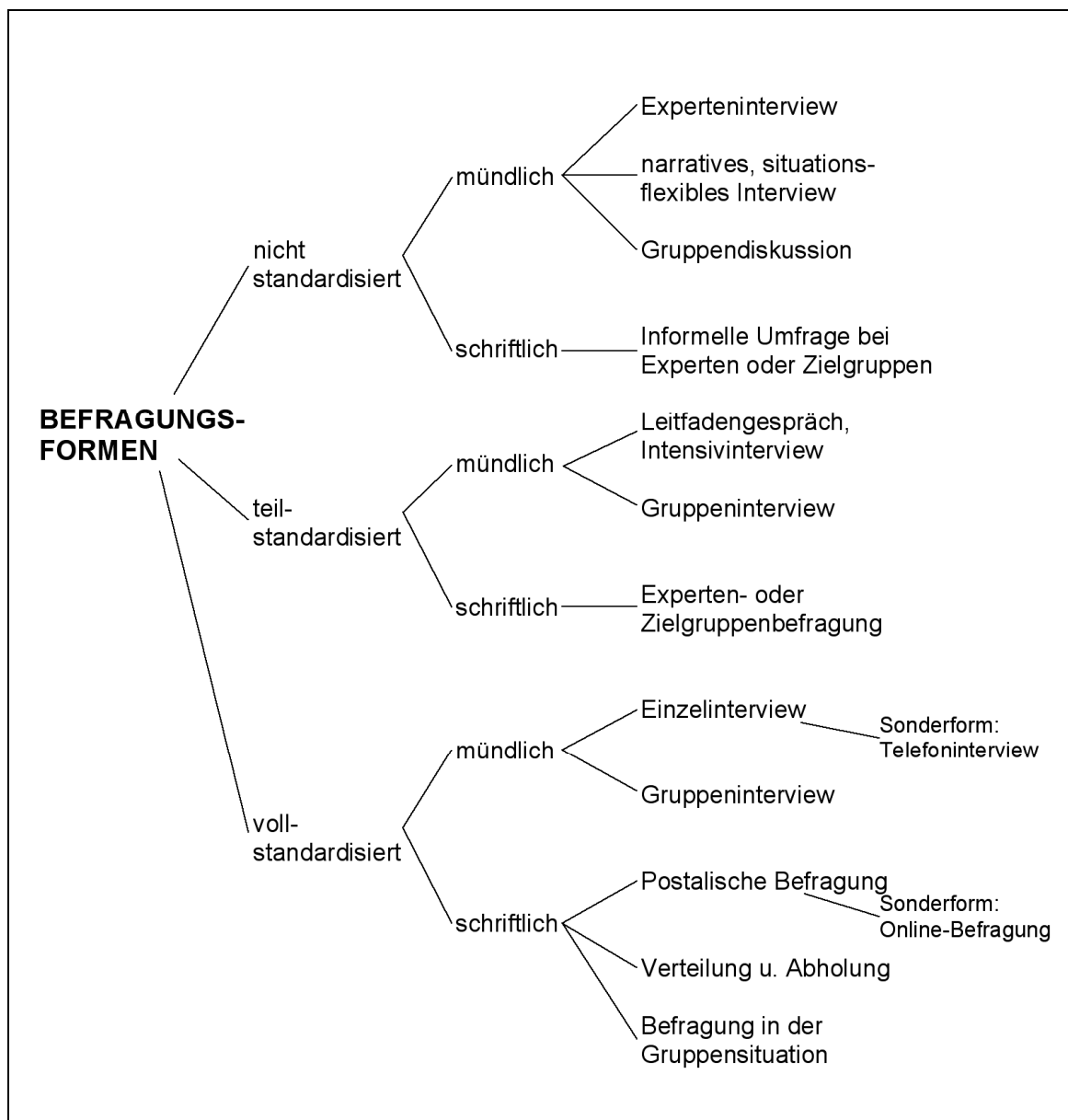
4.3 Auswahl der Erhebungsmethode: Das Konstruktinterview

Inzwischen stehen innerhalb der qualitativen Sozialforschung eine Vielzahl von Interview- und Gesprächstechniken zur Verfügung, wie z. B. das narrative Interview, das fokussierte Interview, das problemzentrierte Interview etc. (vgl. z. B. Thaler 2013, S. 103ff.; Friebertshäuser und Langer 2010, S. 437ff.; Lamnek 2010, S. 326ff.; Hopf 2008, S. 349ff.; Bortz und Döring 2006, S. 308ff.; Mayring 2002, S. 65ff.). Hussy et al. definieren dabei Interview als ein „Gespräch, in dem die Rollen per Konvention meist asymmetrisch verteilt sind, wobei die Forschenden die Fragen stellen und die an der Untersuchung Teilnehmenden antworten. Das Interview dient der Informationsermittlung“ (Hussy et al. 2010, S. 215). Für die hier durchgeführte Erhebung wird dabei auf die Interviewtechnik des Leitfadeninterviews/Leitfadengesprächs oder „Konstrukt-

interviews“ zurückgegriffen (vgl. Strübing 2013, S. 92; Flick 2009, S. 113f.; König und Volmer 2008, S. 242ff.). Das Leitfadeninterview stellt dabei ein halbstandardisiertes Interview dar, welches die Reihenfolge der Fragen dem Verlauf des Gesprächs anpasst und die Fragen anlehnend an die Begrifflichkeiten der Interviewten anpasst (vgl. Hussy et al. 2010, S. 216). Das Konstruktinterview stellt eine zentrale Forschungsmethode der personalen Systemtheorie, die eine vielfältige Ausgestaltung von Leitfadeninterviews (vgl. Friebertshäuser und Langer 2010, S. 439f.) ermöglicht, dar. Darüber hinaus ist sie optimal für eine systemische Betrachtung von Innovationsprojekten im Lebensmittelbereich geeignet. Die Wahl dieser Methode wird im Folgenden begründet.

Es gibt eine Vielzahl von unterschiedlichen Interview- und Gesprächstechniken, die zur Befragung genutzt werden (siehe Abb. 4-1) (vgl. Strübing 2013, S. 92; Schirmer 2009, S. 180; Komrey 2009, S. 364). „Die Bandbreite geht von sehr offenen über leitfadengestützte bis zu stark strukturierten, standardisierten Fragebogen-Interviews, die sehr offene bis sehr eingeschränkte Äußerungen [...] hervorbringen“ (Schirmer 2009, S. 181).

Abb. 4-1: Befragungsformen



Quelle: Komrey 2009, S. 364.

Die wesentlichen Unterschiede liegen dabei in der Rolle des Interviewers und in der mehr oder minder festen Strukturierung der Interviewsituation, wie beispielsweise das problemzentrierte Interview, das fokussierte Interview, das narrative Interview usw. (vgl.

Friebertshäuser und Langer 2010, 437ff.; Lamnek 2010; Bortz und Döring 2006, S. 308ff.).

Von grundlegender Bedeutung für die Untersuchung ist die Erarbeitung des Interview-Leitfadens. Im Gegensatz zum Fragebogen bietet dieser Interview-Leitfaden die Möglichkeit, das Thema umfassend zu erforschen, da durch Standardisierung immer die Gefahr besteht, einzelne Aspekte nicht ausreichend zu erfassen (vgl. Gläser und Laudel 2010, S. 142ff.; Hussy 2010, S. 215ff.).

Das Leitfadeninterview bietet den Befragten dadurch die Möglichkeit, ihre Erfahrungen und ihre persönliche Sichtweise darzulegen, ohne beständig von zuvor bereits durch den Interviewer festgelegten Kategorien beeinflusst zu werden. Der Aufbau der für diese Untersuchung verwandten Leitfadeninterviews erfolgt dementsprechend in einer lediglich teilweise standardisierten, nur wenig strukturierten Form (vgl. Strübing 2013, 92f.; Marotzki 2011, S. 114; Kromrey 2009, S. 347ff.). „Dadurch ist zum einen sichergestellt, dass alle relevanten Aspekte im Laufe des Interviews auch tatsächlich angesprochen werden. Weiterhin stellt der Leitfaden sicher, dass die Interviews in etwa vergleichbar sind“ (Hussy et al. 2010, S. 216). Bei der Erstellung der Interviewleitfäden sollte v. a. auf folgende zwei Punkte geachtet werden: Erstens sollten die Fragen nachvollziehbar, verständlich und logisch in ihrer Reihenfolge aufgebaut sein. Zweitens muss eine Flexibilität vorhanden sein, da durch die narrativen Sequenzen einige später anzusprechende Punkte oft schon frühzeitig geklärt werden können (vgl. Strübing 2013, S. 92ff.; Hussy et al. 2010, S. 216ff.).

Für die vorliegende Untersuchung ist das Konstruktinterview als eine der zentralen Forschungsmethoden der personalen Systemtheorie daher besonders angemessen. Sie ermöglicht das gezielte Erfragen von Konstrukten, auf deren Basis der Interviewpartner seine Wirklichkeit deutet. Dabei basiert das Konstruktinterview auf dem Fremdheitsgrundsatz (vgl. König und Volmer 2012, S. 140).

Der Fremdheitsgrundsatz bedeutet in diesem Zusammenhang, „das dem Interviewer die verschiedenen Konstruktionen der Wirklichkeit eines sozialen Systems zunächst grundsätzlich fremd und erst mithilfe bestimmter Methoden, z. B. gezielten Nachfra-

gens, zu klären sind“ (König und Volmer 2008, S. 243). Keineswegs wird von vornherein ein Verständnis des Fragenden für die Beweggründe des Befragten und dessen Konstruktion der Wirklichkeit vorausgesetzt. Diese gilt es vielmehr erst mittels des offen gehaltenen Interviews zu erforschen. Die Art und Reihenfolge der Fragen kann vom Interviewer jederzeit an die Situation angepasst werden (vgl. ebd., S. 243ff.). Ebenso können „jederzeit spontan Nachfragen gestellt werden (auch Ad-hoc-Fragen genannt)“ (Hussy et al. 2010, S. 216). Die Hauptaufgabe des Interviewers liegt darin – im Gegensatz des Konstruktinterviews zu anderen Formen des Leitfadeninterviews – die für den Interviewpartner wichtigen Konstrukte mit Hilfe von Explikationstechniken (Fokussieren, Nachfragen getilgter Informationen, Strukturierung und Übersetzung) zu rekonstruieren, um somit Klarheit für sich und andere zu ermöglichen (vgl. König und Volmer 2008, S. 242ff.). Entscheidend für das Konstruktinterview ist es daher, eine Übereinstimmung der Konstrukte herzustellen. Dies bedeutet, die Ausdrücke des Interviewers müssen mit dem Verständnis und den Vorstellungen des Befragten und dessen sozialer Wirklichkeit in Einklang gebracht werden (vgl. Bührmann 2008, S. 59).

Unterschiede zu anderen qualitativen Interviewtechniken bestehen v. a. darin, dass narrative Sequenzen jederzeit möglich sind und dass sowohl Vergleichsverfahren als auch die Methode des Lauten Denkens benutzt werden können (vgl. Friebertshäuser und Langer 2010, S. 437ff; König und Volmer 2008, S. 247ff.). Für das methodische Vorgehen bedeutet dies, dass der Interviewer in dieser Phase eine Geschichte mit einem Anfangs- und einem Endpunkt definiert, so beispielsweise die Geschichte eines erfolgreichen Innovationsprojekts.

Zusammenfassend ermöglicht diese Interviewtechnik die grundlegende Strukturierung des Interviewverlaufs. Dies stellt die Vergleichbarkeit der Ergebnisse verschiedener Einzelinterviews sicher und somit wird die Effektivität der Auswertung erheblich gesteigert. Darüber hinaus ist die Integration einer narrativen Phase auf einen eng begrenzten Ausschnitt als Variante der Leitfadengestaltung möglich. Die Besonderheiten des Verlaufs eines Innovationsprojekts werden dadurch adäquat berücksichtigt sowie die Anpassung an die Konstruktion von Wirklichkeit der befragten Person in hohem Maße ermöglicht (vgl. Hussy et al. 2010, S. 215ff.; König und Volmer 2008, S. 242ff).

4.4 Festlegung der Stichprobe

Bortz und Döring definieren eine Population wie folgt: „Unter einer Population (Grundgesamtheit) versteht man die Gesamtmenge aller N Beobachtungseinheiten, über die Aussagen getroffen werden sollen“ (Bortz und Döring 2006, S. 394). Kennzeichnet für die qualitative Forschung ist es, dass nicht alle Einheiten aus der Grundgesamtheit in die Untersuchung einbezogen werden können (vgl. Hussy et al. 2010, S. 187). Es wird daher eine Stichprobe aus dieser Grundgesamtheit gezogen. Dabei wird festgelegt, welche Personen aus der Grundgesamtheit befragt werden sollen (vgl. König und Volmer 2008, S. 245).

Im Konstruktivinterview findet auch eine Differenzierung zwischen der Grundgesamtheit und der Stichprobe statt.

Die Grundgesamtheit wird wie folgt definiert: „Die Grundgesamtheit in einem Konstruktivinterview sind alle die Personen, die Auskunft zum Untersuchungsgegenstand und Untersuchungsziel geben können. Dabei sind [...] in der Regel verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen“ (König und Volmer 2008, S. 245). Die Stichprobe sind laut König und Volmer „diejenigen aus der Grundgesamtheit, die befragt werden“ (König und Volmer 2012, S. 141).

Es gibt folgende Kriterien für die Festlegung der Stichprobe (vgl. Hussy et al. 2010, S. 188ff.; König und Volmer 2008, S. 271):

- Um bei den Interviews innerhalb einer Gruppe einer geschichteten Stichprobe (z. B. der Gruppe mit Projektleiter mit langjähriger Projekterfahrung) eine zu einseitige und subjektive Sichtweise zu vermeiden, sollten aus dieser Gruppe mehrere Personen interviewt werden. So soll Objektivität gewährleistet werden.
- Um eine Untersuchung mit einem vertretbaren zeitlichen Aufwand durchführen zu können, sollte die Anzahl der Interviewpartner begrenzt werden. Darüber hinaus wird in der Literatur darauf hingewiesen, dass ab einer bestimmten Zahl von Interviews, in der Regel ab 20 Interviewpartnern abhängig von der Homogenität der

Gruppe, eine sog. Sättigung auftritt. Das bedeutet, weitere Interviews bringen wenig neuere Ergebnisse (vgl. König und Volmer 2008, S. 246).

Ziel der Untersuchung ist es, die kritischen Punkte bei Innovationsprojekten im Lebensmittelbereich zu untersuchen und mögliche Interventionen (insbesondere auf der Ebene sozialer Systeme) zu erarbeiten. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse dienen dazu, basierend auf der personalen Systemtheorie, ein Beratungskonzept für Innovationsprojekte zu entwickeln. Für das Erreichen des Untersuchungsziels und des Verwendungszwecks ist es notwendig, sich auf die Untersuchung von individuellen Merkmalen innerhalb lediglich zweier Gruppen von Innovationsprojekten, konkret zwei abgeschlossenen Projekten, zu fokussieren.

Dabei wurden zwei charakteristische, abgeschlossene Innovationsprojekte aus dem Lebensmittelbereich untersucht, ein erfolgreiches und ein nicht-erfolgreiches:

- Bei dem erfolgreichen Innovationsprojekt wurde das Innovationsprodukt vollständig entwickelt und anschließend auf dem Markt platziert bzw. lanciert. Bei diesem Innovationsprojekt handelte es sich um ein innovatives Lebensmittelprodukt, wofür ein völlig neues Herstellungsverfahren entwickelt wurde.
- Bei dem erfolglosen Innovationsprojekt wurde das Innovationsprodukt zwar sehr weit entwickelt, aber letztendlich nicht abgeschlossen und nicht auf dem Markt lanciert. Auch bei diesem Innovationsprojekt handelte es sich um ein innovatives Lebensmittelprodukt, wofür ein ebenfalls völlig neues Herstellungsverfahren entwickelt wurde.

In Tab. 4-1 ist eine Übersicht der befragten Interviewpartner aus den jeweiligen Innovationsprojekten dargestellt.

Tab. 4-1: Übersicht der Interviewpartner aus den untersuchten Innovationsprojekten

Innovationsprojekt	Erfolgreich	Nicht-Erfolgreich
Befragte Personen	Projektleiter Entwicklung	Projektleiter Entwicklung 1
		Projektleiter Entwicklung 2
	Abteilungsleiter Entwicklung	Abteilungsleiter Entwicklung
	Unterstützungsgruppe Qualitätsmanagement	Unterstützungsgruppe Sensorik
	Projektleiter Marketing	Projektleiter Marketing
	Marketingleiter Strategie	Marketingleiter Strategie

Quelle: Eigene Darstellung.

4.5 Festlegung des Interviewleitfadens

Um die Untersuchungsziele erreichen zu können, müssen die Interviews vorab durch einen Leitfaden mit vorformulierten Fragen oder Themen strukturiert werden. Dies hilft, das Thema der Befragung zu begrenzen und somit Abweichungen vom Thema zu vermeiden. Dabei kommen sog. Schlüsselfragen, die in jedem Interview gestellt werden, zum Einsatz. Darüber hinaus können Eventualfragen gestellt werden. Diese werden nur in dem Fall eingesetzt, wenn es für den Verlauf des Interviews von Bedeutung ist. Generell stellen diese vorformulierten Fragen nur eine mögliche Vorlage für das Interview dar. Sie müssen an unterschiedliche Interviewsituationen adaptiert werden (vgl. Braun und Clarke 2013, S. 83f.; Hussy et al. 2010, S. 216ff.; Bührmann 2008, S. 63ff.).

Die Leitfragen werden jeweils gesondert für das erfolgreich und das nicht-erfolgreich abgeschlossene Projekt erstellt. Im Folgenden werden exemplarisch die Leitfragen für ein abgeschlossenes, nicht-erfolgreiches Innovationsprojekt aufgeführt:

- Sie hatten im Vorgespräch gesagt, dass das Innovationsprojekt x nicht erfolgreich war. Können Sie nochmals kurz schildern, worum es in diesem Innovationsprojekt ging?
- Lassen Sie uns die verschiedenen Phasen dieses Innovationsprojekts durchgehen:
 - Worum ging es in dieser Phase des Innovationsprojekts?
 - Welche Probleme und Schwierigkeiten traten in dieser Phase auf?
 - Was wären konkrete Lösungsmöglichkeiten für die jeweiligen Probleme?
- Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie allgemein, auf Basis Ihrer gesamten Erfahrung, um Innovationsprojekte erfolgreicher durchführen zu können?
- Haben Sie, abgesehen von den bisher genannten Punkten, noch weitere Anmerkungen zu unserem Gesprächsthema Erfolgsfaktoren für Innovationsprojekte?

Die erste Frage dient dem Interviewpartner als Einstieg in die Thematik. Im zweiten Fragenblock sollen die verschiedenen Phasen des Innovationsprojekts besprochen werden. Ziel ist es dabei, mögliche Problempunkte bzw. Schwachstellen und mögliche Lösungsalternativen innerhalb der jeweiligen Phasen zu identifizieren. Die dritte Frage widmet sich der zusammenfassenden Generalisierung der Erfahrungen des Befragten. Abschließend erfolgt eine Anregung zum eventuellen Berichten weiterer Einzelheiten sowie zur Einfügung möglicher narrativer Sequenzen.

4.6 Auswertung der Interviews

4.6.1 Methodisches Vorgehen der Auswertung

Zur Analyse qualitativer Interviews sind verschiedene Auswertungstechniken, mit deren Hilfe sich qualitatives Datenmaterial systematisch und methodisch abgesichert auswerten lässt, vorhanden (vgl. Meuser 2011, S. 89ff.; Schmidt 2010, 473ff.; Bührmann 2008,

S. 67ff.). Es dient allgemein zum Verständnis bzw. zum Nachvollziehen des jeweiligen Innovationsprojekts. Die Wahl der jeweiligen Analysetechnik hängt laut Schmidt von der Zielsetzung, den Fragestellungen und dem methodischen Ansatz ab (vgl. Schmidt 2010, S. 484). Bei dieser empirischen Analyse bietet sich am besten die Inhaltsanalyse an. Laut Mayring ist das Ziel der Inhaltsanalyse „die Analyse von Material, die aus irgendeiner Art von Kommunikation stammt“ (Mayring 2010, S. 11). Im Detail soll Inhaltsanalyse dabei:

- „Kommunikation analysieren.
- fixierte Kommunikation analysieren.
- dabei systematisch vorgehen.
- dabei also regelgeleitet vorgehen.
- dabei auch theoriegeleitet vorgehen.
- das Ziel verfolgen, Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation zu ziehen“ (Mayring 2010, S. 13).

Mayring schlägt auch vor, den Begriff „Inhaltsanalyse“ zu präzisieren. Er verwendet dafür den Begriff „kategoriegeleitete Textanalyse“, da die Inhaltsanalyse nicht nur die Inhalte der Kommunikation betrachtet (vgl. ebd., S. 13).

Auf der Grundlage der Auseinandersetzung mit dem erhobenen Material entstehen deshalb die Auswertungskategorien und -instrumente. Bei Inhaltsanalysen werden daher z. B. eher Kategorien verwendet (vgl. Groeben und Rustemeyer 2002). „Das Kategoriensystem stellt das zentrale Instrument der Analyse dar. Auch sie ermöglichen das Nachvollziehen der Analyse für andere, die Intersubjektivität des Vorgehens. Qualitative Inhaltsanalyse wird dabei ein besonderes Augenmerk auf die Kategorienkonstruktion und -begründung legen“ (Mayring 2010, S. 49).

Für eine eher reduktive Auswertung von Konstruktinterviews, wie in dieser vorliegenden Arbeit, hat sich als Methode die sog. strukturierende Inhaltsanalyse im Anschluss an Philipp Mayring (2010) bewährt (vgl. König 2012, S. 145ff.; Bührmann 2008, S. 68; Mayring und Gläser-Zikuda 2005).

Das Grundprinzip beruht darauf, die einzelnen Aussagen des Interviews auf Grundlage eines Kategoriensystems zu ordnen: „Ziel der Analyse ist es, bestimmte Aspekte aus dem Material herausfiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen“ (Mayring 2010, S. 65).

Die Vorteile der qualitativen Inhaltsanalyse werden nachfolgend dargestellt (vgl. Mayring 2010, S. 48ff.; Bührmann 2008, S. 68; Mayring 2008, S. 474):

- Das methodische Vorgehen sichert eine hohe Systematik. Die Auswertung der erhobenen Daten wird mit Hilfe eines bereits festgelegten Verlaufsmodells durchgeführt, womit die Auswertung und die erhobenen Ergebnisse transparent und nachvollziehbar werden. Die Nutzung eines Kategoriensystems in der Auswertung sichert die „Vergleichbarkeit der Ergebnisse“ und die „Abschätzung der Reliabilität Analyse“ (Mayring 2010, S. 50; vgl. auch Kuckartz 2012, S. 49f.).
- Auch größere Datenmengen können mittels des Kategoriensystems gezielt und effizient analysiert werden, „wobei die Inhalte und latenten Sinngehalte des verbalen Materials im Zentrum der Auswertung stehen“ (Bührmann 2008, S. 68). Es werden dadurch „vorschnelle Quantifizierungen“ verhindert (vgl. Mayring 2008, S. 469).

Nach der Begründung der Auswahl der Auswertungstechnik wird nun im Folgenden das Kategoriensystem, das der Auswertung des qualitativen Datenmaterials zugrunde gelegt worden ist, dargestellt.

4.6.2 Kategoriensystem der Auswertung

Grundsätzlich bieten sich für die Festlegung der Kategorien dabei mehrere Vorgehensweisen an (vgl. König und Volmer 2008, S. 262f.):

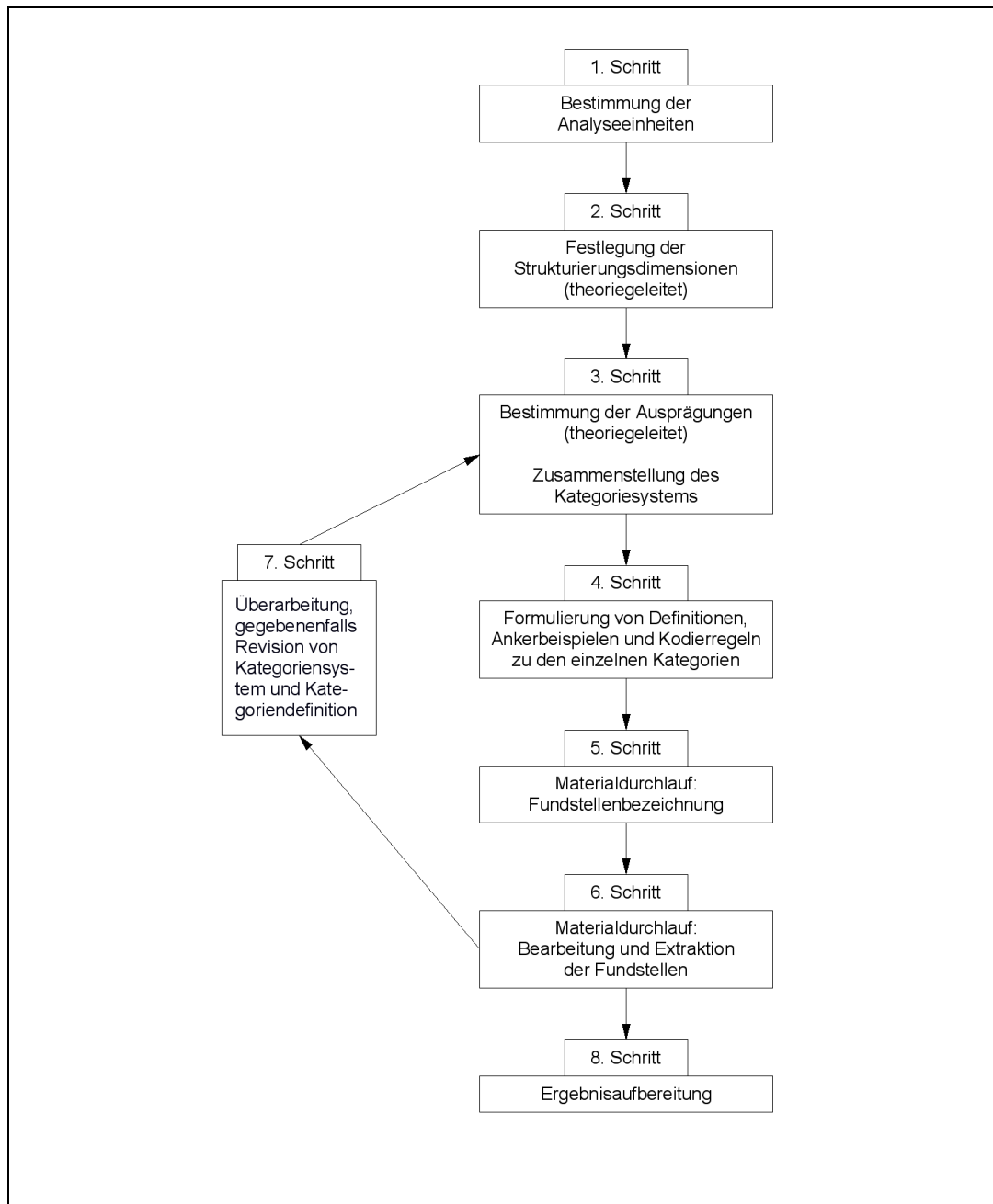
- Basierend auf bisherigen, eigenen Erfahrungen. Die Definierung der Kategorien erfolgt dabei auf Grundlage eigener Erfahrungen wie beispielsweise bei der Durchführung von Innovationsprojekten.
- Deduktive Kategorienbildung, d. h. Kategorien werden aus neu entwickelten Theorien oder theoretischen Konzepten abgeleitet (vgl. Mayring 2010, S. 83).
- Induktive Kategorienbildung, d. h. die Kategorien werden auf Basis der Ergebnisse der geführten Interviews gebildet. Offenheit stellt eines der wichtigsten Merkmale qualitativer Forschung dar, wobei diese Vorgehensweise diese wichtige Anforderung stark erfüllt (vgl. Bührmann 2008, S. 70): „Eine induktive Kategoriendefinition [...] leitet die Kategorien direkt aus dem Material in einem Verallgemeinerungsprozess ab, ohne sich auf vorab formulierte Theorienkonzepte zu beziehen“ (Mayring 2010, S. 83). Dieses induktive Vorgehen „strebt nach einer möglichst naturalistischen, gegenstandsnahen Abbildung des Materials ohne Verzerrungen durch Vorannahmen des Forschers, eine Erfassung des Gegenstands in der Sprache des Materials“ (ebd., S. 84).

Als nächstes müssen Kategorien gebildet werden. Diese Kategorien sollten klar definiert und voneinander abgrenzbar sein. Zur Vereinfachung der Zuordnung der Aussagen werden sog. Ankerbeispiele definiert, die typische Beispiele für die jeweilige Kategorie darstellen (vgl. ebd., S. 92).

Nach der Definition der Kategorien werden die einzelnen Interviews auf Grundlage des gebildeten Kategoriensystems analysiert. Dabei werden die einzelnen Aussagen den jeweiligen Kategorien zugeordnet werden (vgl. Bührmann 2008, S. 71). Auf das allgemeine Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse von Mayring (2010, S. 93) basierend wird bei der Bearbeitung des Materials das Kategoriensystems weiter verfeinert, „indem Ergänzungen und v. a. bei den induktiven Kategorien in Einzelfällen auch Veränderungen vorgenommen wurden, die sich in Bezug auf bestimmte Kernaussagen als

sinnvoll erwiesen haben“ (Bühmann 2008, S. 71). Das allgemeine Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse von Mayring ist in Abb. 4-2 dargestellt.

Abb. 4-2: Allgemeines Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse



Quelle: Mayring 2010, S. 93.

Ziel der Auswertung ist es, die zentralen hinderlichen bzw. förderlichen Faktoren für Innovationsprojekte sowie konkrete Ansätze für die optimale Durchführung solcher aus dem Datenmaterial herauszuarbeiten. Kategorien ergeben sich zum einen auf Basis theoretischer Konzepte: Auf der theoretischen Ebene werden Innovationsprojekte als soziale Systeme verstanden. Auf Basis der personalen Systemtheorie (siehe Kapitel 3) erfolgte die Bildung der Hauptkategorien mittels Deduktion, mit der Unterscheidung zwischen Prozess, Personen- und Systemumwelt und subjektive Deutungen, soziale Regeln und Regelkreise. Innerhalb der Hauptkategorien werden während der Analyse mit Hilfe der induktiven Kategorienbildung weitere inhaltliche Unterkategorien gebildet. Insgesamt haben sich folgende Kategorien ergeben:

Kategorie 1 Prozessebene, d. h. der Prozess der Innovation

Äußerungen über den Innovationsprozess werden der Kategorie 1 zugeordnet. Beim Innovationsprozess dieser Untersuchung haben sich drei Unterkategorien herauskristallisiert: der Projektauftrag, die Projektplanung und die Projektdurchführung.

Kategorie 1.1: Projektauftrag

Im Innovationsprojekt definiert der Projektauftrag, was genau erreicht werden soll. Ankerbeispiel dafür ist:

„Mit Sicherheit hätte uns ein guter Brief (Projektauftrag) geholfen.“

Kategorie 1.2: Projektplanung

Eine transparente und stringente Projektplanung ist essentiell für ein erfolgreiches Innovationsprojekt: Ankerbeispiel hier ist:

“That is why it is important to have a way to define the gates or to analyze if you are still on track with the project or not.“

Kategorie 1.3: Projektdurchführung

Entscheidend für Innovationsprojekte ist auch die Durchführung des Projekts selbst. Ankerbeispiel dafür ist:

„Der Zeitdruck war sehr gross. Wir hatten einen sehr großen Umfang von Arbeit zu bewältigen.“

Kategorie 2 Systemebene Personen allgemein

Kategorie 2.1: Personen allgemein

Hier finden sich Aussagen, die sich auf die Rolle der beteiligten Personen im Innovationsprojekt beziehen. Ein Ankerbeispiel dafür ist:

„Man hat oft im Marketing einen hohen Wechsel an Mitarbeitern. Ich hatte in einem einzigen Projekt in Frankreich vier verschiedene Ansprechpartner.“

Kategorie 2.2: Zuständigkeiten und Verantwortung

Ebenso sind Zuständigkeiten und die Übernahme von Verantwortung wichtige Aspekte in einem Innovationsprojekt. Ankerbeispiel dafür ist:

„Man hätte sich schon im Vorfeld der Development Phase Gedanken über Zuständigkeiten machen müssen, z. B. eine aufwendige Validierung von Anlagen. Hier stellt sich die Frage, wer macht das und wer wertet diese aus.“

Kategorie 2.3: Kommunikation

Die Kommunikation unter den verschiedenen Projektbeteiligten ist ein ganz wesentlicher Faktor eines Innovationsprojekts. Ankerbeispiel hier ist:

„Und das Sprachproblem wurde einfach nicht rechtzeitig angegangen. Wir haben immer darauf hingewiesen, dass es ein Sprachproblem gibt. Die Lieferanten konnten nur Deutsch oder Englisch, die Mitarbeiter in der Fabrik aber in der Regel nur Französisch sprechen.“

Kategorie 3 Systemebene Einzelne Personen(systeme), d. h. sowohl die innerhalb des Teams Agierenden als auch die Vorgesetzten oder Projektpartner.

Kategorie 3.1: Stakeholder

Stakeholder sind Personen, die den Projekterfolg maßgeblich beeinflussen. Dazu gehört z. B. das Top-Management. Ein Ankerbeispiel hierfür ist:

„Ein Erfolgsfaktor war, dass das Top-Management voll hinter dem Projekt gestanden hat.“

Kategorie 3.2: Projektleiter Entwicklung und Projektteam Entwicklung

Als Hauptbeteiligte auf der Seite der Entwicklung des Innovationsprojekts stellen der Projektleiter Entwicklung und das Projektteam Entwicklung eine zentrale Rolle dar. Ein Ankerbeispiel dafür ist:

„Ein junger und unerfahrener Projektmanager versucht das Risk Sharing erst gar nicht. Für ihn ist die Anweisung aus der Zentrale unveränderbar. Die jungen Projektmanager haben einfach nicht die Erfahrung und das Standing, das man benötigt.“

Ankerbeispiel für das Projektteam Entwicklung ist:

„Wir müssen erst einmal selbst intern in der Entwicklung richtige Teams bilden, die von Anfang an kontinuierlich mit dabei sind.“

Kategorie 3.3: Entwicklungseinrichtung

Auch die Forschungsorganisation selbst stellt ein wichtiges Element in einem Innovationsprojekt dar. Ankerbeispiel dafür ist:

„Wir haben auch das Problem, das wir [als Entwicklungseinrichtung] auf den Recruitingmessen nicht ausschließlich nach der fachlichen Qualifikation rekrutieren, sondern auch z. B. nach Nationalität und Sprachkenntnissen.“

Kategorie 3.4: Fabrik

Innovationsprojekte werden in Fabriken produziert. Deshalb stellen sie im Innovationssystem ein wichtiges Element dar. Ankerbeispiel hier ist:

„Der Fabrikleiter hat ganz klar gesagt, das ist ein Projekt der Entwicklungseinrichtung. Sie bekommen zwar das Projekt hier in die Fabrik, aber seine Mitarbeiter wie z. B. aus den Abteilungen Qualität oder Technik dürfen nicht an diesem Projekt arbeiten.“

Kategorie 3.5: Marketing

Das Marketing, sowohl lokales als auch zentrales, stellt ebenfalls ein sehr wichtiges Element im Innovationsprojekt dar. Ankerbeispiel dafür ist:

„Bei den Marketing-Experten in den Märkten gibt es viele, die einfach nicht weiterdenken können als die Verkaufszahlen der nächsten 14 Tage.“

Kategorie 4 Systemumwelt / Umfeld

Ankerbeispiel dafür ist:

„Die Auswahl von Schlüsselmärkten sind aber auch politische Aspekte. Diese können wir nicht beeinflussen.“

Kategorie 5 Subjektive Deutungen, Soziale Regeln, Regelkreise**Kategorie 5.1: Subjektive Deutungen**

Entscheidend für Innovationsprojekte sind auch subjektive Deutungen der einzelnen Personen. Die Personen des sozialen Systems Innovationsprojekt machen sich Gedanken über sich selbst und ihre Umwelt. Ihre subjektive Wahrnehmung beeinflusst ihr Handeln. Ankerbeispiel dafür ist:

„Es gab immer die Erwartung von der Fabrik, dass R&D eine schlüsselfertige Linie abzugeben hat. Dies ist bei einem solchen Innovationsprojekt mit komplett neuer Technologie nicht realistisch.“

Kategorie 5.2: Soziale Regeln

Hier finden sich Aussagen, was die einzelnen relevanten Personen im sozialen System tun sollen, tun dürfen oder aber auch nicht tun dürfen. Ankerbeispiel dafür ist:

„Wenn Schwierigkeiten im Innovationsprojekt auftraten, konnte ich jederzeit zu unserem R&D Leiter gehen. Es gab die Regel, dass wir zu jedem Zeitpunkt des Innovationsprojekts mit ihm sprechen konnten und sollten.“

Kategorie 5.3 Regelkreise

Regelkreise beschreiben immer wiederkehrende Verhaltensmuster in einem sozialen System. In dieser Kategorie finden sich Aussagen über die wiederkehrenden Verhaltensmuster innerhalb eines Innovationsprojekts. Ankerbeispiel dafür ist:

„Wir haben in unserer Abteilung die aktuellen Informationen immer gegenseitig ausgetauscht. Das war ein Geben und Nehmen. Das hat sehr gut funktioniert.“

4.7 Zusammenhang zwischen Interviewkategorien und Systemkategorien

In Kapitel 3 sind auf Grundlage der personalen Systemtheorie die sechs Charakteristika von sozialen Systemen, wie sie auch im Innovationsprojekt vorkommen, beschrieben worden. Diese stellen im Allgemeinen Orientierungspunkte für eine Untersuchung dieser Art dar. Im Einzelnen sind diese: Entwicklung, Personen, subjektive Deutungen, soziale Regeln, Regelkreise und die Systemumwelt.

Im Laufe der Kategorienbildung dieser vorliegenden Studie hat sich, basierend auf der personalen Systemtheorie, ein modifiziertes Kategoriensystem entwickelt. Dieses lautet wie folgt: Prozessebene, Systemebene Personen allgemein, Systemebene Einzelne Personen(systeme), Systemumwelt, subjektive Deutungen, soziale Regeln und Regelkreise.

Das modifizierte Kategoriensystem dieser Studie entspricht grundsätzlich den sechs Charakteristika der sozialen Systeme, wie sich beispielsweise die Prozessebene in der Kategorie Entwicklung widerspiegelt.

5 Inhaltsanalytische Auswertung

Nachfolgend werden die inhaltlichen Ergebnisse der Gesamtauswertung dargestellt. Dabei werden jeweils die wichtigsten, für ein Innovationsprojekt förderlichen bzw. hinderlichen Aspekte sowie konkrete Anregungen für die Gestaltung derartiger Projekte herausgearbeitet. Die zitierten Interviewaussagen – im Weiteren in kursiver Schrift abgedruckt – dienen dabei der Veranschaulichung.

5.1 Prozessebene, d. h. der Prozess der Innovation

„Ich möchte Sie bitten, mir zu erzählen, wie sich Ihr Innovationsprojekt für Sie zuge-
tragen hat.“ Mit dieser offenen Erzählaufforderung begannen die Interviews mit den
jeweiligen Projektbeteiligten eines Innovationsprojekts. Die Interviewpartner haben
dabei ihre Version des Innovationsprojekts erzählt. Dabei ergeben sich deutliche
Übereinstimmungen hinsichtlich der Frage, welche Elemente für das Innovationspro-
jekt relevant sind. In Bezug auf die Prozessebene sind dies im Einzelnen folgende:

- Der Projektauftrag,
- Die Projektplanung,
- Die Projektdurchführung.

Kategorie 1.1: Projektauftrag

Der Projektauftrag, auch englisch brief genannt, definiert, was mit diesem Innovati-
onsprojekt erreicht werden soll. Es beinhaltet alle wichtigen Fakten und Wünsche für
das Innovationsprojekt. Dieses Dokument und deren Handhabung stellt eine wichtige
Säule im Projekt dar. Es werden dabei folgende Faktoren genannt:

- **Eindeutigkeit und Qualität des Projektauftrags:** Um ein Innovationsprojekt erfolgreich zu gestalten, ist die Eindeutigkeit und die Qualität des Projektauftrags mitentscheidend. Aus Sicht des Projektleiters Entwicklung C wurden im Projektauftrag die Produkteigenschaften nicht eindeutig definiert: *„Das Problem dort war, dass das Marketing im Projektauftrag nicht klar umrissen hat, was genau die Attribute des Produktes sein sollen [...]“* (Projektleiter Entwicklung C). Aus der Sicht des Projektleiters Entwicklung E sollte zur Erhöhung des Innovationserfolges deshalb der Projektauftrag so konkret wie möglich definiert werden. Auch der Abteilungsleiter Entwicklung A sieht die Notwendigkeit eines eindeutigen Projektauftrags. Dieser sollte am besten in Zusammenarbeit mit dem Marketing erstellt werden: *„Wir müssen mit dem Marketing klären, was sie genau wollen. Dies sollte genau im Projektbrief definiert werden, am besten, wir definieren dies in einem Team aus Marketing und Entwicklung zusammen“* (Abteilungsleiter Entwicklung A).

Die oben genannten Aussagen zur Wichtigkeit des Projektauftrags bestätigen damit die Ergebnisse der einschlägigen Literatur. So weist Halaszovich in diesen Zusammenhang auf die Wichtigkeit der umfassenden Vorarbeiten hinsichtlich des Projektauftrags, wie z. B. Analyse möglicher Zielmärkte, Wettbewerber und Kunden, vor Beginn der Entwicklung hin: *„In diesem sehr frühen Projektabschnitt können damit bereits genau Definitionen des zu entwickelnden Neuprodukts formuliert und eine fundierte Auswahl aus konkurrierenden Produktideen getroffen werden“* (Halaszovich 2011, S. 33). So haben gut definierte Produkte bzw. Projekte dreimal höhere Erfolgsaussichten als schwächer definierte Produkte bzw. Projekte. Entscheidend für den Erfolg eines Innovationsprojekts ist es, bereits vor dem Entwicklungsbeginn klare Bestimmungen des Rahmens des Produktes und des Gesamtprojekts zu definieren (vgl. Lager 2011, S. 287; Porretta und Moskowitz 2010, S. 64; Cooper 2002, S. 97ff.). Wichtig bei der Definition ist es laut Cooper, folgende Aspekte zu beachten: Reichweite des Projekts, die Bestimmung des Zielmarktes, das Produktkonzept, die gebotenen Vorteile, die Positionierungsstrategie sowie die Merkmale und Eigenschaften des Produkts, seine Leistungsanforderungen und Spezifikationen.

Im Gegensatz und als Ergänzung zu diesen häufig sehr allgemein bleibenden Lösungsansätzen wird auf Basis in dieser Arbeit erhobenen qualitativen Daten eine erweiternde empirische Betrachtung zum klaren Projektauftrag möglich. Für die klare Definition eines Projektauftrags ist es förderlich, die Zielvorgaben gemeinsam in einem Team aus Marketing und Entwicklung zu erarbeiten.

- **Fehlende Aktualisierung des Projektauftrags:** Aus der Sicht des Projektleiters Entwicklung D stellen die fehlende Aktualisierung und die sich häufig ändernden Ziele des Projekts ein großes Problem dar: *„Es werden keine Briefs aktualisiert und schon gar nicht in einem regulären Zeitraum. Bei unserem Projekt haben wir teilweise ein Jahr auf einen neuen Projektbrief gewartet“* (Projektleiter Entwicklung D).

Laut Projektleiter Entwicklung D ist es deshalb für den Erfolg eines Innovationsprojekts wichtig, Ziele und Anforderungen bei Änderungen im Projektauftrag auch schriftlich festzuhalten.

- **Frühzeitiges Abklären des Business-Potentials:** Laut Projektleiter Entwicklung E gehört zu einem erfolgreichen Innovationsprojekt auch das frühzeitige Abklären des Business-Potentials: *„Es ist schade, dass man erst am Schluss merkt, dass das Business-Potential zu gering ist“* (Projektleiter Entwicklung E).

Aus Sicht des Projektleiters Entwicklung E ist es für das Innovationsprojekt förderlich, das Business-Potential frühzeitig abzuklären, wie beispielsweise durch frühzeitige Konsumententests. Stern und Jaberg bestätigen die Wichtigkeit des Erfolgsfaktors frühzeitige Erstellung von Finanzszenarien (vgl. Stern und Jaberg 2010, S. 219f.). Diese sollte prinzipiell vorzeitig und so detailliert wie möglich die zukünftigen Umsätze und Kosten festlegen.

- **Erstellung des Projektauftrags als Gemeinschaftsaufgabe zwischen Marketing und Entwicklung:** Laut dem Projektleiter Entwicklung C ist es für Innovationsprojekte hinderlich, den Projektauftrag einzeln als Marketing oder als Entwicklung zu erstellen.

Aus Sicht des Projektleiters Entwicklung C ist es sehr förderlich, den Projektauftrag als Gemeinschaftsaufgabe zwischen dem Marketing und der Entwicklung

anzusehen und den Projektauftrag deshalb gemeinsam zu erstellen: „*Am Anfang das Briefing zusammen mit dem Marketing und der Entwicklung zu erarbeiten, ist Key. Dabei werden auch die Erwartungen angepasst, was überhaupt geliefert werden kann*“ (Projektleiter Entwicklung C).

- **Konsistentes, schlüssiges Konzept:** Aus Sicht des Support-Mitarbeiters Entwicklung F ist das Konzept ein Schlüsselaspekt bei Innovationsprojekten im Lebensmittelbereich. Als sehr nachteilig erweist sich hierbei ein unklares Konzept: „*Was mir immer wieder aufgefallen ist, war, dass das Konzept nicht so klar war*“ (Support-Mitarbeiter Entwicklung F). Aus Sicht des Support-Mitarbeiters Entwicklung F ist eine Möglichkeit zur Verbesserung des Konzeptes, sich mehr Zeit für die Konzeptausarbeitung zu nehmen und einen frühzeitigen Konzepttest durchzuführen (Support-Mitarbeiter Entwicklung F). Dieser wichtige Erfolgsfaktor wird auch von Porretta und Moskowitz bestätigt, da „the process of concept writing clarifies to the internal audience (the people in the company) what makes the consumer outside tick“ (Porretta und Moskowitz 2010, S. 64).
- **Realistische Zahlen:** Aus Sicht des Projektleiters Marketing B ist ein wichtiger Aspekt des Innovationsprojekts, nicht mit zu hohen Umsatzannahmen zu rechnen: „*Das Projekt war einfach mit zu optimistischen Zahlen gerechnet worden*“ (Projektleiter Marketing B).

Laut dem Projektleiter Marketing B ist es deshalb wichtig, mit realistischen Annahmen zu Umsätzen bzw. Produktionsmengen zu rechnen. Darüber hinaus sollten diese Werte in der Zentrale nochmals einem „*Realitätscheck*“ unterzogen werden.

Im Nachfolgenden finden sich noch weitere Aussagen zu Schwachpunkten, zu denen aber keine expliziten Verbesserungshinweise genannt wurden:

- **Fehlen eines unterzeichneten Projektauftrags:** Laut Abteilungsleiter Entwicklung I stellt bei Innovationsprojekten das Fehlen eines unterzeichneten Projektauftrags einen wichtigen Schwachpunkt dar.

- **Aufwand zum Erstellen des Projektauftrags:** Wichtig ist auch für den Erfolg eines Innovationsprojekts aus Sicht des Marketingleiters Strategie K, die Berücksichtigung des sehr hohen Aufwands zur Erstellung eines Projektauftrags: *„Es ist nicht so einfach, mal schnell eine Idee zu briefen, ohne Dir groß Gedanken machen zu müssen“* (Marketingleiter Strategie K).
- **Realistische Projektideen:** Damit Innovationsprojekte erfolgreich sind, sollten aus Sicht des Marketingleiters Strategie J die Projektideen realistisch sein: *„Sometimes we in Marketing need to be quite routed and more to the reality. We should not go and propose unrealistic dreams and wishes to the development colleagues“* (Marketingleiter Strategie J).
- **Die Wichtigkeit des Projektauftrags:** Entscheidend für den Erfolg eines Innovationsprojekts aus Sicht des Abteilungsleiters Entwicklung I stellt dessen Wichtigkeit dar: *„Es war das wichtigste Projekt und die Top Priority. Das hat es natürlich etwas einfacher gemacht“* (Abteilungsleiter Entwicklung I). Um ein Innovationsprojekt zu verbessern, sollte laut Projektleiter Entwicklung D dafür gesorgt werden, dass das Projekt eine hohe Priorität erhält. Dieser Erfolgsfaktor wird von Lager (2011) bestätigt: *„[It is important that] the project has high priority among other development projects“* (Lager 2011, S. 288).

Kategorie 1.2: Projektplanung

Die Projektplanung beinhaltet wichtige Aufgaben des Innovationsprojektmanagements. Es schließt alle relevanten Punkte, wie beispielsweise den Strukturablauf, die Ressourcenplanung oder auch das Risikomanagement ein. Hierbei werden folgende Einflussfaktoren genannt:

- **Einheitliche Projektplanung:** Im Innovationsprojekt ist eine einheitliche Projektplanung äußerst wichtig. Einheitlich bedeutet in diesem Zusammenhang, dass alle Beteiligten (Marketing, Entwicklung, Fabrik) vom selben Projektplan ausgehen. Aus Sicht des Abteilungsleiters Entwicklung A sind Missverständnisse aufgrund des Fehlens eines solchen einheitlichen Planes vorprogrammiert.

Auch laut dem Projektleiter Entwicklung D ist eine einheitliche Projektplanung ein wichtiger Erfolgsfaktor für Innovationsprojekte: *„Eine Möglichkeit, die Projektplanung zu verbessern und transparenter zu machen, ist ein einheitliches Planungstool für alle Beteiligten“* (Projektleiter Entwicklung D). Vorteil eines einheitlichen Projektplanungstools ist es auch, dass eine gemeinsame Sprache entwickelt wird, wie beispielsweise einheitliche Definitionen von Begriffen, wie Go/No-Go-Decision. Auch aus Sicht des Marketings ist eine einheitliche Projektplanung sehr wichtig: *„Ein einheitliches Projektplanungstool wird uns helfen, uns mehr zu disziplinieren“* (Projektleiter Marketing B). Dies bestätigt auch Schuh et al: *„Klar beschriebene Prozesse mit Verantwortlichkeiten schaffen nicht nur Transparenz für alle Beteiligten, sondern legen auch eine einheitliche Sprache für das Unternehmen fest. Vorgehensweisen und Ergebnisse werden damit vergleichbar und bilden eine gemeinsame Diskussionsgrundlage“* (Schuh et al. 2012, S. 65).

- **Budgetproblematik:** Als ein ganz wichtiger Einflussfaktor für Innovationsprojekte ist aus Sicht des Projektleiters Entwicklung C die Budgetproblematik zwischen der Entwicklung und dem Marketing zu nennen: *„Ein ganz klares Problem ist, dass das Budget für Konsumententests, welches vom Marketing bezahlt wird, limitiert ist. Das Entwicklungsbudget ist wiederum für das Marketing nicht limitiert. [...] Daher scheint die Entwicklungsabteilung eine praktisch unbegrenzte Ressource für das Marketing zu sein“* (Projektleiter Entwicklung C). Laut Projektleiter Entwicklung C ist hierbei eine Verbesserungsmöglichkeit, wenn die Ressource Entwicklung limitiert werden würde: *„Wenn diese zwei Budgets [Entwicklungs- und Marketingbudget] miteinander konkurrieren oder wenn beide Budgets limitiert wären, würde der Marketing-Kollege mit Sicherheit lieber öfters einen Konsumententest durchführen, um Entwicklungs-Ressourcen zu sparen“* (Projektleiter Entwicklung C).
- **Schlankerer Prozess:** Bei Innovationsprojekten stellt der eigentliche Prozess einen entscheidenden Faktor für den Erfolg dar. Hinderlich ist dabei aus Sicht des Projektleiters Entwicklung C zu viel Bürokratie: *„Unser eigentlicher Prozess ist nicht schlank genug, um schnell in den Markt zu gehen“* (Projektleiter Entwicklung C). Aus Sicht des Projektleiters Entwicklung C ist eine Vereinfachung

bei der Unterschriften-Prozedur für einen neuen Projektbrief umgesetzt worden: *„Früher mussten wir bei einem neuen Projektbrief bis zu 15 Unterschriften per Post einholen, um von jedem Verantwortlichem das Einverständnis zu haben. Heute ist das einfacher, wir können das mit einem Klick in einem Online-Tool einfordern“* (Projektleiter Entwicklung C).

Im Nachfolgenden finden sich noch weitere Aussagen zu Schwachpunkten, zu denen aber keine expliziten Verbesserungshinweise genannt wurden:

- **Risikoanalyse (Worst-case-Szenarien):** Laut Projektleiter Marketing B ist bei erfolgreichen Innovationsprojekten das Durchspielen von Worst-case-Szenarien während der Erstellung des Businessplanes essentiell: *„Bei der Erstellung von Businessplänen ist das Durchspielen von Worst-case-Szenarien sehr wichtig. Was, wenn die Produkte nicht rechtzeitig oder in ausreichender Menge aus der Fabrik kommen. Was ist unser Plan B?“* (Projektleiter Marketing B). Dieser Erfolgsfaktor wird von Lager (2011) bestätigt: „[It is important to have] a good risk analysis including a strategy in case of failure [...]“ (Lager 2011, S. 288).
- **Stage Gate-Prozess mit klar definierten Gates besitzen und konsequent leben:** Ein weiterer Erfolgsfaktor ist aus Sicht des Marketings, einen Stage Gate-Prozess mit klar definierten Gates zu besitzen und konsequent zu leben. Dieses Ergebnis bestätigt auch Cooper und Halasovich. Häufig fehlt ein systematischer Prozess für Produktinnovationen, welcher u. a. zu Auslassungen wichtiger Schritte oder falschen Anweisungen führt. Wichtig für den Erfolg ist es deshalb, einen fragmentierten und fehlerhaften Prozess durch einen vollständigen und qualitätsorientierten Prozess zu ersetzen (vgl. Cooper 2002, S. 123ff.). „Hinsichtlich der Organisation des Projektablaufs selbst liegt der Schwerpunkt in der Strukturierung der Entwicklungsphase mit Hilfe genauer und allgemein verbindlicher Definitionen. Hierbei wird der gesamte Prozess in sachlogisch abgrenzbare Abschnitte unterteilt, an deren Ende jeweils der bisherige Erfolg gemessen wird. Auf dieser Grundlage kann entschieden werden, ob das Projekt fortgeführt wird, Optimierungen an den Ergebnissen der letzten Stufe vorgenommen werden müssen oder ob es zu einer frühzeitigen Elimination kommt.“

Ihren Nutzen entfaltet die Prozessstrukturierung somit darin, dass Fehler bzw. Fehlentwicklungen frühzeitig aufgedeckt werden können“ (Halaszovich 2011, S. 33). Auch Ernst (2001, S. 312) bestätigt die Wichtigkeit eines klar definierten Innovationsprozesses: „Unternehmen sollten daher Abläufe und Inhalte von der Idee bis zur Markteinführung klar definieren. Für die einzelnen Phasen ist festzulegen, welche Aktivitäten durchzuführen sind“. Hierbei unterscheidet Ernst zwei wichtige Aspekte für den Erfolg von Innovationsprojekten. Erstens sollte unbedingt ein Portfolio-Management im Unternehmen vorhanden sein. Zweitens sollte ein Innovationsprojekt systematisch und detailliert vorbereitet werden (siehe Kapitel 2.3.3). Dieser Erfolgsaspekt wird von Lager bestätigt: „[It is important to have] a well-functioning and well-structured process innovation work process“ (Lager 2011, S. 298).

- **Abgestimmte Ziele besitzen:** Ein weiterer wichtiger Faktor ist aus Sicht des Projektleiters Marketing H, gemeinsam abgestimmte Ziele zwischen den Bereichen Entwicklung, Marketing und Strategie zu haben: *„Aligned objective between Marketing, R&D and strategy are very important. You have to make this clear with everyone, every stakeholder“* (Projektleiter Marketing H).

Kategorie 1.3: Projektdurchführung

Nach der Projektplanung beginnt die wichtige Phase der Projektdurchführung. Für ein erfolgreiches Innovationsprojekt im Lebensmittelbereich stimmen alle Teilnehmer darin überein, dass dies eine sehr wichtige Phase des Projekts ist. Dabei werden im Einzelnen folgende Faktoren genannt:

- **Projektdauer:** Für ein erfolgreiches Innovationsprojekt stellt die Projektdauer aus Sicht des Projektleiters Marketing B einen wichtigen Faktor dar: *„Dein Wunsch im Marketing ist es, dass Projekt so schnell wie möglich in das Regal zu bringen. Aber häufig dauern die Projekte einfach viel zu lang“* (Projektleiter Marketing B). Laut des Projektleiters Entwicklung C kann die Projektdauer durch vermehrte Konsumententests verkürzt werden. Dieser Punkt der vorlie-

genden Studie wird auch in der Literatur bestätigt. Cooper spricht davon, dass Schnelligkeit eine „überlebenswichtige Waffe“ im Konkurrenzkampf ist. Es muss deshalb ein wichtiges Ziel sein, die Entwicklungsdauer zu verkürzen. Dies darf aber nicht durch Abkürzungen bei Schlüsselaktivitäten, wie z. B. in der frühen Entwicklungsphase, wie die Qualität der Projektdefinition oder die Marktforschung oder in der Testphase bei den Kunden, gehen. Das könnte u. a. zu Qualitätsproblemen und zu hohen Kosten führen (vgl. Cooper 2002, S. 120ff.). Die Projektdauer kann laut Halaszovich z. B. durch einen fundierten Projektauftrag erreicht werden: „Die scharfe Definition des Neuprodukts bietet erhebliche Einsparungspotentiale bei der Entwicklungszeit, da sie hilft, unnötige Schleifen in späteren Entwicklungsphasen zu vermeiden“ (Halaszovich 2011, S. 33).

- **Reduzierung von administrativen Tätigkeiten:** Ein weiterer hinderlicher Faktor stellt nach Ansicht des Marketingleiters Strategie K der hohe Anteil an administrativen Tätigkeiten während der Projektdurchführung dar: „*Vor lauter administrativen Systemen kommen wir nicht zum Arbeiten*“ (Marketingleiter Strategie K). Aus Sicht des Support-Mitarbeiters Entwicklung G sind auch die vielen Projektpräsentationsmeetings hinderlich. Die administrativen Tätigkeiten könnten nach Ansicht des Support-Mitarbeiters Entwicklung G z. B. für den Projektleiter Entwicklung verringert werden, wenn der Abteilungsleiter Entwicklung häufiger die Projektpräsentationen übernehmen würde: „*Der Department Head könnte beispielsweise diese Präsentationsmeetings für den Projektleiter übernehmen*“ (Support-Mitarbeiter Entwicklung G).
- **Alle Entscheidungen schriftlich dokumentieren:** Aus Sicht des Marketingleiters Strategie K ist es für den Erfolg des Innovationsprojekts wichtig, alle Entscheidungen schriftlich zu dokumentieren: „*Man muss alles schriftlich dokumentieren. Das ist eigentlich das 1x1 des Projektmanagements*“ (Marketingleiter Strategie K).

Im Nachfolgenden finden sich noch weitere Aussagen zu Schwachpunkten, zu denen aber keine expliziten Verbesserungshinweise genannt wurden:

- **In der Anfangsphase des Projekts nicht zu sehr ins Detail gehen:** Aus Sicht des Support-Mitarbeiters Entwicklung F ist es wichtig für den Erfolg des Innovationsprojekts, nicht verfrüht zu sehr ins Detail zu gehen, wie beispielsweise bei den Rezepturentwicklungen: „*Das Feintuning von Rezepturen*“ sollte laut Support-Mitarbeiter Entwicklung F in einer späteren Phase durchgeführt werden.
- **Kurze Testphasen während der Entwicklungsphase:** Laut dem Projektleiter Entwicklung C ist es ebenfalls notwendig, häufiger einen kleinen Konsumententest zu machen: „*Wenn wir in die Exploration-Phase gehen und wir sind uns noch nicht sicher, was der Konsument eigentlich möchte, da hätten wir einen ganz kurzen Guidance Test machen müssen*“ (Projektleiter Entwicklung C).
- **Mut, das Projekt auch frühzeitig zu stoppen:** Aus Sicht des Projektleiters Marketing H ist es auch notwendig, den Mut aufzubringen, ein Projekt auch einmal frühzeitig zu beenden: „*You have to have the courage and to be clear from the beginning on where and under which concrete conditions the project will be stopped*“ (Projektleiter Marketing H).

Dieser Punkt wird auch in der Literatur als wichtiger Grund für erfolgreiche Innovationsprojekte bestätigt. Dazu sind klare Entscheidungspunkte für einen harten Stopp-Weiter-Entschluss durch ein Kontrollgremium notwendig, die rigeros schwache Projekte eliminieren. Aufgrund des Fehlens einer konsequenten Umsetzung dieses Ansatzes werden schwache Projekte nicht gestoppt. In der Praxis werden deshalb die begrenzten Ressourcen auf viele Projekte verteilt und somit verringern sich die notwendigen Mittel für die erfolgsversprechenden Projekte. Das Management muss deshalb lernen, einige Projekte zu stoppen (vgl. Cooper 2002, S. 110). Laut Halaszovich ist es für Unternehmen deshalb „unumgänglich Projekte mit geringen Erfolgsaussichten frühzeitig zu stoppen, um zusätzliche Ressourcen in favorisierte Projekte zu investieren“ (Halaszovich 2011, S. 8). Obwohl ein Projekt-Kontrollgremium und Entscheidungspunkte für einen harten Stopp-Weiter-Entschluss ein zentraler Bestandteil im Prozess sind, fehlen sie dennoch immer wieder.

Zusammenfassend lässt sich bestätigen, dass ein professionelles Projektmanagement einen sehr wichtigen Erfolgsfaktor in Innovationsprojekten darstellt (vgl. Khan und Möhrle 2012, S. 54).

5.2 Allgemeine Systemebene

Kategorie 2: Systemebene allgemein

In Bezug auf die allgemeine Systemebene haben sich im Einzelnen folgende Untergruppen ergeben:

- Personal allgemein,
- Zuständigkeiten und Verantwortung,
- Kommunikation.

Kategorie 2.1: Personal allgemein

Entscheidend für den Erfolg von Innovationsprojekten sind die Menschen, die daran beteiligt sind. In Bezug auf das Personal allgemein werden dabei folgende Faktoren genannt:

- **Erfahrene Mitarbeiter:** Aus Sicht des Marketingleiters Strategie K sind für Innovationsprojekte erfahrene Mitarbeiter wichtig: *„Erfahrene Mitarbeiter sind entscheidend, z. B. der eine Kollege hatte die Kenntnisse von der Technologie und den internen Strukturen, der andere Kollege Marketing- und Marktkenntnisse“* (Marketingleiter Strategie K). Deshalb sollten nach dem Projektleiter Marketing H mehr erfahrene Mitarbeiter in Innovationsprojekten eingesetzt werden. Stern und Jaberg (2007, S. 231ff.) bestätigen die Wichtigkeit der Erfahrung der Projektmitarbeiter als weiteren Erfolgsfaktor für Innovationsprojekte: *„[Für ein erfolgreiches Innovationsprojekt] müssen im Team entsprechende Qualifikationen und Erfahrungen [...] vorliegen“* (Stern und Jaberg 2010, S. 266).

- **Mitarbeiter, die gutes Projektmanagement beherrschen:** Entscheidend für den Erfolg eines Innovationsprojekts ist aus Sicht des Abteilungsleiters Entwicklung A das Wissen der Mitarbeiter über gutes Projektmanagement: *„Selbst bei einigen Kollegen aus dem strategischen Marketing fehlt es an grundlegenden Projektmanagement-Kenntnissen“* (Abteilungsleiter Entwicklung A). Aufgrund dessen ist es hilfreich für ein Innovationsprojekt, Mitarbeiter mit guten Projektmanagement-Kenntnissen einzusetzen. Die Wichtigkeit dieses Erfolgsfaktors, dass die Projektmitarbeiter über adäquate Projektmanagement-Kenntnisse verfügen, wird von Stern und Jaberg (2010, S. 249ff.) bestätigt.
- **Mitarbeiter mit starken Führungseigenschaften:** Aus Sicht des Marketingleiters Strategie K ist ein großer Einflussfaktor auf den Erfolg von Innovationsprojekten die Führungsqualitäten verschiedener Mitarbeiter: *„Ich sage immer: It is all about leadership“* (Marketingleiter Strategie K). Deshalb sollten auch laut Marketingleiter Strategie K Mitarbeiter mit starken Führungseigenschaften in den Projekten eingesetzt werden. Dieses Ergebnis deckt sich mit den Ergebnissen von Stern und Jaberg (2010, S. 52ff.). Für den Erfolg eines Innovationsprojekts ist eine starke Führung notwendig, da sie die Unternehmensziele mit der Motivation der Mitarbeiter in Einklang bringen sollte (siehe Kapitel 2.4). Dies wird auch von Schuh et al. bestätigt: *„Das [Innovations-] Projekt fordert einen Projektleiter, der die Verantwortung für die Umsetzung und Führung übernimmt. Gerade bei [Innovations-] Projekten, die anfangs intern wenig Zustimmung finden, bedarf es eines sog. Entrepreneurs, der die Idee im Unternehmen mit Mut zum Risiko vorantreibt“* (Schuh et al. 2012, S. 70).

Im Nachfolgenden findet sich noch eine weitere Aussage zu Schwachpunkten, zu denen aber keine expliziten Verbesserungshinweise genannt wurden:

- **Hohe Fluktuation des Personals:** Aus Sicht des Abteilungsleiters Entwicklung I ist eine hohe Fluktuation der Mitarbeiter sehr hinderlich: *„Es gab da [im Werk] auch ständig Personalwechsel. Ich denke, das war auch ein wichtiger Grund, weshalb wir in der Industrialisierungs-Phase mit dem Werk sehr viele Probleme hatten“* (Abteilungsleiter Entwicklung I). Diesem stimmt auch der Abteilungsleiter Entwicklung A zu: *„Generell bedeutet hohe Fluktuation immer eine Schwie-*

rigkeit, z. B. dass man die Beziehungen mit dem Marketing und Verständnis wieder aufbauen muss oder dass man Diskussionen wieder neu führen muss“ (Abteilungsleiter Entwicklung A).

Kategorie 2.2: Zuständigkeiten und Verantwortung

Entscheidend für den Erfolg von Innovationsprojekten sind die Zuständigkeiten und die Übernahme von Verantwortung während des Innovationsprojekts. In Bezug darauf werden folgende Faktoren genannt:

- **Fehlende Übernahme der Verantwortung:** Aus Sicht des Marketingleiters Strategie K ist die Übernahme von Verantwortung ein wesentlicher Einflussfaktor auf den Projekterfolg: *„Ein großes Problem von Innovationsprojekten ist es, dass viele in der Firma risikoscheu sind und niemand Verantwortung für ein Scheitern übernehmen möchte“* (Marketingleiter Strategie K). Um Innovationsprojekte zu verbessern, muss aus Sicht des Marketingleiters Strategie K die Verantwortung klarer definiert werden.
- **Unklare Aufgabenverteilung:** Ein weiterer Schwachpunkt in Innovationsprojekten ist aus Sicht des Abteilungsleiters Entwicklung A eine unklare Aufgabenverteilung: *„Das Problem war, dass wir zwei unterschiedliche Marketing-Ansprechpartner hatten“* (Abteilungsleiter Entwicklung A). Deshalb ist es aus Sicht des Support-Mitarbeiters Entwicklung G unerlässlich für den Erfolg des Innovationsprojekts, frühzeitig und konkret die Aufgabenverteilung zu klären. Dies wird von Lager bestätigt: *„[It is important to have] well-defined roles and division of responsibilities in the [...] project“* (Lager 2011, S. 293).

Kategorie 2.3: Kommunikation

Relevant für Innovationsprojekte ist aus Sicht aller Teilnehmer die Kommunikation. Dabei werden im Einzelnen folgende Faktoren genannt:

- **Regelmäßige Update-Meetings:** Aus Sicht des Abteilungsleiters Entwicklung A sind regelmäßige Update-Treffen unerlässlich: *„Wir haben verschiedene gute*

Dinge gemacht, wie z. B. monatliche Update-Meetings mit dem Marketing zusammen oder häufige interne Teammeetings“ (Abteilungsleiter Entwicklung A). Dieser Erfolgsfaktor wird von Lager bestätigt: „[It is important to have] detailed analysis of difficulties and failures during the project life time“ (Lager 2011, S. 290) und „[It is important to have] informal day-to-day collaboration and communication“ (Lager 2011, S. 300).

- **Gute Kommunikation:** Aus Sicht des Support-Mitarbeiters Entwicklung F ist die Kommunikation ein häufiger Schwachpunkt von Innovationsprojekten: *„Einer der üblichen Schwierigkeiten war mal wieder die Kommunikation mit dem Marketing“* (Support-Mitarbeiter Entwicklung F). Um Innovationsprojekte zu verbessern, muss unbedingt aus Sicht des Abteilungsleiters Entwicklung A die Kommunikation, intern wie extern, verbessert werden. Stern und Jaberg (2010, S. 77ff.) bestätigen die immense Wichtigkeit des Erfolgsfaktors Kommunikation für Innovationsprojekte. Sie betrachten die Kommunikation als einen Teil der Unternehmenskultur. Wie in Kapitel 2.4 beschrieben, wird durch eine offene Kommunikation die Unternehmenskultur positiv beeinflusst. Dies hat zur Folge, dass die Kommunikation in Innovationsprojekten wesentlich verbessert wird, da Projektmitarbeiter untereinander Informationen und Wissen freiwillig und proaktiv austauschen. Dieses Ergebnis wird ebenfalls von Stampfl bestätigt: „[Diese Studie zeigt], dass der Kommunikation in einem Team eine zentrale Rolle zukommt. Je häufiger es zu einem Informationsaustausch zwischen den Teammitgliedern kommt, umso zufriedener sind dieselben mit der Zusammenarbeit“ (Stampfl 2010, S. 60). Daher schlägt Stampfl vor, dass für eine effiziente und erfolgreiche Durchführung von Innovationsprojekten das Projektmanagement die direkte Kommunikation der Projektbeteiligten aus den verschiedenen Abteilungen gefördert werden sollte (vgl. Stampfl 2010, S. 62).

5.3 Systemebene einzelner Personen(systeme)

In Bezug auf die Systemebene einzelne Personensysteme haben sich im Einzelnen folgende Untergruppen ergeben:

- Stakeholder,
- Projektleiter Entwicklung & Projektteam Entwicklung (als System),
- Entwicklungseinrichtung,
- Fabrik,
- Marketing.

Kategorie 3.1: Stakeholder

Stakeholders sind Personen, die Interesse am Verlauf eines Projekts haben. Für ein erfolgreiches Innovationsprojekt stellen die Stakeholder einen signifikanten Einflussfaktor dar. Dabei werden im Einzelnen folgende Faktoren genannt:

- **Zusammenarbeit zwischen einzelnen Stakeholdern:** Aus Sicht des Projektleiters Entwicklung C ist eine schlechte Zusammenarbeit zwischen den Stakeholdern für das Innovationsprojekt sehr hinderlich. Laut Projektleiter Marketing B ist deshalb eine Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Stakeholdern ein wichtiger Einflussfaktor für den Erfolg eines Innovationsprojekts: *„Uns hat die gute Zusammenarbeit zwischen den Stakeholdern aus dem lokalen und aus dem strategischen Marketing und der Entwicklung sehr geholfen“* (Projektleiter Marketing B).
- **Volle Unterstützung des Top-Managements:** Aus Sicht des Marketingleiters Strategie K ist die Unterstützung des Top-Managements ein wichtiger Einflussfaktor für das Innovationsprojekt: *„Ein Erfolgsfaktor war, dass das Top-Management voll hinter dem Projekt gestanden hat“* (Marketingleiter Strategie K). Dieser Punkt wurde von mehreren Projektbeteiligten genannt. Als zentraler

Erfolgsfaktor wird von den Projektbeteiligten die Unterstützung des Top-Managements erwähnt. Dieses Ergebnis deckt sich nur teilweise mit den Ergebnissen in anderen Studien (vgl. Halaszovich 2011, S. 34f.; Stern und Jaberg 2010, S. 18ff.; Cooper 2002, S. 105ff.). Für den Erfolg des Innovationsprojekts ist das Engagement des Top-Managements zwar entscheidend, aber es kommt auf die richtige Form der Unterstützung und den Zeitpunkt an. „Die Aufgabe des [Top-Managements] besteht dabei idealerweise darin, dass er richtungsweisende Entscheidungen mitträgt, an den entsprechenden Schlüsselstellen in die Erfolgsmessung involviert wird und generell einen Rahmen für das [Innovationsprojekt] absteckt (vgl. Halaszovich 2011, S. 34). Den größten positiven Einfluss hat die Unterstützung in der Phase des Produktes auf dem Weg zum Markt. Der Grund hierfür liegt darin, dass das Top-Management „Informationen über und Zugriff auf Ressourcen“ hat und es „den Startschuss geben und die richtigen Knöpfe drücken [kann], um das Projekt auf einmal Fahrt aufnehmen zu lassen“ (Cooper 2002, S. 106). Das Top-Management hat dabei die Hauptaufgabe, „hinter den Kulissen die Wege zu bahnen“ (ebd., S. 106), aber es sollte dabei nicht den eigentlichen Prozess bzw. die internen Abläufe des Projekts oder seine Richtung beeinflussen, „sondern entsprechende Befugnisse an die Projektteams delegieren“ (Halaszovich 2011, S. 34). Auch Stern und Jaberg (2010, S. 25ff.) bzw. Lager (2011, S. 290) sehen die Unterstützung des Top-Managements als einen wichtigen Erfolgsfaktor für das Innovationsprojekt an. Wie in Kapitel 2.4 dargestellt, kann das Top-Management dem Innovationsteam den notwendigen, unternehmerischen Freiraum für die Erreichung der Ziele des Innovationsprojekts ermöglichen. Schneider und Wastian sehen hier v. a. auch den Projektleiter in der Pflicht: „Der Projektleiter muss die Motive, Interessen und Erwartungen wichtiger Stakeholder kennen bzw. klären. Dies ist wichtig, um das Risiko vorzubeugen, dass einzelne Stakeholder ihre Interessen nicht gewahrt sehen und deshalb das Projekt boykotieren“ (Schneider und Wastian 2012, S. 36).

- **Zu viele Entscheider:** Aus Sicht des Projektleiters Entwicklung C ist es auch hinderlich, wenn zu viele Entscheidungsträger am Innovationsprojekt beteiligt

sind: „Es sind auch die vielen Entscheider bei uns, die die ganze Entwicklung verlangsamen“ (Projektleiter Entwicklung C).

Kategorie 3.2: Projektleiter Entwicklung und Projektteam Entwicklung

Die Bedeutung des Projektleiters Entwicklung und des Projektteams Entwicklung für den Erfolg eines Innovationsprojekts wird von allen Teilnehmer bestätigt. Dabei spielen folgende Faktoren eine Rolle:

Zu Projektleiter Entwicklung:

- **Fehlende Erfahrung des Projektmanagers:** Aus Sicht des Abteilungsleiters Entwicklung A ist die fehlende Erfahrung von Projektleitern nachteilig für ein Innovationsprojekt: *„Eine Schwierigkeit ist das Erfahrungslevel von unseren Mitarbeitern und Projektleitern. Zu Beginn hatte keiner der Projektleiter Erfahrungen mit dieser Produktkategorie. Aber auch ich als Abteilungsleiter musste noch viel dazu lernen“* (Abteilungsleiter Entwicklung A). Laut Projektleiter Entwicklung C können Innovationsprojekte durch Einsatz von erfahrenen Mitarbeitern verbessert werden.
- **Vorgaben vom Marketing öfters hinterfragen:** Hinderlich für Innovationsprojekte ist laut Abteilungsleiter Entwicklung A, Vorgaben vom Marketing zu wenig zu hinterfragen. So ist es laut Support-Mitarbeiter Entwicklung F förderlich, die Vorgaben kritisch zu hinterfragen: *„Wir sollten nicht sofort anfangen mit der Arbeit, sondern erst einmal hinterfragen, ist denn die Idee ausreichend getestet und validiert worden“* (Support-Mitarbeiter Entwicklung F). Der Abteilungsleiter Entwicklung A schlägt vor, das Marketing immer nach den „*Must-Have*“- und den „*Nice-to-have*“-Produkteigenschaften zu fragen. Dieser Verbesserungsansatz wird von Porretta und Moskowitz bestätigt: *„The concept gives the product a blueprint to follow. [...] [It is] a general direction about what the product should have and not should have“* (Porretta und Moskowitz 2010, S. 84).

Zum Projektteam Entwicklung:

- **Frühe Einbeziehung der Support-Gruppen in das Projekt:** Aus Sicht der Support-Mitarbeiter Entwicklung G ist ein wichtiger Einflussfaktor die frühzeitige Einbeziehung der Support-Gruppen in das Projekt. Laut Support-Mitarbeiter Entwicklung G trägt die frühzeitige Involvierung der unterschiedlichen Abteilungen für ein erfolgreiches Innovationsprojekt stark bei: *„Projektmitarbeiter aus den Support-Gruppen, wie z. B. aus der Quality Abteilung, sollten viel früher involviert werden“* (Support-Mitarbeiter Entwicklung G). Dieser Erfolgsfaktor für Innovationsprojekte wird auch von Stern und Jaberg (2010, S. 108ff.) bestätigt. Sie betrachten die frühzeitige Einbeziehung der Projektmitarbeiter aus allen Bereichen und Funktionen als wichtigen Erfolgsgarant für das Innovationsprojekt.

Im Nachfolgenden finden sich noch weitere Aussagen zu Schwachpunkten, zu denen aber keine expliziten Verbesserungshinweise genannt wurden:

- **Klar definiertes Projektteam:** Aus Sicht der Support-Mitarbeiter Entwicklung G ist ein nicht eindeutig definiertes und zu spät beteiligtes Projektteam hinderlich für ein Innovationsprojekt: *„Wir müssen erst einmal selbst intern in der Entwicklung richtige Teams bilden, die von Anfang an kontinuierlich mit dabei sind“* (Support-Mitarbeiter Entwicklung G). Dieser Erfolgsfaktor wird auch von Lager bestätigt: *„[It is important] the total project group (or at least the core members) can be kept together during the total lifetime of the project“* (Lager 2011, S. 289).
- **Motivation:** Aus Sicht des Support-Mitarbeiters Entwicklung G spielt die Motivation des Projektteams eine sehr wichtige Rolle: *„Man braucht einfach ein motiviertes Team. Wenn einer im Team nicht mitzieht, kann es für das Projekt sehr schwer werden“* (Support-Mitarbeiter Entwicklung G). Diesem stimmt auch der Marketingleiter Strategie K zu: *„Die Kollegen aus der Entwicklung waren sehr motiviert. Ohne diese Einstellung hätte das Projekt niemals geklappt“* (Marketingleiter Strategie K). Dieser Erfolgsfaktor wird von Lager bestätigt: *„[It is*

important to have project managers with] a strong belief in the project“ (Lager 2011, S. 292).

In der Literatur finden sich noch weitere Erfolgsfaktoren, die in den Interviews nicht genannt wurden. So weist z. B. Halaszovich in diesem Zusammenhang auch auf die Wichtigkeit der Zusammensetzung des Projektteams hin: „Die Zusammenstellung der Entwicklungsteams sollte optimaler Weise eine bereichsübergreifende Organisation berücksichtigen, so dass Mitarbeiter aus unterschiedlichen Unternehmensabteilungen in den Entwicklungsprozess integriert werden“ (Halaszovich 2011, S. 33). Dies führt laut Halaszovich zu zwei entscheidenden Effekten: Erstens können dadurch Synergien zwischen den unterschiedlichen Bereichen genutzt werden und zweitens wird parallel die Kommunikation bzw. der Informationsfluss zwischen den Projektbeteiligten unterstützt. Dies wird ebenfalls von Grunert betont: „By bringing together members from different functional departments and combining their different expertise and knowledge in one team, [...] is to reduce the uncertainty inherent in the development of new products, to increase speed of the development process and to heighten the quality of the end result“ (Grunert et al. 2010, S. 18).

Ein weiterer Erfolgsfaktor, der nicht in den Interviews genannt wurde, ist das dauerhafte Bestehen des Projektteams von Anfang bis zum Abschluss des Innovationsprojekts (Halaszovich 2011, S. 34).

Kategorie 3.3: Entwicklungseinrichtung

Die Bedeutung der Entwicklungseinrichtung für den Erfolg eines Innovationsprojekts wird von allen Projektbeteiligten bestätigt. Dabei spielen im Einzelnen folgende Faktoren eine Rolle:

- **Frühe Einbeziehung der Entwicklungseinrichtung in das Projekt:** Laut Projektleiter Entwicklung D ist die frühzeitige Einbeziehung der Entwicklungseinrichtung für das Innovationsprojekt förderlich: *„Wir sollten auch als Entwicklungseinrichtung schon viel früher in die Projektidee-Erarbeitung involviert werden“* (Projektleiter Entwicklung D).

- **Partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Entwicklungseinrichtung und Marketing:** Aus Sicht des Abteilungsleiters Entwicklung A ist ein wichtiger Einflussfaktor die Art und Weise, wie Entwicklungseinrichtung und Marketing zusammenarbeiten: *„Es ist einfach wichtig, dass es eine bestimmte Ausgangsposition zwischen Marketing und Entwicklungseinrichtung geben muss. Beide müssen gleichwertige Partner sein“* (Abteilungsleiter Entwicklung A).

Kategorie 3.4: Fabrik

Die Bedeutung der Fabrik für den Erfolg eines Innovationsprojekts wird von allen Projektbeteiligten bestätigt. Hauptfaktor ist hierbei:

- **Frühe Einbeziehung der Fabrik in das Projekt:** Aus Sicht des Abteilungsleiters Entwicklung I ist ein wichtiger Einflussfaktor für ein Innovationsprojekt die frühe Einbeziehung der Fabrik: *„Es wäre gut gewesen, dass von Anfang an die Produktion aus der Fabrik mit an Bord gewesen wäre“* (Abteilungsleiter Entwicklung I). Um Innovationsprojekte zu unterstützen, sollte deshalb laut Support-Mitarbeiter Entwicklung G die Fabrik frühzeitig in das Projekt mit einbezogen werden: *„Bei solchen komplexen Projekten muss die Fabrik stark und frühzeitig involviert werden“* (Support-Mitarbeiter Entwicklung G).

Kategorie 3.5: Marketing

Die Bedeutung des Marketings für den Erfolg eines Innovationsprojekts wird von allen Projektbeteiligten bestätigt. Hauptfaktor ist hierbei:

- **Konsumenten-Insights sind schwach oder fehlen:** Aus Sicht mehrerer Teilnehmer stellen die Konsumenten-Insights einen sehr großen Einflussfaktor auf den Erfolg des Innovationsprojekts dar. So berichtet der Abteilungsleiter Entwicklung I hierbei, dass die *„Konsumenten Insights“* *gefehlt haben*. Um Innovationsprojekte zu verbessern, sollten aus Sicht des Abteilungsleiters Entwicklung I mehr und tiefgründige Konsumenten-Insights gewonnen werden. *„Das kann*

man nicht hoch genug bewerten“, betont er. Der Projektleiter Entwicklung E nennt in diesem Zusammenhang die Durchführung von Konsumenten-Fokusgruppen: *„Wir haben in der Ideengenerierungsphase auch Konsumenten-Fokusgruppen durchgeführt. Das war sehr nützlich, um Konsumenten-Insights zu gewinnen“* (Projektleiter Entwicklung E). Hier bestätigen sich die Ergebnisse der Literatur, in denen immer wieder die Wichtigkeit und Notwendigkeit der ausgeprägten Marktorientierung, insbesondere die Erkenntnisse über den Kunden und der effektiven Nutzung der Kundenmeinung, hervorgehoben werden (vgl. Lesschaeve und Bruwer 2010, S. 386; Grunert et al. 2010, S. 16; Porretta und Moskowitz 2010, S. 65). Das genaue Analysieren und Erkennen des Kundenproblems ist hierbei entscheidend. Nach Cooper sollten folgende Punkte berücksichtigt werden: tiefergehende Einzelgespräche, Besuche des gesamten Projektteams im Unternehmen ihres Kunden, unauffällige Beobachtung des Kundenalltags, ausgedehnte Beobachtung ihres Kunden, Kunden-Panels und quantitative Marktforschung mit großer Stichprobe (vgl. Cooper 2002, S. 91). Auch Stern und Jaberg (2010, S. 93ff.) bestätigen die Wichtigkeit dieses Erfolgsfaktors. Sie betrachten eine starke Kundenorientierung durch z. B. Aufnahme des Kundenwunsches in den Innovationsprozess oder die aktive Zusammenarbeit mit dem Kunden als unerlässlich für den Erfolg eines Innovationsprojekts.

Nachfolgend finden sich noch weitere Aussagen zu Schwachpunkten, zu denen aber keine expliziten Verbesserungshinweise genannt wurden:

- **Verständnis des Marketings für die Prozesse der Entwicklung:** Auch ist das Verständnis des Marketings für Prozesse in der Entwicklung aus Sicht des Projektleiters Entwicklung D nicht immer gegeben: *„Oft dauern die Entwicklungstätigkeiten länger, als es das Marketing wahr haben möchte“* (Projektleiter Entwicklung D).
- **Fehlendes Bewusstsein des Marketings über Auswirkungen von Änderungswünschen:** Ein weiterer Schwachpunkt ist aus Sicht des Projektleiters Entwicklung D, dass das Marketing sich auch manchmal über die Auswirkungen ihrer Änderungswünsche, z. B. auf die Kosten, nicht bewusst ist: *„Das Marke-*

ting muss sich über das Ausmaß ihrer Entscheidungen bewusst sein. Änderungen ihrer Anforderungen können sehr große Auswirkungen, z. B. auf die Kosten, haben“ (Projektleiter Entwicklung D).

- **Dauer der Ideen-Generierungsphase:** Aus Sicht des Projektleiter Entwicklung C stellt die Dauer der Ideen-Generierungsphase einen Schwachpunkt im Innovationsprojekt dar: *„Die Ideation-Phase ist generell sehr kurz in unserem Bereich, wenn sie überhaupt existiert“* (Projektleiter Entwicklung C).

5.4 Systemumwelt und -umfeld allgemein

Kategorie 4: Umfeld allgemein

Die Bedeutung der allgemeinen Systemumwelt bzw. des allgemeinen Umfelds für den Erfolg eines Innovationsprojekts wird von allen Projektbeteiligten bestätigt. Dabei spielen im Einzelnen folgende Faktoren eine Rolle:

- **Launchstrategie:** Aus Sicht des Projektleiters Marketing B ist ein großer Einflussfaktor auf den Erfolg eines Innovationsprojekts die Launchstrategie, d. h. wie die neuen Produkte auf den Markt gebracht werden: *„Was nicht so gut war, war die zu rasche Einführung des neuen Produktformats in einem der Länder“* (Projektleiter Marketing B). Um ein Innovationsprojekt zu unterstützen, ist aus Sicht des Marketingleiters Strategie K notwendig, die Launchstrategie vom strategischen Marketing für alle Ländern zu organisieren. Dieses Ergebnis wird auch in der Literatur bestätigt. Entscheidend für den erfolgreichen Start eines neuen Produktes ist u. a. ein starkes Marketing und eine gezielte Verkaufsstrategie (vgl. Cooper 2002, S. 100ff.; Homburg und Kuhn 2007, S. 12ff.).
- **Innovationen im Markt ausreichend Zeit lassen:** Aus Sicht des Marketingleiters Strategie K ist es für den Erfolg eines Innovationsprojekts hinderlich, den neuen Produkten nicht ausreichend Zeit auf dem Markt zu lassen: *„Das Marketing gibt den Innovationen nicht genügend Zeit, um sich am Markt zu behaupten“* (Marketingleiter Strategie K). Um Innovationsprojekte in diesem Punkt zu verbessern, sollte aus Sicht des Marketingleiters Strategie K einer neuen Innovation mehr Zeit auf dem Markt gegeben werden.

Im Nachfolgenden finden sich noch weitere Aussagen zu Schwachpunkten, zu denen aber keine expliziten Verbesserungshinweise genannt wurden:

- **Keinen Einfluss auf politische Faktoren seitens der Entwicklung:** Aus Sicht des Abteilungsleiters Entwicklung I ist es hinderlich, dass die Entwicklungsabteilung keinen Einfluss auf politische Entscheidungen hat: *„Da waren politische Aspekte. Diese können wir nicht beeinflussen“* (Abteilungsleiter Entwicklung I).
- **Wechselnde Business-Strategien:** Aus Sicht des Marketingleiters Strategie K ist ein Schwachpunkt in Innovationsprojekten, dass Geschäftsstrategien sich während eines Projekts ändern: *„Wir haben nach einer Strategie industrialisiert, die danach wieder umgeworfen wurde“* (Marketingleiter Strategie K).

5.5 Subjektive Deutungen, soziale Regeln und Regelkreise

Kategorie 5: Subjektive Deutungen, soziale Regeln und Regelkreise

Ein Innovationsprojekt stellt ein soziales System dar, dass aus verschiedenen Menschen bzw. Projektbeteiligten besteht. Diese sozialen Systeme sind u. a. gekennzeichnet durch die subjektiven Deutungen, sozialen Regeln und Regelkreise (vgl. König und Volmer 2012, S. 73). So nehmen die Projektbeteiligten das im Projekt Erlebte subjektiv wahr. Diese subjektive Wahrnehmung beeinflusst ihr Handeln. Darüber hinaus gibt es in einem sozialen System, wie dem Innovationsprojekt, spezielle soziale Regeln und immer wiederkehrende Verhaltensmuster (Regelkreise), die einen sehr hohen Einfluss auf den Erfolg des Innovationsprojekts haben. Im Einzelnen sind hierbei folgende Kategorien aufgeführt:

- Subjektive Deutungen,
- Soziale Regeln,
- Regelkreise.

Kategorie 5.1: Subjektive Deutungen

Für das soziale System Innovationsprojekt sind die subjektiven Deutungen der einzelnen Personen von höchster Bedeutung, da die Personen dieses sozialen Systems sich Gedanken über sich selbst und ihre Umwelt machen (vgl. Bührmann 2008, S. 112). Diese subjektive Wahrnehmung beeinflusst maßgeblich ihr Handeln und somit unmittelbar den Erfolg des Innovationsprojekts. Trotz der enormen Bedeutung dieses Einflussfaktors wird dieser in der Literatur kaum bzw. gar nicht berücksichtigt. Subjektive Deutungen lassen sehr viel Raum für Missverständnisse und unausgesprochene Konflikte, v. a. wenn die Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Projektbeteiligten nicht ideal ist. Dies ist sehr häufig in Innovationsprojekten der Fall, da hier unterschiedliche Funktionsbereiche (z. B. Marketing und F&E), mit z. T. divergierenden Zielvorgaben, zusammen arbeiten müssen. Bei der Schaffung von neuen innovativen Produkten und Verfahren entscheiden die subjektiven Deutungen der Projektbeteiligten über den Verlauf und somit den Erfolg des Innovationsprojekts. Die Vergegenwärtigung und die Kommunikation der subjektiven Deutungen der Projektbeteiligten stellt die Grundlage für eine gute und förderliche Zusammenarbeit dar. Erst wenn alle Projektbeteiligten ihre subjektiven Deutungen bewusst wahrnehmen und „richtig“ interpretieren, können Missverständnisse und Konflikte reduziert bzw. verhindert werden. Die dadurch gewonnene Zeit und Energie können die Projektbeteiligten stärken, sich auf die erfolgreiche Durchführung des Innovationsprojekts zu konzentrieren. Dieser Erfolgsfaktor wurde von allen Projektbeteiligten bestätigt. Dabei spielen im Einzelnen folgende Faktoren eine wichtige Rolle:

- **Allgemeine Grundeinstellung bezüglich des Innovationsprojekts:** Aus Sicht des Projektleiters Entwicklung C stellt die allgemeine Grundeinstellung der Projektbeteiligten zum Innovationsprojekt einen entscheidenden Einflussfaktor auf den Erfolg eines Innovationsprojekts dar. Die eigene ehrliche Einstellung der Projektbeteiligten zum Innovationsprojekt beeinflusst in erster Linie die eigenen Handlungen, aber auch die Handlungen der Projektpartner. Wenn die Projektleiter und Projektbeteiligten von ihrem Innovationsprojekt und der erfolgreichen Durchführung selbst nicht überzeugt sind, werden die Projektbeteiligten in schwierigen Phasen des Innovationsprojekts bzw. bei unerwarteten Hindernis-

sen nicht ausreichend für „ihr“ Projekt kämpfen. Hingegen bewirkt eine positive Grundeinstellung der Projektbeteiligten, dass alle an den Erfolg des Innovationsprojekts glauben und erst dadurch mit der notwendigen Ausdauer und Beharrlichkeit Lösungen generiert werden: *„Was sehr gut war, war, dass wir alle fest an das Projekt geglaubt haben. Gerade in den schwierigen Phasen hat uns diese Einstellung geholfen, [am Projekt] dran zu bleiben und Lösungen zu finden“* (Projektleiter Entwicklung C). Um ein Innovationsprojekt zum Erfolg zu führen, muss dafür gesorgt werden, dass die Projektbeteiligten eine positive Einstellung dem Innovationsprojekt gegenüber haben bzw. bekommen. Dies kann z. B. durch eine offene Kommunikationskultur erreicht werden.

- **Vertrauen in Kompetenz von Projektleiter und Projektmitarbeiter:** Der Abteilungsleiter Entwicklung A sieht das Vertrauen der Führungsebene in die Kompetenz der Projektleiter und Projektmitarbeiter als sehr wichtigen Erfolgsfaktor für Innovationsprojekte. Erst durch das Vertrauen des Managements in die Projektbeteiligten und ihre Fähigkeiten und Kompetenzen entsteht eine Grundlage für engagierte und selbstverantwortliche Zusammenarbeit. Das Management kann und darf nicht die Projektbeteiligten ständig kontrollieren und überwachen. Es muss den Projektbeteiligten vertrauen und auch die nötige Freiheit zum selbstbestimmten Arbeiten ermöglichen: *„Das Projekt kann nur erfolgreich werden, wenn ich voll und ganz auf Kompetenz meiner Projektleiter und den Projektmitarbeitern vertraue. Erst wenn die Mitarbeiter sehen, dass ich 100 % von ihrer Kompetenz überzeugt bin, bringen sie Höchstleistungen“* (Abteilungsleiter Entwicklung A). Die ehrliche Wertschätzung der Führungsebene in die Fähigkeiten der Projektleiter und Projektmitarbeiter beeinflusst deren subjektive Deutungen und somit auch direkt ihr Handeln. Wenn die Projektbeteiligten das Gefühl haben, mein Chef vertraut meiner Kompetenz und glaubt an mich, nur dann sind sie auch bereit, in schwierigen Phasen des Innovationsprojekts Verantwortung zu übernehmen.
- **Vertrauen in eigene Kompetenz, das Projekt stemmen zu können:** Entscheidend für den Erfolg eines Innovationsprojekts ist für den Projektleiter Entwicklung E der Glaube an die eigenen Fähigkeiten, das Projekt erfolgreich umzusetzen: *„Erst wenn ich selbst daran glaube, dass ich das Projekt auch*

durchführen kann, nur dann werde ich es auch schaffen. Es gibt nichts schlimmeres, Projekte zu führen, die ich mir selbst nicht ganz zutraue. Innovationsprojekte sind immer mit etwas ganz Neuem und häufig mit Problemen verbunden. Deshalb sollte man als erstes seine Fähigkeiten kennen und an sich selbst glauben“ (Projektleiter Entwicklung E). Die subjektive Deutung und subjektive Wahrnehmung der Projektleiter sowie der Projektmitarbeiter haben einen enormen Einfluss auf den Verlauf des Innovationsprojekts und direkt auf den Erfolg. Grundlage ist, dass die Projektbeteiligten sich erst ihrer eigenen subjektiven Vorstellungen bzw. Deutungen über die eigenen Fähigkeiten bewusst werden. Basierend auf dem Prinzip der Selbstwirksamkeit kann der Projektleiter durch den Glauben an sich selbst und seiner eigenen Wirksamkeit den Erfolg des Projekts stark fördern (vgl. Weisweiler und Dirscherl 2013, S. 26; Werry 2012, S. 167; Kauffeld 2011, S. 149). Der Projektleiter sollte daher die Möglichkeit nutzen, die subjektiven Deutungen bzw. Feedback von fördernden Kollegen und Vorgesetzten einzuholen, um in schwierigen Phasen des Innovationsprojekts mehr Selbstvertrauen zu haben. Auch der Projektleiter hat die Möglichkeit mit seinen subjektiven Deutungen die Projektbeteiligten zu fördern und zu unterstützen, um somit deren Fähigkeiten auszubauen und ihr Selbstvertrauen zu stärken. Eine unterstützende und motivierende Unternehmenskultur mit einer offenen Kommunikationsstruktur ist dafür eine wichtige Grundlage.

- **Vertrauen, dass das Projektteam hinter mir steht:** Aus Sicht des Projektleiters Entwicklung C ist für den Erfolg eines Innovationsprojekts entscheidend, dass er sich auf sein Projektteam verlassen kann und das sein Team voll zu ihm steht: *„Meine erfolgreichsten Projekte wurden erst durch ein super Team ermöglicht. Bei Schwierigkeiten und bei sehr kurzen Zeitvorgaben haben sie mich nie im Regen stehen lassen. Wenn ich das Gefühl habe, mein Team steht voll und ganz hinter mir, dann kann ich mit ihnen zusammen alles erreichen“* (Projektleiter Entwicklung C). Die subjektive Wahrnehmung des Projektleiters über die Unterstützung seines Projektteams beeinflusst auch hier unmittelbar seine Motivation bzw. seine Einsatzbereitschaft und somit den Verlauf des Innovationsprojekts. Der Projektleiter hat seine eigene Sicht und Interpretation über das Verhalten des Projektteams. Nur wenn der Projektleiter selbst über-

zeugt ist, dass sein Projektteam ihn als Projektleiter vollständig akzeptiert und er „seinem Team“ vertrauen kann, kann eine erfolgreiche Zusammenarbeit entstehen. Es zeigt sich auch wieder hierbei, wie wichtig die eigenen subjektiven Deutungen der Projektbeteiligten für ihren Einsatz und somit für den Erfolg von Innovationsprojekten sind. Um dieses Vertrauen aufzubauen, ist innerhalb des Projektteams eine offene Kommunikation notwendig. Wichtig ist dabei, die jeweiligen subjektiven Deutungen der Projektbeteiligten herauszuarbeiten und offen zu kommunizieren. Dafür ist eine Unternehmenskultur hilfreich, die durch Offenheit, partnerschaftliches Arbeiten und gegenseitigem Respekt geprägt ist. Eine weitere Unterstützung stellt dabei die Sensibilisierung der Projektbeteiligten in Bezug auf die subjektiven Deutungen der Kollegen und der Vorgesetzten dar. Der Umgang mit den subjektiven Deutungen in Innovationsprojekten sollte daher in den Vordergrund gestellt werden. Die Projektbeteiligten sollten die Möglichkeit haben, ihre subjektiven Deutungen jederzeit dem Projektleiter mitteilen können ohne Sanktionen zu befürchten. Der Projektleiter sollte daher geschult werden, sich seine eigenen subjektiven Deutungen erst einmal zu vergegenwärtigen und bei Bedarf innerhalb des Projektteams diese zu klären.

- **Vertrauen vom Marketing in die Entwicklung:** Aus Sicht des Abteilungsleiters Entwicklung I ist die subjektive Sicht des Marketings auf die Entwicklung ein wesentlicher hinderlicher Faktor für den Erfolg eines Innovationsprojekts. Aufgrund eingangs zu hoher Anforderungen an das Projekt vom Marketing, v. a. hinsichtlich Produkteigenschaften, Zeitplänen und Kosten, ist die Entwicklung sehr häufig nicht in der Lage, das Projekt in der gewünschten Eingangsqualität zu liefern: *„Das Marketing möchte von uns [der Entwicklung] am Anfang des Projekts immer das bestmögliche, innovativste Produkt haben. Natürlich darf es aber nicht wesentlich mehr kosten als die Standardprodukte. Klar, dass dies so nicht erreicht werden kann. Am Ende sagt das Marketing immer, dass die Entwicklung nicht liefern kann. Das ist frustrierend!“* (Abteilungsleiter Entwicklung I). Dies führt dazu, dass das Marketing, die subjektive Sichtweise bekommt, die Entwicklung sei nicht in der Lage schnell und gut zu liefern. Diese subjektive Sichtweise blockiert somit eine gute und partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Marketing und Entwicklung. Diese Deutungen des Marke-

tings führen leicht zu Missverständnissen und dem entsprechend zu gegenseitigen Vorwürfen. Das Marketing beschuldigt die Entwicklung und die Entwicklung sieht die Fehler beim Marketing. Letztendlich führt es auf beiden Seiten zur Frustration der Projektbeteiligten. Hilfreich ist hierbei, die subjektiven Deutungen des Marketings und der Entwicklung beiden Seiten transparent zu machen. Auf der inhaltlichen Ebene ist eine mögliche Konsequenz, Innovationsprojekte von Beginn an zusammen mit Marketing und Entwicklung zu definieren und realistische Anforderungen zu stellen (siehe auch Kategorie 5.3 Regelkreise). Auf der Beziehungsebene sollte ein regelmäßiges Treffen zwischen dem Marketing und der Entwicklung zur Besprechung der subjektiven Deutungen und Sichtweisen der Projektbeteiligten stattfinden. Bei diesen Treffen sollte den Projektbeteiligten ermöglicht werden, ihre subjektiven Sichtweisen bzw. Deutungen zum Verhalten der jeweiligen Akteure zu kommunizieren und ggf. klarzustellen.

- **Positives Arbeitsklima:** Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor für Innovationsprojekten sind die persönlichen, positiven Beziehungen zu Arbeitskollegen, die durch gemeinsame Freizeitgestaltung gestärkt werden können. Nach Ansicht des Support-Mitarbeiters Entwicklung F führten die gemeinsamen Kochkurse, die sog. „Cooking Classes“, die außerhalb der Arbeitszeit mit den unterschiedlichsten und bereichsübergreifenden Arbeitskollegen durchgeführt wurden, zu einer besseren, persönlichen Beziehung untereinander: *„Gerade bei den Cooking Classes lernte ich Kollegen von einer ganz anderen Seite kennen. Hier mussten wir nicht über Ressourcen oder Zeitpläne diskutieren. Meistens hatten wir sehr viel Spaß miteinander, so dass wir danach beim Arbeiten viel besser zusammenarbeiten konnten. Ich bin danach bei Problemen in Projekten häufiger einfach direkt zu den Kollegen gegangen als seitenweise Emails zu schreiben. Wir haben dadurch viel schneller und einfacher Lösungen gefunden“* (Support Mitarbeiter Entwicklung F). Die gemeinsame Freizeitgestaltung wirkt sich sehr positiv auf den Verlauf und den Erfolg von Innovationsprojekten aus. Hier haben die Teilnehmer die Möglichkeit, andere Kollegen aus unterschiedlichen Bereichen projektunabhängig kennenzulernen. Solche Freizeitgestaltung führt zu einer besseren Beziehung zwischen den Kollegen, welches sich positiv auf die Zusammenarbeit auswirkt. Der persönliche Zugang unter den Kollegen wird gefördert und führt bei Problemen in Projekten zu schnelleren, einfacheren

und unbürokratischeren Lösungen. Die positive Erfahrung in der Arbeit fördert die vermehrte Teilnahme an gemeinsamen Freizeitgestaltungen, wie z. B. der oben genannte Kochkurs, die sich wiederum förderlich auf den Erfolg der Innovationsprojekte auswirkt.

Obwohl die subjektiven Deutungen der Projektbeteiligten einen enormen Einfluss auf den Erfolg eines Innovationsprojekts im Lebensmittelbereich haben, wurde dieser Aspekt bisher weder in der spezifischen Literatur noch in den empirischen Untersuchungen in entsprechendem Maße berücksichtigt (siehe Kapitel 2.4).

Für eine erfolgreiche Durchführung eines Innovationsprojekts im Lebensmittelbereich ergibt sich daher die Konsequenz, in allen Phasen des Innovationsprojekts die subjektiven Deutungen der Projektbeteiligten zu erfassen, zu kommunizieren und entsprechend zu berücksichtigen.

Kategorie 5.2: Soziale Regeln

Die sozialen Regeln bei der Durchführung eines Innovationsprojekts stellen einen der wichtigsten, bisher kaum betrachteten Einflussfaktoren auf dessen Erfolg dar. Auch dieser Erfolgsfaktor wurde von allen Projektbeteiligten bestätigt. Die sozialen Regeln beschreiben, was die einzelnen relevanten Personen im sozialen System tun sollen, tun dürfen oder aber auch nicht tun dürfen. Die sozialen Regeln werden durch Sanktionen gestützt und sie haben einen festgelegten Geltungsbereich (vgl. König und Volmer 2012, S. 104f.). Dabei wird zwischen expliziten und impliziten Regeln unterschieden. Die expliziten Regeln sind die ausdrücklich festgelegten Regeln, wie z. B. Arbeitsplatzbeschreibungen und Unterschriftenregelungen (vgl. König und Volmer 2008, S. 168). Hingegen sind implizite Regeln in sozialen Systemen nicht schriftlich festgehalten und gelten inoffiziell. „[...] die nirgendwo schriftlich fixiert oder in Kraft gesetzt sind, möglicherweise auch offiziellen Regeln entgegenstehen und doch höchst wirksam sind“ (ebd., S. 168). Als Beispiele nennen hier König und Volmer: „Bei Besprechungen darf man später kommen oder früher gehen!“, „dem Chef nie widersprechen!“, „Alte Mitarbeiter haben mehr Rechte!“, „Tu nichts ohne Absicherung vom Vorgesetzten!“ oder „Mitarbeiter dürfen nicht besser als der Vorgesetzte sein!“ (ebd., S. 168). Diese Regeln haben einen sehr starken Einfluss auf den Erfolg eines Innovationsprojekts. Explizite und implizite soziale Regeln können sich stark hinderlich bzw. förderlich auf ein Innovationsprojekt auswirken. Die expliziten Regeln sind durch ihren offiziellen Charakter eher präsent, wodurch sie schneller und einfacher verändert werden können. Die impliziten sozialen Regeln sind durch ihre Eigenschaft eher geheim bzw. verdeckt. Dies erfordert erst einmal die Identifizierung solcher Regeln. Erst anschließend können diese verändert werden, z. B. es gilt die inoffizielle Regel „Stelle niemals die Ideen und Zahlen des Marketings in Frage“ (ebd., S. 168f.). Hierbei wurden im Einzelnen folgende Faktoren bei den expliziten sozialen Regeln genannt:

- **Einbeziehung von Experten:** Aus Sicht des Projektleiters Entwicklung D stellt die Regel, auch kurzfristig Experten bezüglich des Innovationsprojekts zu Rate zu ziehen, einen entscheidenden Einflussfaktor auf den Erfolg des Innovationsprojekts dar. Innovationsprojekte haben zum Ziel, neue Produkte bzw. Verfahren zu entwickeln. Dafür ist langjährige und vielseitige Erfahrung notwendig,

welche v. a. jüngere Projektleiter nicht haben können. Es ist daher wichtig, das die jüngeren Projektleiter Entwicklung proaktiv dieses Wissen von erfahrenen Experten einholen und deren Erfahrungen positiv in das Innovationsprojekt einbringen: *„Wir hatten immer die Möglichkeit bei Bedarf Experten mit ins Innovationsprojekt einzubeziehen. Diese haben uns geholfen, Lösungen für unsere Probleme zu erarbeiten“* (Projektleiter Entwicklung D). Diese explizite soziale Regel, einfach und unbürokratisch Experten in das Innovationsprojekt einzubeziehen, erleichtert die Überwindung von schwierigen Projektphasen im Innovationsprojekt. Häufig treten gleiche oder ähnliche Schwierigkeiten im Projekt auf, die aber nicht immer dokumentiert oder offiziell bekannt sind. Durch die Nutzung der Erfahrung der Experten können diese Lösungsansätze einfach und schnell von den Projektleitern genutzt werden. Um ein Innovationsprojekt zum Erfolg zu führen, sollte deshalb generell eine offene, kommunikationsfördernde Kultur zum Wissensaustausch geschaffen werden. Daher sollte die Regel aufgestellt werden, dass Experten, aber auch erfahrenere Projektleiter ihre Erfahrungen und ihr Wissen in anderen Innovationsprojekten aktiv einbringen, so dass die unerfahreneren Projektleiter davon auch profitieren können.

- **Vorstellung- und Feedbackrunde zu den Innovationsprojekten:** Aus Sicht des Projektleiters Entwicklung E ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, die soziale Regel, sein Innovationsprojekt in einer wöchentlichen Vorstellungsrunde präsentieren zu können. Dabei werden von den projektfremden Kollegen Fragen gestellt und Anregungen gegeben. Dies fördert den Erfahrungsaustausch z. B. zum Innovationsprojekttablauf oder die kritische Hinterfragung des eigenen Projekts: *„Es war bei uns üblich, das eigene Projekt in einer Vorstellungsrunde den Kollegen zu präsentieren. Dies hat unglaublich viel geholfen. Es gab dabei sehr erfahrene Kollegen, die mit ihrem Wissen auf mögliche Schwierigkeiten und Hindernisse im Projekt hingewiesen haben. Aber auch die Fragen neuer fachfremder Kollegen, z. B. aus der Personalabteilung, hat sehr geholfen“* (Projektleiter Entwicklung E). Um ein Innovationsprojekt zum Erfolg zu führen, sollte die Möglichkeit zum regelmäßigen Austausch mit Projektbeteiligten und projektfremden Kollegen geschaffen werden. Das fördert einerseits die abteilungsübergreifende Kommunikation und Zusammenarbeit. Andererseits haben alle

Mitarbeiter somit die Möglichkeit, sich weiterzubilden und ihren Horizont zu erweitern und v. a. dieses Wissen bei ihren eigenen Projekten lösungsorientiert einzusetzen. Auch hilft es, die jeweiligen beruflichen Erfahrungen der einzelnen Mitarbeiter transparent und somit für den Erfolg von Innovationsprojekten nutzbar zu machen.

- **Open-Ups – wöchentlicher, bereichsübergreifender Austausch zu Projekten:** Die wöchentlichen Gedankenaustausch-Runden, welche bereichs- und projektübergreifend stattfinden, wurden vom Projektleiter Entwicklung E als ein förderlicher, hilfreicher Erfolgsfaktor bzw. Regel gesehen: *„Die wöchentlichen Open-Ups helfen uns sehr. Es gibt dort viele sehr erfahrene Kollegen, auch aus anderen Bereichen, die ihr Feedback zum Projekt geben und auf eventuelle Schwierigkeiten hinweisen oder sogar Ideen für technologische Probleme haben“* (Projektleiter Entwicklung E). Auch hier wird deutlich, dass soziale Regeln einen sehr großen Einfluss auf den Erfolg von Innovationsprojekten haben können. Durch die Teilnahme an den wöchentlichen Erfahrungsaustausch-Runden wird das gesamte Potential und Wissen der Mitarbeiter im Forschungsbereich genutzt. Die Präsentation des Projekts führt in erster Linie zu einem gemeinsamen Treffen von allen Mitarbeitern (z. B. Projektmitarbeiter, Projektleiter, Supportgruppen-Mitarbeiter, Verpackungsabteilungsmitarbeiter, Abteilungsleiter, Personalabteilung, Verwaltung), welche mehrere Vorteile mit sich bringt. Zuerst führt es zu einem Aufbrechen der „Abteilungssilos“. Es ergibt sich dadurch die Möglichkeit, dass sich Kollegen aus den unterschiedlichsten Bereichen treffen und Abteilungsgrenzen aufgebrochen werden. Ein weiterer positiver Effekt ist auch, dass Kollegen aus anderen Bereichen eine Vorstellung bekommen, an welchen Projekten die einzelnen Projektleiter arbeiten. Darüber hinaus entsteht durch diese Treffen, die Möglichkeit die eigenen Präsentationsfähigkeiten zu üben und zu erweitern. Durch eine gute Präsentation bzw. Projektfortschritt gibt es auch Anerkennung von den Kollegen, was wiederum die Motivation der Projektleiter steigert. In diesem Plenum hat der Projektleiter auch die Möglichkeit, das Management auf sich aufmerksam zu machen und dadurch seine Karriere zu fördern.

- **Projektabschluss-Treffen / Wissenstransfer:** Während der Projektdurchführung machen die Projektbeteiligten sehr viele neue Erfahrungen. Dieses Wissen schlummert zumeist ungenutzt in irgendwelchen Abschlussprotokollen, die häufig auch nicht die wirklichen Schwach- und Problemstellen auf der Ebene des sozialen System Innovationsprojekt beinhalten. Um aus den Erfahrungen der abgeschlossenen Innovationsprojekte zu lernen und das Wissen in neuen Projekten nutzen zu können, sind freiwillige bereichs- und projektübergreifende Lern- und Wissenstransfer-Veranstaltungen für den Erfolg von Innovationsprojekten von entscheidender Bedeutung: *„Mir haben die abteilungsübergreifenden Wissensaustausch-Veranstaltungen bei Projektabschlüssen sehr geholfen. Hier wurde rückblickend über den Verlauf des Projekts gesprochen. Da meistens kein Management anwesend war, konnten die Projektleiter offen über die wirklichen Stolpersteine bzw. tieferliegenden Erfolgs- oder Scheiterungsgründe sprechen. In dieser Veranstaltung wurden nicht nur über abgeschlossene Projekte diskutiert, sondern jeder konnte sich von den Kollegen auch Feedback zu seinem eigenen aktuellen Projekt einholen“* (Projektleiter Entwicklung D). Es zeigt sich auch hier, dass der Austausch über Innovationsprojekte unter den Kollegen einen sehr grossen Einfluss auf den Erfolg der Innovationsprojekte haben kann. Dies führt dazu, dass Projektbeteiligte, die diese nützliche Erfahrung gemacht haben, immer wieder an diesen freiwilligen Veranstaltungen teilgenommen und auch die eigenen Projektabschlüsse vorgestellt haben. Ein weiterer positiver Effekt dieser Veranstaltungen ist, dass die Projektbeteiligten sehen, dass nicht nur sie allein mit bestimmten Problemen zu kämpfen haben. Dieses Wissen erleichtert den Umgang mit den eigenen Projektproblemen und ermöglicht, mit den Kollegen mögliche Lösungen zu diskutieren. Der informelle Charakter dieser Veranstaltung begünstigt durch die Abwesenheit des Managements einen offeneren Austausch unter den Projektleitern und -beteiligten.
- **Regeln zur straffen Durchführung von Projektmeetings:** Eine weitere sehr wichtige soziale Regel stellt die straffe Durchführung von Projektmeetings dar. Die Projektmeetings werden in der Regel wenig strukturiert durchgeführt, wie der Projektleiter Entwicklung E bestätigt: *„Die Projektmeetings waren häufig ohne klare Struktur. Das Ziel des Meetings wurde nicht klar kommuniziert, es gab*

keinen Überblick, was aus früheren Meetings herauskam, die Zeit wurde andauernd überzogen, es gab keine klaren Ergebnisse und nächsten Aktionen aus den Meetings, häufig war auch nicht klar, wer etwas machen soll. Das war echt frustrierend“ (Projektleiter Entwicklung E). Projektmeetings sind sehr wichtig zum Austausch auf der Inhalts- und Beziehungsebene zwischen den unterschiedlichen Projektbeteiligten. Dabei werden z. B. folgende inhaltliche Fragen angesprochen: Wo steht das Projekt? Welche Hürden sind zu nehmen? Welche Entscheidungen müssen noch getroffen werden? Wie sieht die Zeitplanung aus? Durch die Bearbeitung der inhaltlichen Aspekte wird das Innovationsprojekt vorangetrieben. Desweiteren wird auf der Beziehungsebene der persönliche Kontakt zwischen den Projektbeteiligten gefördert und ausgebaut. Aufgrund dieser Bedeutung von Projektmeetings ist eine konstruktive, straffe und ergebnisorientierte Durchführung für den Erfolg von Innovationsprojekten im Lebensmittelsbereich notwendig. Wie der Projektleiter Entwicklung E betont ist eine klare Struktur zur Durchführung der Projektmeetings unerlässlich. Förderlich ist es daher, wenn in Projektmeetings klare und für alle Beteiligte bekannte Regeln herrschen. Beispiele für solche Regeln sind: Das Projektmeeting pünktlich starten und beenden, am Ende jedes Projektmeetings einen Aktionsplan erstellen, der klar aufführt wer, was, bis wann macht, Rollen für die Durchführung festlegen, wie z. B. Timekeeper, oder Moderator.

Bei den impliziten Regeln wurden im Einzelnen folgende Faktoren genannt:

- **Nicht vor dem Chef nach Hause gehen:** Aus Sicht des Projektleiters Entwicklung C stellt diese implizite soziale Regel, einen entscheidenden hinderlichen Einflussfaktor auf den Erfolg des Innovationsprojekts dar: *„Wir mussten immer länger bleiben als unser Chef, da sonst der Eindruck entstand, wir hätten wenig zu tun oder wären nicht engagiert“* (Projektleiter Entwicklung C). Dies führt zur Frustration und Demotivation der Projektmitarbeiter, da die Work-Life-Balance darunter leidet. Die reine Anwesenheit der Projektbeteiligten und Mitarbeiter ist nicht entscheidend für das Vorantreiben des Innovationsprojekts. Für Ideen oder für Kreativität zur Lösung von schwierigen Phasen benötigen die Projekt-

beteiligten den Freiraum auch ohne schlechtes Gewissen vor dem Chef früher gehen zu können. Die implizite Regel „länger als der Chef da zu bleiben“, obwohl die Aktivitäten für den jeweiligen Tag beendet sind, fördert eine unnötige Verlangsamung der Aufgaben. Insgesamt gesehen, behindert die Regel eine motivierende und vertrauensvolle Unternehmenskultur und eine echte Identifikation mit der Firma bzw. dem Innovationsprojekt. Laut Projektleiter Entwicklung C sollten *„alle Projektbeteiligten eigenverantwortlich und selbstständig in ihrem eigenen Tempo arbeiten, ohne dabei ein schlechtes Gewissen zu haben oder Nachteile zu befürchten“* (Projektleiter Entwicklung C).

- **Morgens vor Arbeitsbeginn einen gemeinsamen Kaffee trinken:** Aus Sicht des Projektleiters Entwicklung E stellt diese implizite soziale Regel, einen entscheidenden förderlichen Einflussfaktor auf den Erfolg des Innovationsprojekts dar: *„Wir haben jeden Morgen den Arbeitstag mit einen gemeinsamen Kaffee in der Kaffee-Ecke begonnen. Da bekomme ich auch mal mit, was in den anderen Abteilungen läuft und häufig auch gute Ratschläge für meine eigenen Projekte“* (Projektleiter Entwicklung E). Entscheidend für den Erfolg eines Innovationsprojekts sind die projektbeteiligten Personen. Unternehmen, die die Zufriedenheit der Mitarbeiter in den Vordergrund stellen und nachhaltig fördern, sind langfristig erfolgreicher. Die Mitarbeiter in solchen Unternehmen haben eine stärkere Identifikation mit dem Unternehmen und haben ein stärkeres Zusammengehörigkeitsgefühl. Vor allem in schwierigen Phasen der Innovationsprojekte stärkt die verdeckte Regel „Morgens vor Arbeitsbeginn einen gemeinsamen Kaffee trinken“ abteilungsübergreifend den Zusammenhalt und fördert sehr stark die Motivation sowie den Informationsaustausch. Laut Projektleiter Entwicklung C *„hat das feste Ritual gemeinsames Kaffee trinken am Morgen etwas familiäres, was einem Halt, Zufriedenheit und Zusammengehörigkeit gibt, um den Tag motiviert anzugehen“*.
- **Sich nicht ständig in den Kompetenzbereich der anderen einmischen:** Aus Sicht des Support-Mitarbeiters Entwicklung M wird die genaue Einschätzung des eigenen Verantwortungsbereich als eine wichtigsten Erfolgsfaktoren genannt. Innovationsprojekte sind gekennzeichnet durch bereichsübergreifende

Zusammenarbeit (z. B. Prozessentwicklung, Qualitätssicherung, Sensorik etc.). Bei nicht genauer Definition und Abgrenzung der Stellenprofile kann es leicht zu Konflikten kommen. *„Es ist nicht auszuhalten, dass Projektleiter, die von der praktischen Anwendung keine Ahnung haben, mir ständig vorschreiben wollen, wie das Innovationsprodukt aussehen soll. Es fällt mir immer schwerer, mit solchen Projektleitern einen gemeinsamen Nenner zu finden“* (Support-Mitarbeiter Entwicklung M). Die implizite soziale Regel „sich ständig in den Kompetenzbereich der anderen einzumischen“, ist für die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Bereiche kontraproduktiv. Es führt bei den Projektbeteiligten zu einer gestörten Kommunikation, da ständige Ratschläge und Einmischungen in den eigenen Kompetenzbereich das Ansehen der jeweiligen Projektbeteiligten unterminiert. Im äußersten Fall kann es sogar zu einer Boykottierung des Innovationsprojekts kommen. Eine Konsequenz aus dieser hinderlichen sozialen Regel ist es, diese negative Regel den Projektbeteiligten zu vergegenwärtigen und eine klare Absprache für die zukünftige Handhabung festzulegen.

Wie sich aus den obigen Ergebnissen zeigt, haben die sozialen Regeln einen bedeutenden Einfluss auf den Erfolg eines Innovationsprojekts im Lebensmittelbereich. Die sozialen Regeln bestimmten das alltägliche Handeln der Projektbeteiligten. Sie können sich für die gemeinsame Zusammenarbeit im Innovationsprojekt positiv oder negativ auswirken. Dennoch wird der Aspekt der sozialen Regeln, insbesondere die impliziten sozialen Regeln, in der Innovationsliteratur im Lebensmittelbereich nicht erwähnt (siehe Kapitel 2.4).

Fördernde, v.a. implizite, soziale Regeln können eine erfolgreiche Durchführung eines Innovationsprojekts im Lebensmittelbereich stark positiv beeinflussen. Negative soziale Regeln können den Erfolg eines Innovationsprojekts verhindern. Daher ist es wichtig, die im Unternehmen bzw. in der entsprechenden Abteilung (z. B. Entwicklung oder Marketing) vorherrschenden sozialen Regeln den Projektbeteiligten bewusst zu machen und daraus entsprechende Maßnahmen einzuführen.

Kategorie 5.3: Regelkreise

Regelkreise stellen ebenfalls einen der bedeutendsten Erfolgsfaktoren für Innovationsprojekte dar, der in den bisherigen Studien der Innovationsforschung nicht näher betrachtet wurde. Dabei wird unter Regelkreis ein immer wiederkehrendes Verhaltensmuster in einem sozialen System verstanden. Hinderliche Regelkreise, die in einem Innovationsprojekt außer Acht gelassen werden, wirken sich negativ auf den gesamten Innovationsprozess aus. Hinderliche Regelkreise sind kennzeichnend in gescheiterten Innovationsprojekten. In dieser Kategorie finden sich Aussagen über die wiederkehrenden Verhaltensmuster innerhalb eines Innovationsprojekts. Hierbei wurden im Einzelnen folgende Faktoren genannt:

- **Regelkreis zu hohe Anforderungen – fehlende Umsetzung:** Der Abteilungsleiter Entwicklung A nennt die immer wieder zu hohen Anforderungen an das Produkt bzw. Projekt zu Beginn eines Innovationsprojekts, die hinderlich für den Erfolg eines Innovationsprojekts sind: *„Das Marketing hat wie immer gleich von Anfang an sehr viele Limitierungen [an das Produkt] als Must-have gefordert“* oder *„Das Problem lag darin, dass das Marketing uns jedes Mal zu enge Grenzen bzw. zu hohe Anforderungen gegeben hat“* (Abteilungsleiters Entwicklung A). Der Regelkreis „zu hohe Anforderungen – fehlende Umsetzung“ führen dazu, dass die Entwicklung die zu hohen Erwartungen sehr häufig nicht realisieren kann. Dies führt zu Frustration bei den Projektbeteiligten in der Entwicklung. Die Marketingabteilung sieht erst im Laufe des Innovationsprojekts ein, dass die gestellten zu hohen Anforderungen, v. a. bei einem begrenzten Produktpreis, nicht zu verwirklichen sind. Konsequenterweise senkt das Marketing anschließend die Anforderungen an das Projekt. Laut Abteilungsleiters Entwicklung A ist dieser Verlauf ein immer wiederkehrender Prozess und stellt somit einen hinderlichen Regelkreis in Innovationsprojekten dar.

Der Projektleiter Entwicklung C sieht deshalb die regelmäßige Fokussierung auf die wesentlichen Anforderungen an das Produkt als entscheidenden Erfolgsfaktor an. Ein weiterer Verbesserungsansatz ist es, das regelmäßig Verständnis vom Marketing für die Problematik der Entwicklung zu fördern: *„Es war das erste Mal, dass jemand aus dem Marketing gesagt hat, ok, ich verstehe, dass das*

zu viele Limitierungen für Euch sind. Wir priorisieren“ (Abteilungsleiter Entwicklung A). Eine Möglichkeit ist es, dass das Marketing und die Entwicklung beim Projektstart regelmäßig gemeinsam die Anforderungen diskutiert und als sog. zwingende (Must-have) und erwünschte (nice-to-have) Anforderungen definiert. Somit kann der hinderliche Regelkreis „zu hohe Anforderungen – fehlende Umsetzung“ durchbrochen werden.

- **Jede neue Idee wird in Frage gestellt:** Aus der Sicht des Projektleiters Entwicklung D ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, dass neue Ideen nicht immer wieder sofort reflexartig verworfen werden: *„Das Marketing reagiert immer wieder gleich. Immer wieder werden unsere neuen Ideen tausend mal hinterfragt“* (Projektleiter Entwicklung D). Diese sich ständig wiederholende Reaktion des Marketings führt zur Resignation der Projektleiter, neue, eigene Ideen bzw. neue Lösungsansätze einzubringen. Dieses Verhaltensmuster wirkt sich sehr negativ auf die Motivation und Kreativität aller Projektbeteiligten aus. *„Ich glaube, die Projektmitarbeiter können sich nicht mit ihrem Projekt identifizieren, weil ständig ihr Einsatz gebremst wird“* (Projektleiter Entwicklung D).
- **Fortwährendes Umändern des Projektauftrags:** Aus der Sicht des Abteilungsleiter Entwicklung A stellen die sich ständig ändernden Ziele des Projektauftrags ein riesiges Problem dar: *„Es werden andauernd die Projektziele bzw. der Projektauftrag verändert. Es ist so unmöglich, ein Projekt in der geplanten Zeit auf den Markt bringen“* (Abteilungsleiter Entwicklung A). Die sich immer wieder ändernden Projektziele bzw. Projektaufträge führen bei den Projektbeteiligten zu großer Frustration bzw. zu großem Ärger. Hierbei wäre es für das Innovationsprojekt förderlich, wenn dieser negative Regelkreis aufgedeckt, thematisiert und verbessert wird. Laut Abteilungsleiter Entwicklung A werden Bemühungen in diese Richtung eher nicht gestärkt. *„Die sich ständig ändernden Projektziele führen dazu, dass die Entwicklung stockt. Falls das Projekt dann scheitert, kann z. B. das Marketing den schwarzen Peter entspannt auf die Entwicklung schieben“* (Abteilungsleiter Entwicklung A).
- **Sich verlieren in Detaildiskussionen:** Ein wichtiger, hinderlicher Regelkreis stellt das regelmäßige „sich verlieren in Detaildiskussionen“ dar, wie der Pro-

jektleiter Entwicklung C bestätigt: *„Immer wieder verlieren wir einfach viel zu viel Zeit durch die nervigen und unnötigen Detaildiskussionen. Häufig wird einfach zu lange und zu viel über Kleinigkeiten diskutiert. Diese Kleinigkeiten sind für das Gesamtprojekt gar nicht ausschlaggebend. Dennoch werden immer wieder solche Diskussionen geführt. Wir verlieren auch so den Blick auf die wirklich wichtigen Aspekte des Innovationsprojekts“* (Projektleiter Entwicklung C). Das sich regelmäßige Verlieren in Detaildiskussionen behindert den Fortschritt des Innovationsprojekts. Durch das Diskutieren von Nebensächlichkeiten entstehen wiederum neue Fragen, die wieder diskutiert werden müssen und somit eine neue Detaildiskussion anstoßen. Dies ist ein sehr hinderlicher Regelkreis, bei dem viel Zeit und Energie in nebensächliche Aspekte des Innovationsprojekts gebunden werden. Laut Projektleiter Entwicklung C nehmen die Projektbeteiligten diesen negativen Regelkreis häufig nicht wahr und sind somit auch nicht in der Lage, diesen hinderlichen Regelkreis zu durchbrechen. Eine Möglichkeit zur Verbesserung ist beispielsweise das regelmäßige Hinzuziehen von externen Beobachtern in bestimmten Phasen des Innovationsprojekts, die den Projektbeteiligten dieses Verhalten bewusst machen. Erst dadurch können die Projektbeteiligten diesen negativen Regelkreis unterbrechen und sich wieder auf die wichtigen Aspekte des Innovationsprojekts fokussieren. Auch hier wird deutlich, dass Regelkreise den Projektverlauf und dadurch auch den Projekterfolg stark beeinflussen können.

- **Projektmitglieder fehlen immer wieder in Projektmeetings:** Aus Sicht des Abteilungsleiter Entwicklung I ist es sehr hinderlich für den Erfolg des Innovationsprojekts, wenn immer wieder Projektbeteiligte in den Projektmeetings fehlen. Selbst wenn sie einen Vertreter schicken, ist dieser häufig nicht selbst im jeweiligen Innovationsprojekt involviert. Der Vertreter kennt daher nicht die Details zum aktuellen Diskussionsstand, wie der Abteilungsleiter Entwicklung I betont: *„Nervig war es, dass immer wieder bei Projektmeetings ein Projektbeteiligter fehlte. Meistens konnte der Vertreter die wichtigen Fragen nicht beantworten. Er sagte, dass er das nochmals selbst abklären müsse. Wir haben dadurch wichtige Entscheidungen nicht treffen können und viel Zeit verloren. Und als der fehlende Projektbeteiligte im nächsten Projektmeeting wieder*

da war, mussten wir alles nochmals wiederholen. Dies kam immer wieder vor und hat die Arbeit am Innovationsprojekt verzögert“ (Abteilungsleiter Entwicklung I). Wie sich aus dieser Aussage zeigt, ist das regelmäßige Fehlen eines Projektbeteiligten in den Projektmeetings ein stark hinderlicher Regelkreis für das erfolgreiche Vorantreiben eines Innovationsprojekts. Es wird durch diesen hinderlichen Regelkreis eine kontinuierliche Projektbearbeitung und somit der Projektfortschritt erschwert. Für das Fehlen von Projektbeteiligten an Projektmeetings gibt es unterschiedliche Gründe und ist nicht immer zu vermeiden. Um aber die negativen Auswirkungen dieses hinderlichen Regelkreises zu reduzieren, gibt es mehrere Optimierungsansätze: Erstens sollte der Vertreter über alle wichtigen Aspekte des Innovationsprojekts informiert sein und auch Entscheidungsbefugnis erhalten. Zweitens könnte das Projektmeeting auf einen anderen Termin verlegt werden, an dem das Kernprojektteam teilnehmen kann. Oft nehmen die Projektleiter diesen hinderlichen Regelkreis als solches nicht wahr. Daher ist es wichtig, dass die Projektleiter sich dieses hinderlichen Regelkreises bewusst werden und entsprechende Maßnahmen ergreifen können.

Hinsichtlich der Regelkreise zeigen die oben dargestellten Aussagen deren enorme Bedeutung auf den Erfolg eines Innovationsprojekts im Lebensmittelbereich. In der einschlägigen Literatur über Innovationsprojekte im Lebensmittelbereich wird dieser Aspekt der Regelkreise nicht entsprechend berücksichtigt.

Die förderlichen Regelkreise können ein Innovationsprojekt immens unterstützen und sollten daher transparent gemacht und verstärkt werden. Die hinderlichen Regelkreise sollten ebenfalls den Projektbeteiligten transparent gemacht werden, um entsprechende Maßnahmen durchführen zu können.

5.6 Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, hinderliche und förderliche Einflussfaktoren für Innovationsprojekte im Lebensmittelbereich zu erarbeiten. Basis dafür ist das in Kapitel 4 dargestellte Kategoriensystem. Es stellt sich schließlich die Frage nach den zentralen Ergebnissen.

Sind die entscheidenden Faktoren für die Entwicklung eines Innovationsprojekts im Lebensmittelbereich erfassbar und können sie theoretisch genauer konkretisiert werden? Resultieren daraus neue Handlungsalternativen für die Praxis?

Nachfolgend werden die relevanten Ergebnisse in zwei Thesen dargestellt:

These 1: Das Systemmodell eignet sich als theoretischer Rahmen

Aus der Analyse der Innovationsprojekte hat sich deutlich herauskristallisiert, dass der Erfolg oder das Scheitern eines Innovationsprojekts im Lebensmittelbereich nicht ausschließlich auf einer Ursache basiert. Vielmehr liegt es daran, dass die Ursachen vielfältig und unterschiedlich sind. Auch die Wechselwirkungen zwischen diesen Ursachen spielen eine wichtige Rolle. Innovationsprojekte stellen ein soziales System dar, da die Hauptmerkmale, wie z. B. einzelne Personen mit ihren subjektiven Deutungen, den sozialen Regeln, den Regelkreisen, der Systemumwelt und die Entwicklung, vollständig zutreffen. Diese Hauptmerkmale existieren nicht isoliert nebeneinander, sie hängen voneinander wechselseitig ab (vgl. König und Volmer 2008, S. 46f.; Bührmann S. 42). Innovationsprojekte im Lebensmittelbereich werden u. a. vom Projektmanagement und von den Personen beeinflusst. Der Erfolg eines Innovationsprojekts im Lebensmittelbereich ist aber entscheidend von den Elementen des sozialen Systems, wie den subjektiven Deutungen, den sozialen Regeln und den Regelkreisen, abhängig. Deshalb bietet es sich hier an, ein Systemmodell als Basis zu nehmen. Die personale Systemtheorie von König und Volmer stellt dazu das geeignetste Konzept dar.

These 2: Zentrale Faktoren sind die subjektiven Deutungen, die sozialen Regeln und die Regelkreise

In Innovationsprojekten im Lebensmittelbereich stellen zwar das Projektmanagement und das Personensystem sehr wichtige Faktoren dar. In der vorliegenden Arbeit wurde aber deutlich, dass die Faktoren Projektmanagement und Personen auf den ersten Blick für den Erfolg eines Innovationsprojekts verantwortlich sind, aber dass die eigentlich entscheidenden Erfolgsfaktoren im sozialen System Innovationsprojekt liegen. Diese zentralen entscheidenden Erfolgsfaktoren sind insbesondere die subjektiven Deutungen, die sozialen Regeln und die Regelkreise des sozialen Systems Innovationsprojekt.

Sie beeinflussen alle Bereiche bzw. Teilbereiche des sozialen Systems Innovationsprojekt direkt oder indirekt bzw. offen oder verdeckt, und tragen somit maßgeblich zum Erfolg bei.

Subjektive Deutungen im sozialen System Innovationsprojekt:

Ein Innovationsprojekt wird nicht bzw. nicht nachhaltig erfolgreich, wenn der zentrale Erfolgsfaktor die subjektiven Deutungen der Projektbeteiligten nicht berücksichtigt wird. Für den Erfolg des sozialen Systems Innovationsprojekt sind die subjektiven Deutungen der einzelnen Personen entscheidend. Der Grund liegt darin, dass die subjektiven Deutungen maßgeblich das Handeln und somit auch den Verlauf des Innovationsprojekts beeinflussen. So macht sich beispielsweise der Projektleiter Entwicklung seine eigenen Gedanken über die Sachlage im Innovationsprojekt, gibt dieser eine bestimmte Bedeutung und reagiert entsprechend darauf. Ein zentraler Faktor ist z. B. die allgemeine Grundeinstellung der Projektbeteiligten bezüglich des Innovationsprojekts. Damit ein Innovationsprojekt erfolgreich durchgeführt werden kann, sollten alle Projektbeteiligten eine positive Einstellung dem Innovationsprojekt gegenüber haben bzw. bekommen. Der Projektleiter Entwicklung kann z. B. durch eine offene Kommunikationskultur, das Projektteam für den Erfolg des Innovationsprojekts begeistern. Im Rahmen dieser Arbeit stellen diese subjektiven Deutungen der Pro-

jektbeteiligten, z. B. die positive Grundeinstellung zum Projekt, einen zentralen Aspekt für den Erfolg des Innovationsprojekts dar.

Soziale Regeln im sozialen System Innovationsprojekt:

Weiterhin wird der Erfolg des Innovationsprojekts durch den zentralen Faktor soziale Regeln beeinflusst. Die sozialen Regeln beschreiben, was die einzelnen relevanten Personen im sozialen System tun sollen, tun dürfen oder aber auch nicht tun dürfen. Insbesondere die Berücksichtigung von sozialen Regeln kann bezogen auf das Projektmanagement entscheidend zum Erfolg beitragen, wie beispielsweise die Einbeziehung von Expertenwissen oder das aktive Nutzen der Vorstellungs- und Feedbackrunde zu den Innovationsprojekten.

Regelkreise im sozialen System Innovationsprojekt:

Darüber hinaus wird der Erfolg des Innovationsprojekts durch den zentralen Faktor Regelkreise beeinflusst. Regelkreise stellen dabei ein immer wiederkehrendes Verhaltensmuster in einem sozialen System dar, wie beispielsweise das regelmäßige Fehlen von Projektmitgliedern in Projektmeetings.

Die Kombination aus subjektiven Deutungen, sozialen Regeln und Regelkreisen verdeutlicht den Unterschied des hier entwickelten Erklärungsmodells gegenüber anderen Theorien (vgl. auch Kapitel 3; Luchte 2005, S. 164f.):

- In den betriebswirtschaftlichen Ansätzen werden v. a. die Wichtigkeit des Produktes und der materiellen Systemumwelt (Ressourcen) hervorgehoben. Darüber hinaus wird insbesondere im Ansatz von Hauschildt die Wichtigkeit von Promotoren betont. Hier werden wichtige Faktoren angesprochen. Dennoch fehlen dem Modell einige signifikante Faktoren, wie z. B. die subjektiven Deutungen. Ferner sind auch die Wechselwirkungen der einzelnen Faktoren nicht ausreichend erfasst.
- Des Weiteren ist das Modell der personalen Systemtheorie im Anschluss an König und Volmer zu erwähnen. Hierbei werden innerhalb der sechs

Ebenen sozialer Systeme (Personen, subjektive Deutungen, soziale Regeln, Regelkreise, Systemumwelt und Entwicklung) signifikante Faktoren genannt. Das hier entwickelte Kategoriensystem entspricht dem Modell der personalen Systemtheorie im Anschluss an König und Volmer. Hierbei wäre beispielsweise die Kategorie subjektive Deutungen zu nennen. Darüber hinaus werden in diesem Modell auch die Wechselwirkungen zwischen einzelnen Kategorien/Faktoren berücksichtigt.

6 Systemische Beratung für Innovationsprojekte im Lebensmittelbereich

Ziel dieser Arbeit ist die Untersuchung, wie sich Innovationsprojekte im Lebensmittelbereich unterstützen lassen. Nachfolgend werden mögliche Handlungsalternativen vorgezeigt und diskutiert. Dieses Kapitel wird zur besseren Übersicht in drei Bereiche gegliedert, d. h. Unterkapitel 6.1. befasst sich mit Verbesserungsmöglichkeiten für Innovationsprojekte basierend auf der betriebswirtschaftlichen Innovationsforschung. Unterkapitel 6.2 diskutiert verschiedene Beratungskonzepte zur Unterstützung von Innovationsprojekten im Lebensmittelbereich. In Unterkapitel 6.3 wird abschließend auf Basis der beiden vorherigen Kapitel ein Beratungskonzept zur Optimierung von Innovationsprojekten erarbeitet.

6.1 Ansätze des Innovationsmanagements

In der betriebswirtschaftlichen Lehre wird die Einführung von Innovationen vorrangig als Aufgabe des Managements betrachtet. Dieser Bereich gewinnt dabei immer mehr an Gewicht. Das Innovationsmanagement kann dabei in zwei Ansätze unterteilt werden, einerseits Innovationsmanagement als Linienaufgabe, andererseits als das Management innovativer Projekte (vgl. Luchte 2005, S. 167).

Zu ersterem gehört u. a. der Ansatz von Böhle und Bürgermeister bzw. Hauschildt und Salomo. Nach Böhle und Bürgermeister wurde früher der Fokus beim Management und bei der Organisation von Unternehmen auf die Produktion gelegt, wobei Innovationen speziellen Abteilungen zugeschrieben sowie von den anderen Unternehmensabteilungen getrennt wurden. Durch das Innovationsmanagement werden in Gegensatz dazu Innovationsprojekte und –prozesse in Gänze in die Organisation des Unternehmens miteinbezogen. Dabei werden v. a. die wesentlichen Prinzipien, wie Planen, Steuern und Kontrollieren, aus dem Management der industriellen Herstellung benutzt. Dies birgt das Risiko, das die wichtige Eigenschaft der Unsicherheit zur Schaffung von Neuem ausgegrenzt wird und somit Innovationen verhindert oder gestört werden. Dies hat zur Konsequenz, dass ein Management von Innovation benö-

tigt wird, welches die Einschränkungen der Planung nicht hinderlich, sondern als förderlich zur Schaffung von Innovation anerkennt und verwendet (vgl. Böhle und Bürgermeister 2012, S. 1).

Hauschildt und Salomo (2011, S. 29) bestimmen bei der Thematik Innovation und Management zuerst den Begriff des Managements, welcher aus den Aspekten Institution und Funktion besteht. Dabei wird Institution als der „organisatorisch zuständige, inhaltlich faktische Träger der betrieblichen Macht“ bezeichnet. Die Funktion beinhaltet dabei die immer „dispositive, nicht hingegen ausführende Tätigkeiten“. Das Management ist folglich dadurch gekennzeichnet, „dass es Strategien und Ziele definiert und verfolgt, Entscheidungen trifft, Informationsflüsse bestimmt und beeinflusst, soziale Beziehungen herstellt und gestaltet, auf die Partner in diesen sozialen Beziehungen einwirkt, um die getroffenen Entscheidungen zu realisieren“ (Hauschildt und Salomo 2011, S. 29). Danach ist Innovationsmanagement einerseits die „dispositive Gestaltung von Innovationprozessen“. Andererseits stellt das Innovationsmanagement mit systemtheoretischen Bezug die „bewusste Gestaltung des Innovationssystems, d. h. nicht nur einzelner Prozesse, sondern auch der Institution, innerhalb derer diese Prozesse ablaufen“ dar (vgl. ebd., S. 29). Entscheidend ist hierbei, dass der einzelne Innovationsprozess im Fokus steht und dass dieser in das System „Unternehmen“ zu integrieren ist (vgl. ebd., S. 30).

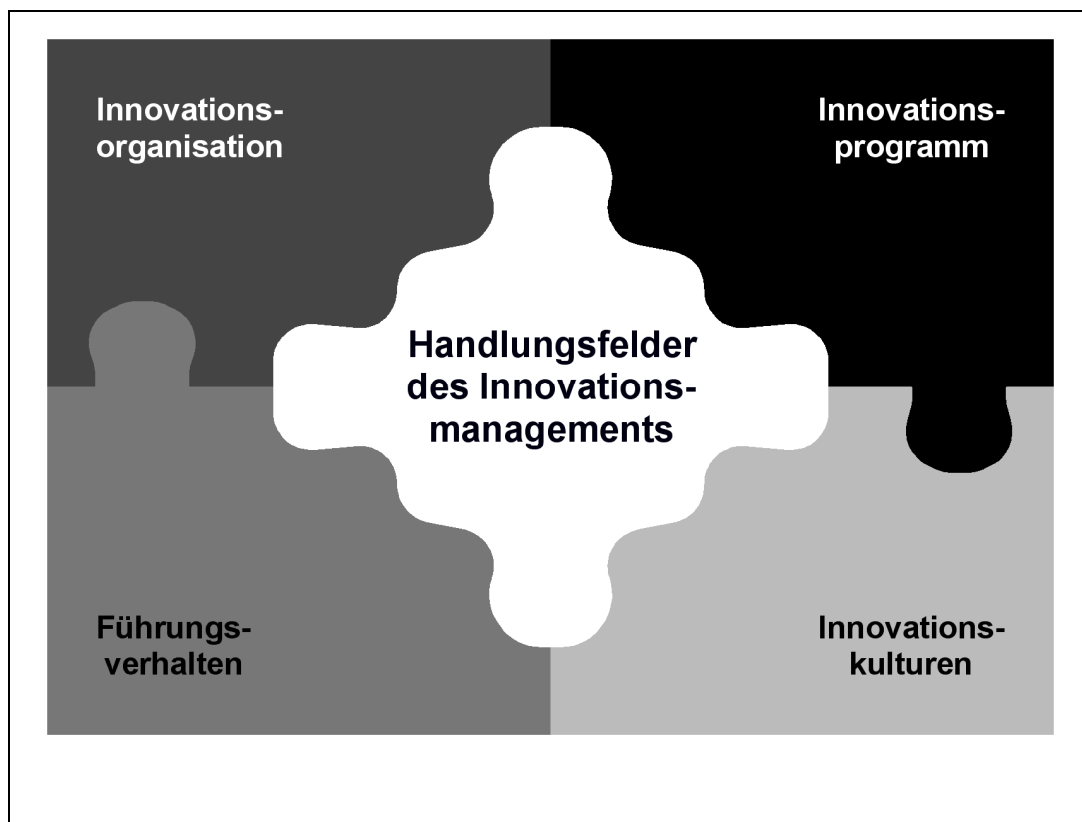
Nach Vahs und Brems beinhaltet das Innovationsmanagement alle Planungs-, Entscheidungs-, Organisations- und Kontrollaufgaben mit dem Ziel, neue Ideen zu generieren und in marktfähige Leistungen umzusetzen. Kennzeichnend für Innovationsprozesse sind hierbei, dass sich diese von Routineprozessen durch einen signifikant höheren Grad an Komplexität und Unsicherheit unterscheiden (vgl. Vahs und Brems 2013, S. 28).

Hauschildt und Salomo sehen Innovationsmanagement mehr als nur das Management einzelner Projekte an (vgl. Luchte 2005, S. 167). Entscheidend bei einem Innovationsmanagementansatz der innovationsbewussten Unternehmung sind die Erkenntnisse aus Studien zu Organisationsstruktur und Innovationserfolg. Diese besagen, dass es „bei der Gestaltung der Gesamtorganisation darauf ankommt, nach

Wegen zu suchen, die Vorzüge einer mechanistischen Ordnung mit der kreativen Ergiebigkeit eines organischen Miteinanders zu verbinden“ (Hauschildt und Salomo 2011, S. 64). Kennzeichnend dabei sind nachfolgende Aspekte: Systemoffenheit, Organisationsgrad, Informationsstil, Zusammenarbeitsförderung, Konfliktbewusstsein, Rekrutierungsmodus/Personalförderung, Kompetenz/Verantwortung (vgl. ebd., S. 65f.).

Laut Hauschildt und Salomo müssen Innovationen „ein Geflecht von Geboten und Verboten überwinden, die innerbetrieblich als Organisations- und Controllingsysteme konstituiert sind. Hierarchie und Controller sind latent innovationsfeindlich [...]“ (ebd., S. 114).

Wichtig für die Innovationsfähigkeit der Unternehmen ist laut Schuh und Bender, dass das Innovationsmanagement zielgerichtet umgesetzt wird. Dafür muss das Innovationsmanagement in den verschiedenen „Wettbewerbsarenen“ innerhalb eines Unternehmens aktiv werden. Für eine erfolgreiche, strategische Orientierung muss neben dem Aufsetzen der passenden Innovationsprogramme v. a. eine adäquate Innovationsorganisation gestaltet sowie ein angepasstes Führungsverhalten etabliert werden (vgl. Schuh und Bender 2012, S. 5). Dies ist die Voraussetzung, dass während des „Tagesgeschäfts des Unternehmens Innovationsprozesse störungsfrei ablaufen, Innovationsprojekte erfolgreich durchgeführt werden und eine nachhaltige Innovationskultur im Unternehmen gelebt wird“ (Schuh und Bender 2012, S. 5). Abb. 6-1 verdeutlicht diese Zusammenhänge.

Abb. 6-1: Handlungsfelder des Innovationsmanagements

Quelle: Schuh und Bender 2012, S. 6.

Im Gegensatz zu Hauschildt und Salomo betrachtet Posch Innovationsmanagement nur als Management einzelner Projekte (2007, S. 213ff.). Wichtige Voraussetzungen für das Management von Innovationsprojekten sind „eine Führungskonzeption für die zielorientierte, fachübergreifende Planung, Entscheidung, Realisierung, Überwachung und Steuerung bei der Abwicklung dieser interdisziplinären Aufgabenstellung“ zu besitzen (vgl. ebd., S. 213). Die Vorteile der Nutzung der Organisationform Projekt liegen im Gegensatz zu den fest etablierten herkömmlichen Organisationsstrukturen in den flexibleren und offenen Strukturen der Prozesse. Projekte sind hierbei gekennzeichnet durch die Herstellung definierter Produkte oder Dienstleistungen in einem limitierten Zeitrahmen unter Einhaltung von vorgegebenen Qualitätsstandards und einem finanziellen Rahmen (vgl. Heidling 2012, S. 71). Kraus und Westermann betonen, dass bei einem Projekt unbedingt folgende Anforderungen gegeben sein müs-

sen: Neuartigkeit, zeitliche Begrenzung, Komplexität und die Beteiligung mehrerer Abteilungen (vgl. Kraus und Westermann 2010, S. 12). Projekte sind normalerweise in drei Abschnitte – dem Projektstart, Projektumsetzung und Projektabschluss – gegliedert. Der Projektstart beinhaltet die genaue Definierung der Projektziele und die Abstimmung aller Projektbeteiligten. Anschließend werden innerhalb der Realisierung die Projekteschritte umgesetzt. Am Ende des Projekts folgen die Ergebnisüberprüfung und der Projektabschluss (vgl. Heidling 2012, S. 71). Bei diesen Innovationsprojekten werden die Instrumente und Methoden des Projektmanagements mit dem Ziel einer optimierten Projektplanung und zur Verdrängung des Unplanbaren eingesetzt (vgl. ebd., S. 76).

Kennzeichnend für Innovationsprojekte ist, dass die bereits vorhandenen Erfahrungen in Bezug auf das Projektmanagement häufig vernachlässigt werden (vgl. Luchte 2005, S. 171). „In der Vergangenheit wurde insbesondere das methodische Element im Projektmanagement sehr stark betont und deshalb viele Projektmanagement-Methoden entwickelt. Danach erfolgte – insbesondere durch die Verbreitung des Multiprojektmanagements – eine Hinwendung zu Prozessen und Organisationsstrukturen. Heute stehen darüber hinaus die psychologischen und kulturellen Faktoren im Vordergrund“ (El Abri und Ahlemann 2013, S. 25).

6.2 Beratungsansätze zur Unterstützung von Innovationsprojekten im Lebensmittelbereich

In diesem Abschnitt werden unterschiedliche Beratungskonzepte, die zur Unterstützung von Innovationsprojekten angewendet werden können, vorgestellt. Es lassen sich hierbei folgende Konzepte unterscheiden:

- Experten- und Prozessberatung,
- Komplementärberatung,
- Organisationsentwicklung,
- Systemische Organisationsberatung.

Welche Antworten bietet die Literatur auf die Frage, wie sich Innovationsprojekte in sozialen Systemen unterstützen lassen?

6.2.1 Experten- und Prozessberatung

Bei der sog. Expertenberatung macht der Berater aktiv Vorschläge, Anregungen, und gibt Hinweise auf Grundlage seines eigenen Wissens oder seiner eigenen Erfahrung. Beispielsweise kann es sich hierbei um Lösungsmöglichkeiten für ein organisatorisches Problem handeln. Die reine Expertenberatung birgt das Risiko einer nicht auf den Klienten und für seine spezielle Situation angepassten Lösung. Diese Art der Beratung ist nur dann möglich, wenn der Klient das Problem selbst erkennt und dem Berater im Beratungsgespräch mitteilt. Komplexe Probleme sind von außen weder ausreichend beschreibbar noch vollständig kommunizierbar. Aufgrund dessen sind sie auch nicht extern lösbar. Es zeigt sich, dass bei steigender Komplexität im sozialen System, die im System erarbeiteten Lösungsalternativen, meistens erfolgreicher im Gegensatz zu von außenstehenden Experten vorgeschlagenen Lösungsalternativen sind. Diese Beobachtung wird durch reale Erfahrungen bestätigt. In zahlreichen Fällen von Expertenberatung, z. B. in der klassischen Unternehmensberatung, werden die Ziele der Beratung nicht erreicht. Dies kann zu drei Situationen führen: Erstens die Vorschläge des Experten passen nicht genau auf den Fall der Klienten. Zwei-

tens, es werden sehr tiefgehende Analysen von Beratungsunternehmen erstellt, die anschließend zu trivialen Lösungsalternativen führen. Oder drittens, es werden komplizierte Änderungen präsentiert, welche nur mehr Konfusion schaffen (vgl. König und Volmer 2008, S. 57f.). Expertenberatungen finden meist in technischen Bereichen statt (vgl. Lindner 2004, S. 8).

Im Gegensatz zur Expertenberatung werden bei der Prozessberatung keine aktiven Vorschläge seitens des Beraters gemacht. Hierbei wird der Klient unterstützt, die Problemlage selbst zu erkennen und auch eigenständig entsprechende Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln. Der Berater hat dabei den Auftrag, diesen Prozess begleitend zu unterstützen (vgl. König und Volmer 2008, S. 57f.). Der gravierende Nachteil dieser Beratungsform ist, dass Klienten in einer bestimmten Beratungsphase sich auch eine Expertenmeinung wünschen: „Klienten erwarten in vielen Situationen Anregungen von einem Experten. Beratung eines Projektteams macht nur Sinn, wenn die Beraterin zugleich als Expertin Hinweise z. B. zur Formulierung des Projektauftrags gibt. Es wäre für den oder die Klienten wenig befriedigend, wenn ein Berater hier seine Erfahrung zurückhalten würde nach dem Motto ‚Ich könnte Ihnen Anregungen geben, aber tue es nicht, überlegen Sie doch selbst!‘“ (ebd., S. 58).

6.2.2 Komplementärberatung

Eine weitere Beratungsform ist die sog. Komplementärberatung. Diese Form der Beratung entstand aufgrund des Fehlens von nachhaltigen Erfolgen der reinen Expertenberatung bzw. der reinen Prozessberatung. So stellt die Komplementärberatung eine Verbindung aus Experten- und Prozessberatung dar. Sie integriert die wichtigsten Elemente der beiden Beratungsformen. Der Klient wird dabei unterstützt, selbst das Problem zu identifizieren und gleichzeitig Lösungsalternativen zu entwickeln. Aber bei Bedarf kann er auch auf Expertenberatung zurückgreifen. Nach Königswieser et al. beinhaltet Komplementärberatung aber mehr als die Kombination aus Expertenwissen und Prozesswissen. Sie stellt eher eine Konstellation dar, die Gegensätze aufnimmt und beachtet, um diese anschließend, immer individuell ausgerichtet

nach dem, was das Kundensystem benötigt, miteinander zu ergänzen (vgl. Königswieser et al. 2006, S. 85ff.).

Obwohl die Komplementärberatung in der Theorie relativ einfach klingt, ist es doch nicht einfach so leicht bzw. nicht möglich, dieses in der Praxis umzusetzen. Hierfür nennt Königswieser drei Hauptgründe:

- Zu große Unterschiede zwischen Experten- und Prozessberatung
Expertenberatung und Prozessberatung basieren auf zwei verschiedenen theoretischen Konzepten, die zwei gegensätzliche Denkweisen darstellen: „Eine echte Integration wäre nur dann möglich, wenn sich entweder die Fachberatung von ihrer Linearität und rationalen Geschlossenheit oder die Prozessberatung von ihrer Offenheit und Komplexitätsannahme trennen könnten, d. h. beide Beratungsansätze müßten sich von ihren Grundannahmen verabschieden bzw. sie weiter entwickeln“ (Königswieser et al. 2005, S. 83).
- Form dieser Beratung ist kein erprobter Standard
„Da die Paradigmen, Modelle und Erfahrungen beider Beratungsansätze so unterschiedlich sind, bedarf es einer hohen Motivation, um die Herausforderung der Integration zu versuchen“ (Königswieser et al. 2005, S. 83). Bei fehlender, wechselseitiger Anerkennung und auch der Bereitschaft, dem anderen den „Lead“ zu überlassen, ist eine gemeinsame Durchführung der Beratung zum Scheitern verurteilt (vgl. ebd., S. 83).
- Fehlende strukturelle Rahmenbedingungen
Selbst bei guter Zusammenarbeit zwischen dem Experten und Prozessberater kann das Projekt bei fehlenden, adäquaten Rahmenbedingungen erfolglos sein (vgl. ebd., S. 83).

6.2.3 Organisationsentwicklung

Ein weiteres Beratungskonzept ist die sog. Organisationsentwicklung (OE), welche als Grundlage ein normatives Menschenbild hat (vgl. Howaldt 1996, S. 58). Bei diesem Beratungskonzept liegt der Hauptfokus auf den Menschen der zu unterstützen-

den Organisationen, da nach der Grundannahme der OE nur die betroffenen Menschen selbst ihre Probleme auch langfristig lösen können. Lernfähigkeit und selbstbestimmtes Handeln sind sehr wichtige Faktoren bei der Entwicklung von Organisationen. Für den Erfolg ist es entscheidend, dass sich zuerst die Menschen in den Organisationen selbst weiterentwickeln. Die Hauptaufgabe der OE-Berater liegt v. a. in der „Begleitung und Unterstützung der Lernprozesse der Organisationsmitglieder“, wodurch letztendlich die gesamte Organisation entwickelt wird. Gemäß dem Motto Hilfe zur Selbsthilfe versucht dieses Beratungskonzept die Fähigkeit der Organisation zu verbessern, Lösungsalternativen für ihre eigenen Probleme langfristig selbstständig zu erarbeiten und umzusetzen. Dies ist aber aus Sicht der Berater das Hauptproblem dieses OE-Ansatzes. Es ermöglicht den Kunden, sich eigenständig zu helfen und die Beratung durch externe Firmen überflüssig zu machen (vgl. Miethe 2000, S. 11).

Ein bedeutender Unterschied gegenüber z. B. der Expertenberatung ist die Notwendigkeit des Kunden, sich aktiv in den Beratungsprozess einzubringen, da die Berater ihn nur bei seinen Lernaanstrengungen unterstützen können. Schwerpunkt der Beratung ist dabei weniger fachliche Veränderungen in den Organisationabläufen, sondern eher Handlungen „zur prozeßbegleitenden Unterstützung der Veränderungsbestrebungen der Organisationsmitglieder, wobei die Berater ihre Wertvorstellungen und Überzeugungen aktiv in die Beratungsprozesse einbringen sollen“ (Fortner 2002, S. 51ff.). Wichtig ist dabei auch, dass die Organisation des Kunden zu Reflexionsprozessen stimuliert wird und als Folge Lernprozesse angestoßen werden (vgl. Walger 1995, S. 9). Der Hauptnachteil des Beratungsansatzes der OE ist die Parteilichkeit, mit der die OE-Berater in der Praxis konfrontiert sind. Einerseits sind die Berater an ihren Auftraggeber gebunden. Dieser verfolgt mit der Vergabe des Beratungsmandats aber meistens eigene Ziele und Interessen, mit der Erwartung, dass die Berater diese fördern. Andererseits benötigt der Beratungsansatz der OE eine aktive Beteiligung von zahlreichen Mitarbeitern der Organisation. Diese führt aber häufig auch zu Konflikten mit den z. B. höheren Führungskräften, die sich normalerweise gegen eine umfangreiche Beteiligung der Mitarbeiter stellen. Der Grund liegt meistens in den Befürchtungen des potentiellen eigenen Kontrollverlustes der oberen Entscheider, wel-

ches dann zum Scheitern des Beratungsprojekts führen kann (vgl. Fortner 2002, S. 52; Wimmer 1991, S. 103ff.).

6.2.4 Systemische Organisationsberatung

Im Folgenden wird der Ansatz der sog. systemischen Organisationsberatung auf der Grundlage der personalen Systemtheorie in der Tradition von Bateson (vgl. König und Volmer 2008, S. 44ff.) beschrieben. Diese Beratungsform stellt die organisationstheoretisch fundierteste Form der Beratung dar, die sich seit den achtziger Jahren kontinuierlich entwickelt hat (vgl. Fortner 2002, S. 53). Diese Beratungsform beinhaltet Merkmale aus der Familientherapie und Elemente aus der neueren soziologischen Systemtheorie (vgl. Timel 1998, S. 201). Basierend auf diesen theoretischen Grundlagen stammt das Verständnis für die Eigendynamik und die Eigenlogik komplexer sozialer Systeme. Daraus resultieren auch die Anregungen für Handlungsalternativen und Rahmenbedingungen der beraterischen Zusammenarbeit mit den Organisationen (vgl. Wimmer 1995, S. 248).

Charakterisierend für dieses Konzept ist es, dass sie die Aufmerksamkeit auf bestimmte Faktoren des sozialen Systems lenkt.

Basierend auf diesem Systemmodell hat Luchte einen Beratungsansatz für mögliche Handlungsalternativen (siehe Tab. 6-1) entwickelt, der im Folgenden dargestellt wird (vgl. Luchte 2005, S. 179ff.):

Tab. 6-1: Beratungsansatz für mögliche Handlungsalternativen

Systemfaktor	Relevante Frage zu Systemfaktoren	Fragen zu möglichen Handlungsalternativen
Handelnde Personen	Welche Personen sind innerhalb des jeweiligen sozialen Systems relevant?	Lassen sich Personen des Systems verändern?
Ihre subjektiven Deutungen	Was sind ihre subjektiven Deutungen, die ihr Handeln beeinflussen?	Lassen sich subjektive Deutungen verändern?
Soziale Regeln	Welche sozialen Regeln bestehen?	Lassen sich soziale Regeln verändern?
Regelkreise	Gibt es immer wiederkehrende Verhaltensmuster, die zu Problemen führen?	Lassen sich bestimmte Verhaltensmuster, die zu Problemen führen, verändern?
Die (materielle oder soziale) Systemumwelt	Wie ist die Abgrenzung gegenüber anderen sozialen Systemen?	Lässt sich die Grenze zu anderen sozialen Systemen verändern?
Die bisherige Entwicklung	Wie ist die bisherige Entwicklung verlaufen?	Lassen sich Entwicklungsrichtung und Entwicklungsgeschwindigkeit verändern?

Quelle: König et al. 2005, S. 165.

Ziel ist es, mittels Beratung das soziale System Innovationsprojekt zu unterstützen. Dieser Ansatz basiert auf nachfolgender These: Eine Lösung kann nicht von außen durch einen Berater aufgezwungen werden. Die Entscheidung über die Anwendbarkeit und Nützlichkeit kann immer nur aus Sicht des sozialen Systems getroffen werden: „Soziale Systeme sind dadurch gekennzeichnet, dass über die Wirkungen von Interventionen ‚durch das System selbst‘ entschieden wird“ (ebd., S. 162).

Der Klient trifft selbst die Entscheidung, nicht der Berater, d. h. die Verantwortung für dessen Problemlösung bleibt beim sozialen System. „Beratung bedeutet, dass die Verantwortung für die Lösung des Problems grundsätzlich nicht beim Berater liegt, sondern im Klientensystem bleibt. Die Antwort auf die Frage ‚Was sollen wir in dieser

Situation tun?' kann nur das System selbst finden. Konsequenz ist, dass Beratung – und das gilt gleichermaßen für Expertenberatung – dem Klienten nie die Entscheidung abnimmt“ (König und Volmer 2008, S. 59).

Systemische Organisationsberatung bei der Unterstützung von Innovationsprojekten bedeutet folglich, dass der Projektleiter oder das Projektteam darin unterstützt wird, die für die Innovation relevanten Faktoren des sozialen Systems selbst zu erkennen und selbst zu beeinflussen. Konkret bedeutet dies:

- Wer sind die wichtigen Personen? (Was sind ihre Aufgaben? Welche Ressourcen bringen sie mit? Welche Funktion üben sie aus?)
- Welche subjektiven Deutungen bestehen? Was sind hierbei die Ziele? Was sind ihre Erwartungen?)
- Was sind die sozialen Regeln? Welche sind die offiziellen? Welches sind die inoffiziellen?
- Was sind die regelmäßig wiederkehrenden Verhaltensmuster im sozialen System?
- Wie sieht die Systemumwelt aus? Wie sieht die materielle, wie die soziale aus?
- Wie hat sich das System bisher entwickelt?

Auf dieser Grundlage hat die systemische Organisationsberatung die Möglichkeit, durch Veränderung einzelner Faktoren des sozialen Systems bei den Aufgaben zu helfen. Ziel dieser Veränderungen ist es, Akzeptanz für neue Lösungen im betreffenden System zu erhalten (vgl. Luchte 2005, S. 180ff.).

6.3 Entwicklung eines Konzeptes systemischer Innovationsberatung

Entscheidend für den Erfolg eines systemischen Beratungskonzeptes für Innovationsprojekte ist, inwieweit es gelingt, das systemische Konzept einerseits im Personensystem zu etablieren sowie ein geeignetes Projektmanagementsystem und Kommunikationssystem aufzubauen. Andererseits ist es sehr entscheidend, die subjektiven Deutungen der Projektbeteiligten wahrzunehmen, die sozialen Regeln und Regelkreise zu erkennen und in förderlicher Weise zu verändern. Konkret bedeutet dies, den jeweiligen Personen zu helfen, ihre Aufmerksamkeit auf die relevanten Faktoren des Personen-, Projektmanagements- und des Kommunikationssystems sowie auf die jeweiligen subjektiven Deutungen und auf die existierenden sozialen Regeln und Regelkreise zu richten.

Basierend auf dem im vorherigen Kapitel dargestellten Beratungskonzept nach König und Volmer sowie Luchte führt dies zu einem Konzept systemischer Innovationsberatung (vgl. König und Volmer 2008, S. 67ff.; Luchte 2005, S. 181ff.). Im folgenden Abschnitt werden darauf basierend die Prinzipien eines solchen Konzeptes dargestellt.

6.3.1 Grundsätze

(1) Innovationsberatung ist Beratung und Unterstützung von Klienten bei der Entwicklung des sozialen Systems von Innovationsprojekten.

In der systemischen Innovationsberatung werden ausschließlich Klienten beraten, die selbst Teil des Personensystems des Innovationsprojekts sind. Es können hierbei folgende Personen als potentielle Klienten differenziert werden:

Der Projektleiter Entwicklung stellt die erste Zielperson als Klient für die Innovationsberatung dar. Er besitzt bei der Entwicklung neuer Innovationen eine zentrale Rolle, da nach Luchte diese an unterschiedliche Aufgaben geknüpft ist (vgl. Luchte 2005, S. 181ff.): Einerseits ist er in seiner Funktion verpflichtet, wichtige inhaltliche Tätigkeiten durchzuführen wie z. B. die Entwicklung der Projektidee und des Projektplans für ein Innovationsprojekt im Lebensmittelbereich. Andererseits muss er seine Position

als Projektleiter Entwicklung im jeweiligen sozialen System stärken. Dabei sind folgende Fragen relevant: „Wie wird er mit seinen Auftraggebern zurecht kommen? Wie wird er von den Projektpartnern akzeptiert werden? Wie wird es ihm ergehen, wenn er das Innovationsprojekt durchführt hat? Wie wird es ihm gehen, wenn er sein Innovationsprojekt präsentiert?“ (Luchte 2005, S. 181ff.).

In diesem Sinne bedeutet Innovationsberatung, den Projektleiter Entwicklung bei der Durchführung dieser Tätigkeiten zu unterstützen. Gleichzeitig hat der Berater die Aufgabe, dem Projektleiter Entwicklung bei der Stärkung seiner Position zu helfen.

Die Innovationsberatung kann auch an einem weiteren Punkt zur Unterstützung des Innovationsprojekts ansetzen. Hierbei handelt es sich um die Beratung des gesamten Projektteams Entwicklung. Mit dem Projektteam Entwicklung sind ebenfalls wichtige Aufgaben verbunden. Erstens soll das Projektteam die vereinbarten Projektziele umsetzen, wie z. B. Entwickeln verschiedener Rezepturen oder Testen von verschiedenen Verpackungsalternativen. Zweitens muss auch das Projektteam seine Position als Team stärken. Hierbei stellen sich wiederum folgende relevante Fragen: Wie kommt das Projektteam Entwicklung mit dem Projektleiter Entwicklung zurecht? Wie sehen sich die einzelnen Mitglieder des Teams in ihrer Rolle? Wie und auf welche Art und Weise wird der einzelne von den anderen Projektbeteiligten aus dem Projektteam Entwicklung angenommen?

Folglich kann Innovationsberatung als Einzel- oder Teamberatung durchgeführt werden. In der Einzelberatung kann der Projektleiter Entwicklung dabei sensibilisiert werden, bestehende Schwächen und Stärken bei der Entwicklung seines Innovationsprojekts wahrzunehmen. Auch bei der Erarbeitung neuer Aktionspläne für die nächsten Schritte unterstützt die Innovationsberatung den Projektleiter Entwicklung. Darüber hinaus unterstützt die Innovationsberatung ebenfalls das Projektteam, in dem sie beispielsweise dem Projektteam Entwicklung hilft, sich über das Projekt und die Situation Gedanken zu machen und zu reflektieren. Dadurch kann das Projektteam Entwicklung selbst Verbesserungsmaßnahmen, wie z. B. förderliche soziale Regeln, erarbeiten. Wie im Kapitel 5.5 näher erläutert, könnte dies durch z. B. das Hinzuziehen von

erfahrenen Experten oder die Nutzung der Vorstellungs- und Feedback-Runden der Innovationsprojekte geschehen.

Es wird hierbei wieder der Ansatz der systemischen Innovationsberatung deutlich, dass nicht der Berater für die Lösung eines Problems verantwortlich ist, sondern das Klientensystem selbst. Der Projektleiter Entwicklung bzw. das Projektteam Entwicklung können nur selbst passende Handlungsalternativen für die Optimierung ihres Innovationsprojekts erarbeiten (vgl. Luchte 2005, S. 181).

(2) Die Innovationsberatung wird nach Phasen des Beratungsprozesses eingeteilt.

Wie oben erwähnt, zielt eine systemische Innovationsberatung darauf ab, ein Klientensystem zu unterstützen. Insbesondere hilft die Beratung dem Klientensystem, die für die Durchführung eines Innovationsprojekts relevanten Systemfaktoren zu erkennen und zu gestalten (vgl. ebd., S. 181.).

Die systemische Innovationsberatung folgt hierbei im Beratungsprozess der Phasen-Struktur in Anlehnung an König und Volmer (2008, S. 69ff.). Die einzelnen Phasen lauten: Orientierungsphase, Klärungsphase, Veränderungsphase und Abschlussphase (siehe Tab. 6-2).

Tab. 6-2: Phasen des Beratungsprozesses

Problemlösungsprozess	Beratungsprozess
Klärung des Ziels	Orientierungsphase <ul style="list-style-type: none"> • Was ist das Thema des Beratungsprozesses? • Was ist das Ziel? Was soll am Schluss erreicht sein?
Klärung der Ist-Situation	Klärungs- oder Diagnosephase <ul style="list-style-type: none"> • Wie ist die gegenwärtige Situation? • Was ist erreicht beziehungsweise nicht erreicht? • Wo genau liegen die Probleme? • Was hat zu der gegenwärtigen Situation geführt? • Was sind mögliche zukünftige Szenarien?
Sammlung von Lösungsmöglichkeiten	Lösungs- oder Veränderungsphase <ul style="list-style-type: none"> • Was sind Handlungsmöglichkeiten? • Was sind jeweils Vor- und Nachteile?
Festlegung des Handlungsplans	Abschlussphase <ul style="list-style-type: none"> • Was ist das Ergebnis? • Was sind die nächsten Schritte?

Quelle: König und Volmer 2008, S. 69.

Nachfolgend werden diese Phasen im Einzelnen erläutert.

Orientierungsphase

Was ist die Aufgabe der Orientierungsphase? Wichtig in der Orientierungsphase ist es, ein einheitliches Verständnis der Ausgangslage herzustellen (vgl. König und Vol-

mer 2008, S. 83; Goffman 1980; S. 18ff.). Innovationsberatung erstreckt sich über einen längeren Zeitraum, um das soziale System des Innovationsprojekts nachhaltig zu verändern. Die Orientierungsphase dient primär der Auftragsklärung des Beratungsgesprächs. Hiermit erzielt diese Phase Orientierung auf zwei Ebenen:

Die erste Ebene ist die Beziehungsebene der Orientierungsphase. Hier geht es darum, eine vertrauensvolle Beziehung zum Klienten aufzubauen.

Die zweite Ebene ist die Inhaltsebene der Orientierungsphase. Ziel dieser Inhaltsebene ist es, v. a. folgende Fragen zu klären:

- Was ist das Hauptthema des Beratungsgesprächs?
- Was ist das Hauptziel des Beratungsgesprächs? Was erwartet der Klient nach Beendigung der Beratung als Ergebnis (vgl. Luchte 2005, S. 182)?

Die erste Aufgabe des Beraters ist es deshalb, die Situation als Beratung zu definieren. Das Fundament dafür ist die Etablierung des Beratungssystems als soziales System, die die Festlegung der Personen, der subjektiven Deutungen und der Regeln des Beratungssystems einschließt. Dabei sollte laut König und Volmer der Fokus auf folgende Fragen und Punkte gelegt werden:

- Die Personen des Beratungssystems müssen zuerst festgelegt werden: Berater/Klient oder Berater/mehrere Klienten, mehrere Berater/mehrere Klienten oder Berater/Gesamtteam.
- Die Situation als Beratung sollte genau definiert werden: Was wird unter Beratung verstanden? Welches Thema soll erarbeitet und welches Ziel soll erreicht werden?
- Es müssen Regeln für den Verlauf des Beratungsgesprächs definiert werden: z. B. der Berater leitet das Gespräch und darf im Rahmen dessen auch Fragen stellen.

- Die Systemgrenzen müssen für alle Beteiligten festgelegt werden: Inwiefern werden Inhalte aus dem Beratungsgespräch an außenstehende Dritte weitergeleitet? In welchen Punkten besteht Vertraulichkeit (vgl. König und Volmer 2008, S. 83)?

Die Aufgabe der Orientierungsphase ist es deshalb, eine Situation genau als Beratungssystem zu definieren und sowohl das Thema als auch das Ziel der Beratung festzulegen. Dabei sind im Wesentlichen nach König und Volmer sechs Punkte zu beachten (vgl. ebd., S. 84ff.):

1. Die eigene Einstellung: Die Beratung beginnt bereits vor dem eigentlichen Beratungsgespräch. Der Berater muss seine innerliche Einstellung und seine Haltung reflektieren und dem Klienten neutral begegnen.
2. Das äußere Umfeld: Das Umfeld sollte so gewählt und eingerichtet werden, dass der Klient wertgeschätzt wird. Dabei sollten Störquellen, wie z. B. das Telefon, ausgeschaltet werden.
3. Der Kontakt (Rapport) zum Klienten: Die ersten ein bis zwei Minuten entscheiden darüber, ob ein positiver Kontakt bzw. Vertrauen zu dem Klienten aufgebaut werden kann. Um dieses zu erreichen, muss der Berater Rapport, d. h. eine vertrauensvolle und wertschätzende Beziehung, mit dem Klienten aufbauen. Dies kann durch verschiedene Techniken, wie z. B. die passende Sitzposition oder angepasstes verbales Verhalten, erreicht werden (siehe nachfolgender Abschnitt).
4. Regeln des Beratungsgesprächs: Um einen Beratungsprozess erfolgreich zu gestalten, müssen „klare Spielregeln“, d. h. eindeutige Leitlinien und Zuständigkeiten, festgelegt werden (vgl. Radatz 2011, S. 113ff.). Wichtig ist es dabei auch, dass sich der Berater seine Rolle im Beratungsgespräch vergegenwärtigt.
5. Thema und Ziel der Beratung: Der Berater hat hier die Aufgabe, mit dem Klienten das Thema und das Ziel der Beratung gemeinsam festzulegen.

6. Rahmenbedingungen und Ablauf: In diesem Punkt müssen einerseits die Rahmenbedingungen, wie z. B. der Zeitrahmen des Beratungsgesprächs, festgelegt werden. Andererseits ist der Ablauf des Beratungsgesprächs, wie z. B. Reihenfolge der Problembearbeitung, festzulegen. Als Ergebnis der Orientierungsphase müssen verbindliche Absprachen, sog. Kontrakte, zwischen dem Berater und Klienten getroffen werden, d. h. der Klient muss eindeutig diesen Kontrakten, z. B. über das Beratungsziel, zustimmen (vgl. König und Volmer 2008, S. 83ff.).

Bezogen auf die Beratung von Innovationsprojekten sollten in der Orientierungsphase hierbei folgende Aspekte analog zu Luchte (2005, S. 191ff.) erläutert werden:

- Mittelpunkt der Innovationsberatung ist die Unterstützung bei der Durchführung eines Innovationsprojekts.
- Der Beratungsprozess hat zur Aufgabe, die Klienten (z. B. den Projektleiter Entwicklung oder das Projektteam Entwicklung) dabei zu unterstützen, Innovationsprojekte in den jeweiligen sozialen Systemen erfolgreich durchzuführen.
- Während der Orientierungsphase soll die Durchführung des gesamten Beratungsprozesses definiert werden: Sind eigene Diagnosephasen notwendig? Mit welchen Untersuchungsmethoden (z. B. das Konstruktinterview) soll gearbeitet werden? Welche Personen, mit ihren verschiedenen Sichtweisen des sozialen Systems, sind zum Verständnis und zur Verbesserung des Projekts entscheidend? Wer soll interviewt werden? Wie können diese Personen für die Untersuchung gewonnen werden?
- Der Beratungsprozess muss einen abgegrenzten Umfang und einen festen Zeitrahmen besitzen. Dieses muss unbedingt in der Orientierungsphase festgelegt werden.

Klärungsphase

Die Klärungsphase hat zum Ziel, dem Klienten zu helfen, seine Situation deutlicher zu sehen. Damit liegt das Hauptaugenmerk dieser Phase auf Prozessberatung: Was die relevanten Einflussfaktoren sind, die zu einer Situation geführt haben, lässt sich nicht

von außen identifizieren. Diese ergeben sich hauptsächlich aus dem jeweiligen sozialen System (vgl. Luchte 2005, S. 182ff.). Hinsichtlich der Ermittlung der relevanten Einflussfaktoren auf der Ebene des Personen- und des Kommunikationssystems sowie des Projektmanagements und der Systemumwelt kommt der Klärungsphase laut Luchte eine bedeutende Rolle zu:

Ziel ist es, die verschiedenen Sichtweisen des sozialen Systems über die jeweiligen hinderlichen und unterstützenden Systemfaktoren zu identifizieren/klären und zu sammeln (siehe Kapitel 5). Dies basiert auf folgender systemtheoretischen Annahme: Jeder einzelne nimmt die Wirklichkeit jeweils aus seinem spezifischen Blickwinkel wahr. Dabei erkennt er wichtige Aspekte, aber nicht alle. Ein vollständigeres Bild der Situation entsteht erst durch die Erfassung verschiedener Perspektiven. Aus den durchgeführten Interviews zeigt sich, dass es erforderlich ist, gezielt einzelne Systemfaktoren des Personensystems, des Kommunikationssystems und des Projektmanagementsystems sowie die subjektiven Deutungen, sozialen Regeln und Regelkreise, wie z. B. in Kapitel 5.5 dargestellt, zu thematisieren (vgl. Luchte 2005, S. 191ff.).

Im Rahmen von systemischer Innovationsberatung können deshalb Fragen bezogen auf die relevanten Systemfaktoren, analog Luchte (2005), zur Klärung der Situation beispielsweise folgende sein:

Fragen zur Klärung/Diagnose des Personensystems:

- Welche Faktoren haben aus Ihrer Sicht zur Förderung der Durchführung des Innovationsprojekts beigetragen? Welche Personen tragen hierbei maßgeblich zu dem Innovationsprojekt bei? Wer unterstützt das Innovationsprojekt? Wer behindert es? Gibt es Personen im Hintergrund, die für den Erfolg des Innovationsprojekts ausschlaggebend sind?
- Welche hilfreichen Fähigkeiten haben die entsprechenden Personen für die Durchführung des Innovationsprojekts?

- Wie verhindern bzw. fördern die entsprechenden Personen das Innovationsprojekt?
- Welche Ziele verfolgen die entsprechenden Personen hinsichtlich des Innovationsprojekts?
- Wie stehen diese Personen zum Beratungsansatz? Gibt es Ängste, Vorbehalte, Ansprüche oder bestimmte Erwartungen?

Fragen zur Klärung/Diagnose des Kommunikationssystems

- Welche sozialen Regeln des jeweiligen sozialen Systems sind für den Ablauf des Innovationsprojekts bedeutsam?
- Wird der Beratungsprozess im sozialen System angenommen und wie wird er angenommen: Erhält man z. B. Bestätigung?
- Wie ist das Innovationsprojekt bis jetzt verlaufen? Gibt es spezielle, wie z. B. kritische, Phasen?

Fragen zur Klärung/Diagnose des Projektmanagementsystems:

- Wie detailliert und eindeutig ist der Projektauftrag des Innovationsprojekts? Wie häufig wird dieser aktualisiert?
- Welche Schwachstellen bzw. Stärken gibt es in der Projektplanung und -steuerung des Innovationsprojekts?
- Wie werden die einzelnen Phasen (z. B. Ideengewinnungsphase) im Innovationsprojekt gelebt? Wird am Ende der jeweiligen Phase über das weitere Fortführen des Innovationsprojekts entschieden?

Fragen zur Klärung/Diagnose der subjektiven Deutungen, sozialen Regeln und Regelkreise:

- Wie stehen die jeweiligen Projektbeteiligten zum Innovationsprojekt? Gibt es Ängste, Vorbehalte, Ansprüche oder bestimmte Erwartungen?
- Welche sozialen Regeln sollten hinsichtlich des Ablaufs eines Innovationsprojekts modifiziert werden?
- Welche charakteristischen Regelkreise treten innerhalb des Innovationsprojekts auf? Was sind hilfreiche bzw. hinderliche Regelkreise bei der Durchführung des Innovationsprojekts?
- „Ziel der Klärungsphase ist nicht, dass der Berater versteht, was wirklich war, sondern dass der Klient die Situation für sich klärt“ (König und Volmer 2008, S. 93).

Darüber hinaus nennen König und Volmer zur Steuerung der Klärungsphase weitere offene Fragen, die sog. Prozessfragen. Beispiele hierfür sind:

„Prozessfragen zur Klärung der gegenwärtigen Situation:

- Wo genau liegen die Probleme?
- Was ist erreicht? Was ist nicht erreicht? [...]

Prozessfragen zur Klärung der Vorgeschichte:

- Wie kam es zu dieser Situation?
- Welche Faktoren haben zu dieser Situation geführt? [...]

Prozessfragen zur Klärung zukünftiger Szenarien:

- Was meinen Sie, wie wird sich die Situation weiterentwickeln?
- Welche Veränderungen sind im Umfeld zu erwarten oder können möglicherweise eintreten? [...]“ (ebd., S. 95).

Veränderungsphase

In dem Ansatz der systemischen Organisationsberatung folgt auf die Orientierungs- und Klärungsphase die sog. Veränderungsphase. Ziel der Veränderungsphase ist es, dem Klienten zu helfen, neue Handlungsalternativen bzw. Lösungen für die weitere Durchführung des Innovationsprojekts zu erarbeiten. Die Veränderungsphase wird dabei selbst in zwei Schritte unterteilt: Einerseits die Generierung möglichst zahlreicher, neuer Lösungsmöglichkeiten und andererseits die Bewertung dieser hinsichtlich des Beratungsziels (vgl. ebd., S. 105ff.).

- Zur Generierung von neuen Lösungsmöglichkeiten bietet sich z. B. das klassische Brainstorming an.
- Generell kann die Beratung mit den Elementen der Experten-, als auch der Prozessberatung durchgeführt werden.
- Bei der Expertenberatung nimmt der Berater die Rolle des Experten ein. Er nennt basierend auf seinem Wissen bzw. seiner Erfahrung konkrete Lösungsalternativen oder Anregungen (vgl. Luchte 2005, S. 183).

Bei der Prozessberatung hilft der Berater dem Klienten bzw. dem Klientensystem (beispielsweise durch geeignete Fragen), selbst neue Lösungsalternative heraus zu finden (vgl. ebd., S. 183). Mögliche Fragen können z. B. sein:

- Gab es in der Vergangenheit ein erfolgreiches Innovationsprojekt: Welche Einflussfaktoren haben dabei zum Erfolg geführt?
- Welche Lösungsalternativen fallen Ihnen dazu jetzt ein?
- Was wäre ein möglicher nächster Schritt zur Verbesserung des Innovationsprojekts?

Die in der Klärungsphase identifizierten Systemfaktoren stellen im Beratungsprozess die Grundlage zur Verbesserung der jeweiligen sozialen Systeme dar. Hier wird deutlich, beispielsweise welche Personen vermehrt involviert oder ausgeschlossen wer-

den müssen? Welche Handlungsmöglichkeiten gibt es im Umgang mit diesen Personen? Auf welche Weise muss das Kommunikationssystem verändert werden? Welche sozialen Regeln und Regelkreise müssen modifiziert bzw. welche neuen Kommunikationsformen müssen eingerichtet werden? Wie kann das Projektmanagementsystem optimiert werden? Welche Möglichkeiten gibt es, die Rahmenbedingungen zu verändern? Welche subjektiven Deutungen der Projektbeteiligten müssen noch geklärt werden? (vgl. König und Volmer 2008, S. 105ff.).

Als Ergebnis dieses Schrittes entsteht normalerweise eine Liste von Lösungsmöglichkeiten, welche im zweiten Schritt bewertet werden müssen. Diese sollten nur vom System bzw. dem Klienten alleine beurteilt werden. Nur der Klient als „Insider“, der die speziellen Bedingungen und Vorgänge im System kennt, kann die Folgen der Lösungsmöglichkeiten abschätzen. Hierbei ist es aber wichtig zu betonen, dass auch in diesem Bewertungsschritt die Möglichkeit besteht, dass der Berater oder ein Experte den Klienten in der Bewertung unterstützt. Er kann beispielsweise auf Vorteile oder Risiken bestimmter Lösungsalternativen im Rahmen der Expertenberatung hinweisen. Die Bewertung kann somit einerseits als reine Prozessberatung oder andererseits als eine kombinierte Prozess- und Expertenberatung erfolgen (vgl. König und Volmer 2008, S. 105ff.; Luchte 2005, S. 182ff.).

Abschlussphase

Ziel der Abschlussphase ist es, ein konkretes Ergebnis, z. B. einen Handlungsplan bzw. detaillierte Handlungsalternativen/Checkliste für die nächsten Schritte, zu erarbeiten (siehe Kapitel 5.6) (vgl. König und Volmer 2008, S. 107ff.): Welches sind die ersten Verbesserungsschritte für den Projektleiter Entwicklung? Welche Aufgaben hat das Projektteam Entwicklung?

Die Abschlussphase besteht aus drei Aufgaben.

Erstens, das Festmachen des Ergebnisses des Beratungsgesprächs. Hier sind folgende Prozessfragen hilfreich: „Was nehmen Sie jetzt als Ergebnis mit? Welche Lösung wählen Sie? Wenn Sie jetzt für sich die Situation betrachten, was nehmen Sie als Anregung?“ (ebd., S. 108).

Zweitens, die Entwicklung des Handlungsplans, welches z. B. aus einem Maßnahmenkatalogs bestehen kann. Mögliche, hilfreiche Prozessfragen sind z. B.: „Wissen Sie, wie Sie dabei konkret vorgehen? Was sind die nächsten Schritte? Was ist ein möglicher erster Schritt? [...]“ (ebd., S. 108). Der Klient bzw. das System ist in der Lage zu entscheiden, ob eine Lösung konkret ist oder nicht.

Drittens, die Vereinbarung von Kontrakten, welche den Abschluss des Beratungsprozesses darstellt. Hier können folgende Kontrakte unterschieden werden: Kontrakte, bei dem der Klient vor dem Berater mit sich selbst einen Kontrakt schließt und dadurch die Verbindlichkeit des Kontraktes sichert. Kontrakte zwischen den Klienten im System. Kontrakte zwischen dem Berater und dem Klienten/System. Kurze Reflexionsrunde, in der alle Beteiligten Feedback zur Beratung und dem Ergebnis geben können. Kontrakt über den Abschluss der Beratung, in der das Beratungsverhältnis zwischen dem Klienten/dem System und dem Berater aufgelöst wird (vgl. ebd., S. 108ff.).

Es ist zu beachten, dass die Unterstützung des sozialen Systems bei der Durchführung von Innovationsprojekten generell eine Beratung darstellt, wobei die Projektteilnehmer selbst die Verantwortung für das Gelingen des Innovationsprojekts tragen. Durch die Beratung werden die Projektteilnehmer sensibilisiert, wichtige Aspekte auf der Systemebene wahrzunehmen. Darüber hinaus ermöglicht sie, Lösungsalternativen selbstständig auf dieser Ebene zu erarbeiten. Dabei bleibt dennoch die letzte Entscheidung bei dem Klienten selbst. Er kann sich für oder aber auch gegen eine Lösungsalternative aussprechen (vgl. ebd., 108ff.).

(3) Systemische Innovationsberatung richtet den Fokus auf die Systemfaktoren.

Der Erfolg eines Innovationsprojekts ist vom sozialen System abhängig. Das Ziel einer systemischen Innovationsberatung ist es deshalb, das soziale System ins Zentrum der Aufmerksamkeit zu stellen (vgl. Luchte 2005, S. 183). Der systemtheoretische Ansatz stellt die Grundlage für die Innovationsberatung dar. Der Ansatz legt die Aufmerksamkeit einerseits auf das Personensystem und Kommunikationssystem so-

wie andererseits auf die subjektiven Deutungen, die sozialen Regeln und Regelkreise.

Die relevanten Systemfaktoren sind in der Klärungsphase zu erfassen. Mögliche Fragen hinsichtlich des Personensystems und Kommunikationssystems können sein:

- Welche Personen können entschieden den Erfolg der Durchführung des Innovationsprojekts beeinflussen? Wer entscheidet offiziell? Wer sind die wichtigsten Entscheider im Hintergrund? (vgl. ebd., S. 183ff.)?
- Hat das System mit der Durchführung von Innovationsprojekten Erfahrung? Wenn ja, welche?

In Bezug auf die Feststellung wichtiger Faktoren, wie den subjektiven Deutungen, den sozialen Regeln und Regelkreisen können nachfolgende Fragen hilfreich sein (siehe Kapitel 5.5):

- Welche subjektiven Deutungen liegen bei entscheidenden Projektbeteiligten vor? Z. B. welche Erwartungen sind vorhanden? Gibt es verdeckte Ängste der Personen in Bezug auf das Innovationsprojekt (vgl. ebd., S. 183ff.)?
- Welche und inwiefern beeinflussen die Regeln des sozialen Systems den Erfolg des Innovationsprojekts?
- Gibt es regelmäßig wiederkehrende Kommunikationsmuster im sozialen System, die förderlich bzw. hinderlich für das Innovationsprojekt sind?

Die Veränderungsphase hat zum Ziel, dem Projektleiter Entwicklung oder dem Projektteam Entwicklung dabei zu helfen, neue Handlungsalternativen für die spezifischen Systemebenen zu erarbeiten.

Einerseits können es Handlungsalternativen auf der Ebene des Personensystems sein, wie z. B. frühzeitig die Support-Gruppen in das Innovationsprojekt mit einzubeziehen. Andererseits kann es Handlungsalternativen auf der Ebene des Kommunika-

tionssysteme sein, wie z. B. einheitliche Projektplanung für alle Beteiligten (z. B. Entwicklung und Marketing) und hinderliche Regelkreise zu unterbrechen.

Entscheidend für den Erfolg der Beratung ist v. a. die Frage, wie Akzeptanz für ein solches Beratungskonzept aufgebaut werden kann. Hier ist der Berater gefordert, am Anfang des Beratungsgesprächs eine vertrauensvolle Beziehung zum Klienten aufzubauen. Das empathische Verhalten des Beraters ist die Voraussetzung für das Gelingen des Beratungsgesprächs, da der Klient in den ersten Minuten des Gesprächs spürt, inwieweit er wertgeschätzt wird bzw. inwieweit er dem Berater vertrauen kann. Wichtig ist aber hierbei, dass der Berater auch neben den verbalen, auch auf nonverbale Verhaltensweisen achtet. Negative nonverbale Verhaltensweisen können hinderlich auf die Beziehung zwischen Berater und Klient wirken. Im Neurolinguistischen Programmieren (NLP) wird detailliert auf dieses Thema eingegangen (vgl. Bandler und Grinder 2007; König und Volmer 2008, S. 87; Mohl 2006, S. 131ff.). Nachfolgend sind einige förderliche Punkte dazu nach König und Volmer (2008) aufgeführt:

- Passende Sitzposition: Aus der Verhaltensforschung zur nonverbalen Kommunikation wird die Wichtigkeit von Distanz und Positionierung für die Qualität der Beziehung der Gesprächspartner betont (vgl. König und Volmer 2008, S. 87). „Das Raumverhalten zeigt [...] bestimmte Eigenschaften der Persönlichkeit des Betreffenden, und es wird bei Interaktionen als Signal eingesetzt – zum Beispiel, um Begegnungen einzuleiten oder zu beenden“ (vgl. Argyle 2013, S. 213).
- Pacing (das sog. Spiegeln): Dies bedeutet: „Sich dem anderen in der Körperhaltung, möglicherweise auch in der Wortwahl oder dem Sprachrhythmus angleichen“ (König und Volmer 2008, S. 88; vgl. auch Bandler und Grinder 2007, S. 101f.; Dilts et al. 2003, S. 121ff.).
- Verbales Verhalten: Diese Ebene eignet sich ebenfalls für die Herstellung des Kontaktes zwischen Klient und Berater, da Klienten meistens eine kurze „Aufwärmzeit“ brauchen, um sich ihrem Beratungsthema zu öffnen. Hierbei eignen sich zwei Herangehensweisen:

- Small Talk: eine beiläufige Konversation, ohne auf Details einzugehen.
- „Türöffner/Aufmerksamkeitsreaktionen“ (nach Gordon 2013, S. 63; Gordon 2005, S. 77ff.): Diese Technik ist ein Angebot des Beraters an den Klienten, über ein konkretes Thema zu sprechen, wie z. B. „Kann ich Ihnen bei diesem Problem helfen?“ oder „Möchten Sie darüber sprechen?“ Der Berater zeigt dadurch Zuwendung und Aufmerksamkeit für die Klienten (vgl. König und Volmer 2008, S. 88).
- Das Repräsentationssystem: Der Berater ist hier gefordert, seine Wahrnehmung dem Klienten anzugleichen und sensibel auf den Gesprächsablauf zu reagieren. Nach König und Volmer sollte der Berater auf seine eigenen Gefühle wie beispielsweise auf die räumliche Distanz oder auf die Sitzposition achten. Ebenso wichtig ist die geeignete Wortwahl zu der jeweiligen Situation (vgl. ebd., S. 89ff.).

6.3.2 Systemische Organisationsberatung am Beispiel Innovationsprojekt im Lebensmittelbereich

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema „Unterstützung von Innovationsprojekten im Lebensmittelbereich durch systemische Innovationsberatung“. Dabei ist das Ziel, diejenigen Einflussfaktoren zu erkennen, die ein Innovationsprojekt unterstützen oder für ein solches hinderlich sind. Anschließend sollen basierend auf diesen Ergebnissen neue Handlungsalternativen erarbeitet werden. Hierbei stellt sich die Frage, welche Konsequenzen sich aus diesen Grundsätzen für die tatsächliche Vorgehensweise in einem Beratungsprozess für Innovationsprojekte im Lebensmittelbereich ergeben? Im Folgenden wird dies an einem spezifischen Beispiel eines Innovationsprojekts im Lebensmittelbereich analog zu Luchte (2005, S. 184ff.) dargestellt.

Zielstellung der Prozessevaluation des Innovationsprojekts war folgende Fragestellung abzuklären (siehe Kapitel 5): Wie ist die Situation des Innovationsprojekts? Welche Faktoren fördern bzw. behindern die Durchführung dieses Innovationsprojekts?

Beispiel Beratung des Projektleiters Entwicklung:

Orientierungsphase:

Als Ziel des Beratungsgesprächs wurde folgendes abgestimmt: Der Projektleiter Entwicklung soll am Ende des Beratungsgesprächs konkrete Hinweise und Anregungen für die weitere, erfolgreiche Durchführung des Innovationsprojekts erarbeitet haben.

Klärungsphase:

Die im Rahmen von Interviews erhobenen Einschätzungen des Innovationsprojekts aus unterschiedlichen Perspektiven (z. B. Projektleiter Entwicklung, Support-Mitarbeiter Entwicklung, Projektleiter Marketing) stellen die Grundlage für die Klärungsphase. Basierend auf der inhaltsanalytischen Auswertung der Interviews sollten die Ergebnisse im Rahmen der Klärungsphase dem Projektleiter Entwicklung widergespiegelt werden. Dabei könnten sich bei den beteiligten Personen hinsichtlich der Durchführung des Innovationsprojekts u. a. folgende Hinweise ergeben:

- Ein kritischer Punkt ist, inwieweit der Projektauftrag eindeutig definiert ist: Wie wird dies von den Projektbeteiligten subjektiv wahrgenommen und gedeutet?
- Inwieweit ist im Projektauftrag das Businesspotential getestet worden? Ist es frühzeitig getestet worden?
- Sind Konsumententests frühzeitig geplant? Sind mehrere geplant? Wie groß ist der Umfang?
- Welche offiziellen und inoffiziellen Regeln gelten? Wie können diese positiv beeinflusst werden? Wer kann den Projektleiter Entwicklung von administrativen Tätigkeiten (z. B. Präsentieren des Projekts) entlasten?
- Wie kann die Kommunikation zwischen den Projektbeteiligten verbessert werden? Welche immer wiederkehrenden Regelkreise gibt es?

Diese Befunde stellen die Grundlage für die Prozessberatung dar. Die Zielstellung dieser Prozessberatung ist es, den Projektleiter Entwicklung bei der Einschätzung dieser Befunde zu helfen. Dies könnte anhand folgender Fragen erarbeitet werden:

- „Wie beurteilen Sie die Ergebnisse? Was hat Sie überrascht? Was bestätigt?
- Wenn Sie sich diese Daten vergegenwärtigen: Was ist erreicht? Was ist nicht erreicht?
- Was geht Ihnen gerade durch den Kopf? Was heißt das für Sie?
- Was nehmen Sie als Anregung mit?“ (Luchte 2005, S. 185).

Die Prozessberatung soll den Projektleiter Entwicklung unterstützen, sich Klarheit über den tatsächlichen Stand der Durchführung des Innovationsprojekts zu verschaffen.

Veränderungsphase

In der Veränderungsphase sollen neue Handlungsalternativen für die weitere, erfolgreiche Durchführung des Innovationsprojekts bei den Projektbeteiligten erarbeitet werden (vgl. Luchte 2005, S. 185f.). Zur Generierung alternativer Lösungsansätze kann auf die Ergebnisse der Prozess-Analyse zurückgegriffen werden, einerseits als Expertenberatung (der Berater schlägt Ideen vor) und andererseits unterstützt der Berater mit Hilfe von Prozessberatung den Projektleiter Entwicklung, selbst neue Ideen zu generieren: „Welche weiteren Lösungsmöglichkeiten können noch in Betracht gezogen werden?“ Diese Lösungsmöglichkeiten sollten durch den Projektleiter Entwicklung bewertet werden. Dabei könnten sich exemplarisch folgende Lösungsansätze ergeben:

- Den Projektauftrag nochmals zu hinterfragen mit allen Projektbeteiligten und sicherstellen, dass alle das gleiche verstehen, ggf. nochmals genau konkretisieren.
- Förderliche Verhaltensregeln für die Durchführung des Innovationsprojekts einführen.
- Mehr persönliche Gespräche mit den Projektbeteiligten führen, um die subjektiven Deutungen besser zu verstehen.

Abschlussphase

Abschließend muss eine Bewertung der Lösungsansätze durch den Projektleiter Entwicklung durchgeführt werden.

Zur Unterstützung von Innovationsprojekten im Lebensmittelbereich sind hinsichtlich des sozialen Personensystems folgende Aspekte zu beachten:

- Es müssen alle relevante Personen des Personensystems bestimmt werden: z. B. Stakeholder, Projektleiter Entwicklung, Projektteam Entwicklung, Projektleiter Marketing.

- Gemeinsame Erstellung des Projektauftrags durch z. B. Entwicklung und Marketing.
- Das Kommunikationssystem zwischen den relevanten Personen des Personensystems muss gestärkt werden, um Missverständnisse z. B. bei dem Projektauftrag oder der Projektdurchführung zu vermeiden.

Hinsichtlich der Bewertung des Innovationsprojekts im Lebensmittelbereich gilt, „dass die relevanten Systemfaktoren in Bezug auf andere soziale Systeme eher nur unsystematisch und am Rande in den Blick kommen. Ursache dafür ist das in den Interviews gewählte Vorgehen, nur allgemein nach förderlichen und hinderlichen Faktoren zu fragen, aber nicht gezielt einzelne relevante Systemfaktoren zu thematisieren“ (Luchte 2005, S. 187).

6.3.3 Stabilisierung von Innovationsprozessen

Systemtheoretisch lässt sich die Stabilisierung von Innovationsprojekten als Stabilisierung des Innovationsprozess bzw. des Veränderungsprozesses innerhalb von Innovationsprojekten interpretieren. Viele Veränderungsprozesse in Innovationsprojekten sind nicht nachhaltig, da sie nach der Durchführung der Veränderungsphase scheitern. Ziel ist es daher, ein Innovationsprojekt bzw. die Strukturen zu deren Durchführung langfristig zu stabilisieren bzw. nachhaltig zu verbessern (vgl. König und Volmer 2008, S. 485ff.).

In diesem Zusammenhang nennen Haas et al. 2007 und Schäffner 2002 folgende Faktoren, die die nachhaltige Stabilisierung verhindern: Mangelnde Eindeutigkeit über die Notwendigkeit der Veränderung, keine bzw. mangelnde Zielvorgaben, keine bzw. unzureichende Information der Mitarbeiter, keine Leitfigur durch Vorgesetzte oder keine Rücksichtnahme auf kulturelle Einflussfaktoren (vgl. Haas et al. 2007; Schäffner 2002, S. 303ff.).

Diese Faktoren weisen eindeutig auf Aspekte des sozialen Systems hin. Demnach ist die Stabilisierung von Veränderungsprozessen innerhalb von Innovationsprojekten „nicht Ergebnis einer bestimmten Technik, sondern ist die Eigenschaft eines sozialen

Systems; eine Veränderung nachhaltig zu implementieren bedeutet, ein komplexes soziales System nachhaltig zu verändern“ (König und Volmer 2008, S. 486).

Nach König und Volmer (2008, S. 186ff.) können die Faktoren des sozialen Systems für die Stabilisierung genutzt werden. Im Einzelnen sind dies die Personen, ihre subjektiven Deutungen, die sozialen Regeln, die Regelkreise, die Systemumwelt und die bisherige Entwicklung.

1) Personen

Um Veränderungsprozesse innerhalb von Innovationsprojekten nachhaltig zu stabilisieren, werden sog. „Promotoren“, die ein starkes Interesse an der Veränderung und ihrer Stabilisierung haben, benötigt. Es wird hierbei zwischen drei Arten von Promotoren differenziert: Macht-, Fach- und Prozesspromotoren. Die Machtpromotoren können durch ihre Position im Unternehmen, Veränderungen nachhaltig stabilisieren. Die Fachpromotoren können durch ihr Fachwissen zur Stabilisierung beitragen. Prozesspromotoren können den gesamten Prozess der Veränderung nachhaltig stabilisieren (vgl. ebd. S. 186f.).

2) Subjektive Deutungen

Auch spielen die subjektiven Deutungen eine entscheidende Rolle bei der nachhaltigen Stabilisierung von Veränderungsprozessen innerhalb von Innovationsprojekten. Die Deutung einer Veränderung beeinflusst deren Nachhaltigkeit. König und Volmer (2008, S. 487f.) nennen hierbei zwei Faktoren: Das Bewusstsein der Veränderung und die subjektive Bewertung der Veränderung. Erstere besagt, dass Veränderung stabilisiert werden kann, wenn die Veränderung immer wieder vergegenwärtigt wird. Dafür bieten sich Mnemotechniken nach Beaulieu und Dreyer an, wie z. B. Multisensorisches Lernen, d. h. Informationen werden über mehrere Sinneskanäle (auditiv, visuell etc.) vermittelt, Konkretisierung von Abstraktem, einfaches Formulieren und häufiges Wiederholen (vgl. Beaulieu und Dreyer 2011, S. 10ff.).

Zweitere ist die subjektive Bewertung der Veränderung. Ein Veränderungsprozess innerhalb von Innovationsprojekten wird nur dann nachhaltig stabilisiert, wenn die Projektbeteiligten von den Veränderungen überzeugt sind. Entscheidend ist hier ausschließlich die subjektive Deutung der Veränderung. „Ein neues Konzept von Gruppenarbeit mag ‚an sich‘ ausgezeichnet sein – aber wenn die Betroffenen davon nicht überzeugt sind, wird es versanden. Wenn befürchtet wird, dass durch einen Veränderungsprozess Stellen abgebaut werden, wird dieser Prozess nicht nachhaltig sein [...]“ (König und Volmer 2008, S. 488). Mögliche Ansätze zur Stabilisierung sind hierbei, z. B. Ängste der Betroffenen ernst zu nehmen oder Mitarbeiter von Anfang an mit einzubeziehen.

3) Soziale Regeln

Veränderungsprozesse innerhalb von Innovationsprojekten können maßgeblich durch Berücksichtigung sozialer Regeln stabilisiert werden. König und Volmer (2008, S. 489f.) unterscheiden dabei folgende vier Regelarten: Regeln für Methoden, Aufbau- und Ablauforganisation zur Unterstützung der Nachhaltigkeit, Werte/geheime Regeln und Rituale.

Alle Veränderungsprozesse innerhalb von Innovationsprojekten sind durch bestimmte Methoden gekennzeichnet, wie z. B. Methoden zur Prozessoptimierung. Deshalb sind bei den „Regeln für Methoden“ wichtig, dass die gewählten Methoden einfach anwendbar und übertragbar sind. Sie sollten auch schnell Erfolge bringen. Beispiele hierfür sind die vier Phasen des Beratungsprozesses, To-Do-Listen oder der klare Ablauf einer Teamsitzung. Diese Verfahren unterstützen die Stabilisierung nach Veränderungsprozessen.

Veränderungsprozesse innerhalb von Innovationsprojekten können mithilfe von Aufbau- und Ablauforganisationen Innovationsprojekte nachhaltig stabilisiert werden. Dabei wird häufig ein Regelsystem einer Projektorganisation installiert, dass z. B. die Tätigkeiten eines Projektleiters festlegen. Nachdem Abschluss eines Innovationsprojekts muss ein neues Regelsystem eingeführt werden, welches die nachhaltige Stabilisierung gewährleistet (vgl. ebd., S. 489).

Auch spielen Werte, geheime Regeln und Rituale bei der Stabilisierung von Veränderungsprozessen eine große Rolle. Die Werte und geheimen Regeln müssen im Einklang mit der gelebten Kultur sein. Rituale, wie z. B. das Feiern von erfolgreichen Projektphasen, kann die Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen stabilisieren.

4) Regelkreise

Regelkreise können maßgeblich Veränderungsprozesse innerhalb von Innovationsprojekten stabilisieren. Es müssen für die Stabilisierung hinderliche Regelkreise aufgelöst werden, wie z. B. charakteristische Muster im Veränderungsprozess, die auf ein Stocken oder Abbruch des Veränderungsprozesses hindeuten (vgl. ebd., S. 489).

5) Systemumwelt

Die Stabilisierung von Veränderungsprozessen innerhalb von Innovationsprojekten wird auch durch die Systemumwelt beeinflusst. Einige der wichtigen Prozessfragen sind hierbei (vgl. ebd., S. 490):

- Auf welche Art und Weise werden die Ergebnisse der Veränderung festgehalten?
- Wie und wo sind die Systemgrenzen zu anderen sozialen Systemen?
- Welche generellen gesellschaftlichen Veränderungen haben Einfluss auf die Nachhaltigkeit?

6) Entwicklung/Prozess

Die Entwicklung bzw. der Prozess spielen für die Stabilisierung von Veränderungsprozessen innerhalb von Innovationsprojekten eine signifikante Rolle. Hier sind nach König und Volmer (2008, S. 491f.) zwei Konzepte geeignet: das Konzept der Entwicklungszyklen und die Chaostheorie.

Das Konzept der Entwicklungszyklen basiert auf dem Modell der Produkt-Lebenszyklen. Dabei wird z. B. ein neues Konzept der Gruppenarbeit eingeführt und langsam akzeptiert, anschließend erreicht es einen Höhepunkt und letztlich verliert es wieder an Priorität. Dies bedeutet, dass z. B. verschiedene Tools eine gewisse Lebensdauer besitzen und von einem neuen Tool ersetzt werden müssen. Für die langfristige Stabilisierung von Veränderungsprozessen innerhalb Innovationsprojekten ist es daher sinnvoll, nicht alle Maßnahmen gleichzeitig umzusetzen. Es ist besser, zeitlich versetzte Akzente zu setzen (vgl. ebd., S. 491).

Stabilisierung von Veränderungsprozessen innerhalb von Innovationsprojekten nach der Chaostheorie bedeutet den Wechsel von Zuständen. Aus einem anfänglich stabilen Zustand entsteht über einen instabilen Zustand ein neuer, gewünschter stabiler Zustand. Aus der Perspektive des sozialen Systems kann der Grad der Stabilität der bereits erreichten Veränderung erfasst werden. Durch eine Diagnosephase zum Abschluss des Beratungsprozesses kann diese Abschätzung erreicht werden (vgl. ebd., S. 491).

Wichtig ist bei diesen Konzepten zur Stabilisierung von Veränderungsprozessen innerhalb von Innovationsprojekten, dass sie nicht nur punktuell zum Ende der Beratungsabschlussphase betrachtet werden, sondern als ein wesentlicher Bestandteil des Beratungsprozesses angesehen werden.

„In vielen Veränderungsprozessen ist die Aufmerksamkeit fast ausschließlich auf die Initiierung gerichtet. Veränderungen können aber nur dann wirksam werden, wenn sie stabilisiert und in das Alltagshandeln überführt werden. Das zu unterstützen, ist auch Aufgabe systemischer Organisationsberatung“ (ebd., S. 492).

7 Zentrale Ergebnisse und offene Fragen

Diese Dissertation beschäftigt sich mit der Frage nach den entscheidenden Erfolgsfaktoren für Innovationsprojekte in der Lebensmittelindustrie. Dazu wurden bereits zahlreiche Studien und Forschungen veröffentlicht. Diese Untersuchungen haben alle eines gemeinsam. Sie konzentrieren sich v. a. auf den Prozess und die Organisation der Innovationsprojekte und dies aus einer externen Sicht. Eine systemtheoretische Betrachtung nach der personalen Systemtheorie nach König und Volmer des sozialen Systems Innovationsprojekt ist bisher bei Innovationsprojekten im Lebensmittelbereich nicht vorgenommen worden. Diese beleuchtet nicht nur die objektiven Aspekte, sondern betrachtet das Innovationsprojekt als ein soziales System. Vor allem die subjektive Sichtweise der Projektbeteiligten sowie soziale Aspekte innerhalb des sozialen Systems Innovationsprojekt werden in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt.

Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, dass die in der Literatur häufig genannten Erfolgsfaktoren in Innovationsprojekten im Lebensmittelbereich, wie z. B. das Projektmanagement und das Personensystem, wichtig sind. Dennoch hat sich deutlich herauskristallisiert, dass z. B. die Faktoren Projektmanagement und Personensystem nur auf den ersten Blick für den Erfolg eines Innovationsprojekts verantwortlich sind. Die signifikant entscheidenden Erfolgsfaktoren liegen aber im sozialen System Innovationsprojekt. Hierbei lauten die zentralen Erfolgsfaktoren insbesondere die subjektiven Deutungen der Projektbeteiligten und die sozialen Regeln sowie die Regelkreise des sozialen Systems Innovationsprojekt. In allen Bereichen bzw. Teilbereichen des sozialen Systems Innovationsprojekt tragen die Erfolgsfaktoren direkt oder indirekt bzw. offen oder verdeckt maßgeblich zum Erfolg bei. Nachfolgend wird kurz auf die einzelnen Aspekte eingegangen:

Die subjektiven Deutungen im sozialen System Innovationsprojekt sind deshalb entscheidend, da diese subjektiven Deutungen maßgeblich das Handeln aller Projektbeteiligten und somit auch den Verlauf des Innovationsprojekts beeinflussen.

Der Erfolgsfaktor soziale Regeln im sozialen System Innovationsprojekt beschreibt, was die einzelnen relevanten Projektbeteiligten im sozialen System tun sollen, tun dürfen

oder aber auch nicht tun dürfen. Vor allem die Berücksichtigung von sozialen Regeln, z. B. bezogen auf das Projektmanagement, kann förderliche Aspekte aufdecken, dadurch neue Handlungsalternativen ermöglichen und somit maßgeblich zum Erfolg beitragen.

Der Erfolgsfaktor Regelkreise im sozialen System Innovationsprojekt stellt dabei ein immer wiederkehrendes Verhaltensmuster in einem sozialen System dar. Diese werden im Laufe der Zeit als Routine gesehen und nicht mehr hinterfragt. Nach der personalen Systemtheorie nach König und Volmer sollten diese bewusst hinterfragt werden, um hinderliche Regelkreise zu beenden und förderliche zu stärken.

Die vorliegende Arbeit hat wichtige Aspekte zur erfolgreichen Durchführung von Innovationsprojekten im Lebensmittelbereich untersucht. Dabei entstanden aber wiederum auch neue Fragen. Nachfolgend werden abschließend die zentralen Konsequenzen und ein Ausblick für weitere Studien basierend auf den Ergebnissen dieser Arbeit erläutert. Ansatzpunkte sind:

- Subjektive Deutungen der relevanten Personen aus den beteiligten Systemen: Die vorliegende Arbeit konzentrierte sich auf die Perspektive der direkt am Projekt beteiligten Personen. Die Sicht und die subjektiven Deutungen aus dem Top-Management, wie z. B. des Leiters des Forschungszentrums oder der nicht-beteiligten Kollegen aus dem Forschungszentrum wurden in dieser Studie nicht mit einbezogen. Hierbei ergeben sich noch folgende offene Fragen: Welches sind die zentralen subjektiven Deutungen z. B. des Top-Managements? Was fördert bzw. behindert Innovationsprojekte im Lebensmittelbereich aus Sicht des Top-Managements? Neben den direkt beteiligten Personen des Innovationsprojekts wären hier auch weitere Personen aus dem Innovationsbereich zu betrachten z. B. ehemalige Projektleiter Entwicklung oder ehemalige Leiter von Forschungszentren.
- Soziale Regeln im Innovationsprojekt: Auf Basis dieser Studie ist eine erste Sammlung von Regeln erfolgt, die eine zentrale Bedeutung für das Innovationsprojekt hat. Interessant wäre die weitergehende Betrachtung von offenen bzw. verdeckten Regeln. Es würde sich hierbei anbieten, neben den qualitativen Interviews

auch andere Diagnoseverfahren zur Erfassung von sozialen Regeln anzuwenden. Dabei können folgende Verfahren zur Erfassung von Regeln eingesetzt werden: Methode der teilnehmenden und systematischen Beobachtung, Erfassung von Regeln mithilfe von Befragungen oder durch Dokumentenanalyse, Erfassung von Regeln durch Kontrastierung und Typisierung oder Erfassung von Regeln durch analoge Verfahren (vgl. König und Volmer 2008, S. 172ff.). Darüber hinaus ist es weiterhin von Interesse, welche spezifischen Auswirkungen der Projektleiter Entwicklung auf die Regeln und die Kultur des sozialen Systems Innovationsprojekt hat.

8 Literaturverzeichnis

A

- A.C. Nielsen (2013): Produktentwicklung, http://at.nielsen.com/products/crs_newproduct.shtml, Zugriff: 05.06.2013.
- Abraham, T. K. (2009): Strategic Planning, in: Moskowitz, H. R./Saguy, S./Straus, T. (Hrsg.): An integrated approach to new food product development, Boca Raton, Fla, S. 27–36.
- Andersson, M. et al. (2012): Innovation and Growth - From R&D Strategies of Innovating Firms to Economy-Wide Technological Change, in: Andersson, M. et al. (Hrsg.): Innovation and growth. From R&D strategies of Innovating Firms to Economy-Wide Technological Change, 1. Aufl., Oxford, S. 2–17.
- Aregger, K. (1976): Innovation in sozialen Systemen, Bern, Stuttgart.
- Argyle, M. (2013): Körpersprache & Kommunikation. Nonverbaler Ausdruck und soziale Interaktion, 10. Aufl., Paderborn.

B

- Baker, N./Green, S./Bean, A. (1986): Why R&D Projects Succeed or Fail, in: Research Management, 29, 6, S. 29–34.
- Balachandra, R./Friar, J. (1997): Factors for Success in R&D Projects and New Product Innovation: A Contextual Framework, in: IEEE Transactions on Engineering Management, 44, 3, S. 276–287.
- Bandler, R./Grinder, J. (2007): Neue Wege der Kurzzeit-Therapie. Neurolinguistische Programme, 14. Aufl., Paderborn.
- Baregheh, A. et al. (2012): Innovation in Food Sector SMEs, in: Journal of Small Business and Enterprise Development, 19, 2, S. 300–321.
- Beaulieu, D./Dreyer, G. (2011): Impact-Techniken für die Psychotherapie, 5. Aufl., Heidelberg.
- Belderbos, R./Duysters, G./Sabidussi, A. (2012): R&D Collaboration and Innovative Performance, in: Andersson, M. et al. (Hrsg.): Innovation and growth. From R&D Strategies of Innovating Firms to Economy-Wide Technological Change, 1. Aufl., Oxford, S. 160–181.
- Bertalanffy, L. von (1969): General system theory.
- Bessant, J. (2003): Challenges in Innovation Management, in: Shavinina, L. V. (Hrsg.): The International Handbook on Innovation, 1. Aufl., Amsterdam [u.a.], S. 761–774.

- Boes, A. et al. (2011): Demografiefreundliche Unternehmenskultur und Partizipation, in: Jeschke, S. (Hrsg.): Innovation im Dienste der Gesellschaft. Beiträge des 3. Zukunftsforums Innovationsfähigkeit des BMBF, Frankfurt am Main [u.a.].
- Böhle, F./Bürgermeister, M. (2012): Management von Innovation - Ungewissheit und neue Herausforderungen, in: Böhle, F./Bürgermeister, M./Porschen, S. (Hrsg.): Innovation durch Management des Informellen. Künstlerisch, erfahrungsgeleitet, spielerisch, Berlin, Heidelberg, S. 1–10.
- Borgert, S. (2012): Holistisches Projektmanagement. Vom Umgang mit Menschen, Systemen und Veränderung, Berlin, Heidelberg.
- Bortz, J./Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Aufl., Heidelberg.
- Boston Consulting Group (2010): Innovation 2010. A Return to Prominence - and the Emergence of a New World Order.
- Brockhoff, K. (1998): Der Kunde im Innovationsprozeß. Berichte aus den Sitzungen der Joachim-Jungius-Gesellschaft der Wissenschaften e.V., 16, 3, Hamburg.
- Brockhoff, K. (1999): Forschung und Entwicklung. Planung und Kontrolle, München [u.a.].
- Bruhn, M. (2012): Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM), 4. Aufl., München.
- Bührmann, T. (2008): Übergänge in sozialen Systemen, Weinheim; Basel.
- Buzzell, R. D./Nourse, R. M. (1967): Product innovation in the food processing. Buzzell 1967 Nourse - Product innovation in the food processing, in: Harvard University Press.

C

- Capitanio, F./Coppola, A./Pascucci, S. (2009): Indications for drivers of innovation in the food sector, in: British Food Journal, 111, 8, S. 820–838.
- Chaudury, P. (2009): Innovation: Integrated and Profitable, in: Moskowitz, H. R./Saguy, S./Straus, T. (Hrsg.): An integrated approach to new food product development, Boca Raton, Fla, S. 53–78.
- Civille, G./Jaeger, S. R. (2010): Innovation in food and personal care products: an interview with Gail Civille, in: Jaeger, S. R./MacFie, H. (Hrsg.): Consumer-driven innovation in food and personal care products, Oxford [u.a.], S. 106–119.
- Cochran, B./Thompson, G. C. (1964): Why new products fail, in: The Conference Board record, 1, 10, S. 11–18.
- Cooper, R. G. (2002): Top oder Flop in der Produktentwicklung. Erfolgsstrategien: von der Idee zum Launch, Weinheim [u.a.].

- Cooper, R. G. (2009): New products. The factors that drive success, in: Marketing strategy, S. 57–73.
- Cooper, R. G. (2011): Winning at new products. Creating value through innovation, 4. Aufl., New York, NY.
- Cooper, R. G. (2012): The Stage-Gate® system for product innovation in B2B firms, in: Handbook on business-to-business marketing, Cheltenham [u.a.], S. 596–624.
- Coppens, P. (2013): Regulation and Marketing of Nutraceuticals and Functional Food in Europe. The Broader Impact of Nutrition and Health Claim Regulation, in: Ghosh, D. (Hrsg.): Innovation in healthy and functional foods, Boca Raton, S. 76–102.
- Crawford, C. M. (1992): Neuprodukt-Management, Frankfurt [u.a.].
- Curnow, R./Moring, G. (1968): 'Project sappho': A study in industrial innovation, in: Futures, 1, 2, S. 82–90.

D

- Dawson, J. (2010): Changes in food retailing and their implications for new product development, in: Jaeger, S. R./MacFie, H. (Hrsg.): Consumer-driven innovation in food and personal care products, Oxford [u.a.], S. 24–52.
- Dieckmann, J. (2004): Luhmann-Lehrbuch, München.
- Dilts, R./Sauerbrei, M. (2003): Strukturen subjektiver Erfahrung. Ihre Erforschung und Veränderung durch NLP, 6. Aufl., Paderborn.
- Disselkamp, M. (2012): Innovationsmanagement. Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Dollhausen, K. (2010): Methoden der Organisationsforschung, in: Dollhausen, K. (Hrsg.): Erwachsenenpädagogische Organisationsforschung, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 91–122.
- Dömötör, R. (2011): Erfolgsfaktoren der Innovativität von kleinen und mittleren Unternehmen, 1. Aufl., Wiesbaden.
- D'Souza, R. (2013): Drivers and Barriers for Marketing Innovative Functional Food Products, in: Ghosh, D. (Hrsg.): Innovation in healthy and functional foods, Boca Raton, S. 478–483.

E

- Ebert, W. (2001): Systemtheorien in der Supervision. Bestandsaufnahme und Perspektiven, Opladen.

- El Arbi, F./Ahlemann, F. (2013): Projektmanagement-Einführung im Überblick: Der Projektmanagement-Navigator, in: Ahlemann, F. (Hrsg.): Strategisches Projektmanagement. Praxisleitfaden, Fallstudien und Trends, Berlin, Heidelberg, S. 23–36.
- Engel, R. J./Schutt, R. K. (2009): The practice of research in social work, 2. Aufl., Los Angeles.
- Engeln, W. (2011): Methoden der Produktentwicklung, 2. Aufl., München.
- Ernst, H. (2001): Erfolgsfaktoren neuer Produkte. Grundlagen für eine valide empirische Forschung, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Ernst & Young/A.C. Nielsen (1999): Efficient product introduction. The development of value creating relationships, Paris.

F

- Faßhauer, U. (1997): Professionalisierung von BerufspädagogInnen. Professionstheoretische Begründungen und empirische Hinweise zur Innovation der Ausbildung von Gewerbelehrenden, Alsbach/Bergstraße.
- Flick, U. (2008): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung, 3. Aufl., Reinbek bei Hamburg.
- Flick, U. (2009): Sozialforschung. Methoden und Anwendungen. Ein Überblick für die BA-Studiengänge, Reinbek bei Hamburg.
- Fortner, J. (2002): Konkurrierende Wege organisatorischer Veränderungsprozesse, Darmstadt.
- Franken, R./Franken, S. (2011): Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Friebertshäuser, B./Langer, A. (2010): Interviewformen und Interviewpraxis, in: Friebertshäuser, B. (Hrsg.): Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, 3. Aufl., Weinheim [u.a.], S. 437–456.
- Friebertshäuser, B. (2010): Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, 3. Aufl., Weinheim [u.a.].
- Froschauer, U./Lueger, M. (2012): Qualitative Organisationsanalyse, in: Ochs, M. (Hrsg.): Handbuch Forschung für Systemiker, Göttingen, S. 285–296.
- Fuller, G. W. (2011): New food product development. From concept to marketplace, Boca Raton [u.a.].

G

- Galic, K. (2013): Requirements for Innovative Food Packaging, in: Ghosh, D. (Hrsg.): Innovation in healthy and functional foods, Boca Raton, S. 215–247.
- Galizzi, G./Venturini, L. (1996): Product innovation in the food industry. Nature, characteristics and determinants, in: Galizzi, G./Venturini, L. (Hrsg.): Economics of innovation: the case of food industry, Heidelberg, S. 133–153.
- Galizzi, G./Venturini, L. (2008): Nature and Determinants of Product Innovation in a Competitive Environment of Changing Vertical Relationship, in: Rama, R. (Hrsg.): Handbook of innovation in the food and drink industry, New York, S. 51–80.
- Gassmann, O./Sutter, P. (2011): Praxiswissen Innovationsmanagement. Von der Idee zum Markterfolg, 2. Aufl., München.
- Geoghegan-Quinn, M. (2012): Innovation Union Competitiveness Report 2011, http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm?section=competitiveness-report&year=2011, Zugriff: 05.06.2013.
- Ghosh, D. et al. (2013): Innovation Journey. How to Improve R&D Leverage and Speed to Market, in: Ghosh, D. (Hrsg.): Innovation in healthy and functional foods, Boca Raton, S. 3–4.
- Gläser, J./Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, Wiesbaden.
- Globocnik, D. (2011): Front End Decision Making. Das Entstehen hochgradig neuer Innovationsvorhaben in Unternehmen, Wiesbaden.
- Goffman, E. (1980): Rahmen-Analyse. Ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen.
- Gordon, T. (2005): Managerkonferenz, München.
- Gordon, T. (2013): Gute Beziehungen: Wie sie entstehen und stärker werden.
- Gottwald, F.-T./Steinbach, A. (2011): Nachhaltigkeits-Innovationen in der Ernährungswirtschaft. Von Bio-Pionieren und konventionellen Innovationsführern, Hamburg.
- Groebe, N./Rustemeyer, R. (2002): Inhaltsanalyse, in: König, E./Zedler, P. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Grundlagen und Methoden, 2. Aufl., Weinheim, S. 233–258.
- Grunert, K./Harmsen, H./Göransson, G. (1997): A framework for analysing innovation in the food sector, in: Grunert, K. G./Traill, B. (Hrsg.): Product and process innovation in the food industry, London, S. 1–37.
- Grunert, K. et al. (2010): Consumer-oriented innovation in the food and personal care products sector: understanding consumers and using their insights in the innovation process, in: Jaeger, S. R./MacFie, H. (Hrsg.): Consumer-driven innovation in food and personal care products, Oxford [u.a.], S. 3–24.

- Grunert, K./Lähteenmäki, L. (2013): Consumer Reactions to Health Claims on Food Products, in: Ghosh, D. (Hrsg.): Innovation in healthy and functional foods, Boca Raton, S. 179–189.
- Gudjons, H. (2012): Pädagogisches Grundwissen. Überblick, Kompendium, Studienbuch, 9. Aufl., Bad Heilbrunn.

H

- Haas, B. et al. (2007): Nachhaltige Unternehmensführung. Excellence durch Verknüpfung wirtschaftlicher, sozialer und gesellschaftlicher Forderungen, München.
- Halaszovich, T. F. (2011): Neuprodukteinführungsstrategien schnelldrehender Konsumgüter. Eine empirische Wirkungsanalyse des Marketing-Mix, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Hambüchen, T. E. (1989): Planungs- und Entscheidungsinstrumente für den Innovationsprozeß in Unternehmen der Milchindustrie, in: Agrarwirtschaft : Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Marktforschung und Agrarpolitik, 38, 10, S. 305–310.
- Hamm, U. (1991): Landwirtschaftliches Marketing. Grundlagen des Marketing für landwirtschaftliche Unternehmen, Stuttgart.
- Han, J. K./Kim, N./Srivastava, R. K. (2009): Market orientation and organizational performance. Is innovation a missing link?, in: Marketing strategy: market orientation, the cornerstone of strategic marketing thought, S. 269–297.
- Hauschildt, J./Gemünden, G. (2011): Entwicklung des Innovationsbegriffs, in: Albers, S./Gassmann, O. (Hrsg.): Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 21–38.
- Hauschildt, J./Salomo, S. (2011): Innovationsmanagement, 5. Aufl., München.
- Heidenreich, S. (2012): Innovations - doomed to fail? Investigating passive and active innovation resistance, Hamburg.
- Heidling, E. (2012): Management des Informellen durch Situatives Projektmanagement, in: Böhle, F./Bürgermeister, M./Porschen, S. (Hrsg.): Innovation durch Management des Informellen. Künstlerisch, erfahrungsgeleitet, spielerisch, Berlin, Heidelberg, S. 69–114.
- Heimonen, T. (2012): What are the factors that affect innovation in growing SMEs?, in: European journal of innovation management: EJIM, 15, 1, S. 122–144.
- Helm, R. (2001): Planung und Vermarktung von Innovationen. Die Präferenz von Konsumenten für verschiedene Innovationsumfänge unter Berücksichtigung des optimalen Simulationsniveaus und marktbezogener Einflussfaktoren. Univ., Habil.-Schr., Augsburg, 2000, Stuttgart.
- Henard, D. H./Szymanski, D. M. (2001): Why Some New Products Are More Successful Than Others, in: Journal of Marketing Research, 38, 3, S. 362–375.

- Hennen, M. (2002): Systemtheorie, in: Endruweit, G./Trommsdorff, G. (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie, 2. Aufl., Stuttgart, S. 587–590.
- Hochmeier, A. (2012): Kritische Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement, Wiesbaden.
- Hoholm, T. (2011): The contrary forces of innovation. An ethnography of innovation in the food industry, Houndmills, Basingstoke.
- Holtappels, H. G. (2013): Innovation in Schulen – Theorieansätze und Forschungsbefunde zur Schulentwicklung, in: Rürup, M. (Hrsg.): Innovationen im Bildungswesen. Analytische Zugänge und empirische Befunde, Wiesbaden, S. 45–69.
- Homburg, C./Kuhn, J. (2007): Market Launch Excellence. Wegweiser zum erfolgreichen Markteinführungsmanagement, Mannheim.
- Hopf, C. (2008): Qualitative Interviews in der Sozialforschung, in: Flick, U. (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung, 3. Aufl., Reinbek bei Hamburg, S. 349–359.
- Howaldt, J. (1996): Industriesoziologie und Organisationsberatung. Einführung von Gruppenarbeit in der Automobil- und Chemieindustrie; zwei Beispiele, Frankfurt/Main, New York.
- Hussy, W./Schreier, M./Echterhoff, G. (2010): Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften - für Bachelor, Berlin, Heidelberg.

J

- John, R. (2013): Innovation als soziales Phänomen, in: Rürup, M. (Hrsg.): Innovationen im Bildungswesen. Analytische Zugänge und empirische Befunde, Wiesbaden, S. 71–86.

K

- Kauffeld, S. (2011): Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie. Für Bachelor, Heidelberg.
- Khan, A./Möhrle, M. G. (2012): Multi Cross Industry Innovation. Eine Herausforderung an das Innovationsmanagement, in: Innovative Produktionswirtschaft: Jubiläumsschrift zu 20 Jahren produktionswirtschaftlicher Forschung an der BTU Cottbus, Berlin, S. 45–58.
- Kilzer, F. (2006): Lebensmittelmarkt – Entwicklungstendenzen und Chance. Redemanuskript und Vortrag auf dem Kongress "Lebensmittel & Ernährung der Zukunft" am 07. und 08. November 2006 in Berlin.
- Kleinschmidt, E. J./Geschka, H./Cooper, R. G. (1996): Erfolgsfaktor Markt. Kundenorientierte Produktinnovation, Berlin.

- Knoblich, H. (1996): Schnittstellenprobleme bei Produktinnovationsprozessen im Nahrungs- und Genußmittelbereich, in: Knoblich, H./Scharf, A./Schubert, B. (Hrsg.): Geschmacksforschung. Marketing und Sensorik für Nahrungs- und Genußmittel, München [u.a.], S. 9–36.
- Knoblich, H./Fries, A. (1996): Geschmacksstoffe als Elemente der Produktgestaltung, in: Knoblich, H./Scharf, A./Schubert, B. (Hrsg.): Geschmacksforschung. Marketing und Sensorik für Nahrungs- und Genußmittel, München [u.a.], S. 59–88.
- Knoblich, H./Scharf, A./Schubert, B. (1996): Organisation von Produktinnovationsprozessen in der Nahrungs- und Genußmittelbranche. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung; Forschungsbericht, Göttingen.
- Knoblich, H./Scharf, A./Schubert, B. (2003): Marketing mit Duft, 4. Aufl., München [u.a.].
- Kocher, P.-Y./Wolf, P. (2012): Schlüsselherausforderungen für Innovationen in der Nahrungsmittelbranche. Die Sicht von KMU Managern, in: Nagel, E. (Hrsg.): Forschungswerkstatt Innovation. Verständnisse, Gestaltung, Kommunikation, Ressourcen, Stuttgart, S. 87–106.
- Koltze, K./Souchkov, V. (2011): Systematische Innovation. TRIZ-Anwendung in der Produkt- und Prozessentwicklung, München [u.a.].
- König, E. (2005): Das Konstruktinterview: Grundlagen, Forschungsmethodik, Anwendung, in: König, E./Volmer, G. (Hrsg.): Systemisch denken und handeln. Personale Systemtheorie in Erwachsenenbildung und Organisationsberatung, Weinheim, S. 87–117.
- König, E./Volmer, G. (2005): Systemisch denken und handeln. Personale Systemtheorie in Erwachsenenbildung und Organisationsberatung, Weinheim.
- König, E./Volmer, G. (2008): Handbuch Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden, 1. Aufl., Weinheim.
- König, E./Volmer, G. (2012): Handbuch Systemisches Coaching. Für Führungskräfte, Berater und Trainer, 2. Aufl., Weinheim.
- König, E./Zedler, P. (2007): Theorien der Erziehungswissenschaft. Einführung in Grundlagen, Methoden und praktische Konsequenzen, 3. Aufl., Weinheim [u.a.].
- Königswieser, R./Sonuc, E./Gebhardt, J. (2005): Integrierte Fach- und Prozessberatung, in: Mohe, M. (Hrsg.): Innovative Beratungskonzepte. Ansätze, Fallbeispiele, Reflexionen, Leonberg, S. 71–92.
- Königswieser, R./Sonuc, E./Gebhardt, J. (2006): Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozeß-Know-how, Stuttgart.
- Kotler, P./Keller, K. L. (2012): Marketing Management, 14. Aufl., Harlow.
- Kotler, P./Keller, K. L./Bliemel, F. (2007): Marketing-Management. Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. Aufl., München.
- Kraus, G./Westermann, R. (2010): Projektmanagement mit System. Organisation, Methoden, Steuerung, 4. Aufl., Wiesbaden.

- Kreutzer, R. (2010): Praxisorientiertes Marketing. Grundlagen - Instrumente - Fallbeispiele, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Kromrey, H. (2009): Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, 1. Aufl., Stuttgart.
- Krüger, J. (2012): Kooperation und Wertschöpfung. Mit Beispielen aus der Produktentwicklung und unternehmensübergreifenden Logistik, Berlin, Heidelberg.
- Kühl, S. (2009): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und qualitative Methoden, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Kühl, S./Strodtholz, P./Taffertshofer, A. (2009): Qualitative und quantitative Methoden der Organisationsforschung – ein Überblick, in: Kühl, S. (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und qualitative Methoden, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 13–27.
- Kumar, R. P./Prakash, V. (2013): Innovations in Functional Food Industry for Health and Wellness, in: Ghosh, D. (Hrsg.): Innovation in healthy and functional foods, Boca Raton, S. 5–12.

L

- Lager, T. (2011): Managing Process Innovation. From Idea generation to implementation, London.
- Lamnek, S. (2010): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch, 5. Aufl., Weinheim.
- Lawrence, P. R./Lorsch, J. W. (1967): Organization and environment. Managing differentiation and integration, Boston.
- Lebensmittelpraxis (2010): Einkaufsführer Innovation.Grundlegende Informationen für den kompetenten Verkauf, Neuwied.
- Lege, J. (2011): Niklas Luhmann und das Recht - Über die Nutzlosigkeit der Systemtheorie für Recht und Rechtswissenschaft, in: Gansel, C. (Hrsg.): Systemtheorie in den Fachwissenschaften. Zugänge, Methoden, Probleme, Göttingen, S. 53–78.
- Lesschaeve, I./Bruwer, J. (2010): The importance of consumer involvement and implications for new product development, in: Jaeger, S. R./MacFie, H. (Hrsg.): Consumer-driven innovation in food and personal care products, Oxford [u.a.], S. 386–423.
- Lindner, E. J. (2004): Evaluation präventiver Beratungsarbeit am Beispiel des Modellprojekts "Aufbau von Beratungs- und Unterstützungsmaßnahmen für Familien, deren Säuglinge und Kleinkinder von Vernachlässigung, Misshandlung und Gewalt bedroht oder betroffen sind" des Deutschen Kinderschutzbundes, Kreisverband Schaumburg e. V., Paderborn.
- Luchte, K. (2005): Implementierung pädagogischer Konzepte in sozialen Systemen. Ein systemtheoretischer Beratungsansatz, Weinheim [u.a.].

- Luhmann, N. (2010): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, 1. Aufl., Frankfurt/Main.
- Luhmann, N./Baecker, D. (2011): Einführung in die Systemtheorie, 6. Aufl., Heidelberg.
- Lundahl, D. (2012): Breakthrough food product innovation through emotions research, 1. Aufl., Amsterdam.

M

- Madakom (Hrsg.) (2001): Innovationsreport 2001, Köln.
- Marotzki, W. (2011): Leitfadeninterview, in: Bohnsack, R./Marotzki, W./Meuser, M. (Hrsg.): Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung, 3. Aufl., Opladen, S. 114.
- Marr, R. (1989): Betrieb und Umwelt, in: Bitz, M. (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., München.
- Mayring, P. (2008): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Flick, U. (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung, 3. Aufl., Reinbek bei Hamburg, S. 468–475.
- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 5. Aufl., Weinheim.
- Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 11. Aufl., Weinheim.
- Mayring, P./Gläser-Zikuda, M. (2005): Die Praxis der qualitativen Inhaltsanalyse, Weinheim.
- Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M. (2012): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 11. Aufl., Wiesbaden.
- Menrad, K. (2001): Strategien zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit kleiner und mittelständischer Unternehmen des produzierenden Ernährungsgewerbes. Referat anlässlich der 41. Jahrestagung der GEWISOLA e.V. vom 08.-10.10.2001 in Braunschweig, Braunschweig.
- Menrad, K./Feigl, S. (2008): Innovation activities in the food industry in selected European countries. Project report "Traditional United Food Europe", Straubing.
- Miethe, C. (2000): Leistung und Vermarktung unterschiedlicher Formen der Unternehmensberatung, Wiesbaden, Witten-Herdecke.
- Mihr, R. (2012): Kunden bewerten das Neue am Produkt, <http://www.lebensmittelpraxis.de/component/content/article/7396-kunden-bewerten-das-neue-am-produkt.html?cpon=1>. Abrufdatum: 23.05.2013, Zugriff: 05.06.2013.
- Miller, R./Côté, M. (2012): Innovation reinvented. Six games that drive growth, Toronto.
- Mohl, A. (2006): Der grosse Zauberlehrling. Das NLP-Arbeitsbuch für Lernende und Anwender, Paderborn.

Montoya-Weiss, M. M./Calantone, R. (1994): Determinants of New Product Performance: A Review and Meta-Analysis, in: *Journal of Product Innovation Management*, 11, 5, S. 397–417.

Müller, R. (2011): Innovation als Erfolgsfaktor, Rüschlikon.

Muraitis, A. A./Schlippe, A. von (2012): Fragen lernen - Worauf achtet eine empirisch-systemische Organisationsforschung, in: Ochs, M. (Hrsg.): *Handbuch Forschung für Systemiker*, Göttingen, S. 89–104.

N

Neumann, C. (2006): Konsumentenorientierte Neuproduktplanung im Spannungsfeld zwischen Marktforschung und Produktentwicklung. Eine empirische Untersuchung auf Basis der Discrete-Choice-Analyse.

Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (1994): *Marketing*, 17. Aufl., Berlin.

Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (2002): *Marketing*.

Nyström, H./Edvardsson, B. (1982): Product innovation in food processing – A Swedish survey, in: *R&D Management*, 12, 2, S. 67–72.

O

O'Connor, J./MacDermott, I. (2000): Die Lösung lauert überall. Systemisches Denken verstehen und nutzen, 2. Aufl., Kirchzarten bei Freiburg.

Olfert, K. (2012): *Organisation*, 16. Aufl., Herne, Westf.

P

Pepels, W. (1999): *Innovationsmanagement*, 1. Aufl., Berlin.

Perco, A. (2010): Lebensmitteltechnologie, in: Frede, W. (Hrsg.): *Handbuch für Lebensmittelchemiker. Lebensmittel - Bedarfsgegenstände - Kosmetika - Futtermittel*, 3. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York, NY, S. 1145–1166.

Perl, E. (2007): Grundlagen des Innovations- und Technologiemanagements, in: Strebel, H. (Hrsg.): *Innovations- und Technologiemanagement*, 2. Aufl., Wien, S. 17–52.

Pillkahn, U. (2011): Innovationen zwischen Planung und Zufall. Bausteine einer Theorie der bewussten Irritation, Norderstedt.

- Pleschak, F./Sabisch, H. (1996): Innovationsmanagement, Stuttgart.
- Porretta, S./Moskowitz, H. R. (2010): Recent advances in commercial concept research for product development, in: Jaeger, S. R./MacFie, H. (Hrsg.): Consumer-driven innovation in food and personal care products, Oxford [u.a.], S. 53–86.
- Posch, A. (2007): Management von Innovationsprojekten, in: Strebel, H. (Hrsg.): Innovations- und Technologiemanagement, 2. Aufl., Wien, S. 213–266.
- Prosch, B. (2000): Praktische Organisationsanalyse. Ein Arbeitsbuch für Berater und Führende, 1. Aufl., Leonberg.
- Pulm, U. (2004): Eine systemtheoretische Betrachtung der Produktentwicklung.
- Pye, J./Jaeger, S. R. (2010): Innovation strategies and trends in the global fast moving consumer goods sector: an interview with Mintel's Jo Pye, in: Jaeger, S. R./MacFie, H. (Hrsg.): Consumer-driven innovation in food and personal care products, Oxford [u.a.], S. 87–105.

R

- Radatz, S. (2011): Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen; ein Praxishandbuch mit den Grundlagen systemisch-konstruktivistischen Denkens, Fragetechniken und Coachingkonzepten, 7. Aufl., Wien.
- Rama, R. (1996): Empirical Study on Sources of Innovation in International Food and Beverage Industry, in: Agribusiness, 12, 2, S. 123–135.
- Rama, R./Tunzelmann, N. von (2008): Empirical Studies of Innovation in the Food and Beverage Industry, in: Rama, R. (Hrsg.): Handbook of innovation in the food and drink industry, New York.
- Rammer, C. et al. (2012): Innovationen ohne Forschung. Wie Unternehmen ohne eigene FuE-Tätigkeit erfolgreich neue Produkte und Prozesse einführen, 1. Aufl., Baden-Baden.
- Rathmayr, B./Wagner, I. (1976): Wissenschaft als Innovationshilfe. Aspekte handlungsorientierter Forschung für die hochschuldidaktische Praxis, Wien.
- Ritscher, W. et al. (2013): Systemische Modelle für die soziale Arbeit. Ein integratives Lehrbuch für Theorie und Praxis, 3. Aufl., Heidelberg.
- Ritsert, J. (2012): Theorie praktischer Probleme. Marginalien zum Gemeinspruch: "Das mag in der Theorie richtig sein, taugt aber nicht für die Praxis", Wiesbaden.
- Rogers, E. M. (1983): Diffusion of innovations, 3. Aufl., New York [u.a.].
- Ropohl, G. (2012): Allgemeine Systemtheorie. Einführung in transdisziplinäres Denken, 1. Aufl., Berlin.
- Rothwell, R. et al. (1974): SAPPHO updated - project SAPPHO phase II, in: Research Policy, 3, S. 258–291.

Ruby, B. (1974): Design for innovation. A cybernetic approach, 2. Aufl., Copenhagen.

Ruesch, J./Bateson, G./Rech-Simon, C. (2012): Kommunikation. Die soziale Matrix der Psychiatrie, 2. Aufl., Heidelberg.

S

Sander, M. (2011): Marketing-Management. Märkte, Marktforschung und Marktbearbeitung, 2. Aufl., Konstanz, München.

Sattler, H./Schrader, S. (1995): Innovationsmarketing, in: Tietz, B. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, 996–1008.

Saxena, R./Srivastava, A. K./Singh, A. K. (2013): Dairy Innovations and Market Growth in India, in: Ghosh, D. (Hrsg.): Innovation in healthy and functional foods, Boca Raton, S. 113–123.

Schaffner, D. (2012): Erfolgsfaktor Innovationskommunikation - Eine explorative Analyse der Gestaltung und Wahrnehmung von Innovationskommunikation, in: Nagel, E. (Hrsg.): Forschungswerkstatt Innovation. Verständnisse, Gestaltung, Kommunikation, Ressourcen, Stuttgart, S. 173–190.

Schäffner, L. (2002): Der Beitrag der Veränderungsforschung zur Nachhaltigkeit von Organisationsentwicklung, 1. Aufl., München; Mering.

Scharf, A. (2000): Sensorische Produktforschung im Innovationsprozeß, Stuttgart.

Scharf, A./Schubert, B./Hehn, P. (2009): Marketing. Einführung in Theorie und Praxis, 4. Aufl., Stuttgart.

Scheef, S. Y. (2009): Systemtheorie und Pädagogik, Münster; Karlsruhe.

Schein, E. H. (2010): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung, 3. Aufl., Bergisch Gladbach.

Schiersmann, C. et al. (1998): Innovationen in Einrichtungen der Familienbildung. Eine bundesweite empirische Institutionenanalyse, Opladen.

Schirmer, D. (2009): Empirische Methoden der Sozialforschung. Grundlagen und Techniken, Stuttgart.

Schlechty, P. C. (2001): Shaking up the schoolhouse. How to support and sustain educational innovation, 1. Aufl., San Francisco.

Schmalen, C. (2004): Erfolgsfaktoren der Markteinführung von Produktinnovationen klein- und mittelständischer Unternehmen der Ernährungsindustrie, Ulm.

Schmidt, C. (2010): Auswertungstechniken für Leitfadeninterviews, in: Friebertshäuser, B. (Hrsg.): Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, 3. Aufl., Weinheim [u.a.], S. 473–486.

- Schneider, M./Wastian, M. (2012): Projektverläufe: Herausforderungen und Ansatzpunkte für die Prozessgestaltung, in: Wastian, M./Braumandl, I./Rosenstiel, L. v. (Hrsg.): Angewandte Psychologie für das Projektmanagement. Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung, 2. Aufl., Berlin; Heidelberg, S. 21–40.
- Schuh, G./Bender, D. (2012): Grundlagen des Innovationsmanagements, in: Schuh, G. (Hrsg.): Handbuch Produktion und Management, 2. Aufl., Berlin, S. 1–16.
- Schuh, G./Drescher, T./Wemhöner, H. (2012): Technologiemanagement als lebensfähiges System gestalten, in: Innovative Produktionswirtschaft: Jubiläumsschrift zu 20 Jahren produktionswirtschaftlicher Forschung an der BTU Cottbus, Berlin, S. 59–77.
- Schumpeter, J. (1952): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmengewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 5. Aufl., Berlin.
- Schwarz, E. J./Krajger, I./Dummer, R. (2013): Von der Geschäftsidee zum Markterfolg. Das Management von Innovationen in Gründungs- und Wachstumsunternehmen, 2. Aufl., Wien.
- Seibold, G. (2008): Das Dissertationsprojekt. Teil 1 - Exposé, Norderstedt.
- Simon/Karl-Heinz (2011): Systemtheorie und Umweltsysteme, in: Handbuch Umweltsoziologie, Wiesbaden, S. 121–139.
- Simon, F. B. (2013): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus, 2. Aufl., Heidelberg.
- Sneep, A. G. (1994): Innovation management in the Dutch agro/food industry, Amsterdam, Rotterdam.
- Solomon, M. R. (2013): Konsumentenverhalten, 9. Aufl., München.
- Spath, D./Renz, K.-C./Seidenstricker, S. (2011): Technologiemanagement, in: Albers, S./Gassmann, O. (Hrsg.): Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 219–235.
- Specht, G./Beckmann, C./Amelingmeyer, J. (2002): F- & -E-Management. Kompetenz im Innovationsmanagement, 2. Aufl., Stuttgart.
- Squazzoni, F./Boero, R. (2010): Complex-friendly policy modeling, in: Innovation in complex social systems, New York, NY, S. 290–299.
- Stampfl, G. E. A. (2010): Innovationsprojekte und Heterogene Teams. Erfolgsfaktoren interdisziplinärer Zusammenarbeit, Hamburg.
- Steinhoff, F./Trommsdorf, V. (2011): Innovation Marketing: An introduction, in: Hülsmann, M./Pfeffermann, N. (Hrsg.): Strategies and Communications for Innovations. An Integrative Management View for Companies and Networks, Berlin; Heidelberg; New York, S. 105–116.
- Stern, T./Jaberg, H. (2010): Erfolgreiches Innovationsmanagement. Erfolgsfaktoren - Grundmuster - Fallbeispiele, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Sternberg, R. I./Pretz, J. E./Kaufman, J. (2003): Types of innovation, in: Shavinina, L. V. (Hrsg.): The international handbook on innovation, 1. Aufl., Amsterdam [u.a.], S. 158–169.

Stockmeyer, B. (2002): Ansatzpunkte und Methoden zur Effizienzsteigerung im Innovationsmanagement der Ernährungsindustrie, München.

Strebel, H. (2007): Innovations- und Technologiemanagement, 2. Aufl., Wien.

Strübing, J. (2013): Qualitative Sozialforschung kompakt, 1. Aufl., München.

T

Thaler, T. (2013): Methodologie sozialpädagogischer Forschung, Wiesbaden.

Thom, N. (1980): Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements, 2. Aufl., Königstein/Ts.

Thom, N./Ritz, A. (2002): Innovation, Organisation und Personal als Merkmale einer effektiven Schulführung, in: Thom, N./Ritz, A./Steiner, R. (Hrsg.): Effektive Schulführung. Chancen und Gefahren des Public Managements im Bildungswesen, Bern [u.a.], S. 3–35.

Thome, C. (2012): Elemente und Erfolgsfaktoren des Produktinnovationsmanagements im Maschinen- und Anlagenbau, 1. Aufl., Stuttgart, Berlin.

Timel, R. (1998): Systemische Organisationsberatung: Eine Mode oder eine zeitgemäße Antwort auf die Zunahme von Komplexität und Unsicherheit?, in: Howaldt, J. (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, Berlin, S. 201–213.

Titscher, S./Meyer, M./Mayrhofer, W. (2008): Organisationsanalyse. Konzepte und Methoden, 1. Aufl., Wien.

Trommsdorf, V./Schneider, P. (1990): Grundzüge des betrieblichen Innovationsmanagements, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Grundzüge und Fälle - ein Arbeitsergebnis des Modellversuchs Innovationsmanagement, München.

Trommsdorff, V. (1990): Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Grundzüge und Fälle - ein Arbeitsergebnis des Modellversuchs Innovationsmanagement, München.

U

Uhlmann, L. (1978): Der Innovationsprozeß in westeuropäischen Industrieländern, Berlin [u.a].

V

Vahs, D. (2012): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch, 8. Aufl., Stuttgart.

- Vahs, D./Brem, A. (2013): Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung, 4. Aufl., Stuttgart.
- Vahs, D./Burmester, R. (2005): Innovationsmanagement. Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, 3. Aufl., Stuttgart.
- van Boekel, M. A. (2009): Innovation as Science, in: Moskowitz, H. R./Saguy, S./Straus, T. (Hrsg.): An integrated approach to new food product development, Boca Raton, Fla, S. 37–52.
- Voigt, K.-I. (2008): Industrielles Management. Industriebetriebslehre aus prozessorientierter Sicht, Berlin [u.a.].

W

- Walger, G. (1995): Idealtypen der Unternehmensberatung, in: Walger, G. (Hrsg.): Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis, Köln, S. 1–18.
- Wastian, M./Braumandl, I./Rosenstiel, L. v. (2012): Angewandte Psychologie für das Projektmanagement. Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung, 2. Aufl., Berlin; Heidelberg.
- Weindlmaier, H./Kochan, A./Petersen, B. (1997): Notwendigkeit von Qualitätsmanagementsystemen in der deutschen Ernährungswirtschaft, in: FQS (Hrsg.): Einführung von Qualitätsmanagementsystemen nach ISO 9000 ff. in der landwirtschaftlichen Produktion und im Nahrungs- und Genußmittelgewerbe, Berlin, S. 14–28.
- Weisweiler, S./Dirscherl, B. (2013): Grundlagen und Hintergrundtheorien, in: Weisweiler, S./Dirscherl, B./Braumandl, I. (Hrsg.): Zeit- und Selbstmanagement. Ein Trainingsmanual - Module, Methoden, Materialien für Training und Coaching. Arbeitsmaterialien im Web, Berlin, Heidelberg, S. 11–45.
- Werdich, M. (2012): FMEA - Einführung und Moderation. Durch systematische Entwicklung zur übersichtlichen Risikominimierung (inkl. Methoden im Umfeld), 2. Aufl., Wiesbaden.
- Werry, K.-D. (2012): Führung. Auf die letzten Meter kommt es an, Wiesbaden.
- Wiener, N. (1969): Kybernetik. Regelung und Nachrichtenübertragung in Lebewesen und Maschine, 2. Aufl., Reinbek bei Hamburg.
- Wildner, R. (2006): Echte Innovation oder alter Hut?, in: GfK Panel Services Deutschland GmbH / GfK Nürnberg e.V. (Hrsg.): Konsumlust statt Konsumfrust, Nürnberg, S. 72–83.
- Willke, H. (2005): Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme, 4. Aufl., Stuttgart.
- Willke, H. (2006): Grundlagen. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, 7. Aufl., Stuttgart.

- Wilson, T. P./Vetter, H. (1982): Qualitative „oder“ quantitative Methoden in der Sozialforschung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie: KZfSS, 34, 3, S. 487–508.
- Wimmer, R. (1995): Wozu benötigen wir Berater? - Ein aktueller Orientierungsversuch aus systemischer Sicht, in: Walger, G. (Hrsg.): Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis, S. 239–283.
- Wittkopp, A. (2004): Produktinnovation und Performance, Frankfurt am Main, Kiel.
- Wolf, J. (2011): Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien, Praxisbeispiele und Kritik, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Wördenweber, B./Eggert, M./Schmitt, M. (2012): Verhaltensorientiertes Innovationsmanagement. Unternehmerisches Potenzial aktivieren, Berlin, Heidelberg.

Z

- Zahn, S./Hoppert, K./Rohm, H. (2012): Sensorische Prüfungen zur kundenorientierten Produktentwicklung, in: Hoffmann, S./Schwarz, U./Mai, R. (Hrsg.): Angewandtes Gesundheitsmarketing, Wiesbaden, S. 89–104.
- ZEW (1999): Innovationsreport Ernährungsgewerbe/Tabakverarbeitung, in: ZEW (Hrsg.): Branchenreport Innovationen.

Anhang

Interview-Fragebogen (zu einem nicht-erfolgreichen Innovationsprojekt)

- Sie hatten im Vorgespräch gesagt, dass das Innovationsprojekt x nicht erfolgreich war. Können Sie nochmals kurz schildern, worum es in diesem Innovationsprojekt ging?
- Lassen Sie uns die verschiedenen Phasen dieses Innovationsprojekts durchgehen:
 - Worum ging es in dieser Phase des Innovationsprojekts?
 - Welche Probleme und Schwierigkeiten traten in dieser Phase auf?
 - Was wären konkrete Lösungsmöglichkeiten für die jeweiligen Probleme?
- Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie allgemein, auf Basis Ihrer gesamten Erfahrung, um Innovationsprojekte erfolgreicher durchführen zu können?
- Haben Sie, abgesehen von den bisher genannten Punkten, noch weitere Anmerkungen zu unserem Gesprächsthema Erfolgsfaktoren für Innovationsprojekte?