

## **Innovationskontext und -logik in zwei Kleinunternehmen – eine qualitative Analyse**

(Innovation context and logic in two SMEs – a qualitative analysis)

**Hermann Frank (WU Wien) – Manfred Lueger (WU Wien) – Christian Korunka (Universität Wien)**

### **Abstract**

The first section of this paper gives an overview over innovation promotion programs in Austria. The second part analyzes in two qualitative case studies specific innovation strategies. Based on the RENT model (Mazzarol und Reboud 2005) both companies can be described as “champions”. The case studies are based on qualitative interviews and interpretive analyses. A comparative analysis shows similarities in innovation dynamics, as both companies combine employees’ creativity with economic and social market developments. In the first case a high product/service specialization is observable, whereas in the second case a “trend scout” function is utilized to maintain the innovation dynamics.

### **Einleitung und Zielsetzung**

Um das Innovationsverhalten von Unternehmen zu verstehen, bedarf es der Berücksichtigung des äußeren und inneren Kontexts. Einen Einflussfaktor stellt auch die Innovation dar, wobei es nicht nur um den Innovationsgrad geht, sondern auch um ökonomische Erwartungen. Eine Innovationsdiagnose, welche diese berücksichtigt, muss neben dem Kontext vor allem die Lebensdauer, das Volumen und Gewinnpotenzial der Innovation einschätzen. Mazzarol und Reboud (2005) stellen unter Berücksichtigung dieser drei Variablen das „RENT-Modell“ vor, das die zukünftigen Ertragserwartungen durch eine multiplikative Verknüpfung dieser Variablen errechnet. Zugleich bieten sie eine Typologie, bei der die Variablen mit unterschiedlichen Ausprägungen zu Extremtypen („RENT-configurations“) verdichtet werden: Shrimp, Gadget, Lark Mirror, Joker, Oasis und Champion.

Die Konfiguration des Champion weist in allen Dimensionen (Lebensdauer, Volumen, Gewinnspanne) hohe Ausprägungen auf. Zugleich sind damit hohe Anforderungen verbunden, z.B. an die Ressourcenverfügbarkeit. Aus diesem Grund wird das RENT-Modell mit einem „Innovation Diagnostic Diamond“ verknüpft, der eine Einschätzung der externen und internen Kontextbedingungen ermöglicht. Er besteht aus dem Marktindex (Kundenfokus und Kundennutzen der Innovation), Innovationsindex (Management des Innovationsprozesses und von intellectual property), Ressourcenindex (technologische, finanzielle, sowie Management- und Humanressourcen) und Strategieindex (strategische Planung in Bezug auf die kommerzielle Verwertung der Innovation) besteht und grafisch in Form eines Diamanten veranschaulicht werden kann, wobei beide Modelle (RENT-Modell und Innovation Diagnostic Diamond für kleinere Unternehmen entwickelt wurden (CEMI-CEREN 2006)).

Ziel des Beitrags ist es, die spezifische Logik des Innovierens unter Berücksichtigung der inneren und äußeren Kontextfaktoren anhand von zwei Fallstudien zu rekonstruieren. Beide Fälle sind dem Typus des Champions zuzuordnen; zugleich weisen sie in Bezug auf den Innovation Diagnostic Diamond überdurchschnittlich gute Werte auf. Zunächst wird daher ein äußerer Kontextfaktor (Förderangebote) beschrieben. Vor der Präsentation der Ergebnisse wird die Methodik skizziert. Die Fallanalysen stellen die Kontextfaktoren in den Mittelpunkt. Abschließen werden die Ergebnisse der Fallanalysen vergleichend analysiert.

## **Innovationsförderung in Österreich**

Die Unternehmenslandschaft in Österreich ist geprägt durch eine Vielfalt an KMUs, die einen wesentlichen Beitrag zur Innovationsleistung erbringen. Für den Zeitraum von 2002 bis 2004 gaben 48 % der Kleinbetriebe (10 - 49 Beschäftigte) an, Innovationen durchgeführt zu haben (Statistik Austria, 2006). Um die Konkurrenzfähigkeit der österreichischen Wirtschaft zu stärken, wurde im Jahr 2000 beschlossen, dass ab 2001 der Bund eine Finanzierung von entsprechenden Maßnahmen nur dann übernimmt, wenn die Initiativen und Projektanträge in die mittelfristigen Strategien und internationalen Entwicklungen eingebettet sind, mit Business-Plänen untermauert und entsprechend genehmigt wurden. In der Folge wurden das Forschungsorganisationsgesetz und das Forschungs- und Technologieförderungsgesetz den Entwicklungen angepasst. Gemäß § 11 des Forschungs- und Technologieförderungsgesetzes können Förderungen insbesondere durch zinsbegünstigte Gelddarlehen, Annuitäten-, Zinsen- und Kreditzuschüsse sowie durch sonstige Geldzuwendungen gewährt werden.

Förderprogramme können eine Reihe von finanziellen Risiken entschärfen: Das ist besonders für Kleinunternehmen wichtig. Betrachtet man die in Österreich bestehenden Förderprogramme, setzen diese an verschiedenen Stellen des Innovationsprozesses an. Drei Einrichtungen sind von zentraler Bedeutung:

- Der Fonds zur Förderung der Wissenschaftlichen Forschung (FWF): Dieser fokussiert die Forschungskomponente von Innovation und fördert vorrangig Forschungskompetenz unabhängig von ihrer wirtschaftlichen Verwertbarkeit. Von den 44 in den Jahren 2001 bis 2006 genehmigten Anträgen betrafen 36 Mikro- oder Kleinunternehmen.
- Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft (FFG): Zu ihren Agenden zählen die Förderung von Forschung, Technologie und Innovation sowie das Management von kooperativen Förderprogrammen der EU und auf nationaler Ebene die Unterstützung und Strategievorbereitung für die zuständigen Entscheidungsträger. Drei Programmbereiche sind zu nennen: Basisprogramme, Protec Förderinitiativen und Cooperation in Innovation and Research with Central and Eastern Europe (CIR-CE).
- Austria Wirtschaftsservice GmbH (AWS): Sie unterstützt Innovationsprojekte und Infrastrukturprogramme. Bevorzugt werden junge KMUs gefördert. Dafür gibt es eine Vielfalt von Programmen, wie etwa PreSeed- und Seedfinanzierung, High-Tech Double Equity und das Programm Unternehmensdynamik

## **Fallstudien zur Analyse von Innovationsstrategien**

Generell lassen sich zwei weitgehend unterschiedliche Innovationsmodelle darstellen: Lineare Modelle und Modelle, die sich durch vielfältige Feedbackschleifen auszeichnen, welche die sequentielle Abfolge des linearen Innovationsmodells durchbrechen. Insofern stellt sich für die empirische Praxis die Frage, wie man den Innovationsprozess untersuchen kann, um dieser Nichtlinearität Rechnung zu tragen. Im Zentrum einer derartigen Analyse steht das Verständnis jener Regeln und Kräfte, die Innovationsprozesse charakterisieren: Diese umfassen Veränderungen, die sich im Zusammenhang mit Innovationen auf die zentrale Operationsweise eines Systems beziehen, von längerfristiger Wirksamkeit sind und als Komplex aufeinanderbezogener Veränderungen verstanden werden.

Die Analyse fokussiert drei zentrale Komponenten (z.B. Frank und Lueger (1997)):

- Entwicklungsobjekt: Die Komplexität betrieblicher Handlungsstrategien macht es notwendig, die Mehrdimensionalität organisationaler Prozesse zu berücksichtigen. Drei Komponenten spielen eine Schlüsselrolle: (a) Die sachlich-instrumentelle Dimension (Gestaltung technisch-ökonomischer Effizienz und Effektivität), (b) Die politisch-soziale Dimension (Beziehungen, Kooperationserfordernisse und Aushandlungsprozesse), (c) Die kulturell-reflexive Dimension (Normen und Werte), die auch die sachlich-instrumentelle und die politisch-soziale Ebene reflektieren.
- Entwicklungskräfte: Im Zentrum einer entwicklungsdynamischen Analyse von Innovationsprozessen steht neben jenen Kräften, die die eingespielten Operationsweisen eines Unternehmens in Gang halten und eine stabilisierende Wirkung entfalten, vor allem die Frage nach Kräften, die Entwicklung vorantreiben. Solche Kräfte sind nichts anderes als Krisen oder Herausforderungen (Spannungen), die entweder intern produziert oder von außen in das Unternehmen hinein genommen werden.
- Entwicklungslogik: Für eine Analyse von Entwicklungsprozessen ist neben der Deskription von Objektveränderungen auch die Re-Konstruktion jener Regeln wichtig, die konkretes Handeln zu geordneten Mustern verbinden und den Spielraum der Veränderung solcher Handlungsregeln im Rahmen der Entwicklungslogik steuern.

Im Prozess des Organisierens eröffnen sich immer mehrere Handlungsoptionen, die Entscheidungen provozieren. Daraus ergibt sich ein sequentieller Aufbau von Ordnung als flexible, nicht vollkommen idente (Re-)Produktion sinnbezogener Interaktionen. Das Verständnis dieser Prozesse und des spezifischen Typs von Innovationsverhalten bilden den methodischen Ausgangspunkt der empirischen Analyse.

### **Fallauswahl**

Der Fallauswahl lagen folgende Kriterien zugrunde: es handelt sich um eine interessante Innovationen, weshalb Unternehmen ausgewählt wurden, die dafür einen Preis gewonnen haben; der innovative Charakter dieser Entwicklungen sollte unbestritten sein, weshalb eine bewilligte Förderung ein zentrales Kriterium bildete; die Innovation hat sich als erfolgreich für das Unternehmen erwiesen, weshalb der Umsatzzuwachs als Kriterium gewählt wurde; es handelt sich um ein Kleinunternehmen, weil diese Unternehmen eine markante Rolle in der Innovationslandschaft einnehmen; und die Innovation erfolgte in enger Zusammenarbeit mit dem Unternehmensumfeld, weil viele Kleinbetriebe nicht alleine, sondern in einer mehr oder weniger losen Kooperation mit Dritten ihre Innovationen realisieren. Da beide Fälle auch hinsichtlich des RENT-Modells und des Innovation Diagnostic Diamond als erfolgreich gelten (Champion) bzw. mit überdurchschnittlich guten Voraussetzungen ausgestattet sind, sind sie als „good practice“-Beispiele für eine Analyse besonders geeignet. Im ersten Fall handelt es sich um ein Zivilingenieur- und Engineering-Unternehmen, das auf Tragwerksplanung, Bauklimatik, Baubetreuung spezialisiert ist und eine neuartige Gebäudefassade entwickelt hat. Im zweiten Fall handelt es sich um innovative Design- und Lifestyle-Produkte an der Schnittstelle Mensch und Technik im Alltagsleben.

### **Methodische Vorgangsweise**

Da die Falldarstellung auf Besonderheiten abstellt, wurde die Frage untersucht, wie und vor welchem Hintergrund Innovationen generiert werden. Dies macht eine offene und flexible Vorgangsweise im Rahmen einer qualitativ orientierten Sozialforschung notwendig.

In beiden Unternehmen wurden qualitative Interviews durchgeführt (Froschauer und Lueger 2003). Die Gespräche wurden aufgezeichnet, um eine Dokumentation für die Analyse zu haben. Generell

orientierten sich diese Gespräche an folgenden Richtlinien: Grundprinzip war eine erzählgenerierende Form der Gesprächsführung, um Beobachtungs- und Handlungsrelevanzen zu erschließen. Dies erforderte eine Einstiegsfrage, die einen auf die befragte/n Person/en und das zentrale Thema maßgeschneiderten Ausgangspunkt für das weiterführende Gespräch bot. Indem eine offene Gesprächsführung wenig Struktur vorgibt, forciert sie die Selbststrukturierung der Erzählung durch die befragten Personen, was die Analyse der Besonderheiten eines Falles aus der Perspektive der Erzählenden ermöglicht. Thematisch orientierten sich diese Gespräche an folgenden Inhalten: (a) Den erzählgenerierenden Einstieg bildeten in der Regel Fragen nach der eigenen Tätigkeit bzw. Fragen nach der Unternehmensentwicklung, die Produkte und den Aufgabenbereichen. (b) Einen wesentlichen Schwerpunkt bildeten Innovationsstrategien, wobei darüber hinaus auch allgemeine unternehmerische Standpunkte erkundet wurden. (c) Aussagen über Innovationen wurden anhand von Beispielen vertieft, um praktische Erfahrungen ausführlicher zu besprechen. (d) Diese Erkundungen wurden um eine Reflexion von Innovationsstrategien im eigenen Unternehmen und deren Bedeutung für künftige Entwicklungsstrategien erweitert.

Die Interpretation erfolgte im Rahmen hermeneutischer Fallrekonstruktionen in zwei Schritten (zu den konkreten Interpretationsverfahren siehe Froschauer und Lueger 2003):

- Eine Feinstrukturanalyse im Sinne der objektiven Hermeneutik (Oevermann 2002). Dieses Verfahren zielt auf die Erfassung von Sinngehalten, die in der selektiven Abfolge kleiner Spracheinheiten enthalten sind und unabhängig von den Motiven, Intentionen oder Dispositionen der TextproduzentenInnen die Strukturierung des sozialen Kontextes der Texterzeugung repräsentieren (Wernet 2000).
- Eine anschließende Systemanalyse des gesamten Interviewmaterials (Froschauer und Lueger 2003), die sich an der Rekonstruktion der Komplexität und Dynamik von Innovation orientierte. Dafür werden die Texte für die Interpretation in thematische Einheiten unterteilt, wobei jeder Textteil in Hinblick auf Alltagsbedeutungen, die Perspektive der Textproduktion (Kontextanalyse) und dem objektiven und praktischen Sinn aus einer distanziert-wissenschaftlichen Perspektive analysiert wird.

## **Fall 1: Ziviltechnikerbüro für Bauwesen**

### **Unternehmensgegenstand und Unternehmen**

Unternehmensgegenstand ist die Erbringung von Engineering-Leistungen in der Baubranche. Die Leistungspalette reicht von der vergleichsweise einfachen Erstellung eines Energieausweises für Gebäude bis hin zu komplexen innovativen bautechnischen Lösungen innovativer Architekturideen, für die das Unternehmen besonders bekannt ist.

Im Rahmen dieser anspruchsvollen Projekte fungiert das Unternehmen als Generalkonsulent, der als Schnittstelle zwischen Bauherrn und Architekten steht und diese von der Konstruktion und Bauplanung bis zur Schlüsselübergabe begleitet. Die Funktion des Generalkonsulenten, der neben der bautechnischen Lösung (Tragwerksplanung, Bauphysik etc.) auch für die Projektentwicklung, Projektentwicklung und das Baucontrolling zuständig ist, eröffnet dem Bauherrn die Möglichkeit, dass er im Zuge der Bauabwicklung nur einen Ansprechpartner hat, der eine fachgerechte und kostenoptimale Abwicklung sicherstellen soll. Die Architekturleistung (als vorgelagerter Prozess) wird von einem Architektenbüro erbracht.

Formal werden diese Leistungen von zwei rechtlich selbständigen Unternehmen (RWT PLUS GmbH) mit jeweils einer „Filiale“ erstellt. Ein rechtlich selbständiges Engineering-Büro hat seinen Sitz im Zentrum von Wien mit einer Filiale in Abu Dhabi (die juristische Gründung erfolgt erst im Jahr 2008, daher sind in Abu Dhabi noch keine Mitarbeiter beschäftigt; Büroräumlichkeiten gibt es seit Sommer 2007). Ein weiteres rechtlich selbständiges Unternehmen besteht in Eisenstadt. Es verfügt über einen weiteren Standort in Oberwart, Entwicklungs- und Innovationsleistungen werden in Wien und Eisenstadt erbracht.

Das Unternehmen war von Beginn an international tätig und hat sich an Hochhaus- und großen Wohnbauprojekten beteiligt. Im Gegensatz zu nationalen Projekten, die neben dem Wohnbau auch den Industrie-, Freizeit- und Kommunalbauten und Hallenbau inkludieren und bis zur Schlüsselübergabe betreut werden, engagiert sich das Unternehmen bei internationalen Projekten nur bis zum sog. Tender, d.h. bis zur Projektgenehmigung. Das Projekt wird dann einem Generalunternehmer übergeben, welcher den Bau realisiert.

### **Unternehmensentwicklung und -philosophie**

Die Gründung erfolgte im Jahr 1996 von Dr. Richard Woschitz nach Beendigung seiner Assistententätigkeit an der Technischen Universität Wien. Im Jahr 2008 beschäftigt der Unternehmer 38 fix angestellte sowie zwei freie MitarbeiterInnen in den beiden Unternehmen und deren Filialen. Der durch diese Zahlen zum Ausdruck kommende nachhaltige Erfolg, der bereits mehr als eine Dekade umfasst, prädestiniert das Unternehmen für eine Fallanalyse.

Die Unternehmensphilosophie rückt das Bauwerk ins Zentrum und betrachtet die Rolle des Generalkonsulenten als komplementäre technische Betreuung zur Idee des Architekten: Nachdem sich der Bauherr für einen Architekten und dessen Entwurf entschieden hat, versucht der Generalkonsulent in Symbiose mit dem Architekten das Bauwerk zu realisieren.

Ein maßgeblicher Einfluss auf das Denken und Handeln im Unternehmen geht vom Anspruch aus, dass das Unternehmen in seiner Funktion als Generalkonsulent über eine technische Kompetenz verfügt, die es erlaubt, eine originelle (künstlerische) Idee innovativ umzusetzen. Um dieses Ziel zu erreichen, setzt der Eigentümer und Gründer des Unternehmers auf zwei komplementäre Maßnahmen, indem er versucht, seinen MitarbeiterInnen im Rahmen regelmäßiger Mitarbeitergespräche diese Philosophie nachhaltig zu vermitteln und durch die regelmäßige Beteiligung an Wettbewerben, die diese Innovationskompetenz einfordern, diese Kompetenz unter Konkurrenzbedingungen laufend unter Beweis zu stellen.

Diese beiden Maßnahmen werden getragen durch die langfristigen Ziele des Unternehmens, die der Unternehmer verfolgt: Neben inhaltlichen Aspekten (Zuverlässigkeit, Qualität und Flexibilität in der Projektplanung und -abwicklung) sind dies vor allem eine stabile und nachhaltige Unternehmensentwicklung. Hier kommt zum Ausdruck, dass das Unternehmen Gegenstand der eigenen Ambitionen ist, wobei der langfristige Horizont unter dem die Entwicklung geplant wird, das Unternehmen zu einem „persönlichem Lebenswerk“ werden lässt, dessen Existenz durch das Vermeiden größerer Risiken abgesichert wird. Der Nukleus dieser Philosophie kommt bereits in der Phase des Markteintritts zum Ausdruck: Der Gründer erwirbt in einem Versteigerungshaus die Betriebsmittel (z.B. Konstruktionstische) und versucht von Beginn an durch sein „Säulenmodell“ (Zuverlässigkeit, Qualität und Flexibilität) und durch Verzicht auf übermäßige Preisforderungen seine Kunden an sich zu binden.

Zugleich wird von Anfang an versucht, das Unternehmen in einer Nische zu positionieren, in welcher der Wettbewerb nicht nur über den Preis ausgetragen wird. Dazu dient vor allem die Teilnahme an Wettbewerben bzw. Ausschreibungen für innovative Bauprojekte, in denen eine hohe technisch-innovative Kompetenz gefordert ist, die entsprechende Freiräume bei der Preisgestaltung eröffnet. Projekte, bei denen in erster Linie anhand des Preises entschieden wird, ob man einen Auftrag erhält oder nicht, werden zumindest bei komplexen innovativen bautechnischen Lösungen für innovative Architekturideen nicht angestrebt.

### **Stabilisierung des Unternehmensaufbaus**

Das Unternehmenswachstum (gemessen an der Zahl der MitarbeiterInnen) und die drei bzw. vier Standorte (Wien, Eisenstadt, Oberwart und der in Gründung befindliche Standort in Abu Dhabi) stellen an ein Dienstleistungsunternehmen dieser Art besondere Anforderungen, zumal die Unternehmensphilosophie erhebliche Ansprüche an die Innovationskompetenz des Unternehmens postuliert und diese in hohem Maße an die MitarbeiterInnen gebunden ist.

Einen wesentlichen Beitrag zur Stabilisierung, vor allem in finanzieller Hinsicht, leistet das Verhältnis von innovativen und Routineprojekten. Während innovative Projekte eine geringe Gewinnspanne erwirtschaften, resultiert die Ertragskraft des Unternehmens primär aus den Routineprojekten, deren Überschüsse zum Teil in die Umsetzung eigener innovativer Ideen fließen. Insofern ist eine stabile finanzielle Entwicklung des Unternehmens eine unabdingbare Grundvoraussetzung für dessen Innovativität. Von den 200-250 Projekten, die das Unternehmen pro Jahr abwickelt, sind nur 2-3 pro Jahr hochinnovativ; eine größere Zahl dieser Projekte hat den Charakter von Großprojekten mit einer Laufzeit von 1-2 Jahren. Eine beträchtliche Zahl sind kleinere Routineprojekte (z.B. einfache statische Berechnungen, Energieausweise für Gebäude, Gutachten), die innerhalb einer Woche abgewickelt werden.

Sowohl die Stabilisierung des Unternehmensaufbaus als auch das signifikante Wachstum beruhen neben diesen finanziellen Voraussetzungen auf vier zusätzlichen Pfeilern:

- Unternehmensphilosophie: Diese kommt in der technisch-innovativen Kompetenz gepaart mit Zuverlässigkeit, Qualität und Flexibilität zum Ausdruck. Damit ist es von Start weg gelungen, sich Reputation zu verschaffen. Angesichts des Dienstleistungscharakters der Beratungsleistung spielen Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften eine herausragende Rolle. Da diese erst während oder nach der Leistungserbringung vom Bauherrn beurteilt werden können, spielt die gelebte und kommunizierte Unternehmensphilosophie eine enorme Rolle, vor allem wenn es für den Bauherrn um beträchtliche Investitionen geht, wie dies bei großen Bauprojekten in der Regel der Fall ist.
- Qualifikation der MitarbeiterInnen: Voraussetzung für die Wirksamkeit der Unternehmensphilosophie nach Innen und Außen ist die Identifikation mit der Unternehmensphilosophie. Dieser Aspekt impliziert zwei Dimensionen:
  - Auf sachlicher Ebene heißt dies, dass MitarbeiterInnen mit sehr guter Qualifikation und Motivation benötigt werden. Dabei kommen dem Unternehmer seine Lehrtätigkeit an der Technischen Universität und die Reputation des Unternehmens zugute. Beides eröffnet den Zugang zu MitarbeiterInnen mit diesen Eigenschaften. Im Rahmen von Lehrveranstaltungen können potenzielle Nachwuchskräfte beurteilt und rekrutiert werden; aufgrund der Reputation und der Verankerung des Unternehmens im Markt können bereits erfahrene MitarbeiterInnen gewonnen werden. Un-

terstützt wird der Qualifikationsbedarf durch Weiterbildungsmöglichkeiten und interne Schulungen.

- Auf sozialer Ebene versucht der Unternehmer durch regelmäßige Veranstaltungen mit Freizeitcharakter (z.B. Skifahren), den sozialen Zusammenhalt und die Identifikation mit dem Unternehmen zu fördern. Dies ist wichtig, weil vor allem größere Projekte auch mit Belastungen verbunden sind und Teams, die diese Projekte abwickeln, einen entsprechenden Zusammenhalt in belastungsintensiven Phasen benötigen.
- Stabilisierung von Kundenbeziehungen: Das Unternehmen setzt vor allem bei größeren Projekten auf Stammkunden, deren Anteil etwa 70% beträgt. Das Unternehmen ist zwar offen in Bezug auf die Gewinnung neuer Kunden und beteiligt sich daher auch an Ausschreibungen und Wettbewerben, die Zugang zu Neukunden eröffnen. Allerdings hat eine Neukundenbeziehung aus der Sicht des Unternehmens immer „Probecharakter“. Kommt es zu einer wechselseitig als gut wahrgenommenen Zusammenarbeit, drängt das Unternehmen auf eine Fortsetzung der Zusammenarbeit im Rahmen weiterer Projekte. Erlebt der Gründer bzw. Unternehmer die Zusammenarbeit hingegen als problematisch, wird das Projekt abgeschlossen und keine weitere Zusammenarbeit angestrebt.
- Kompetenzverteilung und Führung: Das Unternehmen ist als Projektorganisation strukturiert und an verschiedenen Standorten tätig. Jeder Standort verfügt über einen eigenen Leiter mit Entscheidungsbefugnissen. Die Letztentscheidung bleibt beim Unternehmer selbst. Aufgabe der Standort- bzw. Projektleiter ist es, bei sensiblen Entscheidungen den Unternehmer rechtzeitig zu informieren. Da mit Ausnahme des Standorts Abu Dhabi alle anderen Standorte in einem Umkreis von ca. 100-150 km liegen, kann der Unternehmer bei wichtigen Entscheidungen immer vor Ort sein. Trotzdem verfügt das Unternehmen über ein IT-gestütztes Kommunikationssystem, das die interne Koordination beträchtlich erleichtert. Resultierend aus der Größe des Unternehmens und der Art der Organisation ist der Unternehmer bei allen wichtigen Projekten trotzdem persönlich involviert. Dementsprechend sieht er sich selbst als „Simultanschachspieler“. Daraus resultiert eine Wachstumsschwelle. Bedingt durch die hohe Qualifikation werden Hierarchieunterschiede nicht betont. Das fördert die Mitarbeiterzufriedenheit und schafft ein positives Betriebsklima. Das Zurückdrängen von Hierarchieunterschieden begünstigt die Selbstverantwortung der MitarbeiterInnen, die im Fall von Fehlern diese möglichst selbständig oder im Projektteam zu lösen haben. Gesamthaft gesehen tragen die skizzierte Kompetenzverteilung und der Führungsstil dazu bei, dass der Unternehmer Freiräume für Innovationsaktivitäten gewinnt, die aufgrund ihres Nicht-Routine-Charakters wesentlich mehr von seiner Aufmerksamkeit erfordern.

### **Innovationsstrategie**

Diese vier Elemente, die als stabilisierende Kräfte wirken, bilden die Grundlage für die Innovationsstrategie. Hinzuzufügen ist, dass die Hälfte der kundeninduzierten Innovationen nicht von Stamm-, sondern von Neukunden kommt. Das Unternehmen strebt eine Balance von Replikation und Innovation an. Die Replikation innovativer Leistungen trägt zur Amortisation der Innovationen bei und ermöglicht Offenheit für Neues, in dem sie Ressourcenüberschuss (Slack) generiert. Damit verschafft sich das Unternehmen die Möglichkeit, „über den Tellerrand zu schauen“ und technische Lösungen zu entwickeln, die über die Standardsysteme von Statikbüros weit hinausgehen und bspw. auch Elemente der Bionik berücksichtigen. Voraussetzung ist die herausragende technische Kompetenz.

Grundsätzlich basieren die Innovationaktivitäten des Unternehmens auf Produktebene auf zwei unterschiedlichen Zugängen:

- Kundeninduzierte Innovationen, bei denen aus der Zusammenarbeit mit Architekten und Bauherrn nach innovativen technischen Lösungen gesucht wird, wobei das Ingenieur-Know-how auch die Berücksichtigung der Materialanforderungen (Holz-, Glas-, Stahlbau) impliziert. Für derartige Innovationen führt der Unternehmer die ersten Gespräche und entscheidet dann, welche Projektteams das Projekt weiter betreuen und abwickeln, wobei der Unternehmensphilosophie entsprechend auch innovative Lösungsvorschläge von Seiten der Mitarbeiter erwartet werden. Wichtiger Bestandteil dieses Strategieelements ist das verstärkte Engagement bei internationalen Ausschreibungen und Wettbewerben.
- Selbst induzierte Innovationen, bei denen es sich um aktive Strategieelemente handelt, die als Eigenentwicklung oder als Auftragsentwicklung extern abgewickelt werden. In diesem Fall kam es zu einer Kooperation mit anderen Organisationen. Wichtig ist vor allem eine Forschungsk Kooperation zwischen den Standorten Wien und Eisenstadt, die für Forschung und Innovation zuständig sind und der Prüf-, Überwachungs- und Zertifizierungsstelle der Stadt Wien, die eine führende Rolle auf dem Gebiet der Baustoffprüfung einnimmt. Mit Hilfe dieser Forschungsk Kooperation können fixkostenintensive Investitionen vermieden werden, die aufgrund der niedrigen Frequenz derartiger Projekte nicht rentabel wären. Zugleich eröffnete der Standort Eisenstadt im Burgenland, das bis vor kurzem Ziel 1 Fördergebiet der EU war, den Zugang zu Förderungen.

Ein Meilenstein bei den selbst induzierten Innovationen bildet die Innovation „Flexiskin“, die mit anderen entwickelt und für die das Unternehmen 2006 mit einem Innovationspreis ausgezeichnet wurde. Dabei handelt es sich um eine dichte und flexible Außenhaut für Gebäude, die auf alle Gebäudeformen passt. Für den Unternehmer ist diese Entwicklung wichtig und integraler Bestandteil der Unternehmensphilosophie, weil „der Kreativität in der Architektur hinsichtlich organischer Gebäudehüllen nun keine Grenzen mehr gesetzt sind“. Die Möglichkeit der Anwendung auf Wand- und Dachflächen und des Verzichts auf Verblechungen haben revolutionären Charakter, weil sie traditionelle Formen des Verputzes inkl. ergänzender Spenglerarbeiten teilweise ersetzen. Auch bei dieser Innovation kommen Kundenbezüge zum Ausdruck, da das Produkt vor seiner fertigen Entwicklung bzw. endgültigen Eignungsprüfung durch die Prüfanstalt bereits das Interesse eines Bauherrn gefunden hatte. Folglich war eine reibungslose Kooperation mit allen involvierten Partnern eine Grundvoraussetzung. Da das Unternehmen in der Baurealisierung selbst nicht tätig ist, kassiert es von den Bauunternehmen, die dieses Produkt zum Einsatz bringen, „Lizenzgebühren“, die für die Finanzierung von innovativen Projekten verwendet werden.

Eine weitere Innovationsaktivität bezieht sich auf die Erschließung internationaler Märkte. Aufgrund der frühen Beteiligung an internationalen Ausschreibungen und Wettbewerben wurde diese Bereitschaft und Fähigkeit rasch entwickelt. Ausdruck einer strategischen Haltung ist die räumliche Fokussierung. Aufgabe der Eröffnung der Filiale in Abu Dhabi ist die Nutzung des enormen Baubooms ebendort und die Spezialisierung auf einen Kulturraum, um auch daraus Vorteile ziehen zu können. Ein weiterer geplanter Entwicklungsschritt ist die aktive Erschließung des unmittelbar an den Eisenstädter und Oberwarther Raum angrenzenden Raum Westungarns, der von diesen Standorten bearbeitet werden kann. Auf organisatorischer Ebene plant der Unternehmer eine Phase der Effizienzsteigerung interner Prozesse, die sich aufgrund des starken Wachstums eröffnet, das mehr Formalisierung erforderlich macht.

## **Fazit**

Auffallend ist die Stimmigkeit („fit“) der beschriebenen Elemente des Unternehmens und seiner marktlichen Umwelt. Dies begünstigte einen reibungsfreien und ökonomisch effizienten Aufbau. Folglich verfügt das Unternehmen auch über die nötigen finanziellen Ressourcen, um Innovationen zu finanzieren. Die für Innovationen erforderlichen Irritationen bezieht das Unternehmen aus seiner Beteiligung an Wettbewerben und Ausschreibungen. Damit unterbindet es Trägheit und generiert den Druck zu Veränderung und Lernen selbst.

Das Wissen, dass innovative Projekte wenig zum finanziellen Erfolg, aber viel zur Reputation beitragen, führt zu einer bewussten Balance von Replikation und Innovation in Bezug auf kundenindizierte Innovationen. Die Trennung in zwei rechtlich selbständige Einheiten, von denen ein Standort in einem Ziel 1 Fördergebiet ist, eröffnet den Zugang zu einer wesentlichen Förderung, entkoppelt den Erfolg der selbst induzierten Innovation vom zweiten Unternehmen und verschafft zugleich eine gewisse finanzielle Flexibilität.

Der in der Kultur des Unternehmens verankerte Innovationsanspruch wird getragen von der Qualität der Humanressourcen. Diese Erwartung richtet sich an die MitarbeiterInnen als Kollektiv, aber auch an jeden einzelnen. Weiterbildungsangebote und regelmäßige interne Besprechungen und Schulungen bieten ein Forum der Reflexion und unterstreichen die Bedeutung der kulturell-reflexiven Dimension im Unternehmen. Die Koordination der Arbeitsabläufe findet in Projektteams in Absprache mit dem Unternehmer statt, der die Letztentscheidung zentral regelt, aber zugleich den Projektteams Autonomie einräumt, die ihn entlastet und den Teams Verantwortung und Lernmöglichkeiten gibt.

Als wesentliche Kraft, die die Entwicklung vorantreibt, ist der Innovationsanspruch generell zu nennen, der aufgrund der regelmäßigen Beteiligung an Wettbewerben nicht zum rhetorischen Imponiergehabe verkommt, sondern immer praktisch eingelöst werden muss. Nicht zuletzt sind es auch die Kunden selbst, die innovative Lösungen erwarten, zumal dieser Anspruch auch nach Außen kommuniziert wird. In diesem Zusammenhang ist neuerlich die Erschließung von Förderquellen zu nennen, die die materielle Voraussetzung dafür schaffen, dass das Unternehmen bestimmte Teile seiner Innovationsstrategie realisieren kann.

Der in der Gründungsphase eingeschlagene Weg der Spezialisierung (Entwicklungslogik) wird konsequent fortgesetzt. Die Strategie, mit technisch-innovativer Kompetenz den Preiswettbewerb zu umgehen, drückt sich aktuell im Versuch aus, einen konkreten Markt in einem Kulturraum (Abu Dhabi) zu erschließen. Allerdings handelt es sich keineswegs um ein Unternehmen, das nur im Explorationsmodus (March 1991) agiert, sondern mit vielen Routineprojekten (Exploitationsmodus) finanzielle Sicherheit erzeugt, sodass festzuhalten ist, dass das Unternehmen über die dynamic capability der Ambidexterität verfügt.

## **Fall 2: High-Tech, Mode und Lifestyle**

### **Unternehmensgegenstand und Unternehmen**

Das in Wien angesiedelte Unternehmen gliedert sich in zwei rechtlich getrennte, aber organisatorisch verflochtene Gesellschaften: „Lösungsmittel“, 2001 gegründet, beschäftigt sich mit Innovationen in den Bereichen Industrie- und Produktdesign; URBAN TOOL, 2004 gegründet, ist auf die Vermark-

tung und den Vertrieb dieser Produkte spezialisiert. Sowohl die Geschäftsleitung als auch die Eigentümerstruktur sind in beiden Gesellschaften ident. In beiden Gesellschaften sind mit Stand 2008 neben den drei GesellschafterInnen insgesamt sechs bis sieben weitere MitarbeiterInnen beschäftigt, zum Teil als TeilzeitmitarbeiterInnen, wobei der Großteil des Personals dem Unternehmen URBAN TOOL zugewiesen ist. Betrachtet man die beiden Unternehmen als eine gemeinsam agierende Einheit, so liegt eine Organisation vor, die an der Grenze zwischen Mikro- und Kleinbetrieb liegt.

Obwohl sich das Ursprungsunternehmen „Lösungsmittel“ anfangs mit verschiedensten Designarbeiten befasst hat, wobei sich Orientierungsdesign als ein früher Schwerpunkt heraus kristallisierte, steht derzeit die Entwicklung von Produkten im Zentrum, die sich durch eine innovative Verbindung von Textilien und Elektronik hervorheben. Im Zusammenspiel der beiden Gesellschaften übernimmt URBAN TOOL die internationale Vermarktung, weil sich Lösungsmittel aufgrund der Begrenztheit des österreichischen (und des deutschsprachigen) Marktes für die vertriebenen Produkte als ungeeignet erwies. Da derzeit etwa 95 Prozent des Umsatzes im internationalen Handel mit 30 Ländern (u.a. Japan, Indien, Kanada, Polen, USA, Russland) erwirtschaftet werden, wird der heimische Markt als „Mustermarkt“ zur direkten Feedbackgewinnung bearbeitet. Auf den Großhandel konzentriert sich das Unternehmen, um die Produkte international zu positionieren und Multiplikatoreffekte zu erzielen. Der internationale Onlinevertrieb bildet ein zweites Standbein, das Feedback vom Endverbraucher gewährleistet. Entscheidende Impulse gehen von der Eigenentwicklung von Produkten aus – die zum Teil durch Förderungen unterstützt – bis zur Marktreife gebracht werden.

Der innovative Charakter des Unternehmens resultiert vorrangig aus der Schnittstellenpositionierung zwischen verschiedenen Bereichen: So bewegte sich das Orientierungsdesign zwischen Architektur, Design und Marketing. Derzeit konzentriert sich die Produktentwicklung auf die Überschneidungen von Mode und mobiler Elektronik, um Funktionalität mit Anforderungen des modernen Lebensstils zu verbinden. Trotz des breit gefächerten Interesses werden drei Zielgruppen bevorzugt angesprochen, die auch optisch visualisiert werden und zunehmend in Produktlinien repräsentiert sind: SportlerInnen (Funktionalität), Business-Leute (Premium-Bereich mit ausgeprägter Funktionalität) und junge Menschen, die solche Produkte einfach „cool“ finden (Design und Markenimage).

### **Unternehmensentwicklung und Unternehmensphilosophie**

Die Entwicklung des Unternehmens ist von einem Bruch gekennzeichnet: Am Beginn stand eine Vielzahl unterschiedlicher Aktivitäten im Designbereich (etwa Webdesign und Grafik) in der Gesellschaft Lösungsmittel. Gewonnene Wettbewerbe im Orientierungsdesign schärfen das Profil nach außen und steigerten die von außen wahrgenommene Professionalität, die sich förderlich auf Folgeprojekte auswirkte. Dennoch erwies sich das Betätigungsfeld für die Entwicklung als problematisch: So waren diese Projekte mit enormen Akquisitionsleistungen verbunden, die sich in der Regel über längere Zeit erstreckten und trotz großer Vorinvestition keine Sicherheit gaben, den Zuschlag zu erhalten. Darüber hinaus ergaben sich weitere Schwierigkeiten: Jeder Auftrag musste mühsam einzeln errungen werden, die Aufträge waren aufgrund häufiger Planungsänderungen hinsichtlich des Aufwandes schlecht abschätzbar, und außerdem war der Preisdruck enorm. Auch Versuche einer internationalen Akquisition erwiesen sich als wenig Erfolg versprechend. Aus diesem Grund gelang es mit dieser Ausrichtung nicht, das Unternehmen auf eine gesicherte ökonomische Basis zu stellen.

Erfolgreicher erwies sich eine andere Entwicklung, Elektronik über Steuerschnittstellen und textile Kabel direkt in Modetextilien zu integrieren. Aufgrund des Kundeninteresses an einem Produkt wurde eine Vertriebsgesellschaft zur Vermarktung der Designerstücke gegründet, was eine Förderung des

AWS wesentlich erleichterte. Zur gleichen Zeit gewann das Unternehmen mit einem von der Firma Lösungsmittel entwickelten Produkt den „Brand New Award“ auf der ISPO-Sportmesse in München für innovative Produkte in der Kategorie der besten Sportaccessoires. Der Preis sowie das auf der Messe erhaltene positive Feedback boten einen Anreiz, sich stärker mit einer internationalen Vermarktung auseinanderzusetzen. Der für das Vertriebsunternehmen verwendete Name URBAN TOOL war der erste Schritt zur Etablierung einer international anschlussfähigen Marke. Die weitere Entwicklung war charakterisiert durch Expansion in verschiedene Länder, wobei die Produktentwicklung durch Förderungen gestützt war und die mediale Reputation durch Nominierungen und Preise gesteigert werden konnte (z.B. Gewinner des Calls „FemPower“ als Förderinitiative des ZIT für „wearable communications“ 2004; Exportpreis der Wirtschaftskammer Österreich in der Kategorie „Handel“; zwei Nominierungen für den „smartTextiles -product of the year award“ auf der CeBIT 2007; Nominierung für den 3. Volvo „SportsDesign Award“ für „personal design“ auf der ISPO 2007 sowie der European Design Management Award 2007).

Es lassen sich drei Entwicklungsstufen unterscheiden: In der ersten dominierten Versuche, sich über Designprojekte am österreichischen Markt zu etablieren, was zu einer Professionalisierung im Bereich des Orientierungsdesigns führte und in erste Gehversuche im internationalen Geschäft mündete. In der zweiten bildeten Erfolge von Modeprodukten im Zusammenhang mit mobiler Elektronik den Auslöser für einen Entwicklungsschub, der im Aufbau eines internationalen Vertriebs mündete. Dabei war es notwendig, das Geschäft völlig umzustellen (etwa Englisch in den Außenbeziehungen, Befassung mit internationaler Geschäftsabwicklung). Derzeit befindet sich das Unternehmen im Übergang zur dritten Phase der Konsolidierung des Umgangs mit der internationalen Vermarktung und Stabilisierung kooperativer Beziehungen mit Unternehmen in der Produktentwicklung. In dieser Phase verlieren geförderte Projekte an Bedeutung, während kooperative Entwicklungen mit anderen Unternehmen wichtiger werden. Zeitlich geht das Unternehmen davon aus, dass es noch etwa zwei bis drei Jahre braucht, bis die Marke international gut etabliert, das Produktportfolio konsolidiert und die Vertriebswege gefestigt sind.

Mit dieser Entwicklung veränderte sich auch die ursprüngliche Unternehmensphilosophie: Stand zunächst der Verkauf von Designdienstleistung im Vordergrund, aber nicht deren selbständige Vermarktung, so trat zunehmend die Vermarktung selbst entwickelter Produkte in den Vordergrund. Obwohl das Unternehmen es auf eine flexible Weise versteht, die sich bietenden Chancen aufzugreifen und die gesamte Ausrichtung zu verändern, blieb das Unternehmen dem Kreativbereich und dem Design treu. Allerdings wurde das Ziel an den erfolgreichen Produktvertrieb angepasst: Es werden vorrangig Projekte mit direktem Vermarktungsfokus bearbeitet, um die Produkte preislich erschwinglich zu halten.

### **Stabilisierung der Unternehmensentwicklung**

Betrachtet man diese Entwicklung, so erweist sich das Bemühen um eine Stabilisierung des Unternehmens als entscheidender Faktor zum Verständnis der Entwicklungsdynamik. Die konkrete Entwicklungsrichtung war keineswegs von Anfang an so geplant, sondern beruhte auf verschiedenen Wegen der Marktpositionierung im Designbereich. Das Orientierungsdesign brachte zwar Erfolg, konnte das Unternehmen aber nicht langfristig stabilisieren. Hingegen bot die Vermarktung von Modeaccessoires als Stilelemente eines technologiegeprägten Alltags mehr Chancen. Dabei kristallisierten sich

nach und nach jene Bedingungen heraus, um diese Idee auch wirtschaftlich in eine Erfolgsstrategie verwandeln zu können. Dabei spielten drei Faktoren eine Schlüsselrolle:

*(1) Die Nutzung unterschiedlicher Plattformen zur Erhöhung der Sichtbarkeit:* Im Zuge der Versuche, ein stabiles Geschäftsfeld zu etablieren, erwies sich die Sichtbarkeit der eigenen Produktentwicklungen als ein entscheidender Faktor. Dabei lässt sich ein Stufenprozess identifizieren, in dem das Unternehmen lernte, nicht nur die Präsenz zu verbessern, sondern auch die eigenen Strategien auf sich eröffnende Chancen abzustimmen:

- Die Beteiligung an Wettbewerben und Ansuchen um Förderungen: Frühzeitig versuchte Lösungsmittel Anschluss an den Markt zu finden und wählte dafür zwei Wege: Förderungen, um die erste Entwicklungsphase des Unternehmens zu erleichtern und Wettbewerbe, um einen Zutritt zu bestimmten Marktsegmenten zu erlangen. Beide Strategien erwiesen sich als aufwändig, aber Erfolg versprechend.
- Die Präsenz auf internationalen Messen: Die Beteiligung an Wettbewerben bot einen ersten Einstieg in die Messepräsenz, weil mit einem Preis auch eine Ausstellungsfläche auf der ISPO-Sportmesse in München verbunden war. Die ersten Kontakte mit dem internationalen Geschäft und die positiven Rückmeldungen lenkten die Entwicklung in eine neue Richtung: Erstens wurde deutlich, dass für solche Produkte breiteres Interesse bestand. Zweitens stellte sich heraus, dass für die Vermarktung eine eigene Firma sinnvoll ist, die sich als internationale Marke positionieren lässt. Drittens zeigte sich, dass für eine Nutzung dieses Geschäftspotentials die internen Strukturen in mehrfacher Hinsicht umgestellt werden mussten, weil sich die deutschsprachigen Produktunterlagen als unzulänglich erwiesen, man keine Produktion in der erforderlichen Größenordnung an der Hand hatte und nur unzulängliche Kenntnisse über internationale Geschäftstätigkeit verfügbar waren. Die Gründung von URBAN TOOL bot ein Instrument für den Aufbau des internationalen Vertriebs. Ein überraschender Großauftrag aus Japan beschleunigte diesen Prozess. Diese positiven Erfahrungen führten in der Folge auch zur Präsenz auf der CeBIT in Hannover, bei der die Technologie im Vordergrund steht und die einen anderen Zugang zum Markt bietet. Diese Präsenz war ein Experiment ohne viel Vorwissen, aber auch dieses erwies sich als hilfreich: Wenngleich die eigenen Produkte eine starke Affinität zur Mode aufweisen, spielen gerade die technischen Attribute eine entscheidende Rolle. Bis heute ist die technische Komponente ein entscheidender Faktor. Generell machte sich im Laufe der Zeit die Überzeugung breit, dass diese Präsenz trotz der hohen Kosten für ein junges Kleinunternehmen Zugänge eröffnet, die sonst verschlossen bleiben.
- Die Entwicklung des Online-Vertriebs: Mit der Internationalisierung wurde der Webshop-Verkauf zu einem interessanten Geschäftszweig, der einen offenen Vertriebskanal etabliert. Die Online-Präsenz wirkt zusätzlich in zweierlei Hinsicht: Es wird der Kontakt zu den Endkunden hergestellt, was eine Rückmeldung darüber gibt, wie die angepeilten Zielgruppen auf Angebote reagieren. Zum anderen bietet diese auch für Großhändler auf der Suche nach interessanten Produkten einen Einblick in die Produktphilosophie.

All diese Aktivitäten wirken letztlich auf die Präsenz in den Medien, was sich bei den Zielgruppen in einer erhöhten Nachfrage ausdrückt. Insgesamt stellte sich heraus, dass der Internetauftritt das erste Gesicht der Marke ist. Dieser wurde vor 1½ Jahren umgestellt, was sich in einem unmittelbaren Anstieg der Kontaktzahlen und des Umsatzes niederschlug: Handelte es sich vorher um ein Designlabel und eine kleine Geschäftsidee, wird nun der Charakter einer internationalen Marke mit professionellen Hintergrund herausgestrichen.

Auch Konkurrenz wird derzeit eher förderlich erlebt: Die Platzierung ähnlicher Produkte (oder die Nachahmung) durch bekannte Firmen gilt daher nicht als Problem, sondern als Marketingvorteil, weil diese für bestimmte Entwicklungen sensibilisieren und die Interessenten auf die eigenen Produkte aufmerksam machen.

(2) *Erfahrungssammlung im internationalen Geschäftsleben:* Die erste Phase des Einstiegs in den internationalen Handel war mit einer Reihe von Ungewissheiten verbunden: Risiken im Zahlungsverkehr; die Produktion in einem Billiglohnland, um ein akzeptables Preisniveau zu erreichen, was sich für die Qualitätssicherheit als problematisch erwies; die Etablierung von Kooperationen mit Technologiepartnern, um bestimmte Geschäftsideen verwirklichen zu können. Besonders hervorzuheben sind folgende Entwicklungen:

- Allgemeine Erfahrungen im Zuge der Geschäftsentwicklung: In der Anfangsphase ergaben sich einige Probleme und Risiken, deren Bearbeitung Schwierigkeiten bereitete:
  - Verständigung: Englisch ist die gemeinsame Basis, wird aber nicht von allen Geschäftspartnern beherrscht. Dies erhöht den Aufwand für Rückversicherungen, um Missverständnisse auszuschalten. Dazu treten kulturelle Barrieren in Form von unbekanntem Geschäftsgepflogenheiten oder Ressentiments gegenüber einem von Frauen dominierten Unternehmen, wie das bei URBAN TOOL der Fall ist.
  - Auftragsgröße und Zahlungsabwicklung: Wird eine große Order storniert, kann das zu finanziellen Turbulenzen führen. Auch ist es schwierig, nicht erfolgte Zahlungen international einzufordern, weil dies selbst Kosten verursacht, die Erfolgsaussichten beschränkt sind und Zeitverlust damit einhergeht. Daher wird eine Strategie des Ausbaus einer ausreichenden Absicherung und der Intensivierung der Vertrauensbasis durch persönlichen Kontakt verfolgt.
  - Produktqualität: Wichtig war die Etablierung eines Qualitätssicherungsverfahrens. Dafür gibt es inzwischen einen Agenten vor Ort (Asien), es gibt Regelungen hinsichtlich der Zahlungsziele zur Sicherung der Qualität. Und mit der Dauer und Ausweitung der Geschäftsbeziehung war es möglich, günstigere Konditionen zu verhandeln. Das Unternehmen sieht heute die Notwendigkeit, ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Kooperation und Druck zu schaffen, um die gewünschte Qualität im Zeitplan auch tatsächlich zu erhalten.
  - Anforderungen von Geschäftspartnern: So konfrontierte bspw. die Kooperation mit Apple das Unternehmen mit einer Reihe von bürokratischen Maßnahmen. Obwohl diese Bürokratie für ein kleines Unternehmen mit hohem Aufwand verbunden ist, erkannte es rasch, dass solche Verfahren in adaptierter Form geeignet sind, die eigenen Geschäftsbeziehungen mit Großkunden abzusichern.
- Die Entwicklung von Strategien im Umgang mit Geschäftspartnern: Die Erfahrungen im Geschäftsleben führten zu einer Expansion und zu einem professionellen Marktauftritt. Das war eine Voraussetzung, selbst Forderungen an Geschäftspartner stellen zu können. Dies ist deshalb wichtig, weil für ein Kleinunternehmen der Aufbau eines internationalen Vertriebsnetzes kaum möglich ist. Allerdings resultierte daraus eine Abhängigkeit von Großkunden hinsichtlich der Produktplatzierung am Markt. War es in der ersten Phase akzeptiert, mit Großhändlern undifferenziert zu arbeiten, um das Geschäft anzukurbeln, hat man im Laufe der Zeit bemerkt, dass ein Vertrag noch keine Ergebnisse hinsichtlich des Verkaufs der Produkte bringt. Für das Unternehmen heißt das, je stärker ein Händler auch Verpflichtungen übernimmt, desto mehr engagiert er sich für das Produkt und desto erfolgreicher vermarktet er dieses. Aus diesem Grund entwickelte das Unternehmen Anforderungen und Anreize an Geschäftspartner, um deren Aktivitäten zu stützen:

- Die Definition von Anforderungen führt zu einer Selektion der Großhändler. Insofern geht das Unternehmen derzeit nur mehr dann eine Geschäftsbeziehung ein, wenn die Bedingungen für eine erfolgreiche Markenpositionierung durch den Großhändler gegeben sind. Das Unternehmen entwickelte zu diesem Zweck ein „Bewerbungsformular“, wo die Großhändler angeben, wie sie vorgehen werden. Dies dient auch dem Schutz der Marke. Solche Forderungen nach Investitionen in die Marke können nur dann erfolgreich gestellt werden, wenn das Produkt einen guten Namen hat und bereits erfolgreich ist.
- Motivationssysteme wie z.B. Rabatte wirken nicht nur als Belohnung für das Engagement, sondern helfen auch, Kalkulierbarkeit herzustellen. Dies erzielt man durch eine Verbindung mit Vorausorder und Anzahlungen, um eigene Investitionen zu sichern und die Lagerhaltung zu minimieren.

Durch diese Veränderung der Position in den Machtverhältnissen gelang es dem Kleinunternehmen, sich international erfolgreich zu etablieren. Die gute internationale Reputation Österreichs als innovatives Kulturland wurde als Standortvorteil erlebt, wobei diese Attribute auch für die Vermarktung eingesetzt werden. Inzwischen wird auch stärker mit persönlichen Kontakten vor Ort gearbeitet, auch um ein besseres Verständnis der Geschäftspraktiken und der Geschäftsbedingungen vor Ort zu erlangen.

(3) Schaffung der Rahmenbedingungen für die Unternehmensentwicklung: Eine vorteilhafte Unternehmensentwicklung braucht mehr als nur die Präsenz am Markt und gute Beziehungen. Folgende Komponenten erwiesen sich als bedeutsam:

- Die Unterstützung durch Förderungen und die Teilnahme an Wettbewerben: Hier geht es darum, aktiv verfügbare Möglichkeiten zu nutzen. Die Gründung von URBAN TOOL war nur aufgrund einer Förderung möglich. Besonders Förderungen spielte eine entscheidende Rolle bei Innovationsprojekten und deren Entwicklung zur Marktreife. Darüber hinaus erfüllte die Teilnahme an Wettbewerben drei Funktionen: Erleichterung des Markteintritts (besonders wichtig beim Orientierungsdesign); Verstärkung der medialen Präsenz; Schaffung neuer Chancen zur Unternehmensentwicklung (etwa internationale Kontakte).
- Darüber hinaus war es nötig, das eigene Umfeld neu zu strukturieren. So entschied sich das Unternehmen für einen Wechsel der Bank und der Steuerberatung, um wirtschaftliche Beratung stärker in das Unternehmen einzubinden. Um eine vertrauensvolle Beziehung herzustellen, legte man hohen Wert darauf, dass diese Einrichtungen das Unternehmen auch beraten und eine Sprache sprechen, die auch auf das Unternehmen eingeht. Letztlich muss aber auch die Bank mit der Flexibilität der Planung im Unternehmen leben können.
- Die Rekrutierung von neuen MitarbeiterInnen schaffte neue Herausforderungen: So baut man auf junge BewerberInnen auf, die die Markenphilosophie gut wiedergeben, jedoch keine langjährige Erfahrung einbringen können. Die Lohnkosten veranlassten eine Suche nach flexibleren Personallösungen: Praktika, als unverbindliche Annäherung mit der Option auf Anstellung; sowie die Auslagerung bestimmter Aufgaben, um die laufenden Kosten gering zu halten und die Professionalität der Arbeitsleistung sicher zu stellen.

Insgesamt peilt das Unternehmen ein natürliches Wachstum an, wobei Investitionen in Entwicklungsressourcen, der Ausbau von Netzwerken und der Erhalt der Unternehmensdynamik im Zentrum stehen.

## **Innovationsstrategie**

Für das Selbstverständnis des Unternehmens ist nicht nur die erfolgreiche Positionierung als Marke am internationalen Markt entscheidend, sondern insbesondere die Entwicklung innovativer Produkte. Das macht sich zunehmend im Außendruck bemerkbar: Es reicht in dieser Branche nicht, einmal ein erfolgreiches Produkt zu lancieren, sondern der Markt erwartet regelmäßige Innovationen, um das „trendige“ Image zu erhalten. Die Schwierigkeit besteht darin, Innovation auf Dauer zu stellen und alltagstauglich zu machen. Dabei ist zuerst die Frage zu stellen, was das Innovative des Unternehmens überhaupt ausmacht:

- **Produktbezogen** ist es die neuartige Kombination von bestehenden Lösungen zu einem neuen Produkt. Dieses wird erreicht durch die Schnittstellenpositionierung zwischen Mode und Technik und die Anbindung an den modernen urbanen Lebensstil. Daher werden technische Komponenten nicht neu entwickelt, sondern Ideen mithilfe verfügbarer Komponenten in neues Produkt verwandelt und auf eine marktfähige Lösung adaptiert.
- **Geschäftsbezogen** handelt es sich um eine Art sozialer Innovation in Form einer Netzwerkstruktur mit Vertriebs- und Entwicklungspartnern. Im Zentrum steht ein Kleinunternehmen, das mittels Kooperationen das Innovationspotential sichert und den internationalen Geschäftserfolg stabilisiert.

Im Selbstverständnis ist eine Umorientierung festzustellen, die sich in der Differenz des früheren Schwerpunkts auf Orientierungsdesign und dem neuen Vermarktungsschwerpunkt manifestiert: Ursprünglich wurde den Endabnehmern eine innovative Lösung als kreative Einzelleistung verkauft (dies bedingte aufwendige Akquisitionen auf einem hart umkämpften Markt). Nunmehr steht die Entwicklung innovativer Lifestyle-Produkte im Zentrum, die das Unternehmen selbst vermarktet. Dies trug wesentlich zur Stabilisierung der Geschäftstätigkeit bei, machte aber auch die Gründung eines zweiten Unternehmens erforderlich, das nicht nur lokal begrenzt agiert, sondern internationalen tätig ist.

Beide Innovationsorientierungen stehen in Wechselwirkung: Zum einen ist die Innovativität der Produkte und deren Anschlussfähigkeit an gesellschaftliche Entwicklungstrends ein wesentlicher Aspekt des Erfolgs. Zum anderen macht der Vermarktungserfolg Druck, permanent Neues zu entwickeln, um das innovative Image zu erhalten. In diesem Zusammenhang lassen sich mehrere Antriebskräfte identifizieren, die dieses ermöglichen:

- **Selbstverständnis:** Das Unternehmen sieht sich als kreatives Unternehmen, das erfolgreich Ideen vermarktet. Deshalb wird in Innovationsaktivitäten investiert, wobei als Auslöser Trends, Feedback der Konsumenten und die Entwicklung des Marktes fungieren.
- **Förderungen:** Vor dem Hintergrund des Selbstverständnisses, eigene Ideen zu generieren und zu vermarkten, boten Förderungen eine entscheidende Chance, diese Strategie auch finanziell abzusichern. Deren Bedeutung hat im Zuge der Entwicklung abgenommen.
- **Stabilisierungsstrategie:** Ein bedeutsamer Faktor bestand in der Unsicherheit, woraus eine Spannung zwischen kreativen Ansprüchen und der Notwendigkeit einer ökonomischen Absicherung entstand. Dies begünstigte das Interesse, Chancen rasch zu nutzen.
- **Marktimagen:** Mit zunehmendem Erfolg als innovative Marke baute sich Druck auf, diesem Anspruch gerecht zu werden. Der Druck kommt von zwei Seiten: den Großkunden und den Endabnehmern, dennoch setzt man vorrangig auf die eigene Kreativität.

Insbesondere das Interesse an einer Stabilisierung des Unternehmenserfolgs und der Marktdruck müssen intern so bearbeitet werden, dass sie diese Entwicklung fördern. Im Unternehmen lassen sich mehrere Bereiche erkennen, die dies ermöglichen:

- Die interne Organisation von Innovation: Wenngleich strategische Entscheidungen von den drei GesellschafterInnen getroffen werden, bildet der gemeinschaftliche Prozess der Entscheidungsfindung einen Schlüssel zur Nutzung des intern verfügbaren kreativen Potenzials. Die Bedeutung von Innovation drückt sich auch darin aus, dass die Mehrzahl der Mitglieder aus dem kreativen Bereich stammt. Damit sich das kreative Potential entfalten kann, wird einem guten Arbeitsklima großes Augenmerk geschenkt.
- Dynamische Planung: Um diesen Innovationsdruck in einer flexiblen Form bearbeiten zu können, wurden intern die Begriffe „dynamische“ und „überraschende“ Planung geprägt.
- Kooperationsnetzwerk: Innovationen werden keineswegs nur intern entwickelt, es spielen auch Großhändler, Endkunden, Lieferanten und ähnlich orientierte Unternehmen sowie Technologiepartner eine wichtige Rolle. Das verbindende Interesse ist zwar das Geschäft, es spielen aber auch der Erfahrungsaustausch und die kooperative Entwicklung von Produkten eine große Rolle. Aus diesem Grund werden in jüngster Zeit auch Joint Ventures und Lizenzverträge mit Fertigungs- und Entwicklungspartnern eingegangen, um wechselseitig Kompetenzen zu nutzen und das Unternehmen finanziell zu entlasten.

## **Fazit**

Das Unternehmen vollzog einen Entwicklungsprozess von einer lokal auf individuelle Lösungen spezialisierten Designfirma hin zu einem international tätigen Kleinunternehmen, das sich dem Vertrieb innovativer und zugleich alltagstauglicher Lifestyle-Produkte an der Schnittstelle zwischen Mode und mobilen Technologien widmet.

Die Unternehmensentwicklung ist getragen durch diese Produktphilosophie, deren Umsetzung jedoch an die wahrgenommenen Marktchancen angepasst wurde. Wesentliche Antriebskräfte dafür waren am Beginn die eigenen Initiativen zur Produktentwicklung, zur Teilnahme an Wettbewerben und das Bemühen um Förderungen. Dabei erschloss sich über die Produktvermarktung die Chance, das Unternehmen nicht nur ökonomisch zu stabilisieren, sondern zugleich auch die kreative Designarbeit fortzusetzen. Dafür war es nötig, dem Unternehmen eine neue Richtung mit einem Vermarktungsschwerpunkt zu geben.

In der Folge entwickelte diese Marktorientierung eine eigene Entwicklungslogik, bei der die Hauptorientierung in der Nutzung der Fähigkeiten anderer Unternehmen in einem Netzwerk mit Großhändlern, Lieferanten oder Technologiepartnern zu finden ist. Dies erforderte eine Struktur, in der zuverlässige Geschäftsbeziehungen hergestellt werden können. Nach außen geschieht dies über die Regulierung der Anforderungen an Geschäftsbeziehungen und Anreize für Investitionen kooperierender Unternehmen. Nach innen sind klare Entscheidungsstrukturen bei gleichzeitiger Förderung eines kreativen Klimas wichtig.

Förderungen erwiesen sich als eine entscheidende Hilfe in der Startphase, um die Abwicklung größerer innovativer Projekte und die Markteinführung solcher Produkte zu gewährleisten. Es ist daher unwahrscheinlich, dass sich ohne diese Starthilfe die beschriebene Entwicklung ergeben hätte. Die Suche nach Stabilisierung des Unternehmens mündete in eine Strategie der flexiblen Nutzung von Gelegenheiten, wobei teilweise schlecht kalkulierbare Risiken in Kauf genommen wurden. Allerdings zeichnet

sich das Unternehmen dadurch aus, solche Risiken rasch in eine Risiko minimierende Strategie einzubinden.

### **Vergleichende Analyse der Fallstudien**

Die beiden Unternehmen weisen Unterschiede und Gemeinsamkeiten auf. So sehen sie sich ihrem Selbstverständnis zufolge als innovativ, wobei vordergründig der Erfolg der Kreativität der MitarbeiterInnen zugeschrieben wird. Tatsächlich spielt aber die Sensibilität in Hinblick auf neue Entwicklungen eine möglicherweise viel größere Rolle, indem sie die Möglichkeit eröffnet, die Dynamik wirtschaftlicher und sozialer Entwicklung aufzugreifen (moderne Architektur, Mode und mobile Kommunikation), in innovative Lösungen (Konstruktionen, Modeaccessoires) zu transferieren und ökonomisch zu verwerten. So schafft bei RWT die Orientierung an kreativen Kundenideen einen wichtigen Impuls für die Entwicklung innovativer technischer Lösungen. Bei URBAN TOOL geht es um die Rekombination von technischen Komponenten zu einer Idee, die in ein mit modernen Lifestyle-Trends zu vereinbarendes Produkt integriert werden. Dabei treten zwei Komponenten organisationalen Lernens deutlich hervor: Die Irritierbarkeit (als sensible Umweltwahrnehmung in Form von enttäuschten Erwartungsstrukturen: Etwas ist anders als angenommen und wird als bearbeitbare Anforderung aufgefasst) und deren Integration in Unternehmensprozesse (Entwicklung einer technischen oder organisatorischen Lösung) (Luhmann 1997).

Allerdings verwandeln beide Unternehmen dieses Lernpotential unterschiedlich: Bei RWT ist es die Entwicklung von maßgeschneiderten Lösungen, die sich in Ausnahmefällen auch für eine allgemeine Vermarktung anbieten (Flexiskin). Da sich das Unternehmen aber nicht nur auf diese Lösung verlassen kann, lebt es vom Vertrauen, innovative und zuverlässige Lösungen für kreative Anforderungen verfügbar zu machen. Dies wiederum setzt eine hohe Spezialisierung voraus, um ein scharfes Profil als Akquisitionsvoraussetzung zu schaffen. Zugleich benötigt es eine kontinuierliche Unternehmensentwicklung für den Aufbau von Vertrauen. Bei Lösungsmittel hat sich die Strategie (Orientierungsdesign) als nicht erfolgreich erwiesen (mangelnde spezifische Reputation und zu kleiner regionaler Markt). Die zweite Strategie mit URBAN TOOL hingegen setzt auf eine Trendscout-Funktion, wobei nach Ideen gesucht wird, die auf Realisierbarkeit geprüft und je nach Möglichkeit auch entwickelt und vermarktet werden. Dabei ist der rasche Wandel im Designbereich entscheidend, weil hier ein Vorsprung geschaffen wird. Im Gegensatz zu RWT ist daher die Vernetzung entscheidend, die auf zweifache Weise genutzt wird: Als Kreativtrieb (Entwicklungspartner liefern Ideen und eröffnen neue Kombinationschancen) und als Vertriebsmotor (Großkunden).

Bezüglich des Umfeldes wird deutlich, dass Konkurrenz zwar für RWT ein Problem ist und eine Abgrenzungsstrategie braucht, die auf Qualität und Zuverlässigkeit bei innovativen Architekturlösungen und auf der Gewinnung von Stammkunden beruht, während sie für URBAN TOOL sogar zum Absatz fördernden Antrieb wird, weil auf einem dynamischen Markt kurzfristig Begehrlichkeiten für die eigenen Produkte geweckt werden. Dabei sind eine breite internationale Ausrichtung und eine rasche und flexible Projektentwicklung vorteilhaft.

Beide Unternehmen sind bei ihren innovativen Aktivitäten auf Partner angewiesen, aber in unterschiedlicher Weise: bei RWT sind es Partner für konkrete Entwicklungsprojekte, die Probleme defi-

nieren und deren Lösung abnehmen; bei Lösungsmittel/Urbantool sind es Netzwerke, die Entwicklungspotentiale schaffen und die Vermarktung organisieren. In beiden Fällen hängt die innovative Leistung und der damit zusammenhängende Erfolg von einer intensiven Kooperation ab: Bei RWT ist es die Reputation, die man mit Projekten aufbaut, bei URBAN TOOL ist es die Stabilisierung der Beziehungen zu den Netzwerkpartnern.

Interessant an beiden Fällen ist, dass das Thema „Konflikt“ kaum angesprochen wurde, obwohl innovationsbewusste Unternehmen in der Regel konfliktbewusst sind, weil aus Konflikten Kreativität entstehen kann, sofern sie nicht einseitig gelöst werden (Hauschildt 2004). Dies deutet darauf hin, dass es sich weniger um innovative Unternehmen im klassischen Sinn handelt, sondern vielmehr um kreative Unternehmen, die jeweils äußere Anlässe oder Entwicklungen in der Umwelt aktiv aufgreifen und ihre Kreativität einsetzen, um Kundenprobleme zu lösen (speziell RWT) oder auf Trends frühzeitig aufzuspringen (URBAN TOOL). In beiden Fällen handelt es sich primär um nachfrageseitig induzierte Innovationen, wobei bei RWT eine demand pull-Situation (kundeninduzierte Innovation) überwiegt, während bei URBAN TOOL in der Regel eine (umfassendere) market pull-Situation vorliegt (Aufgreifen von Trends), die mit Angeboten neuer technischer Lösungen (technology push) kombiniert wird.

Da beide Unternehmen primär Dienstleistungsunternehmen sind, stellt sich die Frage, welcher theoretische Zugang herangezogen werden kann, um das beschriebene Innovationsverhalten zu erklären. Ein Rückgriff auf den ressourcenorientierten Ansatz liefert eine Reihe von Ansatzpunkten für die Erklärung des beschriebenen Verhaltens (Burr und Stephan 2006):

- Humankapital (fachlich qualifizierte und motivierte MitarbeiterInnen): Die Bedeutung dieser Ressource wird explizit von RWT betont, wobei aufgrund der technisch anspruchsvollen Lösungen bei RWT auch auf individueller Ebene hohe Anforderungen bestehen, während bei URBAN TOOL stärker eine interdisziplinäre Zusammensetzung des Teams sowie für Innovationen offene Kooperationspartner wichtig sind.
- Reputation: Beide Unternehmen pflegen den Ruf als erfolgreicher Anbieter von innovativen Lösungen mit Qualität, was die Neukundengewinnung fördert (RWT) und die Verhandlungsposition gegenüber Netzwerkpartnern stärkt (URBAN TOOL).
- Organisationskapital (effiziente Organisationsformen für Entwicklung von Innovationen): In beiden Fällen spielt das Projektmanagement eine zentrale Rolle. Im Rahmen von Projekten können mit überschaubarer sozialer Komplexität durch eine entsprechende fachliche Zusammensetzung auch sachlich komplexe Projekte erfolgreich abgewickelt werden, wobei bei RWT der Zeitrahmen zur Realisierung von Bauvorhaben entscheidend ist, für URBAN TOOL hingegen die Kontrolle der eigenen Einflusschancen im Netzwerk und der professionelle Umgang mit Modetrends.
- Technologie (IT-Systeme zur Koordination): Während aufgrund der Kleinheit URBAN TOOL die projektübergreifende Koordination noch weitgehend informell regelt, benötigt RWT bereits ein internes IT-gestütztes Kommunikationssystem. URBAN TOOL greift beim Vertrieb an den Endkunden auf das Internet zurück.
- Unternehmens- bzw. Dienstleistungskultur: Diese besteht im Fall von RWT darin, dass ein innovations- und kundenorientiertes MitarbeiterInnenverhalten erwartet wird und die MitarbeiterInnen auf die Unternehmensphilosophie eingeschworen werden. Die Unternehmenskultur von URBAN TOOL ist durch eine umfangreiche Lernerfahrung geprägt, die sich in einem zunehmend internationalem Kontext vollzieht und die Bereitschaft und Fähigkeit zu Kooperationen beinhaltet. Das Unternehmen versucht von einer reaktiven zu einer aktiven Gestaltung dieser Beziehung überzugehen.

Viele dieser Erfahrungen wurden in einer „Kultur des Experimentierens“ gewonnen, die auch Rückschläge beinhaltet, die RWT größtenteils erspart blieben.

Beide Unternehmen verfügen über diese Ressourcen. Dies ist für Unternehmen dieser Größe wichtig, da sie kaum über Entwicklungsabteilungen verfügen, sondern die Innovationsleistung von „regulären“ MitarbeiterInnen zu erbringen sind, wobei aufgrund der Immaterialität von Dienstleistungen besondere Anforderungen an die Kommunikation zwischen Kunden und MitarbeiterInnen resultieren (Vermeulen und van der Aa 2003).

## **Literatur**

- Burr W. und M. Stephan (2006). Dienstleistungsmanagement: Innovative Wertschöpfungskonzepte für Dienstleistungsunternehmen, Stuttgart: Kohlhammer.
- CEMI-CEREN (2006). Case Study Protocol: Strategic Innovation in Small Firms – An international analysis of innovation and strategic decision making in small to medium enterprises. CEMI Report 0602, The University of Western Australia: Centre for Entrepreneurial Management and Innovation (cemi@gsm.edu.au).
- Frank H. und M. Lueger (1997). Reconstructing Development Processes. Conceptual Basis and Empirical Analysis of Setting Up a Business. In: International Studies of Management & Organization, 27(3), 34-63.
- Froschauer U. und M. Lueger (2003). Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Wien: WUV.
- Hauschildt J. (2004): Innovationsmanagement, 3. Auflage, München: Vahlen.
- John R. (2005). Innovationen als irritierende Neuheiten. Evolutionstheoretische Perspektiven. In: Aderhold J. und R. John (Hg.): Innovation. Sozialwissenschaftliche Perspektiven. Konstanz: UVK.
- Luhmann N. (1997). Die Gesellschaft der Gesellschaft. 2. Teilband. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- March J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. In: Organization Science, 2(1), 71-87.
- Mazzarol T. und S. Reboud (2005). Customers as predictors of rent returns to innovation in small firms: an exploratory study. In: International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 5 (5/6), 483-494.
- Oevermann U. (2002). Klinische Soziologie auf der Basis der Methodologie einer objektiven Hermeneutik – Manifest der objektiv-hermeneutischen Sozialforschung, [http:// publikationen.ub.uni-frankfurt.de/volltexte/2005/540/](http://publikationen.ub.uni-frankfurt.de/volltexte/2005/540/), abgerufen am 23. 6. 2008.
- Statistik Austria (Hg.) (2006). Innovation 2002-2004. Ergebnisse der Vierten Europäischen Innovationserhebung (CIS 4). Wien: Statistik Austria.
- Vermeulen P. und W. van der Aa (2003): Organizing Innovation in Services. In: Tidd J. und F. Hull (eds.). Service Innovation: Organizational Responses to Technological Opportunities and Market Imperatives, London: Imperial College Press, 35-53.
- Wernet A. (2000): Einführung in die Interpretationstechnik der Objektiven Hermeneutik. Opladen: Leske + Budrich.