Im vorliegenden Band werden die Ergebnisse aus zwei Forschungsprojekten vorgestellt, die unter Beteiligung von Forschern des EMF-Instituts durchgeführt wurden und aktuelle Fragen praxisnah für Unternehmer und Mitarbeiter in mittelständischen Unternehmen aufgreifen.

Im Forschungsprojekt MAKOFAM wird erforscht, was die Marke in Familienunternehmen ausmacht und wie sie im Zuge einer Nachfolgeregelung professionell und systematisch übertragen werden kann. Die Ergebnisse dieses Projektes sind in ein onlinebasiertes Marken-Tool, die Marken-Cloud, eingeflossen.

Im Forschungsprojekt InnoRadar werden kleine und mittlere Unternehmen aus Berlin-Brandenburg zu aktuellen Trends und Innovationen befragt. Auf Basis der Umfrageergebnisse ist ein Innovationsradar für KMU der Berlin-Brandenburger Wirtschaft entstanden.

ISBN 978-394098924-6

www.emf-institut.org

EDITION EMF BAND 7 Markenführung und Innovationen im deutschen Mittelstand

Institut für Entrepreneurship
Mittelstand und Familienunternehmen
der HWR Berlin

Markenführung und Innovationen im deutschen Mittelstand

MAKOFAM und INNORADAR

Aktuelle Forschungsergebnisse der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin in Kooperation mit der Beuth Hochschule für Technik Berlin und der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

gefördert durch das Institut für angewandte Forschung Berlin

EDITION EMF
Schriftenreihe des EMF-Instituts der HWR Berlin
Herausgeberin: Prof. Dr. Birgit Felden

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
Berlin School of Economics and Law

BEUTH HOCHSCHULE FÜR TECHNIK BERLIN
University of Applied Sciences

htw. Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin
University of Applied Sciences

IFAF BERLIN
Institut für angewandte Forschung Berlin

Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek.
Die deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über http://www.d-nb.de abrufbar.

Herausgeberin:
Prof. Dr. Birgit Felden (HWR Berlin)

Projektleitung MAKOFAM:
Prof. Dr. Birgit Felden (HWR Berlin)

Kooperationspartner:
Prof. Dr. Annette Pattloch (Beuth Hochschule)

Weitere Autoren:
Michael Graffius, M.A.
Saskia Lieske, Dipl. Kffr. (FH)
Laura Marwede, M.A.

Projektleitung INNORADAR:
Prof. Dr. Holger Lütters (Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin)

Kooperationspartner:
Prof. Dr. Frank Habermann (HWR Berlin)

Weitere Autoren:
Julia Gunnoltz, M.A.
Stefanie Quade, Dipl. Kffr.
Juliane Schmidt, M.A.
Constance von Oppeln-Bronikowski, Studentin Wirtschaftsinformatik HWR Berlin

Edition EMF – Band 7
Markenführung und Innovationen im deutschen Mittelstand

ISBN 978-3-940989-24-6, 19,90 EUR

Verlag: Flying Kiwi Media GmbH
Schulstraße 5, 24989 Dollerup, eMail: info@flying-kiwi.de

Institut für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen
(EMF-Institut)
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
Badensche Straße 52
10825 Berlin
Tel: +49 (0)30 30877 1370

1. Auflage 2015

Druck: www.online-druck.biz

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit dem schriftlichen Einverständnis der Autoren.

Der Preis versteht sich inklusive der gesetzlichen Mehrwertsteuer.

Besuchen Sie uns im Internet:

www.emf-institut.org
www.innoradar.de
www.markencloud.org
www.nachfolge-in-deutschland.de

www.beuth-hochschule.de
www.htw-berlin.de
www.hwr-berlin.de

www.ifaf-berlin.de

Markenführung und Innovationen im deutschen Mittelstand

MAKOFAM und INNORADAR

Aktuelle Forschungsergebnisse der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin in Kooperation mit der Beuth Hochschule für Technik Berlin und der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

gefördert durch das Institut für angewandte Forschung Berlin

Edition EMF
Schriftenreihe des EMF-Instituts der HWR Berlin

Band 7

Herausgeberin:
Prof. Dr. Birgit Felden

Vorwort der Herausgeberin

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

mit diesem siebten Band der Schriftenreihe des Instituts für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen (EMF-Institut) möchten wir Ihnen wieder zwei spannende Forschungsprojekte des EMF-Instituts vorstellen, die im besten Sinne den speziellen Fokus KMU und Familienunternehmen, aber auch die Interdisziplinarität des Instituts dokumentieren. Beide Projekte wurden in den Jahren 2013-2015 an der HWR durchgeführt. Neben den projektleitenden und den kooperierenden Professoren sind sowohl wissenschaftliche als auch studentische Mitarbeiter engagiert.

Im Projekt MAKOFAM wird untersucht, wie Marken in Familienunternehmen gelebt und geschaffen werden, welche Besonderheiten Familienunternehmen im Wettbewerb der Marken aufweisen und wie die Kontinuität einer Marke über Generationen erhalten und somit die Wirtschaftskraft eines Unternehmens gesichert werden kann.

Mit diesem Projekt soll Entscheidungsträgern in Familienunternehmen aufgezeigt werden, wie sie die Marke ihres Unternehmens erfassen und stärken können. Die Forschungsergebnisse sind in ein praxisnahes Tool umgesetzt worden. Das Projekt wurde federführend von Prof. Dr. Annette Pattloch von der Beuth Hochschule und mir selbst begleitet. Als wissenschaftliche Mitarbeiter waren in dem Projekt Saskia Lieske von der Beuth Hochschule und Michael Graffius und Laura Marwede von der HWR tätig.

Im Projekt InnoRadar – Innovationsradar für Berliner kleine und mittlere Unternehmen - hat das Forschungsteam um EMF-Mitglied Prof. Dr. Frank Habermann von der HWR und Prof. Dr. Holger Lütters von der HTW Berlin KMU in Berlin befragt und erstmals ein regionales Innovationsradar entwickelt. Als wissenschaftliche Mitarbeiter waren Julia Gunnoltz (HWR Berlin), Stefanie Quade (HWR Berlin), Juliane Schmidt (HWR Berlin) sowie Daniel Westphal (HTW Berlin) beteiligt. Ziel der Befragung war es, Bewertungen von regionalen Unternehmern/innen zur Umsetzung, Risiken sowie deren Auswirkungen auf interne Unternehmensprozesse und die Wettbewerbsfähigkeit von zehn ausgewählten aktuellen Innovationen und Trends zu gewinnen. Die Umfrageergebnisse wurden in einem Innovationsradar anschaulich aufbereitet. Um den KMU eine solide Basis für die Entscheidungsfindung zu bieten, informiert InnoRadar zusätzlich im Detail über ausgewählte Trends und Innovationen.

Nur der gelebte Dialog holt die Wissenschaft immer wieder aus dem Elfenbeinturm, gibt ihr Anregungen für neue Themen und Aspekte und andererseits der Praxis Impulse für neue Wege und Lösungen. Dafür stehen das EMF-Institut und auch diese Schriftenreihe. Allen sei herzlich gedankt, die uns dabei unterstützt haben. Nun freuen wir uns über Ihre Rückmeldungen zu diesem Band.

Ihre Prof. Dr. Birgit Felden

MAKOFAM
Markenkontinuität bei Familienunternehmen im Generationswechsel

Forschungsbericht des Forschungsprojekts der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR Berlin) in Kooperation mit der Beuth Hochschule für Technik Berlin (Beuth Hochschule)

Projektleitung:
Prof. Dr. Birgit Felden (HWR Berlin)

Kooperationspartner:
Prof. Dr. Annette Pattloch (Beuth Hochschule)

Wissenschaftliche Mitarbeit:
Michael Graffius, M.A.
Saskia Lieske, Dipl. Kffr. (FH)
Laura Marwede, M.A.

Technische Umsetzung:
Fabian Bauer

Grafische Umsetzung:
Michal Zak

Technische Unterstützung:
Patrick Göpfert und Sascha-Darius Knießner

Studentische Mitarbeit:
Julia Rogall und Lisa Schreier

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung ... 14

2 Aktueller Forschungsstand ... 17
2.1 Familienunternehmen ... 17
2.2 Unternehmensnachfolge ... 25
2.3 Marke ... 29
2.4 Marke und Familienunternehmen in der Nachfolge ... 33

3 Forschungsansatz ... 35
3.1 Beschreibung der Forschungslücke ... 35
3.2 Forschungsfragen ... 36
3.3 Beschreibung der Zielgruppen ... 38

4 Methodisches Vorgehen ... 40
4.1 Theoretische Basis zur qualitativen Forschung ... 40
4.2 Leitfaden für die Interviews ... 42
4.3 Sample der Unternehmen ... 44
4.4 Experteninterviews ... 46

5 Interviewauswertung ... 47
5.1 Bereinigung der Transkripte ... 47
5.2 Übertragung in MAXQDA und Erstellung der Perspektiven ... 48
5.3 Erster Codierprozess ... 51
5.4 Entwicklung und Definitionen der Subkategorien ... 53
5.5 Zweiter Codierprozess ... 57

6. Zitate aus den Unternehmerinterviews 59
6.1 Markenidentität 59
6.2 Markenimage 64
6.3 Unternehmerfamilie 67

7. Entwicklung der Marken-Cloud 76
7.1 Inhaltliches Konzept 77
7.2 Funktionsweise 79
7.3 Grafisches Konzept 87
7.4 Technisches Konzept 88

8 Verbreitung des Tools **95**

9 Beantwortung der Forschungsfragen **97**

9.1 Was bedeutet Markenidentität in Familienunternehmen? 97
9.2 Was passiert mit der Markenidentität in der Nachfolge? 103
9.3 Wie sieht ein family business Markenmanagement aus? 107
9.4 Implikationen für weitere Forschung 109

Quellenverzeichnis **111**

Anhang **115**

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Definitionskonzepte für Familienunternehmen in Deutschland 20
Abbildung 2: Das Drei-Kreis-Modell des Familienunternehmens 23
Abbildung 3: KMU Definition der Europäischen Union 2014 24
Abbildung 4: Anzahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen in Deutschland im Zeitraum von 2014 bis 2018 26
Abbildung 5: Anzahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen in Deutschland im Vergleich zur Gesamtwirtschaft nach Größenklassen im Zeitraum 2014 bis 2018 27
Abbildung 6: Art der geplanten Nachfolge nach Größenklassen, in % 28
Abbildung 7: Überblick zu Nachfolgearten in Deutschland 28
Abbildung 8: Identitätsbasierte Markenführung nach Meffert et al. 30
Abbildung 9: Merkmale der Markenidentität nach Burmann et al. 31
Abbildung 10: Aktuelle Herausforderungen in der Markenführung 36
Abbildung 11: Zielgruppenbeschreibung - Primärzielgruppe (innerer Kreis) und Sekundärzielgruppe (äußerer Kreis) 39
Abbildung 12: Übersicht der befragten Unternehmen 44
Abbildung 13: Überblick zur Unternehmensnachfolge anhand von Wirtschaftszweigen 45
Abbildung 14: Gefundene Codestellen im ersten Codierprozess 52
Abbildung 15: Entwickelte Hauptkategorien und Subkategorien vor dem zweiten Codierprozess (eigene Darstellung) 53
Abbildung 16: Übersicht des zweiten Codierungsprozesses 58
Abbildung 17: Exemplarische Darstellung der Aussagengenerierung 77
Abbildung 18: Darstellung der verschiedenen Seiten der Marken-Cloud 79
Abbildung 19: Darstellung der Eingabemaske für das Marken-Tool 80
Abbildung 20: Auswahl an soziodemografischen Fragen 82
Abbildung 21: Darstellung der Auswertungsmaske (cloud) für das Marken-Tool 83

Abbildung 22: Auswahlmöglichkeiten unterhalb der visuellen Auswertung 84
Abbildung 23: Darstellung der Auswertungsmaske (Cloud) für das Marken-Tool 86
Abbildung 24: Entwickeltes Logo für das Marken-Tool..... 87
Abbildung 25: Eingabemaske für Aussagen und Zuordnung zu den Tags im Backend 91
Abbildung 26: Datenmodell und relationale Zusammenhänge 93
Abbildung 27: Eingabemaske für textuelle Auswertung im Backend 94

1 Einführung

Die wissenschaftliche Betrachtung der Markenführung in Großunternehmen ist etabliert. Die Forschung bietet dazu eine Fülle von Erhebungen sowie wichtige Erkenntnisse und Anregungen. Auch in der Praxis unterstützen eine Vielzahl von Publikationen Unternehmen bei ihrem Markenmanagement. Wichtigste Botschaft: Die Marke ist ein zentraler Faktor, der ein Unternehmen vom Wettbewerb abhebt.[1] Wie jedoch sieht diese in kleinen Familienunternehmen aus? Wodurch wird das Vorstellungsbild in den Köpfen der Kunden und Mitarbeiter geprägt?[2] Inwieweit ist die Marke von der Unternehmerpersönlichkeit abhängig und kann diese über Generationen hinweg vererbt werden? Oder verschwindet mit dem Unternehmer auch die Marke? Diese speziellen Fragen werden bislang weder in der Forschung noch in der Praxis hinreichend beantwortet.

An dieser Stelle setzt das Forschungsprojekt MAKOFAM an. Im Rahmen des Projektes wird untersucht, wie Marken in Familienunternehmen gelebt und geschaffen werden, welche Besonderheiten Familienunternehmen im Wettbewerb der Marken aufweisen und wie die Kontinuität einer Marke über Generationen erhalten und somit die Wirtschaftskraft eines Unternehmens gesichert werden kann.

1 Vgl. PricewaterhouseCoopers (Hrsg.): Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement in deutschen Unternehmen. Neue Befragung 2005, 2006.

2 Zur besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit darauf verzichtet, bei Personenbeschreibungen (Unternehmer, Nachfolger u.ä.) immer die maskuline und die feminine Form zu verwenden. Selbstverständlich sind unabhängig von der Begriffsverwendung stets alle möglichen Ausprägungsformen zugleich gemeint.

Die Fragestellung des Projektes liegt an der Schnittstelle mehrerer Forschungsbereiche und Disziplinen:

- der Familienunternehmensforschung, die häufig soziologisch geprägt ist,
- der Nachfolgeforschung mit ihrem vielfach rechtlichen Fokus,
- sowie der Markenforschung mit einer eher betriebswirtschaftlichen Prägung.

Einzeln für sich betrachtet sind diese drei Forschungsfelder gut dokumentiert, in ihrer Kombination jedoch bisher noch weitestgehend unerforscht. Dies liegt sicherlich auch an dem erforderlichen interdisziplinären Ansatz.

Ziel des Projektes ist es, die Markenbildung und das Markenmanagement in Familienunternehmen zu untersuchen und daraus Handlungsempfehlungen für Entscheidungsträger in Familienunternehmen abzuleiten, damit diese die Marke ihres Unternehmens erfassen und stärken können. Im speziellen Fokus steht dabei die Übertragung der wesentlichen Bestandteile der Marke auf die nächste Generation.

Basis der empirischen Untersuchung bilden elf Unternehmen aus der Metropolregion Berlin-Brandenburg.[3] Die aus qualitativen, leitfadengestützten Interviews gewonnenen Erkenntnisse werden systematisch ausgewertet und sind die Grundlage für ein anwendungsorientiertes Tool (die Marken-Cloud). Dieses Tool unterstützt den Anwender dabei, ein aktuelles Selbstbild der Marke und Markenführung des jeweiligen Familienunternehmens zu erhalten und Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Marke und die Übertragung im Nachfolgeprozess zu bekommen. Das Tool ist öffentlich zugänglich (www.markencloud.org) und lässt sich ohne Registrierung nutzen.

3 Siehe Definition der Metropolregion unter: https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/regionales/rbs/metropolregion.asp?Kat=4201 (Zugriff am 18.02.2015)

Das Forschungsprojekt „Markenkontinuität bei Familienunternehmen im Generationswechsel“ (MAKOFAM) ist ein Gemeinschaftsprojekt der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (Prof. Dr. Birgit Felden) und der Beuth Hochschule für Technik Berlin (Prof. Dr. Annette Pattloch). Es wird durch das Institut für angewandte Forschung Berlin finanziert. Das Projekt läuft vom 01. April 2013 bis 31. März 2015. Es hat acht offizielle Praxispartner sowie einen Forschungsbeirat, der sich in regelmäßigen Abständen trifft, um Anregungen aus der Praxis für das Forschungsprojekt zu geben. Insgesamt sind drei wissenschaftliche Mitarbeiter und drei studentische Hilfskräfte im Projekt beschäftigt. Zu den acht Praxispartnern gehören:

- Ahlberg Metalltechnik GmbH
- Franz Cornelsen Bildungsholding GmbH & Co. KG
- KNAUER Wissenschaftliche Geräte GmbH
- Komm Logistik GmbH
- Kryolan GmbH
- Möbel Hübner Einrichtungshaus GmbH
- Pretzlaw Communications GmbH
- Wolf GmbH

Wir danken den Praxispartnern für die Unterstützung während des Projektes.

2 Aktueller Forschungsstand

Um ein einheitliches Verständnis der gewählten Begriffe sicherzustellen, werden im folgenden Abschnitt alle wesentlichen Begriffe definiert. Außerdem wird anhand eines Literaturabrisses die Ausgangslage für die Entwicklung der Forschungsfragen und des Interviewleitfadens dokumentiert.

2.1 Familienunternehmen

Familienunternehmen kommen nicht nur historisch gesehen in unterschiedlichen Formen vor, auch heute wird ein breites Spektrum von sehr verschiedenen Betrieben und Strukturen unter diesem Begriff zusammengefasst. Elemente wie Eigentümerschaft der Familie, Führung durch Eigentümer oder Einflussnahme über den Aufsichtsrat kommen beinahe in allen Definitionsansätzen vor, während die genaue Grenzziehung zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen jeweils unterschiedlich verläuft. Die vorherrschende Ansicht der Wissenschaft zu Familienunternehmen kann daraus folgendermaßen zusammengestellt werden:

- Das Eigentum liegt komplett, überwiegend, oder zumindest zu einem nennenswerten Teil in den Händen einer oder mehrerer Familien.

- Die Familie kann über die Gesellschaftsanteile oder abweichend davon gestaltete Stimmrechte tatsächlich einen wesentlichen Einfluss auf das Unternehmen ausüben.
- Die Familie arbeitet aktiv im Unternehmen, üblicherweise in Form mindestens eines Gesellschafter-Geschäftsführers, manchmal auch zusätzlich auf der Mitarbeiterebene oder zumindest in einer aktiven Kontrollfunktion im Beirat oder Aufsichtsrat.
- Die Inhaberfamilie betrachtet den Betrieb als längerfristiges, meist generationsübergreifendes Projekt und hat bereits einen Generationswechsel hinter sich oder einen solchen zumindest in Absicht.
- Die beiden Lebensbereiche „Familie", also die eher persönlich gefärbte Lebenssphäre, und „Unternehmen" als ökonomisch rationale Sphäre, durchdringen und beeinflussen sich fortlaufend gegenseitig.

Die Merkmalsausprägung, die für die Einordnung „Familienunternehmen/Nicht-Familienunternehmen" erforderlich ist, bleibt dabei jedoch offen. So fordern manche Autoren eine hundertprozentige Eigentümerschaft der Inhaberfamilie. Die Mehrheit begnügt sich mit einem Anteil von 51 %, also der Stimmenmehrheit in der Gesellschafterversammlung, während andere lediglich die Sperrminorität von 25 %, also die Möglichkeit einer Minderheit, bei Abstimmungen einen bestimmten Beschluss zu verhindern, für erforderlich halten.[4]

Auch die Anzahl der zu erfüllenden Kriterien bleibt bei diesem Ansatz offen: Müssen Eigentum und Management in denselben Händen liegen, so würden große und reife Familienunternehmen, die durch familienfremde Manager geleitet werden, außen vor bleiben. Ungeachtet dessen hält die Inhaberfamilie auch in diesen Fällen alle Macht und Verantwortung in ihren Händen, entscheidet über Strategie und Ausrichtung, setzt die Fremdgeschäftsführer ein und überwacht sie.

4 Vgl. Felden, B.; Hack, A.: Management von Familienunternehmen, 2014.

Schließlich ist zu entscheiden, was unter dem Begriff „Familie" zu verstehen ist. In einer weiten Definition gehören sowohl der Existenzgründer ohne familiären Bezug wie auch die Großfamilie mit mehreren Familienstämmen und den angeheirateten Partnern dazu. Setzt man das Kriterium Familie sehr eng, würde dies beteiligte Eltern und Kinder erfordern.

Statt harte Definitionen zu verwenden, die nur die beiden Ergebnisvarianten „ist ein Familienunternehmen" und „ist kein Familienunternehmen" zulassen, ist es sinnvoller weiche Definitionen zu verwenden, wie „Familienunternehmen im engeren Sinne" und „Familienunternehmen im weiteren Sinne". In der Weiterentwicklung dieses Gedankens wird versucht, genaue Abstufungen des Begriffes „Familienunternehmen" zu finden. So wird unterschieden zwischen

- inhabergeführten Unternehmen, bei denen Eigentum und Management in identischen Händen liegen,
- familiengeführten Unternehmen, bei denen nicht alle Familienmitglieder das Unternehmen auch leiten,
- familiengesteuerten Unternehmen, bei denen die Familie lediglich über Aufsichtsgremien Einfluss auf das externe Management hat und
- fremdgesteuerten Familienunternehmen.

Diese Abstufungen versucht der strukturelle Familieneinfluss (SFI) zu "berechnen" und verwendet dabei die drei Kategorien: Eigentümerrechte, Managementrechte und Kontrollrechte.

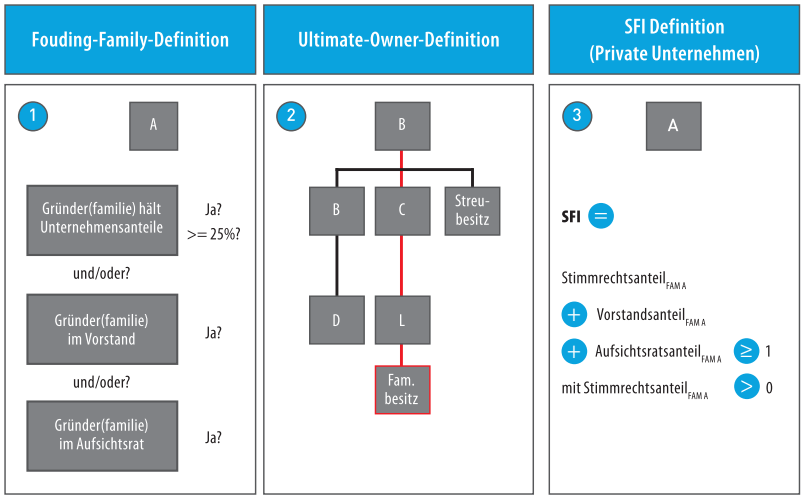


Abbildung 1: Definitionskonzepte für Familienunternehmen in Deutschland.[5]

Einen Überblick über die diversen verwendeten Definitionskonzepte zeigt Abbildung 1. Die Antwort auf die Frage „Was ist ein Familienunternehmen?" kann mit den existierenden Definitionsansätzen jedoch nicht eindeutig beantwortet werden.

Für die Belange dieses Forschungsprojektes soll vergleichbar mit dem Erklärungsansatz des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn[6] folgende Definition gewählt werden:

Familienunternehmen sind

- durch eine Person oder eine überschaubare Gruppe verwandter Personen geprägte

5 Stiftung Familienunternehmen: Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen, 2014, S.20.

6 Das IfM Bonn klassifiziert alle Unternehmen als Familienunternehmen, bei denen
- bis zu zwei natürliche Personen oder ihrer Familienangehörigen mindestens 50% der Anteile eines Unternehmens halten und
- diese natürlichen Personen der Geschäftsführung angehören.

Vgl. Haunschild, L.; Wolter, H.-J.: Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familien- und Frauenunternehmen, S.3.

- auf der Grundlage ihrer Kapitalbeteiligung aktiv gesteuerte
- und meistens auch durch die Familie geführte Unternehmen.[7]

Familienunternehmen unterliegen in Bezug auf die klassischen betriebswirtschaftlichen Bereiche wie etwa Finanzierung, Controlling, Personalführung, aber auch Marketing, anderen Gesetzmäßigkeiten als Publikumsgesellschaften, die im Fokus der Betriebswirtschaftslehre stehen. Da der wirtschaftliche Erfolg des Familienunternehmens gleichzeitig den Wohlstand der Familie bestimmt, wird die Familie zum zentral agierenden und gestaltenden Faktor. Die nachfolgenden Eigenheiten sollen dies exemplarisch verdeutlichen:[8]

- Familienunternehmen sind oft von geringer Größe, die damit verbundene Konzentration der Aufgaben auf wenige Personen und der geringere Spezialisierungsgrad bewirken, dass das (familiäre) Management einen weitaus höheren operativen Aufgabenanteil als in Großunternehmen hat. Die Konsequenz: Eine Aufteilung von Managementaufgaben, wie sie die Betriebswirtschaftslehre vorsieht, findet man nur in den größeren Familienunternehmen.
- Eine Besonderheit von Familienunternehmen ist ihre regionale Verwurzelung. Dies gilt auch, wenn das Unternehmen global am Markt agiert. Selbst bei einer Ausdehnung des Geschäfts auf internationale Märkte bleibt diese regionale Verwurzelung bestehen und drückt sich sehr häufig in lokalem Engagement der Unternehmerfamilie aus, was vielfach positiven Einfluss auf die regionale Konjunkturentwicklung und Rückkoppelungen auf das Unternehmen hat.
- In Familienunternehmen sind typischerweise der private und betriebliche Bereich sehr eng miteinander verbunden. So entscheiden mitunter familiäre Bedürfnisse über die Beschäftigung von Familienmitgliedern und auch über deren Ausscheiden aus dem Unter-

7 Vgl. Felden, B.; Hack, A.: Management von Familienunternehmen, S.17.

8 Vgl. ebenda, S.9.

nehmen. Würde man alleine das Unternehmen betrachten (aus dem Blickwinkel der traditionellen Betriebswirtschaftslehre), würden vielleicht ganz andere Organisationsstrukturen implementiert.

- Anders als bei der fragmentierten Inhaberschaft in den großen Publikumsgesellschaften haben die Eigentümer von Familienunternehmen eine starke Stellung. Grundsätzliche strategische Entscheidungen werden von den Familienmitgliedern ebenso bestimmt wie strukturelle Weichenstellungen und wesentliche Führungspositionen, so dass Wachstum und Reife des Unternehmens auch Familienaufgabe ist. Häufig haftet die Familie auch mit ihrem privaten Vermögen für unternehmerische Verbindlichkeiten. Daraus entstehen andere Entscheidungsstrukturen, als sie die klassische Betriebswirtschaftslehre formuliert.
- Die langfristige Ausrichtung von Familienunternehmen führt zu einer konstanten Entwicklung: Kurzfristige, an der Maximierung des Aktienkurses oder der Optimierung des Cash-Flows orientierte Managemententscheidungen sind den meisten Familienunternehmen fremd. Wenn die Anzahl der Eigentümer mit fortschreitendem Alter des Familienunternehmens wächst, ist eine hohe Professionalität nicht nur im Unternehmen, sondern auch in der Familie erforderlich. Diesen Blickwinkel betrachtet die klassische Betriebswirtschaftslehre kaum.
- Familienunternehmen haben aufgrund personeller und finanzieller Begrenzungen oftmals enge Ressourcen. Mangels Kapitalmarktfähigkeit finanzieren sich diese Unternehmen entweder selbst oder haben eine hohe Bankenabhängigkeit. Investitionen werden nicht selten ausschließlich aus den erwirtschafteten Gewinnen vorgenommen. Eine langfristige Strategie und sorgfältige Entscheidungen über Investitionsvorhaben sind dabei unabdingbar, werden jedoch nur in wenigen Familienunternehmen aufgrund der Enge des Tagesgeschäftes systematisch getroffen.

Anhand dieser Aufzählung wird deutlich, dass Familienunternehmen gegenüber reinen Publikumsgesellschaften unterschiedlich funktionieren. Dies gilt auch für den hier zu betrachtenden Bereich des Markenmanagements.

Eine zentrale Ursache für diese Unterschiede lässt sich durch das sogenannte Drei-Kreis-Modell visualisieren:

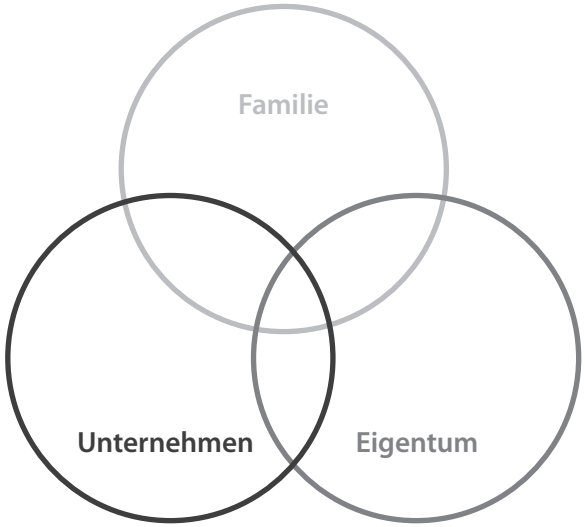


Abbildung 2: Das Drei-Kreis-Modell des Familienunternehmens[9]

Jedes Unternehmen besteht aus zwei Bereichen – einem inneren Managementbereich im Sinne der Organisationsstrukturen und Prozesse, der Mitarbeiter, des Marktauftritts etc. und einem Eigentumsbereich, also gewissermaßen der Passivseite der Bilanz; den Gesellschaftern und Fremdkapitalgebern des Unternehmens.

Familienunternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass ein dritter Bereich zusätzlich mit den anderen beiden kommuniziert: die Familie.

Die Bereiche haben jeweils eine eigene Kommunikationslogik. Die Logik des Managements ist es, unternehmerische Entscheidungen z.B. über Per-

9 Gersick, K.E. et al.: Generation to Generation: Life cycles of the family business, 1997.

sonaleinstellungen zu treffen. Die Kommunikation auf Gesellschafterebene ist eng an der Logik des Rechts orientiert und führt zu einer starken Formalisierung der Kommunikation. So legt z.B. der Gesellschaftsvertrag fest, was erlaubt und was verboten ist. Die Familie schließlich als an Bindung orientiertes System nutzt Kommunikation vorwiegend dazu, dass die Mitglieder sich wechselseitig ihre Verbundenheit bestätigen.

Kommunikation hat also in den drei Bereichen ein sehr unterschiedliches Ziel und wird auch unterschiedlich wahrgenommen. Daher muss sich ein Familienunternehmen immer bewusst sein, in welcher Logik gerade kommuniziert wird und wie wichtig „Nahtstellenmanagement" ist. Denn oft bleibt unklar, in welcher Logik die jeweilige Kommunikation gerade stattfindet und nicht selten ist gerade das Ursache für Fehldeutungen und Streitigkeiten in Unternehmensfamilien.

In weiten Teilen gehören Familienunternehmen zur Gruppe der sogenannten Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU). Auch hier werden unterschiedliche Definitionen (meist anhand der Bilanzsumme, der Mitarbeiterzahl oder des Umsatzes) verwendet. Die Europäische Union hat mit der Empfehlung vom 6.Mai 2003 eine KMU-Definition vorgenommen.[10] Diese Definition (siehe Abbildung 3) wird auch im Rahmen dieses Forschungsprojektes verwendet.

Unternehmenskategorie	Mitarbeiter	Umsatz	oder	Bilanzsumme
Mittleres Unternehmen	< 250	≤ 50 Mio. EUR		≤ 43 Mio. EUR
Kleinunternehmen	< 50	≤ 10 Mio. EUR		≤ 10 Mio. EUR
Kleinstunternehmen	< 10	≤ 2 Mio. EUR		≤ 2 Mio. EUR

Abbildung 3: KMU-Definition der Europäischen Union 2014[11]

10 Vgl. Amtsblatt der Europäischen Union: Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (2003/361/EG).

11 Vgl. ebenda.

2.2 Unternehmensnachfolge

Auch der Begriff der Nachfolge wird sehr unterschiedlich verstanden. Er wird zunächst definiert als personeller Wechsel im Kontext eines Wirtschaftsunternehmens. Nachfolge im Unternehmen bedeutet also einerseits Führungsnachfolge und betrifft die Frage, wer die oberste Hierarchieebene besetzt. Nachfolge betrifft andererseits auch den Wechsel des Kapitals, also die Frage der Eigentumsnachfolge.[12] Nachfolger können in Familienunternehmen sowohl familieninterne als auch externe Personen sowie finanziell oder strategisch motivierte Institutionen sein.

Ein oft synonym gebrauchter Begriff ist der des Generationswechsels. Er verweist auf die Abfolge menschlicher Lebenszyklen und wird daher vorrangig im Kontext von innerfamiliären Nachfolgen verwendet. In diesem Kontext wird dann vielfach auch von Junior und Senior im Sinne von übernehmender bzw. übergebender Generation gesprochen.[13]

Im Rahmen des Forschungsprojekts wird unter Nachfolge die zumindest mehrheitliche Übertragung von Eigentums- und Managementrechten in einem Unternehmen, in der Regel auf eine nachfolgende Generation, verstanden. Dabei muss diese nicht notwendigerweise aus der Eigentümerfamilie kommen. Übernahmen durch Finanzinvestoren (z.B. Beteiligungsgesellschaften) oder strategische Investoren (Wettbewerber) stehen nicht im Fokus dieses Forschungsprojektes.

Von den rund 3,7 Mio. Unternehmen in Deutschland können rund 92 % den familienkontrollierten Unternehmen zugerechnet werden,[14] in denen im Zeitraum von 2014 bis 2018 rund 135.000 Nachfolgen anstehen.[15]

12 Vgl. Felden, B.; Pfannenschwarz, A.: Unternehmensnachfolge: Perspektiven und Instrumente für Lehre und Praxis, 2008, S.25f.

13 Vgl. Sudhoff, H.: Handbuch der Unternehmensnachfolge, 1973, S.4ff.

14 Vgl. Stiftung Familienunternehmen: Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen, 2014, S.13.

15 Vgl. Kay, R.; Suprinovič, O.: Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018, 2013, S.13.

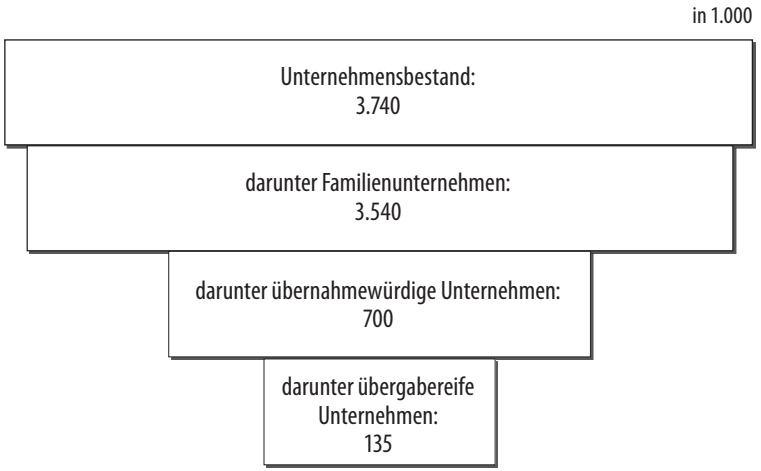


Abbildung 4: Anzahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen in Deutschland im Zeitraum von 2014 bis 2018[16]

Von Nachfolgeregelungen sind insbesondere kleine Unternehmen betroffen. Müller et al. schreiben hierzu:

„Die meisten Übernahmen erfolgen mit einem Anteil von 41% in der Unternehmensklasse 1 bis 4 Beschäftigte […] Dieser Wert liegt allerdings deutlich unter dem Anteil dieser Größenklassen am Unternehmensbestand (65%). Überproportional viele Übernahmen entfallen folgerichtig auf die höheren Unternehmensgrößenklassen, vor allem auf die mit 5 bis 9 Beschäftigten (36%).“[17]

16 Ebenda, S.8.

17 Müller, K. et al.: Der Generationswechsel im Mittelstand im demografischen Wandel – Kurzfassung, 2011, S.6.

Das IfM Bonn gibt hierzu folgende Zahlen an:

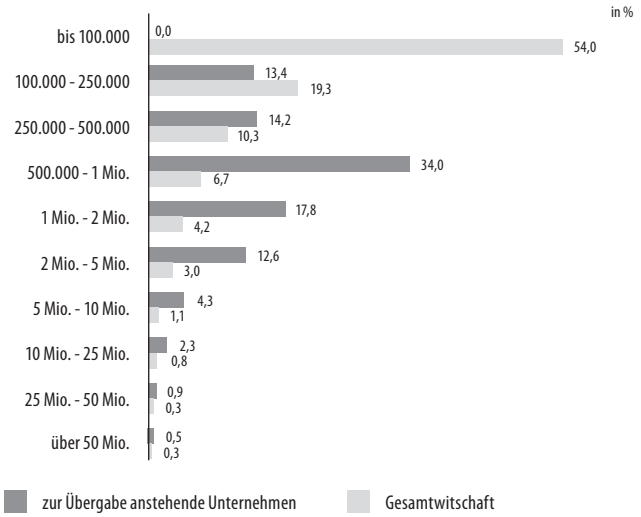


Abbildung 5: Anzahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen in Deutschland im Vergleich zur Gesamtwirtschaft nach Größenklassen im Zeitraum 2014 bis 2018[18]

Der überwiegende Teil der durch Nachfolgeregelungen tangierten Unternehmen kommt also aus dem Bereich der sogenannten KMU, deshalb wird hier der Forschungsschwerpunkt gesetzt. Dies spiegelt sich auch in der Wahl des Interview-Samples wider. Auch bei der Entwicklung der Marken-Cloud steht diese Zielgruppe im Fokus.

Interessant ist die Abhängigkeit der gewählten Nachfolgelösung von der Unternehmensgröße. Die nachfolgende Grafik zeigt, dass insbesondere mittelgroße und vor allem große Unternehmen in den Händen der Eigentümerfamilie verbleiben sollen. Kleine Unternehmen scheinen dagegen vergleichsweise weniger interessant für die Eigentümerfamilie zu sein, sowohl aus fachlicher wie auch aus ökonomischer Perspektive.

18 Kay, R.; Suprinovič, O.: Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018, 2013, S.12.

Unternehmen mit... Beschäftigten	familien-intern	unternehmens-intern	unternehmens-extern	unentschie-den
bis 9	26.8	17.5	17.5	38.1
10-49	37.9	10.7	15.4	36.1
50-249	49.0	7.9	7.9	35.3
250 und mehr	69.0	3.5	0.0	27.6
N=485				

Abbildung 6: Art der geplanten Nachfolge nach Größenklassen, in %[19]

Die spezifischen Erfolgsfaktoren im Nachfolgeprozess sind ein wissenschaftlich umfassend beleuchtetes Thema. Für Familienunternehmen besonders interessant sind die Faktoren, die zum Scheitern führen bzw. die Übergabe verhindern. Dies sind Kräfte, welche einerseits die Wirtschaftlichkeit und Überlebensfähigkeit des Unternehmens, andererseits die Harmonie innerhalb der Familie sowie die Übernahmeabsichten des Nachfolgers und Übergabeabsichten des Unternehmenseigentümers besonders gefährden. Inwieweit Aspekte der Markenbildung und des Markenmanagements Gründe des Scheiterns darstellen, ist bislang nicht untersucht worden.

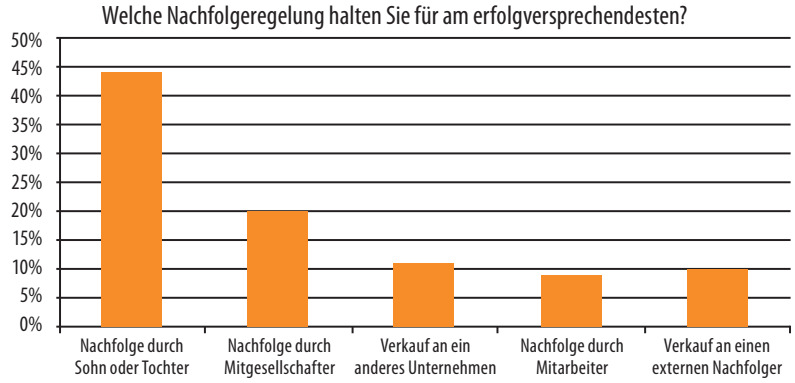


Abbildung 7: Überblick zu Nachfolgearten in Deutschland[20]

19 Vgl. Moog P. et al.: Unternehmensnachfolgen in Deutschland - Aktuelle Trends, 2012.

20 Deutsche Unternehmerbörse (Hrsg.): Auswertung: Studie zur Unternehmensnachfolge, 2011, S.11.

2.3 Marke

Allgemein kann unter dem Begriff Marke „ein charakteristischer Name und/oder Symbol“ verstanden werden.[21] Der Markenbegriff hat im Laufe der wissenschaftlichen Forschung vielfältige Ausprägungen erfahren. Für die vorliegende Forschung soll nur ein kurzer Abriss der jüngeren Entwicklung erfolgen:

Bis in die Mitte der 1990er Jahre dominierte die Betrachtung der Marke als etwas, das durch die Wahrnehmung von außen geprägt ist, d.h. durch die Wahrnehmung der Nachfrager, Absatzmittler und Wettbewerber. Dabei wurde die interne Sicht auf die Marke, die durch die Mitarbeiter und das Management geprägt ist, vernachlässigt. Erst mit dem heute als gültigem Paradigma anerkannten identitätsbasierten Ansatz[22] wird der Blickwinkel breiter und auch interne Anspruchsgruppen finden Berücksichtigung. Dieser Wandel ist ebenso in den Arbeiten namhafter Forscher erkennbar: So definiert Esch in älteren Publikationen noch Marken als „Vorstellungsbilder in den Köpfen der *Nachfrager* [Hervorhebung Autoren], die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen“.[23] Ziel von Marken ist es, ein relevantes und gleichermaßen unverwechselbares Image zu erzeugen – hier allerdings nur in den Köpfen der Nachfrager. Um der zunehmenden wissenschaftlichen und auch realitätsnahen Relevanz der Einflussnahme durch Mitarbeiter und Management Rechnung zu tragen, hat Esch 2012 seine Definition der Marke erweitert und aktualisiert als „Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen“.[24]

21 Vgl. Meffert, H. et al.: Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2005, S.6.

22 Vgl. Meffert, H. et al.: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente – Praxisbeispiele, 2012, S.358.

23 Esch, F.-R.: Strategie und Technik der Markenführung, 2005, S.23.

24 Esch, F.-R.: Strategie und Technik der Markenführung, 2012, S.22.

Im deutschsprachigen Raum ist neben Esch das Autorenteam um Burmann in der wissenschaftlichen Betrachtung der Marke heute maßgeblich. Basierend auf den Arbeiten von Meffert (1974) definieren Burmann et al. Marke als „Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht der relevanten Zielgruppen nachhaltig differenziert".[25] Dabei ist in diesem Verständnis Marke nicht verkürzt auf die technisch-funktionalen Eigenschaften des markierten Gutes, sondern sie entsteht durch Handlungen der Mitarbeiter und des Managements. Diese Handlungen prägen das Selbstbild, die Identität der Marke und deren wesentliche Bestandteile, die Kompetenz der Marke, und schaffen das Vertrauen beim Nachfrager.[26] Diese wiederum geben aus ihrer Außenperspektive, dem Fremdbild der Marke, Rückmeldungen. Mit diesen Wechselwirkungen von externer Perspektive (Image) und interner Perspektive (Identität) hebt sich der aktuelle Markenbegriff deutlich von den älteren Betrachtungen ab. In der Literatur wird dazu angeführt, dass die „klassische Outside-in-Perspektive der Marke […] um eine Inside-out-Perspektive ergänzt"[27] wird.

Abbildung 8: Merkmale der Markenidentität nach Burmann et al.[28]

25 Burmann, C. et al.: Identitätsbasierte Markenführung, 2012, S.28.
26 Vgl. ebenda, S.28.
27 Ebenda, S.28.
28 Vgl. Burmann, C. et al.: Identitätsbasierte Markenführung, 2012, S.36.

Mit diesem neuen Aspekt der Markenidentität werden auch weitere bisher wenig berücksichtigte Teilaspekte in der wissenschaftlichen Betrachtung von Marken relevant. Zunächst wird der aus der Psychologie stammende Begriff der Identität auf Marken übertragen. Dabei gelten vier Merkmale (Abbildung 9) als relevant für die Ausbildung einer starken und stabilen Markenidentität.

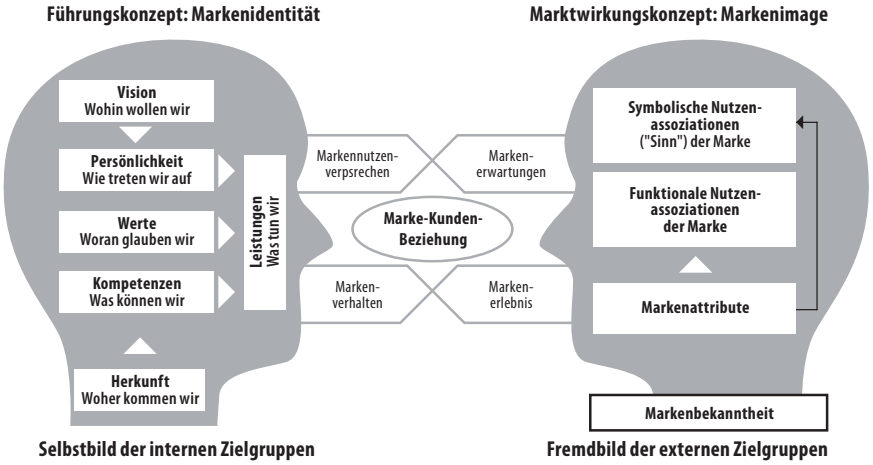


Abbildung 9: Identitätsbasierte Markenführung nach Meffert et al.[29]

- Wechselseitigkeit bedeutet, dass Markenidentität durch Beziehungsaufbau und Interaktionen zu Nachfragern und anderen Anspruchsgruppen geformt wird. Eine zeitlich stabile Beziehung ist wichtig für die Ausbildung einer stabilen Markenidentität.
- Kontinuität bezeichnet die Beibehaltung der essenziellen Merkmale der Marke im Zeitablauf. Gehen die essenziellen Merkmale, die das Wesen einer Marke beschreiben, verloren, erlischt die Identität.
- Konsistenz in der Markenführung ist die Vermeidung von Widersprü-

29 Vgl. Meffert, H. et al.: Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2005, S.52.

chen im Markenauftritt und im Verhalten der Mitarbeiter des Unternehmens.

- Individualität und Einzigartigkeit von zentralen Identitätsmerkmalen der Marke im Vergleich zur Konkurrenz formen eine starke Markenidentität.

Wie in Abbildung 9 zu erkennen ist, stehen interne und externe Zielgruppen in einem wechselseitigen Verhältnis zueinander. Dabei wird beispielsweise durch kommunizierte Erwartungen von Seiten der Kunden auch Einfluss auf die Markenidentität genommen. Eine starke Identität passt sich äußeren Einflüssen bewusst und in Maßen an, ohne sich dabei aufzugeben. Um diese starke Identität ausprägen zu können, sind besondere Fähigkeiten und Ressourcen relevant. In der identitätsbasierten Markenführung sind diese laut Burmann et al.:[30]

(1) *Vision:* eine langfristig realisierbare Wunschvorstellung, gibt auf einen Zeithorizont von fünf bis zehn Jahren die Entwicklungsrichtung einer Marke vor

(2) *Kompetenzen:* typische organisationale Fähigkeiten eines Unternehmens zur Identifikation, Veredelung und Kombination von Ressourcen

(3) *Werte:* Grundüberzeugungen des Unternehmens

(4) *Persönlichkeit:* „Charakterzüge" eines Unternehmens, eines Produkts

(5) *Herkunft:* räumliche Verortung, Unternehmensherkunft und Branchenzugehörigkeit

(6) *Leistung:* Definition des Nutzenbündels, primär funktional

Diese sechs Fähigkeiten und Ressourcen stellen die Konstituenten der Markenidentität dar und werden im Rahmen des Forschungsprojekts im Kontext der Nachfolge in Familienunternehmen untersucht.

30 Vgl. ebenda, S.49ff.

2.4 Marke und Familienunternehmen in der Nachfolge

Wie im vorigen Abschnitt erläutert, betrachtet der identitätsorientierte Ansatz der Markenführung die Markenidentität als entscheidenden Faktor zur nachhaltigen Differenzierung und Authentizität einer Marke. Die Merkmale „Wechselseitigkeit, Kontinuität, Konsistenz und Individualität" prägen dabei in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke.[31] Eine verlässliche, hohe Produktqualität hat die „zentrale Stellung bei der Wahrnehmung der Konsistenz einer Marke"[32], weil es dann für die Nachfrager zu einem konsistenten Verhalten der Marke kommt: Sie erfüllt das Nutzenversprechen an allen Marken-Touch-Points ohne Widersprüche.[33]

Um eine langfristig erfolgreiche und authentische Marke aufzubauen, sollten Unternehmen im Kontext einer Nachfolge ihren Schwerpunkt daher vor allem auf die beiden Dimensionen Konsistenz und Kontinuität legen.[34] Auch die Authentizität der Marke, die oft mit Glaubwürdigkeit gleichgesetzt wird, spielt dabei eine wichtige Rolle. Es besteht bei Marken nachweislich ein hoher Zusammenhang zwischen Authentizität und Vertrauen: Vertrauen ist dann das Ergebnis von Authentizität.[35] Authentizität einer Marke kann zum Beispiel darüber aufgebaut werden, dass die Marke um eine „Persönlichkeit" erweitert wird. Eine solche Emotionalisierung über den reinen Nutzen hinaus erreicht Kunden emotional, sie schätzen die Marke positiv ein und es bindet sie langfristig daran.[36] Beide Begriffe (Vertrauen und Authentizität) werden oft mit Familienunternehmen in Verbindung gebracht.

31 Ebenda, S.30f.

32 Schallehn, M.: Marken-Authentizität: Konstrukt, Determinanten und Wirkungen aus Sicht der Identitätsbasierten Markenführung, 2012, S.170.

33 Vgl. Burmann, C. et al.: Identitätsbasierte Markenführung, 2012, S.86.

34 Vgl. ebenda, S.88.

35 Vgl. Schallehn, M.: Marken-Authentizität: Konstrukt, Determinanten und Wirkungen aus Sicht der Identitätsbasierten Markenführung, 2012, S.49.

36 Vgl. Aaker, D.: Win the brand relevance: Battle and then build competitor barriers, 2012, S.56.

Der Ruf (wahrscheinlich auch das Image) des Unternehmens und der Familie spielt für Familienunternehmen eine wichtige Rolle.[37] Obwohl es auf der Hand liegt, dass sich Familienunternehmen durch ihre Eigenheiten am Markt differenzieren, bleibt deren genauer Einfluss (auf die Performance) weitgehend unklar.[38] Ebenso wenig ist klar, warum sich manche Unternehmen deutlich als Familienunternehmen positionieren, dies kommunizieren und darüber eine Marke positionieren (z.B. Hipp, Oetker etc.), andere Familienunternehmen wiederum die Rolle der Familie im Unternehmen kaum erwähnen.[39] Zwar wird die Frage, wie Familienunternehmen als eigene Marke auftreten, in ersten Veröffentlichungen bereits beleuchtet, jedoch wird dabei nicht auf das hier thematisierte Markenmanagement sowie auf die Übertragung der Marke im Kontext einer Nachfolgeregelung eingegangen.[40]

37 Vgl. Danes, S. M. et al.: Family Capital of Family Firms Bridging Human, Social, and Financial Capital, 2009.; Westhead, P.: Succession decision-making outcomes reported by private family companies, 2003.; Zellweger, T. et al.: Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective, 2013.

38 Vgl. Zellweger, T. et al.: Building a family firm image: How family firms capitalize on their family ties, 2012.

39 Vgl. ebenda.

40 Vgl. Schlippe, A.; Krappe, A.: Family businesses as a brand on their own, 2010.

3 Forschungsansatz

3.1 Beschreibung der Forschungslücke

Die hier betrachtete Fragestellung ist interdisziplinär; kein Fachbereich kann zufriedenstellende Antworten auf die aufgeworfenen Fragen geben. Für den speziellen Anlass „Markenführung in der Nachfolge“ gibt es bis auf einzelne Beiträge in Branchenmagazinen keine Fundstellen.[41]

Die Ergebnisse der Studie „Deutscher Markenreport 2014“ zeigen jedoch generellen Bedarf an praxisorientierten Handlungsempfehlungen und Instrumenten zur Markenführung und Markenidentität. Die Studie zeigt, dass die Verantwortung für die Marke mehrheitlich (74%) der Geschäftsführung zugeschrieben wird, der das nötige Markenwissen aber fehle. So werde „Markenführung häufig mit Werbung gleichgesetzt, kritisieren über 48 Prozent“.[42] Andere Untersuchungen zeigen, dass „Tradition der Marke und Vertrauen in die Marke“ für Kunden immer wichtiger werden:

41 Vgl. Schneider, B.: Den „Guten Namen“ nutzen, 2010.

42 Vgl. Deutschen Unternehmen fehlt Markenwissen. In: Absatzwirtschaft, 2014.

Abbildung 10: Aktuelle Herausforderungen in der Markenführung[43]

Auch ein erster Workshop mit den Praxispartnern des Projekts hat gezeigt, dass der Umgang mit und das Verständnis von der Marke in den Unternehmen sehr heterogen ist. Damit ist eine praxisrelevante Forschungslücke identifiziert.

3.2. Forschungsfragen

Im Rahmen des Forschungsprojektes werden drei Forschungsfragen entwickelt, die die Teilbereiche Familie, Nachfolge und Marke aufgreifen

43 HORIZONT.: Was sind aus Ihrer Sicht aktuelle Herausforderungen bei der Markenführung? S.18.

und verbinden. Die Fragen sind so gewählt, dass die Ergebnisse nicht nur in der Theorie neue Erkenntnisse liefern und eine Basis für weitere Forschung bilden, sondern sich am Ende auch in praxisnahe Handlungsempfehlungen umsetzen lassen und somit auch die Basis für die Entwicklung eines onlinebasierten Tools bilden:

- Was bedeutet Markenidentität in Familienunternehmen?
- Was passiert mit der Markenidentität in der Nachfolge?
- Wie sieht ein family business Markenmanagement aus?

Die erste Frage (Was bedeutet Markenidentität in Familienunternehmen?) zielt darauf ab, wie sich die Identität einer Marke in Familienunternehmen zusammensetzt und bildet. Dabei wird anhand der Kriterien, die die Markenidentität definieren (siehe Kapitel 2), untersucht, welche Übereinstimmungen, Schwerpunkte und Besonderheiten es in den Interviews mit den befragten Familienunternehmen gibt. Da sich die Markenidentität unter anderem aus Elementen wie Werten, Herkunft und Persönlichkeit zusammensetzt[44], soll mit dieser Fragestellung auch der besondere Einfluss auf die Markenführung in Familienunternehmen untersucht werden. Ziel ist es zudem, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie Markenführung in Familienunternehmen gelebt wird und wer Entscheider über Marken sind.

Mit der zweiten Fragestellung (Was passiert mit der Markenidentität in der Nachfolge?) wird untersucht, welche Aspekte der Markenidentität von einer Nachfolgesituation beeinflusst und ggf. verändert werden. Da eine gewisse zeitliche Kontinuität wichtig für den Aufbau einer starken Markenidentität ist[45], soll z.B. herausgefunden werden, wie im Falle einer Nachfolge in Familienunternehmen mit der Kontinuität und Konsistenz in der Markenführung umgegangen wird und inwiefern Persönlichkeitsmerkmale des Gründers und familiäre Werte bei einer Nachfolge

44 Vgl. Burmann, C. et al.: Identitätsbasierte Markenführung, 2012, S.86.
45 Vgl. ebenda S.80ff.

im Unternehmen erhalten bleiben bzw. übergeben werden. Auch aus diesem Themenkomplex sollen gezielt Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Die dritte Fragestellung (Wie sieht ein family business Markenmanagement aus?) ist die Basis für ein praxisnahes Tool zur Markenführung. Es wird untersucht, welche Instrumente und Methoden bereits jetzt im Marketing in den Unternehmen eingesetzt werden und welcher zusätzliche Bedarf ggf. in kleinen und mittleren Familienunternehmen besteht. Mit dieser Fragestellung wird auch untersucht, welche Methoden des Markenmanagements in den größeren der teilnehmenden Familienunternehmen eingesetzt werden, die ggf. für kleine Unternehmen adaptiert werden können. Das Tool, das daraus im Rahmen des Projektes entwickelt wird, soll Familienunternehmer die Ist-Situation ihrer Markenführung erkennen lassen und ihnen als Grundlage für ihr „family business Markenmanagement“ dienen.

3.3. Beschreibung der Zielgruppen

Zu Beginn des Projektes wird eine Zielgruppenanalyse durchgeführt, um die Schwerpunkte der Forschung festzulegen und sicherzustellen, dass diese praxisnah und anwendungsorientiert ist. Mit einer Kombination aus Literaturanalyse, Analyse der Daten des IfM Bonn (vgl. Kapitel 2) und einer ersten Befragung von Unternehmern in einem Workshop werden die Zielgruppenpotenziale ermittelt und die Zielgruppen definiert. Dabei wird zwischen einer Primärzielgruppe und eine Sekundärzielgruppe unterschieden (siehe Abbildung 11).

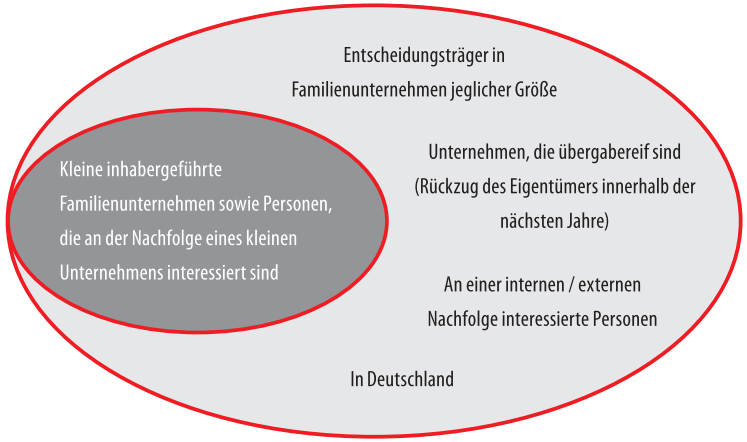


Abbildung 11: Zielgruppenbeschreibung - Primärzielgruppe (innerer Kreis) und Sekundärzielgruppe (äußerer Kreis)

Das Projekt ist auf kleine Unternehmen ausgerichtet, da diese wie bereits erläutert zum größten Teil von Nachfolgeregelungen betroffen sind. Ergänzt wird die Primärzielgruppe durch Personen, die Interesse an der Übernahme eines kleinen Familienunternehmens haben, da auch diese ein hohes Interesse an den Ergebnissen haben müssten. Zusammengefasst ist die Hauptzielgruppe des Projektes also: „Kleine inhabergeführte Familienunternehmen sowie Personen, die an der Nachfolge eines kleines Unternehmens interessiert sind.“ Für diese spezifische Zielgruppe sollen die Handlungsempfehlungen und das Marken-Tool entwickelt werden.

Da die Fragestellung des Projektes und die erwarteten Ergebnisse aber auch für weitere Personenkreise relevant sind, ist die Sekundärzielgruppe weiter gefasst und umfasst alle an einer Nachfolge interessierte Personen, Entscheidungsträger in Familienunternehmen und Unternehmen, die übergabereif sind. Diese Gruppen sollen vor allem über die geplanten Veröffentlichungen zum Projekt erreicht werden und somit helfen, das Marken-Tool in der Wirtschaft bekannt zu machen.

Die Zielgruppe ist auf Deutschland begrenzt, da sich Hinweise, beispielsweise in den Handlungsempfehlungen, am deutschen Recht orientieren.

4
Methodisches Vorgehen

Zur Erreichung der Forschungsziele wird ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Dieses unterteilt sich in folgende Arbeitsschritte:

1.) Vorarbeiten

2.) Entwicklung der Forschungsfragen

3.) Entwicklung des Leitfadens für die qualitativen Interviews

4.) Interviews mit Unternehmern

5.) Transkription und Bereinigung der Interviews

6.) Erste Runde des Codierungsprozesses (grob)

7.) Zweite Runde des Codierungsprozesses (fein)

8.) Entwicklung des technischen Konzeptes für das Tool

9.) Implementierung der Forschungsergebnisse im Tool

4.1.
Theoretische Basis zur qualitativen Forschung

Der qualitative Forschungsansatz wird gewählt, um die Besonderheiten und die Bedeutung von Werten in Familienunternehmen besser erfassen zu können. Im Vergleich zu einem quantitativen Forschungsmodell,

bei dem der Schwerpunkt auf der Analyse und Erklärung der Daten liegt, ist es durch den qualitativen Ansatz mit persönlichen Interviews möglich, die besonderen Zusammenhänge, individuellen Prozesse und speziellen Werte in Familienunternehmen im Detail zu verstehen.[46] Da die Interviews meistens in den Unternehmen vor Ort stattfinden, können zusätzlich Einblicke in die Unternehmenskultur, das persönliche Umfeld und die Persönlichkeit der Interviewten gewonnen werden.

Die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse wird gewählt, um im Rahmen der Forschungsfragen Komplexität zu reduzieren und relevante Textstellen aus den Interviews mit den für das Forschungsprojekt gewählten Items beschreiben zu können.[47] In der qualitativen Inhaltsanalyse erfolgt zunächst eine theoriegeleitete Kategorienbildung, die sich primär an den Items des identitätsbasierten Ansatzes orientiert, aber auch Elemente berücksichtigt, die aus der Literatur zu Familienunternehmen und Unternehmensnachfolge passend erscheinen. Diese sind in drei Perspektiven unterteilt:

einerseits die aus dem identitätsbasierten Ansatz bekannten Kategorien Markenidentität und Markenimage und darüber hinaus die für Familienunternehmen bedeutsame Kategorie der Unternehmerfamilie. Diese Dreiteilung der Perspektiven wird als theoriegestützte Erweiterung des Meffert et al.-Modells[48] zur identitätsbasierten Markenführung durch die Kategorie Unternehmerfamilie gesehen.

46 Mayring, P.: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 2008, S.17.

47 Kuckartz, U.: Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, 2014, S.40.

48 Vgl. Meffert, H. et al.: Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2005, S.52.

4.2.
Leitfaden für die Interviews

In einem Workshop mit den am Projekt beteiligten Familienunternehmen werden Erwartungen und Wünsche an das Projekt besprochen. Darüber hinaus werden erste Assoziationen zu Marke und Nachfolge gebildet. Die Ergebnisse dieses Workshops sind als Audiodateien aufgezeichnet und fließen in die Leitfadenentwicklung ein.

Unter Berücksichtigung der zentralen Items aus dem identitätsbasierten Ansatz von Burmann et al., ergänzt durch eine umfangreiche Literaturanalyse, wird dann der Interviewleitfaden entwickelt. Er ist in sechs Abschnitte untergliedert, analog zu den Themen, die im Rahmen der Interviews behandelt werden sollen. Die Fragen sind aufeinander aufbauend angelegt.

Der erste Abschnitt behandelt die Marke des Unternehmens im Allgemeinen. Dabei wird zu Beginn des Interviews abgefragt, was der Interviewte unter einer Marke versteht und ggf. mit Beispielen und Assoziationen gearbeitet. Erst wenn ein Verständnis dazu hergestellt ist, wie der Befragte den Begriff „Marke“ definiert, wird mit den restlichen Fragen des Leitfadens fortgesetzt. In diesem Abschnitt wird ebenfalls nach der Marke des Unternehmens gefragt. Der Befragte soll spontan Eigenschaften und Begriffe nennen, die mit der eigenen Marke in Verbindung gebracht werden. Dabei sollen auch die Werte der Marke sowie die Züge der Markenpersönlichkeit genannt werden, die der Befragte sieht. Darüber hinaus wird gefragt, wie hoch der Befragte den Anteil des Markenwertes am gesamten Unternehmenswert einschätzt.

Im zweiten Abschnitt werden die Entscheidungsstrukturen und Kommunikationswege innerhalb des Unternehmens in Bezug auf die Marke erfragt. Dabei geht es sowohl um die interne Kommunikation als auch die Kommunikation mit Externen wie Kunden, Lieferanten und Banken.

Anschließend wird auf die Besonderheiten der Markenführung eingegangen, die mit der Unternehmerfamilie und dem Familienunternehmen zusammenhängen. Dabei geht es nicht nur um den Einfluss der Familie auf die Marke des Unternehmens, sondern auch auf die Werte, die im Unternehmen und in der Familie gelebt werden.

Im nächsten Abschnitt wird auf das Markenimage, d.h. das Markenbewusstsein der verschiedenen Stakeholder eingegangen. Da nur die Unternehmer selbst befragt werden, können in Bezug auf das Markenimage lediglich Vermutungen bzw. eigene Einschätzungen über das Bewusstsein der Anderen erhoben werden.

Die letzten beiden Abschnitte des Interviewleitfadens behandeln die Unternehmensnachfolge im Unternehmen. Dabei wird zum einen thematisiert, welche Risiken für die Marke nach der nächsten Unternehmensübertragung gesehen werden und wie diese Risiken ggf. minimiert werden sollen. Zum anderen geht es darum, welche Anforderungen im Hinblick auf die Markenführung gestellt werden, sobald eine neue Generation das Unternehmen übernimmt. In den Fällen, in denen eine Unternehmensnachfolge erst in der Zeit kurz vor dem Interview stattgefunden hat, wird zusätzlich abgefragt, welche Herausforderungen in Bezug auf die Marke bei der letzten Nachfolge entstanden sind.

Im Rahmen zweier Pretests wird der Fragebogen verfeinert, um Verständnisprobleme auszuschließen und die Fragen zielgerichtet stellen zu können.

In Ergänzung zu dem Leitfaden werden die Befragten gebeten, Angaben zu ihrer eigenen Person (Position innerhalb der Firma, Alter, Dauer im Unternehmen) sowie zum Unternehmen (Anzahl der Mitarbeiter, Branche, Angaben zur Unternehmerfamilie, Generation, in der das Unternehmen geführt wird) zu machen. Weitere Informationen werden durch die Interviewer unmittelbar im Anschluss an das Gespräch dokumentiert, in dem die eigenen Beobachtungen im Unternehmen notiert werden, beispielsweise zum Firmengebäude und zu der Atmosphäre, die im Unternehmen wahrgenommen wurde.

Der vollständige Interviewleitfaden ist im Anhang abgedruckt.

4.3.
Sample der Unternehmen

Auf Basis des Leitfadens werden elf Familienunternehmen aus der Metropolregion Berlin-Brandenburg befragt. Die Interviewpartner gehören mit Ausnahme eines externen Geschäftsführers zur Unternehmerfamilie und führen in der ersten bis hin zur vierten Generation das Familienunternehmen.

Die Unternehmen können bis auf eine Ausnahme (Verlagswesen) als inhabergeführte kleine und mittlere Familienunternehmen[49] klassifiziert werden. Alle Unternehmen sind mit Stand Ende 2013 solvent.[50]

Branche	Mitarbeiter[50]	Generation[51]	Bereich
Metallverarbeitung	55 (150)[52]	4.	B2B
Kommunikation	13	1.	B2B
Logistik	36	3.	B2B
Laborgeräte	121	2.	B2B
Kommunikation	12	1.	B2B
Kosmetik	130	4.	B2B/B2C
Verlagswesen	2.119	2.	B2C
Architektur	10	1.	B2B
Möbelhandel	197	4 .	B2C
Oberflächen-behandlung	37	2.	B2B
Transport/Reisen	100	3.	B2C

Abbildung 12: Übersicht der befragten Unternehmen

49 Laut Dafne-Datenbank, Abfrage erfolgte am 05.02.2015.
50 Definition zu KMU sowie Familienunternehmen siehe oben in Kapitel 2.
51 Die Mitarbeiterzahlen wurden durch Webrecherche und die Dafne Datenbank unter: https://dafneneo.bvdep.com (Abgerufen am 05.02.2015) erhoben.
52 Die Unternehmensgeneration wurde im Rahmen der Interviews erfragt.
53 150 Mitarbeiter mit drei 100%igen Tochtergesellschaften.

Die Selektion der befragten Unternehmen orientiert sich an den aktuellen Zahlen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn zu Wirtschaftszweigen und Nachfolge. So findet das Gros der bevorstehenden Nachfolgen in den Wirtschaftszweigen Produzierendes Gewerbe (vier interviewte Unternehmen) und Unternehmensbezogene Dienstleistungen (drei interviewte Unternehmen) statt. Darauf folgen Handel (zwei Interviews) und Personenbezogene Dienstleistungen (zwei Interviews). Siehe hierzu auch die folgende Grafik:

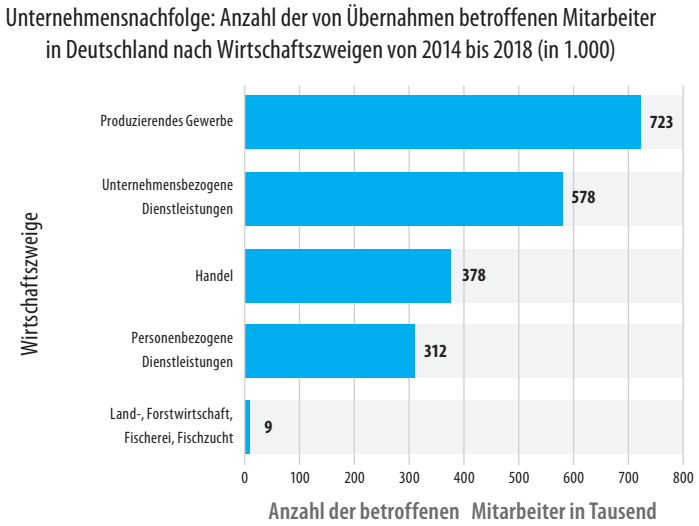


Abbildung 13: Überblick zur Unternehmensnachfolge anhand von Wirtschaftszweigen[54]

Zusätzlich zu den genannten Unternehmen werden zwei weitere Unternehmer im Rahmen von Pretests interviewt. Da mit den Pretests die Mechanik der Fragebögen getestet wird und die Fragen weiterentwickelt werden, werden diese Ergebnisse nicht in die Auswertung einbezogen.

Im Zeitraum von September 2013 bis Januar 2014 finden die Interviews mit den Unternehmern statt, wobei jedes Interview im Durchschnitt 60 Minuten dauert. Ein Interview wird telefonisch geführt, alle anderen finden in den Unternehmen vor Ort statt. Jedes Interview wird von mindes-

54 Kay, R.; Suprinovič, O.: Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018, 2013, S.15.

tens zwei wissenschaftlichen Mitarbeitern anhand des Interviewleitfadens geführt und von diesen auf einem Audiogerät aufgezeichnet. Zu Beginn jedes Interviews wird das Projekt MAKOFAM kurz vorgestellt und nach dem bisherigen Kenntnisstand zum Projekt gefragt.

4.4. Experteninterviews

In Ergänzung zu den Interviews mit Familienunternehmen werden Herr Erich Posselt und Herr Prof. Dr. Holger Schmidt als Experten in dem Gebiet der Markenführung interviewt. Sie werden ebenfalls anhand gesonderter leitfadengestützter Interviews befragt. Der Expertenfragebogen lehnt sich an den Fragebogen für die Familienunternehmer an. In den einzelnen Bereichen (Marke allgemein, Marken in Familienunternehmen, Wertestrukturen in Familienunternehmen, Nachfolge) werden die Experten befragt, welche Erkenntnisse sie dazu aus ihrer Beratungs- und Berufspraxis erlangt haben. Diese Interviews werden dann ebenfalls in die Auswertung einbezogen.

5 Interviewauswertung

5.1. Bereinigung der Transkripte

Die Interviews werden digital als Audiodateien aufgezeichnet und transkribiert. Insgesamt liegen knapp 200 transkribierte Din A4-Seiten vor.

Die Transkription erfolgt manuell mit dem Transkriptionsprogramm F4.[55] Dabei wird das „Einfache Transkriptionssystem“ nach Dresing/Pehl[56] verwendet. Dieses System beinhaltet unter anderem, dass wörtlich transkribiert wird, nonverbale Äußerungen wie Lachen oder Seufzen in Klammern notiert werden und dass Wortverschleifungen nicht transkribiert werden. Bei der Transkription werden Zeitmarken gesetzt.

Als Erweiterung zu den Regeln werden folgende Elemente[57] gewählt: Wort- und Satzbrüche werden markiert, Pausen werden durch Auslassungspunkte in Klammern gekennzeichnet, Verständnissignale und Fülllaute wie „mhm“ und „ja“ werden transkribiert und Dialekte so geschrieben, wie sie gesprochen werden.

Der folgende Ausschnitt aus einem Interview mit einem Unternehmer verdeutlicht das Vorgehen bei der Transkription:

55 Siehe hierzu: https://www.audiotranskription.de/f4.htm (Zugriff am 06. Februar 2015)
56 Vgl. Dresing, T.; Pehl, T.: Praxisbuch Interview, Transkription und Analyse, 2013, S.21ff.
57 Vgl. ebenda, S.23.

Interviewerin: Also, Sie haben gerade so‘n bisschen unsere Frage vorweg genommen. Ich wollte nämlich gerade fragen, welche Rolle spielt‘s denn, dass Sie ein Familienunternehmen sind? Da haben Sie jetzt schon ein, zwei Punkte gesagt. Gibt es da noch weitere Punkte, die Ihnen einfallen, wo Sie sagen würden, das ist oder darin äußert sich besonders, dass wir ein Familienunternehmen sind? #00:27:13 bis 00:27:34#[58]

Interviewter: Naja, (…) man sagt ja immer Familienunternehmen handeln langfristiger. Und äh, das stimmt wahrscheinlich auch. Also ähm, die Ausrichtung ist nicht immer auf ein Jahr äh oder sagen wir mal ähm rein ergebnisorientiert. Es geht nicht immer darum, in einem Jahr einen möglichst guten äh Jahresabschluss oder Gewinn zu erzielen und wenn das nicht der Fall ist, dann muss sofort reagiert werden mit Kündigung. Ähm bzw. wenn die Zahlen äh nicht stimmen, dann ist gleich ein äh Verkauf oder sowas aktuell. Da gab‘s zwar mal Gedanken, aber ich glaube das ist, also wenn ich mir Aktiengesellschaften mal angucke, da ist das glaube ich anders. #00:27:34 bis 00:28:28#

5.2. Übertragung in MAXQDA und Erstellung der Perspektiven

Das Datenmaterial wird mit der Software MAXQDA[59] analysiert. Im Rahmen einer strukturierenden Inhaltsanalyse werden zunächst thematische Kategorien entwickelt und ein erster Codierprozess mit Kategorien vorgenommen.[60]

58 Die Zahlen, die in den # angegeben sind, beziehen sich den jeweiligen Zeitpunkt im Interview und sind im Format hh:mm:ss (Stunden, Minuten, Sekunden).

59 Für die Einordnung nach Codes wird das Programm MAXQDA der VERBI GmbH verwendet.

60 Zu der Vorgehensweise bei den einzelnen Schritten vgl. Kuckartz, U.: Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, 2014, S.148.

Analog zum Aufbau des Interviewleitfadens werden einschlägige Textstellen den drei Hauptkategorien (Markenidentität, Markenimage und Unternehmerfamilie) zugeordnet. Um die erwartungsgemäß große Zahl an Textstellen besser ordnen zu können, werden jeder Hauptkategorie weit gefasste Codes zugeordnet, die sich aus der vorherigen Literaturanalyse ergeben.

Für die Hauptkategorie der Markenidentität werden elf Codes entwickelt:

- Markenidentität allgemein
- CSR/Nachhaltigkeit
- Employer Branding
- Wertekultur
- Mitarbeiterführung
- Zielgruppe/Kunden
- Markenauftritt
- Markenstellung
- USP/UAP
- Produkt
- Markenpositionierung

Für das „Markenimage“ werden sieben Codes entwickelt:

- Markenimage allgemein
- Marktstellung
- Media-Spendings
- Marketing-Maßnahmen

- Unternehmerpersönlichkeit (Wahrnehmung extern)
- Unternehmensname
- Employer Branding

Für „Unternehmerfamilie“ werden insgesamt sieben Codes entwickelt:

- Rolle der Unternehmerfamilie
- Unternehmerpersönlichkeit (Wahrnehmung innerhalb der Familie)
- Markenbewusstsein
- Mitarbeiterführung
- Nachfolge und Markenübertragung
- Wertekultur
- Rolle des Gründers

Einige der Begriffe (Employer Branding, Unternehmerpersönlichkeit) sind in mehreren Hauptkategorien vertreten.

Relevante Aussagen, die den oben genannten Codes bzw. Kategorien nicht zugeordnet werden können, werden durch drei Codes gesondert geführt:

- Goldener Stern, für besondere Aussagen allgemeiner Art, die in einem übergeordneten Zusammenhang wichtig sind (nicht eindeutig einer Kategorie zuzuordnen) und später in die Erstellung eines Tools einfließen.
- Experten, als Stellen, bei denen nicht über das befragte Familienunternehmen an sich gesprochen wird, sondern eher allgemeine Erfahrungen und Handlungsempfehlungen wiedergegeben werden.
- Sonstige, als Stellen, die wichtig sind, jedoch keine genaue Zuordnung erlauben.

5.3. Erster Codierprozess

Im Rahmen des ersten Codierprozesses werden alle Texte Zeile für Zeile sequentiell bearbeitet. Den erarbeiteten Codes werden einschlägige Textstellen zugeordnet. Dabei führen immer mindestens zwei wissenschaftliche Mitarbeiter gemeinsam den Codierprozess durch. Die Textstellen werden (nach Hauptkategorien geordnet) in Tabellenform zusammengestellt.

Die Kategorie Identität hat mit 284 die meisten Fundstellen. Hierbei wird deutlich, dass Begriffe wie CSR/Nachhaltigkeit, Employer Branding und Marktstellung nicht ausreichend vielen Textstellen in den Interviews zugeordnet werden können. Demgegenüber ist der Code Markenidentität allgemein mit insgesamt 104 Fundstellen für eine weitere Auswertung zu weit gefasst, so dass im Rahmen eines zweiten Codierprozesses eine Verfeinerung notwendig ist.

Insgesamt werden in der Kategorie Image 112 Textstellen gefunden und zugeordnet. Die stärkste Ausprägung hat hierbei der Code Markenimage allgemein mit 40 Fundstellen, daher wird dieser im folgenden Schritt auch weiter präzisiert und in mehrere Bestandteile aufgeteilt. Die Codes Media-Spendings[61] und Unternehmerpersönlichkeit[62] können mit jeweils nur einer Fundstelle nicht belegt werden.

In der Kategorie Unternehmer können 277 Fundstellen den Codes zugeordnet werden. Hierbei zeichnet sich bereits deutlich ab, dass die Unternehmerpersönlichkeit[63] mit 48 Fundstellen eine wichtige Rolle spielt.

61 Unter Media-Spendings/Werbeaufwendungen werden die Gesamtausgaben für Werbung des Unternehmens verstanden.

62 Als Beispiel wäre hier Klaus Hipp zu nennen, dessen Marke auch stark über seine Persönlichkeit wahrgenommen wird. Im Bereich des Markenimages wurden hierzu nur wenig Angaben gemacht, vermutlich, da viele Unternehmer in diesem Punkt auch keine sicheren Kenntnisse, beispielsweise durch gezielte Kundenbefragungen, haben.

63 Umfasst auch die Unternehmerfamilie sowie bisherige Generationen im Unternehmen.

Übersicht 1. Codierprozess Begriffen zuzuordnen:	Anzahl der Fundstellen
IMAGE (extern)	**112**
Marktstellung	32
Media-Spendings	1
Marketing-Maßnahmen	17
Unternehmerpersönlichkeit	1
Unternehmensname	17
Employer Branding	4
Markenimage	40
UNTERNEHMER (persönlich)	**277**
Markenbewusstsein	31
Mitarbeiterführung	13
Nachfolge/Markenübertragung	75
Wertekultur	26
Rolle des Gründers	26
Rolle der Unternehmerfamilie	58
Unternehmerpersönlichkeit	48
IDENTITÄT (intern)	**284**
CSR/Nachhaltigkeit	8
Employer Branding	4
Wertekultur	34
Mitarbeiterführung	36
Zielgruppe/Kunden	26
Markenauftritt	21
Marktstellung	1
USP/UAP	11
Produkt	10
Markenpositionierung	29
Markenidentität	104
Codings für Begriffe gesamt:	**673**
Begriffen nicht zuzuordnen (sonstige):	**38**
Sonstige	2
Experte	9
Goldener Stern	27
Gesamt gefundene Codings	**711**

Abbildung 14: Gefundene Codestellen im ersten Codierprozess

5.4.
Entwicklung und Definitionen der Subkategorien

Anschließend werden die Textstellen, nach Hauptkategorien geordnet, in Tabellenform zusammengestellt. Mit den Erkenntnissen des ersten Codierprozesses und den Textstellen werden Subkategorien für die Hauptkategorien entwickelt. Dabei wird wiederum eng am Text und mit Textstellen, die im Rahmen des ersten Codierprozesses einer Kategorie zugeordnet wurden, gearbeitet. Auch Erkenntnisse aus der Literatur fließen in die Formulierung der Subkategorien ein, beispielsweise finden sich die vier Merkmale der Markenidentität nach Burmann et al.[64] als modifizierte Subkategorien in der Hauptkategorie Markenidentität wieder. Für die drei Hauptkategorien können jeweils sieben Subkategorien gefunden werden, so dass insgesamt 21 Subkategorien entwickelt werden:

Markenidentität			
Beständigkeit	**Widerspruchs-freiheit**	**Einzigartigkeit**	**Marken-Interaktion**
Historie Leistung Vision			

Markenimage			
Marktstellung	**Bekanntheit**	**Abgrenzung**	**Werte**
Tradition Funktionaler Nutzen Emotionaler Nutzen			

64 Vgl. Burmann, C. et al.: Identitätsbasierte Markenführung, 2012, S.36.

Unternehmerfamilie			
Mitglieder	Selbstverständnis	Sichtbarkeit	Familien-Interaktion
Herkunft Führung Zukunft			

Abbildung 15: Entwickelte Hauptkategorien und Subkategorien vor dem zweiten Codierprozess (eigene Darstellung)

Die Subkategorien werden jeweils prägnant definiert, um im Rahmen des zweiten Codierprozesses die Textstellen besser zuordnen zu können. Bei der Formulierung wird vor allem darauf geachtet, dass die Definitionen allgemein verständlich und gleichzeitig so präzise wie möglich sind. Dies ist insbesondere in Hinblick auf die Verwendung im Tool von Bedeutung, bei dem diese Kategorien wieder aufgegriffen werden.

Es werden folgende Definitionen gewählt:

In der Hauptkategorie Markenidentität:

Beständigkeit:

- Wesentliche Merkmale des Unternehmens, die nicht verändert werden (können), bspw. das Gründungsjahr.

Widerspruchsfreiheit:

- Keine offensichtlichen Gegensätze zwischen dem Nutzenversprechen und den Merkmalen einer Marke.

Einzigartigkeit:

- Übereinstimmung des Nutzenversprechens mit den Merkmalen, die eine Marke im Vergleich zu Wettbewerbern unverwechselbar machen.

Marken-Interaktion:

- Wechselbeziehung zwischen dem Unternehmen und externen Partnern wie Kunden und Lieferanten.

Historie:

- Merkmale der Marke, die sich aus der Herkunft des Unternehmens (Region, Branche, Unternehmerfamilie…) ergeben.

Leistung:

- Spezifische Fähigkeiten einer Marke/des Unternehmens, wie Ressourcen, Patente, besonderes Know-How, verwendete Technologie.

Vision:

- Langfristig umsetzbare Wunschvorstellung und Entwicklungsrichtung einer Marke.

In der Hauptkategorie Markenimage:

Marktstellung:

- Ort, an dem die Marke im Markt und innerhalb des Wettbewerbes von ihren Zielgruppen, bspw. Kunden und Lieferanten, wahrgenommen wird.

Bekanntheit:

- Wissen der Kunden, Lieferanten und anderer Personen außerhalb des Unternehmens über die Leistung und das Unternehmen.

Abgrenzung:

- Wesentliche Unterscheidungsmerkmale der Marke im Vergleich zur Konkurrenz, die für die Kunden, Lieferanten und andere Personen außerhalb des Unternehmens von Bedeutung sind und die Marke damit einzigartig machen.

Werte:

- Bild des Umfelds in Bezug auf die Marke, z.B. durch Aufladung der Marke mit familientypischen Eigenschaften.

Tradition:

- Pflege von überlieferten kulturellen und gesellschaftlichen Werten und Normen und deren Wahrnehmung als Teil der Marke.

Funktionaler Nutzen:

- Leistungsbezogene Vorzüge der Marke, wie z.B. positives Preis-Leistungs-Verhältnis oder auch Eignung als zweckmäßiges Werkzeug.

Emotionaler Nutzen:

- Psychologischer und sozialer Nutzen der Marke, wie z.B. Schönheit, Design oder Genuss.

In der Hauptkategorie Unternehmerfamilie:

Mitglieder:

- Einfluss einzelner Familienmitglieder in der Vergangenheit, aktuell und zukünftig auf das Unternehmen.

Selbstverständnis:

- Basis gemeinsamer Werte, Ziele und Interessen der Familie, die das Handeln aller am Familienunternehmen beteiligten Personen leiten.

Sichtbarkeit:

- Kommunikation der familiären Verhaltensweisen im Unternehmen als Ressource und Basis für die Existenz und den Erfolg.

Familien-Interaktion:

- Wahrnehmbarkeit der Familie und/oder einzelner Familienmitglieder als Markenbotschafter des Unternehmens.

Herkunft:

- Gründungsgeschichte und -entwicklung des Unternehmens und deren Weitergabe.

Führung:

- Verhalten und gelebte Werte, die für die Unternehmerfamilie und im Unternehmen von Bedeutung sind.

Zukunft:

- Vermittlung der geplanten Unternehmensentwicklung an Familienmitglieder sowie Personen innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

5.5. Zweiter Codierprozess

Im Rahmen des zweiten Codierprozesses werden wiederum 203 Textstellen, die bereits im ersten Codierprozess identifiziert wurden, den einzelnen Subkategorien zugeordnet. Anschließend werden die Textstellen je Subkategorie in Tabellenform gesammelt, um in einem nächsten Schritt weiter ausgewertet zu werden.

Übersicht 2. Codierprozess	Anzahl der Fundstellen
Markenidentität	**68**
Beständigkeit	7
Widerspruchsfreiheit	6
Einzigartigkeit	11
Marken-Interaktion	10
Historie	15
Leistung	8
Vision	11
Markenimage	**60**
Tradition	6
Funktionaler Nutzen	3
Emotionaler Nutzen	16
Werte	6
Abgrenzung	8
Bekanntheit	16
Marktstellung	5
Unternehmerfamilie	**75**
Mitglieder	10
Selbstverständnis	18
Sichtbarkeit	7
Familien-Interaktion	9
Herkunft	4
Führung	9
Zukunft	18
Gesamt gefundene Codings (fein):	**203**

Abbildung 16: Übersicht des zweiten Codierprozesses

Im nächsten Auswertungsschritt wird die Tabelle mit den Subkategorien und Definitionen durch die 203 zugehörigen Textstellen ergänzt. Diese Zusammenführung erlaubt es, zu den einzelnen Subkategorien Aussagen zu generieren, die anschließend in dem Marken-Tool abgefragt werden können. Das genaue Vorgehen wird in Kapitel 7 dargestellt.

6 Zitate aus den Unternehmerinterviews

Bei der Analyse der Interviews gibt es einige Textstellen, die besonders häufig in unterschiedlichen Zusammenhängen codiert werden. Ihre Darstellung soll dazu dienen, einen genaueren Einblick in die Aussagen der Unternehmer zu bekommen.

Dabei wird die transkribierte Version leicht bereinigt, um den Lesefluss nicht zu stören. Aus Datenschutzgründen werden Hinweise, die auf das Unternehmen schließen lassen, entfernt. Auslassungen werden mit […] gekennzeichnet. Ergänzungen werden mit *[ergänztes Wort]* gekennzeichnet.

6.1. Markenidentität

Die codierten Textstellen zur Markenidentität (68 Zitate nach dem zweiten Codierprozess) lassen die einzelnen Bestandteile aus dem theoretischen Modell (vgl. Kapitel 2) erkennen. Insbesondere wird der Baustein „Leistung“ immer wieder betont, da die befragten Unternehmer dort einen entscheidenden Unterschied im Vergleich zu ihren Wettbewerbern sehen:

> „Da würde ich denken, dass die eben nicht so auf diese Softfacts *[blicken]*, die zählen bei den Kunden nicht so. Sondern da ist einfach die

Frage, wie sind die Produkte und da sind […] unsere Produkte auch gerade so in den ersten Jahrzehnten… Die stehen zum Teil immer noch […] und laufen und laufen. Also da denken bestimmt viele an langlebige Produkte, […] wenn sie an *[Firmenname]* denken."

„Tradition, Nachhaltigkeit, hohe Qualität, Nachhaltigkeit im Hinblick auf die Kundenbeziehung, also langfristig ausgelegt. Das Gleiche im Hinblick auf die Lieferantenbeziehungen, da verhalten wir uns ähnlich und genauso sag ich mal irgendwo im Bereich Personal. Das ist so die ganze Philosophie, dieses, was viele Unternehmen so machen, so dieses ‚Hire and Fire', möglichst mal kurzfristig irgendwo einen Kunden abgreifen über einen billigen Preis, um den hinterher im Nachhinein irgendwo nachzukalkulieren, wie es manche Kollegen machen, das ist nicht unsere Philosophie. Das ist auch manchmal ein bisschen so unser Problem, weil wir eben nicht die billigsten sind, wollen wir auch nicht. Weil wir eben genau das nicht möchten sag ich mal, weil wir eben den Leuten auch langfristig, auch ihrem sicheren Arbeitsplatz entsprechend, bieten möchten."

„Auf der anderen Seite wissen die Leute hier, was sie haben. Das heißt, sie haben ein Unternehmen mit einem gewissen Standing im Markt, sie haben einen Ansprechpartner, der sie vernünftig behandelt, was auch bei vielen nicht der Fall ist und das ist schon nicht mehr selbstverständlich."

Die Frage nach den Entscheidungsprozessen zur Marke wird von den Unternehmern häufig sehr knapp beantwortet. In kaum einem Unternehmen gab es festgeschriebene Abläufe diesbezüglich, vielmehr wird deutlich, dass der Unternehmer selbst, ggf. in Absprache mit wenigen anderen Personen, Entscheidungen trifft:

„Also da haben wir es im Mittelstand, mit unseren eigenen Marken, immer deutlich einfacher. Da setzten sich, bei uns jetzt, maximal vier Leute dann irgendwann gegenüber, gucken sich tief in die Augen und sagen, machen wir das oder machen wir das nicht? […] Gefällt uns das oder gefällt uns das nicht?"

„Und insofern ist Marketing in so einem Unternehmen wie bei uns immer Chefsache."

Auffallend bei den Interviews ist weiterhin, dass es kein einheitliches Verständnis des Begriffes „Marke" gibt. Dazu sagen die befragten Unternehmer:

„Marke ist [Pause] die Wort gewordene Identität […] eines Unternehmens in der Wahrnehmung durch Dritte."

„Naja, im Grunde genommen einen Unternehmensnamen verstehe ich darunter, unter dem einer Marke. Und eine Marke ist ja *[da]*. Man wird ja erst zu einer Marke, wenn man wirklich eine gewisse Bekanntheit hat bzw. dieser Name eines Unternehmens für etwas Besonderes steht. […] Meistens in der Regel irgendwie eine besondere Qualität, ein besonderes Produkt oder etwas, was es schon sehr lange gibt. Sonst ist es eine normale Firma wahrscheinlich. Gut, man spricht eigentlich immer von Marken. Aber nicht alles ist eine Marke. […] So sehe ich das."

„Ich denke, Marke ist auch, was da auch mitspielt, ist, dass das eine gewisse Kontinuität immer hat. Das ist nix, was man irgendwie jedes zweite Jahr überarbeitet oder ändert. So. Sondern das ist was sehr sehr

kontinu… also was Bleibendes oder Nachhaltiges denke ich mal. Und sicherlich auch ein wichtiger Aspekt für den Unternehmenserfolg. Aber eben natürlich halt nicht nur. Wichtig bleiben, sind und bleiben nach wie vor die Produkte."

„Ich glaube, dass bei Familienunternehmen das Thema Marke eben insofern immer eine Rolle spielen wird, als dass es wahnsinnig schwerfallen würde, die Urmarke sage ich jetzt mal aufzugeben, ich glaube, das kriegen Sie nicht hin."

In Zusammenhang mit den Fragen nach der Marke wird von den Unternehmern häufig auch direkt der Unternehmensname genannt, der oft als einer der zentralen Bestandteile der Marke gesehen wird. Die Änderung des Unternehmensnamens, beispielsweise im Zuge einer Nachfolge, wird allerdings unterschiedlich betrachtet. So sagen zwei Unternehmer dazu:

„Ich würde mal fast sagen, dass, wenn wir unseren Firmennamen ändern würden, aus irgendwelchen guten oder schlechten Gründen... Dann […] wäre es einfach nur eine Frage guter Kommunikation, den Kunden das zu erklären. Und es wäre nicht unbedingt so geschäftsschädigend wie bei Coca Cola vielleicht. […] Ja, aber Umziehen wäre viel schlimmer. Weil, hm in Wirklichkeit heißen wir eben die aus *[Ortsname]*."

„Den Namen *[Unternehmensname] [würde ich]* so nicht einfach weggeben. Also da würde ich mir schon Gedanken machen, was der für einen Wert hat. Weil da hinter diesem, hinter dieser Marke stehen ja auch viele Kunden. Wir haben z.B. […] Stammkundenadressen. Und diese Stammkunden sind immer bei allen Werbeanstößen, die wir machen, immer, die zeigen immer die größte Resonanz. Also haben für uns den größten Nutzen. Ist bei jedem so."

Es wird bei den Interviews deutlich, dass ein zentraler Aspekt der Markenführung der Umgang mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten darstellt. Alle Unternehmer konnten in den Interviews Besonderheiten nennen, die ihr Unternehmen in der Kommunikation mit Externen auszeichnet. Einige der genannten Elemente sind:

„Naja, ich sag mal, wir können auch nicht zaubern, aber wir können manchmal zu bestimmten Zeiten, wo es eben manchmal schwierig wird für Kunden […], Probleme für die lösen, die sie vielleicht mit einem Anderen davor billiger gelöst haben, aber zu dem Zeitpunkt eben gar nicht mehr lösen konnten, weil er sie einfach im Regen stehen lässt. Oder, auch jetzt im Hinblick auf Beratung, […] Unterstützung auch in anderen Bereichen[…]. Oder, ja wir suchen eigentlich für die nach Lösungen, sag ich mal die sie brauchen, auch kurzfristig."

„Wir hatten jetzt letzte Woche ein Team Partner Meeting, das ist auch eine Form der Kommunikation und kommt jetzt gleich als nächstes Thema. Das haben wir seit acht Jahren. Das hab ich noch alleine eingeführt. Bevor die Kinder mitgewirkt haben. Wir müssen mit unseren Partnern engere Kommunikation betreiben, hab ich gesagt. Wir müssen sie informieren, wer sind wir, was machen wir. Ich halte dann auch immer einen Geschäftsbericht vor allen. Wo stehen wir, wie ist die Position von *[Unternehmensname]*?"

„So, ansonsten ist es eben so, *[wir]* probieren immer irgendwo zu gucken, welcher Kunde passt zu welchem Mitarbeiter. Der Eine kommt

mit dem ein bisschen besser klar als mit dem Anderen. Wenn man das merkt, sag ich mal, dann ist er eben beim Anderen und der macht dann zum Beispiel zu Weihnachten auch die Kundenbesuche."

„Also, wir versuchen das auch zu kommunizieren, die […] Jahre. Machen wir jetzt nicht durchgängig, also wir hätten jetzt hier auf den Block auch noch […] years rauf schreiben können. […] Aber wir denken auch inzwischen, dass viele Leute wissen, dass es uns schon lange gibt und das wir hier mit die Pioniere waren, auch auf diesem Spezialgebiet."

6.2. Markenimage

Die Besonderheit bei den Aussagen zum Markenimage (insgesamt 60 identifizierte Stellen) liegt darin, dass die Unternehmer hier vielfach lediglich Einschätzungen geben können, wie ihr Unternehmen von außen wahrgenommen wird. In der Wahrnehmung scheint es eine große Rolle zu spielen, dass die befragten Unternehmen Familienunternehmen sind, die auch eher familiär geführt werden. So sagen die Unternehmer zu der Wahrnehmung unter anderem:

„Also ich glaube schon, dass, hier muss man sicherlich nach Kundenkreisen unterscheiden, also gerade die Geschäftskunden, die wir haben, […] *[ich]* glaube, dass die großen Wert darauf legen, […] oder es sehr schätzen, dass es sich um ein Familienunternehmen handelt."

„Uns wurde eben auch gespiegelt, dass wir eben an der Stelle eben nicht so austauschbar sind, weil es eben persönliche Ansprechpartner

gibt. Die also in diesem Fall Geschäftsführer *[sind]*. Die eben selber dann da auch im Feuer […] stehen. Und wenn es dann hart auf hart kommt, auch da sind, für sie Ansprechpartner sind."

„Und interessant ist, wir haben ja auf unserer Website so ein „Acht Gründe, warum es sich lohnt, bei uns zu arbeiten", und das ist eben ein Teil oder ein Punkt dieser acht Gründe, ist eben diese Familienfreundlichkeit. Und wenn ich Bewerber habe, oder auch Leute, die mir E-Mails schreiben, dann beziehen die sich sehr oft auf diese Gründe, weil es doch auffällig ist und was spezielles, was andere […] wohl nicht haben."

„Aber ich glaube, dass das Thema Familienunternehmen bei vielen inzwischen doch einen höheren Stellenwert hat. Also das ist auch sicherlich ein Umdenken in den Medien gewesen. […] Früher war es ja schon so, Unternehmerbild war schwarzer Zylinder, Mercedes, Zigarre, Aktenkoffer, so, und bisschen beleibter, so dieser Ludwig-Erhard-Typ. Das bekämpfen wir im Mittelstand natürlich schon arg, weil wir das nicht sind."

Neben der Wahrnehmung ist es jedoch auch der Ruf, auf den sich die Unternehmer beziehen. Auch hier werden Einschätzungen dazu gegeben, wie die Unternehmen gesehen werden:

„Und auch da versuchen wir was, halt diesen Namen, diesen Firmennamen, als Marke da zu verbreiten und natürlich auch unseren Ruf da zu pflegen und zu verteidigen am Markt, indem möglichst wenig Negatives über uns erzählt wird. Wenn ein Kunde sagt, ja, *[Unternehmensname]*, die haben es nicht so richtig drauf. Die liefern immer sehr

unzuverlässig. Das ist gerade hier in unserer Region da eher ruf- und markenschädigend. […] Deshalb sind wir ständig darum bemüht, da irgendwie das positiv zu halten und dann entsprechend auch zu vermarkten."

„Das liegt zum einen an den Funktionen, die mein Vater und ich auch bei örtlichen Verbänden entsprechend haben. Mein Vater war zum Beispiel hier bei Verbänden der Präsident und Aufsichtsrat und das ist das Eine und das Andere ist, die Leute gucken drauf was wir machen. Das hört sich jetzt komisch an, […] das ist tatsächlich so, dass er gesagt hat, dass er festgestellt hat, wenn wir sag ich jetzt mal, eine Marke kaufen, dann gibt's in der Regel Nachkäufe, von Anderen, die sagen, oh *[Unternehmensname]* macht das."

„Eine traditionsreiche Marke wie *[Unternehmensname]* denke ich, hat einfach einen gewissen Basiswert. Den wird sie nie verlieren. Einfach, weil das ein eingeführter Markenname ist. […] Unter *[Unternehmensname]* können sich viele in der Stadt was vorstellen. Das hat auch was damit zu tun, dass wir halt ein sehr sehr großes Netzwerk aufgebaut haben. Im Verlauf der letzten Jahrzehnte. Und insofern glaube ich, dass die Marke […] sehr wertvoll ist."

„So, aber auf jeden Fall ist ein inhabergeführtes oder ein Familienunternehmen, allein dieser Titel ist glaube ich eine positive Marke. Also das ist positiv besetzt als Unterscheidung zu Aktiengesellschaften, DAX-Unternehmen und ähnlichem."

6.3. Unternehmerfamilie

In der Hauptkategorie Unternehmerfamilie werden mit insgesamt 75 Zitaten die meisten Funde nach dem zweiten Codierprozess ausgewertet. Einen großen Teil der Fundstellen machen auch Aussagen zur Unternehmensnachfolge aus. Die besonderen Eigenschaften der Familienunternehmen, die sich bereits in den Blöcken zur Markenidentität und zum Markenimage abzeichnen, werden auch im Zusammenhang mit der Familie genannt:

„Man sagt ja immer, Familienunternehmen handeln langfristiger. Und das stimmt wahrscheinlich auch. Also die Ausrichtung ist nicht immer auf ein Jahr oder sagen wir mal rein ergebnisorientiert. Es geht nicht immer darum, in einem Jahr einen möglichst guten Jahresabschluss oder Gewinn zu erzielen und wenn das nicht der Fall ist, dann muss sofort reagiert werden mit Kündigung. Bzw. wenn die Zahlen nicht stimmen, dann ist gleich ein Verkauf oder sowas aktuell. Da gab's zwar mal Gedanken, aber ich glaube, […] also wenn ich mir Aktiengesellschaften mal angucke, da ist das glaube ich anders."

„Also schon, dass sie sagen, ja, also bei inhabergeführten haben wir doch ein hohes Vertrauensverhältnis. Also ich denke schon, dass das so ist, dass man eben auch sagt, der hängt sich da vielleicht doch einen Kick mehr rein."

„Man hat *[die Marke]* ja nicht selber geprägt, sondern sie ist im Laufe der vielen Jahre, als mein Großvater das Unternehmen gegründet hat und mein Vater und mein Onkel es weiter geführt haben, ist die Marke halt irgendwie entstanden. Und wir müssen jetzt, sage ich mal, diese Marke eben leben. Das ist in Familienunternehmen im Übrigen, sage ich mal auch einfach, man sagt halt man hat das mit der Mutter-

milch schon eingesogen. Und so ist es ja auch. Man wächst ja in so einem Betrieb […] in so einem Familienunternehmen auf und insofern sage ich mal, hat man da schon irgendwie dieses Brandzeichen."

„Das ist ja das Schöne an Familienunternehmen. Das hat ja wahnsinnig viel mit einem selbst zu tun. Also da steht ja draußen dran, was drinnen ist."

„Also, das ist untrennbar miteinander verbunden. Es ist auch in der Realität sage ich mal so, dass wir hier ein Familienunternehmen sind, insofern auch als meine Eltern auch noch regelmäßig hier her kommen. Das ist eben ihr Lebenswerk, ihre Lebensidee, ihr Hobby, die Sache, die sie bewegt und sie wollen auch gerne noch unterstützen und helfen. Und sie kommen auch gerne noch. Und haben auch z.B. letzte Woche alle Mitarbeiter eingeladen zum Mittagsessen, weil sie Geburtstag hatten und haben dann erzählt nochmal von der Gründung, wie es damals war ohne Fotokopierer, ohne Computer usw. […] Also sie kommen nach wie vor, weil es denen Spaß macht, die sind ja so im operativen Geschäft und drücken immer mal die Finger in die Wunde, weil auch bei uns läuft nicht alles optimal, das ist klar. Ja, jedenfalls das finde ich auch ganz schön."

„Und was wir auch noch machen, ist auch glaube ich, gibt es nirgendwo sonst auch, wir haben hier auch ein Gesangsteam. Da bin ich mit dabei. Und wir treten dann auf, wenn die Händler kommen. Jawohl. Wir stehen auf dem Küchentresen und singen dann Abba-Lieder."

Es wird in den Interviews betont, dass der besondere Umgang mit Kunden und Lieferanten eng damit zusammenhängt, dass die Unternehmen als

Familienunternehmen mit besonderen Werten geführt werden. Über diese Besonderheiten erzählen die Unternehmer in den Interviews:

„Wissen Sie, ich mache das ja nicht um anzugeben, sondern um denen Sicherheit zu geben. Man kann mit uns arbeiten. Man muss nicht immer Angst haben um seine eigene Zukunft. Das ist wichtig, dass man dieses Vertrauen bildet. Da ist auch der Familiengedanke dabei. Und unsere Kunden sagen, vielleicht „gehöre ich auch bald mal zur *[Unternehmensname]* Familie". Das wird so direkt benutzt das Wort. Nicht von mir, sondern von den Kunden."

„Familienunternehmen heißt ja, ich verhandele oftmals eben einfach wirklich noch mal direkt mit dem Chef und ich erreiche ihn auch."

„Weil, ich glaube, da ist eher die inhabergeführte Sache mehr wert als der Traditionsname."

„Also es geht ja nicht nur darum, dass ich irgendwie den Kunden was erzähle, sondern die Leute müssen die Möglichkeit haben sich selber zu öffnen und ihre Dinge, positive Dinge, negative Dinge, zu äußern. Was ihnen gut gefällt. Was ihnen wichtig ist. Was sie irgendwie gerne verändert sehen würden. Dass man sowas aufnimmt, dass man den Leuten da eine Rückmeldung gibt und das ist ja für mich auch wichtig, denn ich sitz hier in meinem Büro."

„Also sind alle *[aus der Familie]* involviert. Das ist auch das, was den Kunden ein positives Gefühl gibt. Sie sehen, sie sind halt wirklich alle dabei."

Nicht nur der Umgang mit Kunden und Lieferanten ist außergewöhnlich, auch das besondere Verhältnis zu den Mitarbeitern wird von allen Unternehmern immer wieder in den Interviews betont. Dabei sind in allen Unternehmen ähnliche Muster zu erkennen, was die folgenden Zitate verdeutlichen:

„Die Leute fangen ja auch mit privaten Sachen an. […] Erstmal finde ich die ganz interessant, nicht immer, aber oft. Aber wenn die Leute Ihnen private Sachen erzählen, dann öffnen sie sich ja auch sehr stark und wenn Sie da ja positive private Dinge erfahren und sich auch irgendwie mal mit denen unterhalten. Mensch, wie war jetzt Ihr Urlaub mit dem Wohnmobil, oder irgendwie sowas haben sie sich ein neues gekauft und sind nun ganz happy oder sowas. Oder irgendwas Negatives, weil, weiß ich nicht, die Frau vom Sohn ist weggerannt und irgendwie sowas und jetzt müssen sich Oma und Opa um das Kind kümmern und sie wissen gar nicht, wie sie's schaffen. Es gibt die unterschiedlichsten Sachen, die die Menschen stark beschäftigen, natürlich dann auch während der Arbeitszeit. Und wenn man die mit denen teilt und dann auch entsprechend Bescheid weiß, wenn man die Leute irgendwann sieht. Dann wird einem das hoch angerechnet. Also viel mehr als wenn Sie den Menschen irgendeine Prämie geben oder sowas, oder irgendwie mehr Gehalt. Das finden die natürlich auch schön, aber wenn die Leute wissen, dass der Chef sich auch für ihre Probleme interessiert, dann ist das schon glaube ich gut."

„*[Die Ehefrau des Gründers]* kommt immer und macht sich eine Freude daraus, auch das Treppenhaus zu benutzen und nicht den Fahrstuhl. Und wenn man im Treppenhaus unterwegs ist, dann trifft man ja auch viele Leute. Und dann wird man angesprochen und sie spricht mit den Mitarbeitern dann und bestätigt den Weg und sagt, das ist das, was wir tun müssen. Und ich habe auch als Manager an verschiedenen Stellen immer gemerkt, dass es wichtig war, dass sie als Namensträgerin den Mitarbeitern signalisiert, es ist gut so wie es gemacht wird und notwendig, dass es gemacht wird. Wir müssen diese Schritte gehen. Das hat einfach nochmal eine andere Qualität als wenn ein Manager das macht, der theoretisch morgen auch weg sein kann. Ja, sie kann diesen Weg ja nicht nehmen, sie kann den Namen nicht ablegen. Das ist vielleicht ein großer Unterschied, ja, wenn Geschäftsführer gekommen und gegangen sind, aber sie ist natürlich da gewesen und da geblieben. Und deswegen schauen die Mitarbeiter auf das, was Kontinuität hat."

„Aber es ist mir nach wie vor wichtig, dass ich also weiß, wer ist wer. Und auch bei Bewerbungsgesprächen, dann bei der Auswahl auf jeden Fall mit dabei bin. Und ich bin da. Also ich möchte jetzt auch immer gerne hierher kommen, das ist mir wichtig. Wenn ich hier Chef bin und Einfluss habe, dann möchte ich auch hier ein Umfeld, in dem ich mich wohl fühle. Sage ich mal so ganz egoistisch. Dann brauche ich keine Leute um mich herum, ja, mit denen es keinen Spaß macht zusammen zu arbeiten oder so. Das ist auch so ein bisschen mein eigener Wunsch, dass eben hier das Miteinander gut ist."

„Also es ist ja so, das Gefühl finde ich, was wichtig ist, dass wir hier uns auch irgendwie auch als große Familie verstehen. Was für mich auch bedeutet, dass ich weiß, wie die Leute heißen und möglichst auch weiß, wie viele Kinder hat der oder was hat der andere für ein Problem oder der hat sich jetzt geschieden oder wie auch immer. […] Dass man sich interessiert für einander. Ja, so ein bisschen familiäres Klima so auch."

Bei der Betrachtung der Unternehmerfamilie wird die Unternehmensnachfolge häufig als einer der entscheidenden Faktoren genannt. In Hinblick auf die Markenführung wird insbesondere die Kommunikation der Nachfolge nach außen von den Unternehmern betont:

„Und dasselbe gilt natürlich auch für das Verhältnis zu den Kunden. Also es ist halt so, wenn ich gelegentlich mal mit meinem Sohn auftrete zusammen, dann ergeben sich natürlich sofort diese Blicke, auch vom Kunden her, ach so, das geht weiter vielleicht und so. Das ist positiv für uns, denn sonst, also, *[wir]* sind ja Auslaufmodelle, das ist ja logisch."

„Und unsere Kunden sollen eigentlich unser Unternehmen immer als dynamisches Unternehmen, was sich weiterentwickelt, das nicht stehen bleibt, sehen. Das würde ich mir, das würde ich mir sehr wünschen. Und das ist eben der Vorteil, sage ich mal, wenn Du einen sauberen Übergang von einer Generation zur nächsten hinbekommst. Ohne, dass es da jetzt so einen klaren Bruch gibt."

„So wie mein Onkel mich mitgeschleppt hat, schlepp ich *[meinen Sohn]* halt zu möglichst vielen Terminen mit und dann wird er bekannt, rutscht in mein Netzwerk rein. Das ist mir ganz wichtig, dass er das eben kennenlernt, dass die Menschen ihn kennenlernen und dass sie wissen, ok der genießt auch mein Vertrauen. Und dann, sage ich mal, breitet sich das langsam aus und irgendwann kommen dann […] noch der ganze Außenkram, Ehrenämter, etc."

In den Interviews fällt auf, dass alle Unternehmer, unabhängig von ihrem Alter und der bisherigen Zeit im Unternehmen, Vorstellungen haben, was ihre Nachfolger betrifft. Dabei wird vielfach die besondere Verantwortung

gegenüber dem eigenen Nachfolger, dem Unternehmen und den Mitarbeitern genannt:

„Das ist ja das Schöne, sage ich mal, an einem Familienunternehmen, dass Du Dir den Luxus leisten kannst, dass Du sagst, ich gebe dem auch die Zeit, reinzuwachsen."

„Aber das ist schon, das ist übrigens auch natürlich ein großes Problem, übrigens auch in diesem Zusammenhang der Familien. Wer ist denn der nächste Bannerträger?! […] Wer trägt das *[olympische]* Feuer weiter?! Und es muss ein Feuer sein, sonst ist es eben einfach nur noch diese komische Fackel in der kein Feuer brennt und eine Attrappe."

„Aber es wäre natürlich schon auch wichtig, dass man eine gewisse Verantwortung jetzt für *[seine Mitarbeiter]* hat, dass man da jetzt nicht nur so ein familiäres Versuchsobjekt macht."

„Ja, da habe ich, glaube ich, nicht so Präferenzen. Wichtig wär dann schon irgendwie das Gefühl zu haben, das ist irgendwie, dass die Firma in gute Hände übergeben wird. Dass irgendwie das Grundgefühl stimmt, egal ob das jetzt ein Externer ist oder ein Interner oder auch ein Familienmitglied oder so. Dass man irgendwie das Gefühl hat ja, das kann weiter gehen. […] Besteht die Möglichkeit, dass die Firma noch ein paar Jahre erfolgreich weiter geführt wird. Wie auch immer. Ne?! Das wäre mir schon wichtig irgendwie. Also dass man dann irgendwie was sieht, wofür man das 20 oder 25 Jahre gemacht hat und aufgebaut hat und so irgendwie jemand kommt, der eine gewisse Begeisterung dafür aufbringen kann. Und sagt, oh das ist ja interessant. Mensch klasse, das macht man irgendwie weiter."

„Und was ich mir wünschen würde, wäre natürlich schon, dass es sich realisieren lässt, dass die Stimmung im Büro gut bleibt, dass das Verhältnis zu den Kollegen so ist, wie es im Moment ist, dass es so bleiben kann, nämlich sehr freundschaftlich und angenehm. Wir machen viel zusammen, wir gehen ein paar Mal im Jahr zusammen essen und machen einen Betriebsausflug und haben daran immer große Freude. Also das wäre schade, wenn das durch Unternehmensnachfolge irgendwie auf der Strecke bliebe."

„Also die Zeit außerhalb, die hat mir auch sehr viel gebracht. Kann ich auch jedem nur empfehlen. Also von so einer Lehre im eigenen Unternehmen oder so, davon halte ich nicht viel. Sicherlich ist das wichtig, den Laden muss man auch kennenlernen, aber das ist dann nur bedingt die Realität."

Obwohl die befragten Unternehmer alle im Unternehmen beschäftigt sind, wird in den Interviews auch das Loslassen thematisiert. Dabei wird deutlich, dass ein Ausscheiden aus dem eigenen Unternehmen auch mit Hürden verbunden sein kann. So sagen zwei Unternehmen:

„Und Aufgeben haben sie nicht über's Herz gebracht, ist ja häufig so. Da hängt das Herz, das Leben, alles dran. Der Sinn des Lebens vielleicht eben auch. Und verkaufen klappte auch nicht."

„Es macht Spaß. Das spiegelt sich darin wider, ich bin jetzt 60, ich plane nicht in zwei oder drei Jahren höre ich auf oder so was. Sondern ich möchte, wenn mir der liebe Gott Gesundheit schenkt, dann möchte ich gerne noch zwei Jahrzehnte arbeiten. Das ist zum Beispiel ein großer Luxus, wenn man ein freies Büro hat, dann läuft man nicht auf irgendeine Altersgrenze zu, sondern es kann natürlich sein, dass man irgendwie nicht mehr kann oder müde wird, oder einfach keine Lust mehr hat oder weniger nur noch machen will. Das kann ich mir vorstellen, aber ich kann mir eigentlich nicht vorstellen mit dem *[Arbeiten]* aufzuhören. Das fände ich ganz traurig, ich wüsste gar nicht, was ich dann sonst noch so alles machen wollte."

7 Entwicklung der Marken-Cloud

Um die dritte Forschungsfrage „Wie sieht ein family business Markenmanagement aus?“ zu bearbeiten, wird das Modell von Burmann et al. mit den beiden Perspektiven Identität und Image um die Perspektive Unternehmerfamilie erweitert. Für diese drei Bereiche werden im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse 21 Begriffe abgeleitet und definiert, die im Rahmen der Interviews häufig genannt wurden. Um ein einheitliches Verständnis dieser Begriffe zu gewährleisten, werden prägnante Definitionen zu diesen Begriffen entwickelt (siehe hierzu Kapitel 5).

Diese Elemente werden durch die 203 Interviewzitate ergänzt (siehe hierzu Kapitel: 5), die jeweils einem oder mehreren der 21 Begriffe zugeordnet werden.

Zielsetzungen des auf dieser Basis zu entwickelnden Marken-Tools sind:

- durch eine einfach verständliche Befragung
- die Ist-Situation der Markenführung für das jeweilige Familienunternehmen zu ermitteln
- und diese anschaulich darzustellen.
- Ebenso soll daraus eine individuelle Handlungsempfehlung abgeleitet werden,

- die mögliche Wissenslücken aufzeigt und zusätzliche Informationen bzw. Verweise gibt.

Um das Marken-Tool den Zielgruppen möglichst barrierefrei zugänglich zu machen, wird ein Online-Tool konzipiert, welches unter einer eigenen Webadresse, www.markencloud.org, erreichbar ist und darüber hinaus in die bestehende Plattform nachfolge-in-deutschland.de integriert ist.

7.1. Inhaltliches Konzept

Auf Basis der oben genannten Anforderungen wird eine visuelle Darstellung gewählt, damit das Thema auf einfach verständliche Art, dennoch der Komplexität angemessen, vermittelt wird. Zunächst werden durch das Forschungsteam 21 Aussagen generiert. Aufgrund der Vielzahl der passenden Zitate werden in einem nächsten Schritt 63 weitere Aussagen erstellt, so dass insgesamt auf einen Begriff vier Aussagen kommen. Es werden aus diesem Grund zwei Varianten des Tools entwickelt: die Basisversion mit 21 Aussagen und die Komplettversion mit 84 Aussagen. Dieses Vorgehen soll im Folgenden beispielhaft anhand der Begriffe „Marken-Interaktion“ und „Tradition“ illustriert werden:

Begriff (Subcode)	Definition	Zitat	Generierte Aussage
Marken-Interaktion	Wechselbeziehung zwischen dem Unternehmen und externen Partnern wie Kunden und Lieferanten	„Wir hatten jetzt letzte Woche ein Team Partner Meeting, das ist auch eine Form der Kommunikation und kommt jetzt gleich als nächstes Thema. Das haben wir seit acht Jahren.	Unsere Kunden/ Lieferanten/Mitarbeiter wissen genau, was sie von uns erwarten können.

		Das hab ich noch alleine eingeführt. Bevor die Kinder mitgewirkt haben. Wir müssen mit unseren Partnern engere Kommunikation betreiben, hab ich gesagt. Wir müssen sie informieren, wer sind wir, was machen wir. Ich halte dann auch immer einen Geschäftsbericht vor allen. Wo stehen wir, wie ist die Position von *[Unternehmensname]*?"	
Tradition	Pflege von überlieferten kulturellen und gesellschaftlichen Werten und Normen und deren Wahrnehmung als Teil der Marke.	„Eine traditionsreiche Marke wie *[Unternehmensname]* denke ich, hat einfach einen gewissen Basiswert. Den wird sie nie verlieren. Einfach, weil das ein eingeführter Markenname ist. [...] Unter *[Unternehmensname]* können sich viele in der Stadt was vorstellen. Das hat auch was damit zu tun, dass wir halt ein sehr sehr großes Netzwerk aufgebaut haben. Im Verlauf der letzten Jahrzehnte. Und insofern glaube ich, dass die Marke [...] sehr wertvoll ist."	Wir werden als traditionsreiche Marke mit einer langen Geschichte wahrgenommen.

Abbildung 17: Exemplarische Darstellung der Aussagengenerierung

Die Aussagen werden von den Benutzern der Marken-Cloud hinsichtlich ihrer individuellen Bedeutung für das Markenmanagement in dem jeweiligen Unternehmen auf einer Skala bewertet. Durch die Bewertung der Aussagen aus den drei unterschiedlichen Perspektiven (Markenidentität, Markenimage und Unternehmerfamilie) wird automatisch, wie in der

technischen Beschreibung im folgenden Kapitel ausführlich dargestellt, ein Bild der Ist-Situation der Markenführung des jeweiligen Unternehmens generiert. Um die Ergebnisse auf einfach verständliche Art und dennoch der Komplexität angemessen zu vermitteln, werden die bewerteten Aussagen in der Auswertung visuell in einer dreigeteilten Wolke dargestellt.

7.2. Funktionsweise

Die Marken-Cloud ist in mehrere Bereiche (Seiten im Frontend) aufgeteilt:

- **Willkommen**
- **Fragebogen**
- **Impressum**
- **Kontakt**
- **Hilfe**
- **Unternehmensüberblick**
- **Feedback**

Abbildung 18: Darstellung der verschiedenen Seiten der Marken-Cloud

Startseite

Die Startseite dient als erste Anlaufstelle für Informationen und ist bewusst in einer minimalistischen Optik gehalten. Sie soll die Zielgruppen dazu motivieren, das Marken-Tool auszuprobieren und bietet die Auswahl zwischen der Basisversion und der Komplettversion. Videos und Grafikelemente auf der Startseite illustrieren die Funktionsweise der Marken-Cloud.

Außerdem enthält die Startseite die Verweise auf eine Hilfsseite, die textuell die Funktionen erklärt, ein Kontaktformular und einen Link zum Impressum.

Der Hinweis auf die Projektpartner und die finanzielle Basis des Projektes

sollen die Unabhängigkeit der Seite von wirtschaftlichen Interessen dokumentieren.

Eingabemaske

Die im inhaltlichen Konzept des Marken-Tools entwickelten Aussagen können durch eine siebenstufige Likert-Skala[65] individuell mittels eines Schiebereglers durch den Nutzer gewichtet werden. Erfolgt keine Eingabe bei einer Aussage, wird diese neutral gewertet. Wird eine Aussage mit „nicht werten" gekennzeichnet, fließt diese nicht in die inhaltliche Auswertung ein und wird in der visuellen Auswertung in weißer Schrift angezeigt.

Die durchschnittliche Zeitdauer für die Bewertung der Aussagen beträgt ca. zehn Minuten in der Basisversion bzw. 30 Minuten für die Komplettversion. Die beiden Versionen unterscheiden sich nur optisch in der Farbgebung der Eingabemaske, sonstige Seitenelemente sind in beiden Versionen identisch.

Abbildung 19: Darstellung der Eingabemaske für das Marken-Tool

Im Anschluss an die Bewertung der Aussagen werden soziodemografische Merkmale der Nutzer erhoben. Diese Fragen dienen der quantitativen Auswertung der Eingaben und sollen dazu beitragen, das Tool für mögliche Zielgruppen zu optimieren. Die erhobenen Daten fließen nicht in die

65 Die einzelnen Stufen der Likert-Skala sind wie folgt benannt: trifft voll und ganz zu, trifft größtenteils zu, trifft teilweise zu, neutral, trifft eher nicht zu, trifft größtenteils nicht zu, trifft ganz und gar nicht zu.

Handlungsempfehlungen ein. Sie sind bewusst einfach gehalten, um einem möglichen Abbruch durch den Nutzer entgegenzuwirken. Ebenso wird es dem Nutzer freigestellt, diese Fragen zu beantworten. So hat jede Frage die Option „keine Angabe".

Obgleich es aus wissenschaftlicher Sicht zahlreiche Argumente geben mag, einen wesentlich größeren soziodemografischen Bereich abzufragen, entscheidet sich das Forschungsteam aus Gründen der praxisnahen Verwendbarkeit des Tools für acht Basisfragen:

1.) Was für ein Geschlecht haben Sie?

2.) Wie alt sind Sie?

3.) Was ist Ihr höchster erreichter Bildungsabschluss?

4.) Arbeiten Sie in einem Familienunternehmen?[66]

5.) Wie viele Mitarbeiter arbeiten in Ihrem Unternehmen?

6.) In welcher Position sind Sie tätig?

7.) In welcher Region befindet sich der Hauptsitz des Unternehmens?

8.) In welchem Wirtschaftszweig ist Ihr Unternehmen tätig?

Die Fragen orientieren sich an den Demografischen Standards 2010 des Statistischen Bundesamts Deutschland.[67]

66 Diese Aussage richtet sich an die Selbstwahrnehmung der Nutzer, da eine Abfrage nach einem der drei Definitionsversuche von Familienunternehmen an diesem Punkt sehr schwierig umzusetzen ist.

67 Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Statistik und Wissenschaft. Band 17, Wiesbaden, 2010.

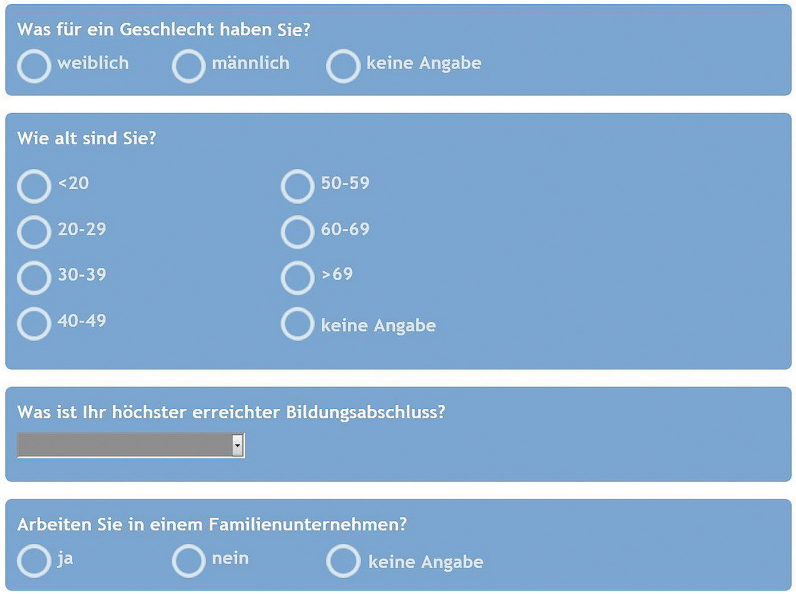


Abbildung 20: Auswahl an soziodemografischen Fragen

Visuelle Auswertungsmaske – Cloud:

Als Ergebnis der Eingaben wird die Ist-Situation der Markenführung des Unternehmens aus Nutzersicht als anschauliche Grafik in Form einer sogenannten dreigeteilten „Cloud“[68] angezeigt.

Pro Feld (=Perspektive) werden in der Cloud sieben Begriffe angezeigt. Die jeweiligen Felder haben eine eigene, aus der Theorie abgeleitete, in praxisnahe Sprache übersetzte Kurzdefinition, die per Mouseover-Text[69] angezeigt wird. Die für die Cloud erarbeiteten Definitionen lauten:

68 Der Begriff „Cloud“ richtet sich nach dem englischen Wort für Wolke und wird unter anderem in Zusammenhang mit sogenannten Tag-clouds verwendet.

69 Als Mouseover wird die Änderung oder Visualisierung eines Elementes (bspw. Bild, Text oder Grafik) beschrieben, sobald ein Benutzer mit dem Mauszeiger (engl. mouse-cursor) über ein Element fährt (engl. over).

Markenidentität:

Umfasst die Merkmale der Marke, die aus Sicht des Unternehmens in nachhaltiger Weise die Eigenschaften (Charakter und Nutzen) der Marke prägen.

Markenimage:

Bei Kunden, Lieferanten und anderen Personen außerhalb des Unternehmens (Umfeld) fest verankertes, individuelles Vorstellungsbild der Marke (Fremdbild).

Unternehmerfamilie:

Einfluss der Familie (d.h. bspw. des Unternehmers bzw. der Unternehmerin und weiterer Mitglieder) auf die Marke des Unternehmens.

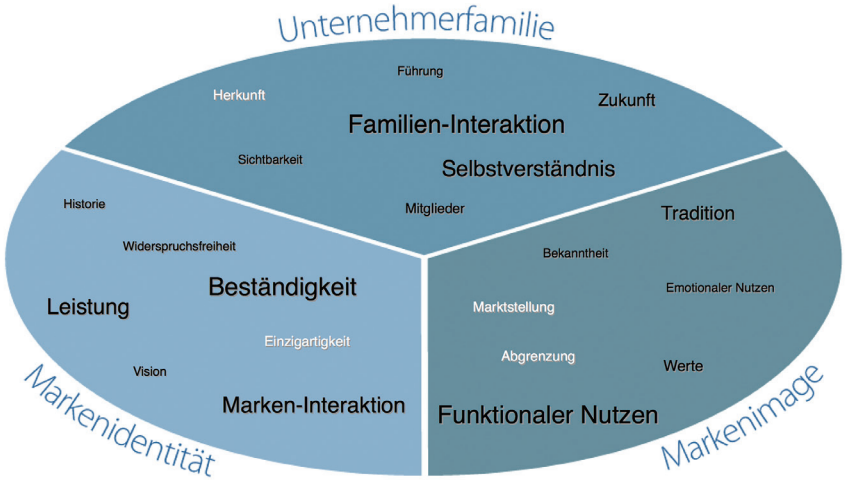


Abbildung 21: Darstellung der Auswertungsmaske (cloud) für das Marken-Tool

Die Begriffe werden in den drei Perspektiven in der individuellen Auswertung unterschiedlich groß angezeigt. Die unterschiedliche Größe der Begriffe in der Cloud ergibt sich aus den durch den Nutzer eingegebenen Gewichtungen der Aussagen. Wird ein Begriff besonders groß oder besonders klein angezeigt, lässt dies erste Rückschlüsse auf die persönliche Wahrneh-

mung der (Marken-)Situation im Unternehmen zu. Die angezeigten Werte sind dabei subjektive Einschätzungen des Nutzers und nicht absolute bzw. objektive Werte für das Unternehmen.

Nach der visuellen Auswertung bietet das Tool verschiedene Auswahlmöglichkeiten: Der Nutzer kann sich eine textuelle Auswertung anzeigen lassen (mehr dazu im folgenden Absatz), die Cloud per E-Mail versenden, drucken, ein PDF erzeugen oder dem Forschungsteam Feedback zu der Benutzung und den Inhalten des Marken-Tools schicken.

Abbildung 22: Auswahlmöglichkeiten unterhalb der visuellen Auswertung

Textuelle Auswertungsmaske

Die textuelle Auswertung generiert sich ebenfalls aus den Bewertungen der Aussagen und kann unterhalb der Cloud angezeigt werden. Die Begriffe, die der Nutzer mit besonders starker Ausprägung gewichtet hat[70], werden unter dem Button „Ihre Auswertung" als individuell generierte Handlungsempfehlungen mit praktischen Tipps und Verweisen angezeigt. Als besonders starke Ausprägung werden dabei Antworten auf den beiden niedrigsten Punkten bzw. den beiden höchsten Punkten der Likert-Skala gewertet. Exemplarisch sollen hier die Handlungsempfehlungen für den Begriff „Marken-Interaktion" dargestellt werden. Dabei gibt es pro Begriff zwei verschiedene Empfehlungen, jeweils für eine hohe und eine niedrige Ausprägung.

70 Die Gewichtung der Ausprägung muss für eine positive Begriffswertung bei mind. 5,0 liegen und bei einer negativen Begriffswertung unter 2,0. Bei der Basisversion werden diese Begriffe einzelnen Aussagen zugewiesen. Bei der Komplettversion werden die Auswertungen anhand des in beschriebenen technischen Schlüssels gewichtet.

Hohe Ausprägung:

Ihnen sind langanhaltende, stabile Marken-Kunden Beziehungen wichtig und das berücksichtigen Sie bereits in der Führung Ihrer Marke. Die folgenden Punkte geben Ihnen Anregungen, wie Sie die Verbundenheit und das Vertrauen in die Marke noch weiter ausbauen können:

- Ermöglichen Sie Kunden und anderen externen Partnern Transparenz und zeigen Sie, wie Ihr Unternehmen arbeitet. Studien belegen, dass sich 90% der Deutschen von Unternehmen mehr Transparenz wünschen.
- Überlegen Sie, welche menschlichen Eigenschaften mit der Marke verbunden werden sollen und handeln Sie danach. Beispielsweise kann die Marke die Persönlichkeit des Gründers/ der Gründerfamilie widerspiegeln.
- Im Falle einer Nachfolge bedenken Sie, dass sich ein Vertrauensverhältnis und eine stabile Marken-Kunde-Beziehung nicht immer so leicht an einen Nachfolger übergeben lassen. Sprechen Sie also frühzeitig und offen und ehrlich mit Ihren Kunden und Partnern.

Weiterführende Links: Weitere wichtige Punkte aus einer Studie, die für Sie interessant sein könnten und dazu beitragen kann, die Marke-Kunden-Beziehung (Marken-Interaktion) zu verbessern, finden Sie hier: http://www.edelman.de/de/studien/articles/brandshare-2014

Niedrige Ausprägung:

Versuchen Sie die Beziehungen zur Marke von Ihren Kunden und anderen externen Partnern weiter zu stabilisieren und zu stärken. Die folgenden Punkte helfen Ihnen, Kunden an die Marke zu binden:

- Verdeutlichen Sie Ihren Mitarbeitern, welche Art von Beziehungen der Marke bzw. dem Unternehmen gelebt werden sollen (z.B. intensiv – oberflächlich; andauernd – kurzfristig).

- Beziehungen lassen sich über besondere Erlebnisse aufbauen: Öffnen Sie Ihr Unternehmen für besondere Aktionen wie z.B. „Tag der offenen Tür“, Kamingespräche mit dem Inhaber oder Fachmessen. Im Falle einer Nachfolge verbinden Sie das doch mit einer Veranstaltung, zu der Sie Ihre externen Partner und Kunden einladen.
- Nehmen Sie das Feedback Ihrer Kunden immer ernst und wertschätzen Sie es, indem Sie z.B. schnell Lösungsmöglichkeiten für angesprochene Probleme finden und dies auch kommunizieren.

Weiterführende Links: Weitere wichtige Punkte aus einer Studie, die für Sie interessant sein könnten und dazu beitragen kann, die Marke-Kunden-Beziehung (Marken-Interaktion) zu verbessern, finden Sie hier: http://www.edelman.de/de/studien/articles/brandshare-2014

Abbildung 23: Darstellung der Auswertungsmaske (Cloud) für das Marken-Tool

7.3. Grafisches Konzept

Bei der grafischen Umsetzung des Marken-Tools wird insbesondere darauf geachtet, dass die Tonalität professionell, in Hinblick auf die gewählten Zielgruppen aber nicht zu jugendlich wirkt. Für das Tool wird ein eigenes Logo entwickelt, das sich in seiner Optik in das Layout von nachfolge-in-deutschland integriert.

Abbildung 24: Entwickeltes Logo für das Marken-Tool

Folgende Anforderungen werden entwickelt und umgesetzt:

Es soll ein möglichst einfacher Einstieg in das Thema Marke in Familienunternehmen gegeben werden. Hierbei wird gezielt auf Klischee-Bilder verzichtet (Sanduhr, Familienbilder, Patriarchen, Staffelstab, etc.). Vielmehr soll eine Bild/Formsprache gefunden werden, die der Seriosität des Themas gerecht wird. Folgende Elemente sollten auf der Startseite platziert werden:

- Partnerlogos (Institut für angewandte Forschung Berlin, EMF-Institut, Beuth Hochschule)
- Link zu nachfolge-in-deutschland.de
- Ein kurzer Einleitungstext
- Links zu Befragungen / Basisversion und Komplettversion

Die Eingabemaske soll über einen Button auf der Startseite erreichbar sein. Basisversion und Komplettversion sollen nur durch die Farbgebung unterscheidbar sein. Es werden anhand von Likert-Skalen Schiebeelemen-

te, die jeweils zu den Aussagen gehören, verwendet. Dabei sollen jeweils fünf Aussagen auf einer Seite platziert werden. Für die visuelle Auswertungsmaske wird eine neue grafische Oberfläche für eine Cloud unter Berücksichtigung der bisherigen Entwürfe des Forschungsteams entwickelt. Ebenso sollen Buttons für eine textuelle Auswertung, Mailversand, PDF, Feedback sowie Beenden erstellt werden.

7.4. Technisches Konzept

Für die technische Umsetzung werden Anforderungen definiert, die sich aus dem inhaltlichen Konzept für das Marken-Tool ergeben.

Besonders soll dabei auf die Usability der zu programmierenden Inhalte geachtet werden. Diese sollen durch das Forschungsteam eigenständig erstellt und verändert werden können. Die Daten sollen ausschließlich in Deutschland nach deutschem Datenschutzrecht gehostet und gespeichert werden. Die Domain sowie der Webspace für die Datenbank und das Backend werden im Rahmen des Projektes bereitgestellt.

Technische Details:

- Eine Datenbank mit Eingabemaske für 21 (Basisversion) bzw. 84 Aussagen (Komplettversion).
- Möglichkeit zur Einbettung der Inhalte auf den vorhandenen Webseiten (bspw. via iframe)
- Erstellung der Eingabemasken anhand von variablen Likert-Skalen.
- Speicherung der gegebenen Antworten in einer MySQL-Datenbank mit der Möglichkeit zur statistischen Auswertung.

Verwendete Programmiersprachen

Um die technische sowie optische Umsetzung, die Funktionsfähigkeit auf unterschiedlichen gängigen Browsertypen (Internet Explorer[71], Mozilla Firefox[72], Google Chrome[73], Safari[74]) sowie die Darstellung auf Mobilgeräten (Smartphones und Tablets) zu gewährleisten, wird ein Mix aus verschiedenen Programmiersprachen verwendet. Diese sind primär HTML[75], PHP[76], CSS[77] sowie JavaScript[78].

Als Datenbank-Software wird MySQL 5.5[79] gewählt, die über einen Apache[80] Webserver angebunden wird. Als Datenbank zur Verwaltung der Datenbanken dient phpMyAdmin[81].

71 Siehe: http://windows.microsoft.com/de-de/internet-explorer/download-ie (Zugriff am 26. Februar 2015)

72 Siehe: https://www.mozilla.org/de/firefox/new/ (Zugriff am 26. Februar 2015)

73 Siehe: https://www.google.de/chrome/browser/desktop/ (Zugriff am 26. Februar 2015)

74 Siehe: https://www.apple.com/de/safari/ (Zugriff am 26. Februar 2015)

75 Laut http://www.netz-gaenger.de/blog/html5-einfuehrung/was-ist-html5-und-wozu-brauche-ich-das-als-webentwickler ist HTML eine Auszeichnungssprache, die es ermöglicht, Texte, Bilder, Videos und weitere Elemente in einem Webdokument plattformübergreifend darzustellen. (Zugriff am 17. Februar 2015)

76 Laut http://php.net/manual/de/intro-whatis.php ist PHP eine weit verbreitete und für den allgemeinen Gebrauch bestimmte Open Source-Skriptsprache, welche speziell für die Webprogrammierung geeignet ist und durch die serverseitige Erzeugung von plattformunabhängigem HTML-Code eine flexible Entwicklungsoberfläche bietet. (Zugriff am 17. Februar 2015)

77 Laut http://community.oreilly.de/blog/2011/07/08/was-ist-css3/ steht CSS für „Cascading Style Sheet“, was übersetzt in etwa „hintereinander geschaltete Gestaltungsvorlage“ bedeutet. Stylesheets sind für die Gestaltung einer Website zuständig – und das ganz unabhängig von der Seitenstruktur, die mithilfe von HTML beschrieben wird. (Zugriff am 17. Februar 2015)

78 Laut http://www.digionline.de/wws/was_ist_javascript.php dient JavaScript dazu, Internetseiten mit bestimmten Funktionen auszurüsten. Zum Beispiel können mittels JavaScript Formulardaten auf Vollständigkeit überprüft, kleine Fenster (Pop-ups) geöffnet oder die Seitennavigation optimiert werden. (Zugriff am 17. Februar 2015)

79 Laut http://www.omkt.de/mysql/ ist MySQL eine der meistverwendeten Datenbanken im Internet. Sie verfügt über keine eigene grafische Oberfläche, sondern muss über die Datenbanksprache SQL angesprochen werden. (Zugriff am 17. Februar 2015)

80 Weitere Informationen unter: http://httpd.apache.org/ (Zugriff am 17. Februar 2015)

81 Laut https://www.checkdomain.de/support/faq/php-und-datenbanken/php-allgemeines /phpmyadmin.php ist PhpMyAdmin eine kostenlose Applikation, die es ermöglicht, MySQL-Datenbanken über den Internetbrowser zu verwalten. (Zugriff am 17. Februar 2015)

Eingabemaske

Die Eingabemaske für die Gewichtung der Aussagen wird mittels des PHP-Codes aus der Datei quest.php generiert, welche die Tabelle nmk_fr[82] aus der MySQL Datenbank abfragt. Dabei werden jeweils bis zu fünf Aussagen auf einer Seite angezeigt. Die Reihenfolge der Aussagen ergibt sich durch die Werte in der Datenbank. Jeder einzelnen Aussage wird ein „Tag“[83] zugeordnet - dies ist wichtig für die spätere Auswertung. Jeder Tag ist einer Perspektive (Markenidentität, Markenimage und Unternehmerfamilie) und einem der 21 Begriffe zugeordnet.

Bei Aufruf der Eingabemaske durch den Nutzer wird ein neuer User in der Datenbank (Tabelle: nmk_user) erstellt. Wenn der Nutzer die Aussagen gewichtet, überspringt oder nicht beantwortet, werden die jeweiligen generierten Werte in eine weitere Tabelle (nmk_user_answ) eingetragen. Diese Tabelle speichert das Antwortverhalten. Daher werden die Werte auch gespeichert, wenn der User Seiten über den Zurück-Knopf aktualisiert. Dabei wird überprüft, ob eine Gewichtung der Aussage für einen User schon vorhanden ist. Ist dies nicht der Fall, wird ein neuer Eintrag erstellt. Ist schon ein Eintrag vorhanden, beispielsweise weil der User den Zurück-Knopf verwendet hat, wird der Eintrag aktualisiert.

Die Gewichtung der Aussagen wird zur späteren wissenschaftlichen Aufbereitung als individueller Datensatz im Backend gespeichert.

82 Eine Übersicht der einzelnen Tabellen befindet sich im Anhang.

83 Ein Tag (engl. Etikett) wird in der Informatik weitestgehend als eine zusätzliche Information zu einem bestehenden Datenbestand verstanden.

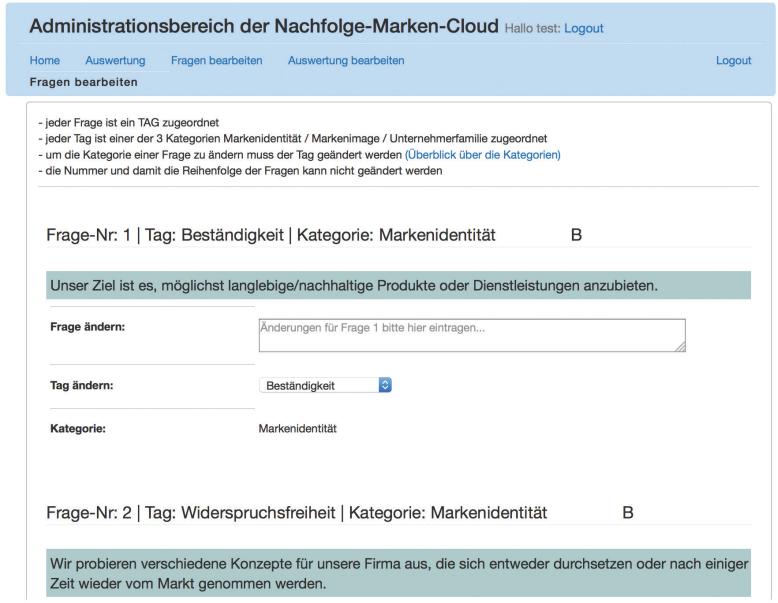


Abbildung 25: Eingabemaske für Aussagen und Zuordnung zu den Tags im Backend

Visuelle Auswertungsmaske

Nach Gewichtung aller Aussagen wird eine grafische Auswertung der einzelnen Begriffe in Form einer Cloud angezeigt (Seitenname: result.php). Die Begriffe werden anhand der Gewichtung durch den Nutzer in sieben verschiedenen Schriftgrößen dargestellt. Diese generieren sich aus den sieben Werten der Likert-Skala. Wenn die Option „nicht werten“ ausgewählt wird, wird der Begriff in normaler Schriftgröße in weiß dargestellt. Die generierten Daten werden aus der Tabelle nmk_tags geladen. In der Basisversion werden die Gewichtungen der einzelnen Begriffe 1:1 in die visuelle Auswertung übernommen und es erfolgt keine gesonderte Berechnung der Werte. Die Komplettversion enthält mit 84 Fragen eine Berechnung zur Gewichtung der visuellen Darstellung. Dabei wird für jeden Begriff aus den vier Tags ein einfaches arithmetisches Mittel gebildet welches

dann in die Visualisierung einfließt. Die Berechnung erfolgt durch den Code in der Datei calculation.php. Werden Aussagen mit „nicht werten“ gekennzeichnet, so werden sie nicht in der Mittelwertbildung berücksichtigt.

In der resultierenden Auswertungsmaske (Cloud) werden die Definitionen zu den angezeigten Begriffen und den Perspektiven per Überblendung angezeigt und erscheinen dann oberhalb der Cloud. Dies geschieht mit Hilfe von JavaScript und CSS.

Textuelle Auswertungsmaske

Für die Erstellung der Handlungsempfehlungen wird für jeden Tag, der besonders hoch oder niedrig bewertet wird, eine textuelle Auswertung angezeigt, die durch die Datei resulttxt.php generiert wird. Maximal können so 21 unterschiedliche Textbausteine (Handlungsempfehlungen) in den drei Perspektiven angezeigt werden. Dabei wird jeweils zwischen vier möglichen Ausprägungen unterschieden:

- Hohes Ergebnis: Die Werte sieben (trifft voll und ganz zu) oder sechs (trifft größtenteils zu) der Likert-Skala werden gewählt bzw. als Mittelwert errechnet.
- Mittleres Ergebnis: Die Werte fünf (trifft teilweise zu), vier (neutral) oder drei (trifft eher nicht zu) werden gewählt bzw. als Mittelwert errechnet. Sie lassen keine eindeutigen Rückschlüsse zu.
- Niedriges Ergebnis: Die Werte zwei (trifft größtenteils nicht zu) oder eins (trifft ganz und gar nicht zu) werden gewählt bzw. als Mittelwert errechnet.
- Die Aussage wird mit „nicht werten“ gekennzeichnet.

Das folgende Schaubild zeigt den relationalen Zusammenhang zwischen den einzelnen Tabellen, die für die Datenerfassung genutzt werden. Es

zeigt, dass alle Datenbestände miteinander verknüpft sind und so jederzeit flexibel ausgewertet werden können. Des Weiteren ist auch der modulare Aufbau der Datenbankstruktur erkennbar.

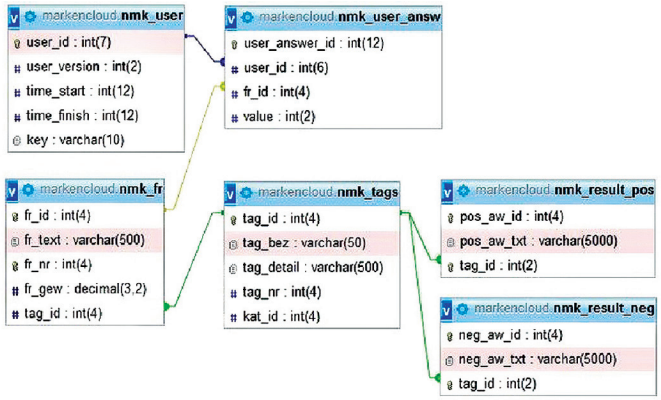


Abbildung 26: Datenmodell und relationale Zusammenhänge

In der textuellen Auswertungsmaske wird für die hohen Ergebnisse eine Handlungsempfehlung zugewiesen, deren Informationen aus der Tabelle nmk_result_pos entnommen werden. Die textuelle Auswertung der niedrigen Ergebnisse generiert sich ebenfalls aus den Werten der Tabelle (nmk_result_neg). Bei einem neutralen Ergebnis oder der Auswahl „nicht werten“ wird kein Textbaustein in der textuellen Auswertungsmaske angezeigt.

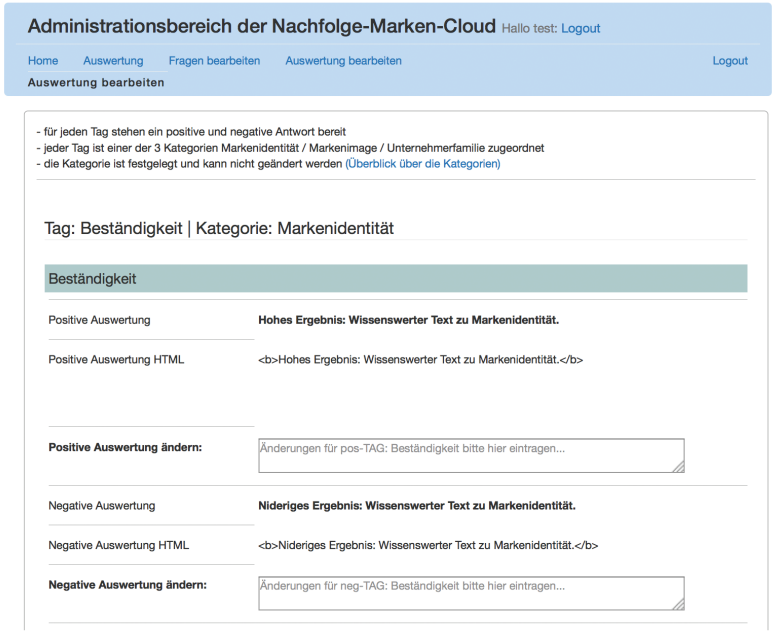


Abbildung 27: Eingabemaske für textuelle Auswertung im Backend

Das Tool legt automatisch neue Nutzer an, wenn diese das Frontend aufrufen. Dabei wird zur internen Verwaltung eine einmalige User-ID generiert, die der Zuordnung der Daten dient (vgl. Datenmodell). Es werden bewusst keine nutzerspezifischen Daten wie die IP-Adresse oder demografische Angaben erhoben. Weiterführende Informationen zum Datenschutz auf dieser Webseite werden im Impressum gegeben.

8 Verbreitung des Tools

Das Marken-Tool ist unter der Webdomain (www.markencloud.org) freigeschaltet und frei zugänglich. Bei der Verbreitung und Bekanntmachung des Marken-Tools wird besonders darauf geachtet, auf bestehende Strukturen aufzusetzen. In Laufe des Forschungsprojektes wird die Marken-Cloud Vertretern der Zielgruppe sowie Multiplikatoren vorgestellt. Zu den Veranstaltungen gehören:

- Handwerkskammer-Workshop Osnabrück 2014
- Campus Wannsee 2014
- Nexxt-Change Regionalpartnertreffen Berlin 2014
- Industrie- und Handelskammer Erfurt 2015
- BDU-Fachgruppe Gründung und Nachfolge 2015

Ebenso werden die Ergebnisse auf wissenschaftlichen Konferenzen vorgestellt, um so einen Austausch mit tangierenden Forschungsdisziplinen zu erhalten und die wissenschaftliche Qualität zu gewährleisten. Zu den bisherigen Konferenzen gehören:

- Euram Valencia 2014
- Internationales Symposium zur Familienunternehmensforschung des HIF Hamburg 2014

- G-Forum Oldenburg 2014
- Mittelstandsforum Chur 2015
- Konferenz der deutschsprachigen Forschungszentren und Institute für Familienunternehmen Friedrichshafen 2015

Zukünftig soll die Verbreitung maßgeblich über zwei Kanäle erfolgen:

1.) Offline - über den Forschungsbeirat sowie weitere Kooperationspartner (Kammern und Verbände) und professionelle Netzwerke des Forschungsteams

2.) Online - Um eine größere Reichweite des Tools zu ermöglichen, soll das Marken-Tool gezielt auf Nachfolgewebseiten, allen voran nachfolge-in-deutschland.de, prominent platziert werden. Diese Seite hat eine konstante Nutzerzahl und wird dadurch ein wichtiges Vehikel in der weiteren Verbreitung. Ebenso soll das Tool punktuell auf Seiten von www.nachfolgewiki.de eingebunden werden.

9 Beantwortung der Forschungsfragen

Obgleich alle Forschungsfragen gleichermaßen im Fokus des Projektes stehen, liegt der Schwerpunkt in der Umsetzung auf der dritten Frage. Dies liegt zum einen daran, dass sich aus der Literatur kaum Erkenntnisse zu den ersten beiden Fragen ableiten lassen. Hier wurden explorativ aus den Interviews erste Ansatzpunkte gewonnen, die in weiteren Forschungsarbeiten präzisiert, ergänzt sowie hinterfragt werden müssen. Nachfolgend sind diese ersten Erkenntnisse zusammen gefasst. Darüber hinaus werden sich weitere Antworten aus den Auswertungen des Antwortverhaltens in der Marken-Cloud ergeben.

9.1. Was bedeutet Markenidentität in Familienunternehmen?

Um diese Frage beantworten zu können, wird auf das Modell zur identitätsbasierten Markenführung von Burmann et al. (siehe Kapitel 2) zurückgegriffen. Im Rahmen der Leitfadenerstellung für die Interviews und des anschließenden Codierprozesses wurde die Markenidentität in ihre einzelnen Bausteine zerlegt, um für jeden Begriff untersuchen zu können, wo die Besonderheiten bei Familienunternehmen liegen. Im Rahmen der Unternehmerinterviews wurden diese Begriffe (Vision, Persönlichkeit, Werte, Kompetenzen, Herkunft und Leistungen) hinterfragt. Dabei wird

deutlich, dass das Verständnis des eigenen Unternehmens, und somit auch die Markenidentität, stark mit der Eigenschaft als Familienunternehmen zusammenhängt. Dies belegen unter anderem die folgenden Zitate zum Thema Werte, Kompetenzen und Leistungen in Familienunternehmen:

> „Tradition, Nachhaltigkeit, hohe Qualität, Nachhaltigkeit im Hinblick auf die Kundenbeziehung, also langfristig ausgelegt. Das Gleiche im Hinblick auf die Lieferantenbeziehungen, da verhalten wir uns ähnlich und genauso sag ich mal irgendwo im Bereich Personal. Das ist so die ganze Philosophie, dieses, was viele Unternehmen so machen, so dieses ‚Hire and Fire', möglichst mal kurzfristig irgendwo einen Kunden abgreifen über einen billigen Preis, um den hinterher im Nachhinein irgendwo nachzukalkulieren, wie es manche Kollegen machen, das ist nicht unsere Philosophie."

> „Naja, ich sag mal, wir können auch nicht zaubern, aber wir können manchmal zu bestimmten Zeiten, wo es eben manchmal schwierig wird für Kunden […], Probleme für die lösen, die sie vielleicht mit einem Anderen davor billiger gelöst haben, aber zu dem Zeitpunkt eben gar nicht mehr lösen konnten, weil er sie einfach im Regen stehen lässt. […] Oder, ja wir suchen eigentlich für die nach Lösungen, sag ich mal die sie brauchen, auch kurzfristig."

> „Also, wir versuchen das auch zu kommunizieren, die […] Jahre. Machen wir jetzt nicht durchgängig, also wir hätten jetzt hier auf den Block auch noch […] years rauf schreiben können. […] Aber wir denken auch inzwischen, dass viele Leute wissen, dass es uns schon lange gibt und das wir hier mit die Pioniere waren, auch auf diesem Spezialgebiet."

Die Aussagen der Familienunternehmen machen deutlich, dass vor allem Werte wie Ehrlichkeit und Offenheit sowie das Wertschätzen von langfristigen Beziehungen die Markenidentität der Familienunternehmen prägen. Wichtig ist, dass alle Mitarbeiter diese Werte kennen, denn dann helfen sie bei allen Entscheidungen zur Marke und können wie ein „Kompass" sein.[84]

Wenn Elemente der Markenidentität durch den Unternehmer nach innen, an die Mitarbeiter, vermittelt werden, bedeutet das, dass die Familienmitglieder oder Führungskräfte die für die Markenidentität gewünschten, wichtigen Werte und Einstellungen vorleben. Dies geschieht größtenteils jedoch unbewusst. Dies ist in der Literatur als „Brand Citizenship Behavior" definiert und basiert auf der Erfahrung, dass Menschen Einstelllungen und Verhaltensweisen durch das Beobachten von anderen lernen.[85] Folgende Zitate belegen dies auch für die hier untersuchten Fälle:

> „Also, was ich ja glaube, ist, dass man in der Gesellschaft ja auch ein absolutes Vertrauensverhältnis hat. Was ja was ganz besonderes ist. […] Weil ja, ansonsten gibt's ja oft zwischen Gesellschaftern, der eine kontrolliert den anderen, zieht nicht einer zu viel aus der Firma usw. Das fällt ja weg in Familienunternehmen. Und dadurch wird natürlich viel Energie frei für andere Sachen. Und also so ist das einfach viel, was sonst in Kontrolle geht. Dadurch, dass es eine Vertrauensbasis gibt, ist Raum für anderes. Und ich glaube, das setzt sich ein bisschen durch. Auch nach unten hin. Also dass wir auch viel mehr mit unseren Mitarbeitern […] auf Vertrauensbasis arbeiten."

> „Ehrlichkeit ist ein Thema, das sich so nach innen und nach außen transportiert. Also auf der einen Seite, dass wir ehrlich zu uns selbst sind, also auch Projekte oder Kunden kritisch hinterfragen, ob das, was wir tun ehrlich ist, ob wir das wirklich so wollen, wie wir uns das vorstellen. [...] Wir haben auf der einen Seite, dass wir

84 Vgl. Täubner, M.: Sag mir, wer ich bin!, 2015, S.129.

85 Vgl. Burmann, C. et al.: Identitätsbasierte Markenführung, 2012, S.180.

> unsere Arbeit als ehrliche Arbeit verstehen und eben nur das, was rausgeht, was wir an Arbeit leisten, eben diesem Grundsatz der Ehrlichkeit folgt, so dass wir den Kunden ehrlich beraten, nichts machen, von dem wir zum Beispiel nicht überzeugt sind, und das Gleiche eben im Umgang mit unseren Kunden haben. Also alles, was wir sagen und tun, hat eine ganz hohe Ehrlichkeit. Wir machen überhaupt nichts, wovon wir nicht selbst überzeugt sind und wo wir nicht sagen können: „Da stehe ich ehrlich dahinter!"."

> „Ja, und nicht nur die Leistung, sondern auch so der Service, das Niveau, die Verlässlichkeit, die Ansprechpartner, […] dass wir Lösungen entwickeln, wenn es keine gibt."

> „Und wir haben es uns auf die Fahne geschrieben, den Kunden besonders gut zuzuhören, die sehr viel zu fragen, um rauszufinden, was für Erfahrungen haben die Leute gemacht, wo drückt der Schuh dann auch wirklich und haben wir dann auch das Richtige, um zu helfen?"

Die befragten Familienunternehmer haben eine Vision davon, wie es mit dem Unternehmen und der Marke in der Zukunft weitergehen soll. Sie ist nicht bei allen Unternehmen schriftlich formuliert, aber in Ansätzen im Unternehmen verankert. Dies belegen unter anderem die folgenden Zitate:

> „Wir wollen da nicht irgendwie, wir haben keine Pläne jetzt da irgendwie alles zu verkleinern und nach China zu verkaufen oder weiß ich nicht was. Sondern wir denken da und handeln da nachhaltig. […] Das hat dann nach ein paar Monaten auch jeder verstanden, dass es auch wirklich so ist."

> „Also ich hoffe, dass es gelingt so wie es […] beim Übergang von meinem Vater zu mir gelungen ist. […] Dass dieser Prozess dadurch geprägt ist, dass wir uns weiter modernisieren, dass wir weiter die Zeichen der Zeit erkennen, uns entsprechend in die richtige Richtung weiter entwickeln."

Die Familienunternehmen, die seit mehreren Generationen tätig sind, sind sich ihrer Historie und Gründungsgeschichte bewusst. Vielfach nutzen sie diesen Teil ihrer Markenidentität auch in der Kommunikation nach außen. Die folgenden Zitate verdeutlichen die Bedeutung der Historie für die Unternehmen:

> „Also, wir versuchen das auch zu kommunizieren, die […] Jahre. Machen wir jetzt nicht durchgängig, also wir hätten jetzt hier auf den Block auch noch […] years rauf schreiben können. […] Aber wir denken auch inzwischen, dass viele Leute wissen, dass es uns schon lange gibt und das wir hier mit die Pioniere waren, auch auf diesem Spezialgebiet."

> „Also bei uns ist der Kontakt zu den Lieferanten glaube ich auch persönlicher. […] Ich glaube es nicht, ich weiß, dass der persönlicher ist als bei manch anderem großen Wettbewerber am Markt, wo es primär um Umsatz, um Wachstum und um's Ergebnis geht. Natürlich auch aufgrund der Länge. Wenn Sie irgendwie 100 Jahre da sind, dann haben Sie halt viele Hersteller schon seit Jahrzehnten und dann kennen Sie die gut und dann pflegt man halt sowas."

Familienunternehmen legen großen Wert darauf, dass neue Mitarbeiter neben der Qualifikation auch zum Unternehmen, dessen Werten und der Kultur passen, wie die Zitate unten zeigen. Sie beschreiben das Arbeitsklima als sehr familiär und betonen, dass die Mitarbeiter sich auch untereinander gut verstehen und privat etwas zusammen unternehmen. Die Markenidentität wird so von innen gestärkt, weil die Mitarbeiter die gleichen Werte teilen und sich in der Unternehmenskultur wohl fühlen (Kultur-Fit). In der Literatur wird dies auch als „markenorientiertes HR-Management" bezeichnet, das zur Ausgestaltung einer starken Markenidentität nach innen beiträgt.[86] Auch eine Studie im B2B Service Bereich unterstützt die Ergebnisse und zeigt, dass ein starker Fokus auf die Wahl der richtigen Mitarbeiter, gute Schulung von Mitarbeitern im Hinblick auf

86 Vgl. Burmann, C. et al.: Identitätsbasierte Markenführung, 2012, S.175.

die Markenwerte und ein starker Kundenfokus zur Bildung einer starken Markenidentität beitragen.[87]

> „Wir haben eine ganze Menge langjähriger Mitarbeiter. Was nicht unbedingt heißt, dass sie alt sind. Weil viele Auszubildende auch übernommen werden, wenn sie gut sind. Und wenn da einer, weiß ich nicht, 28 oder 30 ist, dann ist er schon 10 Jahre hier."

> „Und die Mitarbeiter sind natürlich eben ja das A und O. Wenn da wichtige Spezialisten gehen, dann haben wir ein Problem. Die sind nicht alle ratzi fatzi zu ersetzen."

> „Und was ich mir wünschen würde, wäre natürlich schon, dass es sich realisieren lässt, dass die Stimmung im Büro gut bleibt, dass das Verhältnis zu den Kollegen so ist, wie es im Moment ist, dass es so bleiben kann, nämlich sehr freundschaftlich und angenehm. Wir machen viel zusammen, wir gehen ein paar Mal im Jahr zusammen essen und machen einen Betriebsausflug und haben daran immer große Freude."

> „Aber es ist mir nach wie vor wichtig, dass ich also weiß, wer ist wer. Und auch bei Bewerbungsgesprächen, dann bei der Auswahl auf jeden Fall mit dabei bin. […] Und ich bin da. Also ich möchte jetzt auch immer gerne hier her kommen, das ist mir wichtig. Wenn ich hier Chef bin und Einfluss habe, dann möchte ich auch hier ein Umfeld, in dem ich mich wohl fühle. Sage ich mal so ganz egoistisch. Dann brauche ich keine Leute um mich herum, […] mit denen es keinen Spaß macht zusammen zu arbeiten oder so. Das ist auch so ein bisschen mein eigener Wunsch, dass eben hier das Miteinander gut ist."

87 Vgl. Coleman, D. et al.: B2B service brand identity: scale development and validation, 2011, S.1069.

9.2 Was passiert mit der Markenidentität in der Nachfolge?

Die Literatur gibt zu dieser Frage, wie in Kapitel 2 dargestellt, keine Antwort. Daher werden wiederum die aus den Interviews gewonnenen Erkenntnisse zur Beantwortung dieser Frage verwendet. In den Interviews zeigt sich, dass in den befragten Familienunternehmen das Thema Marke kaum systematisch dokumentiert wird oder in schriftlicher Form, z.B. einem Markenhandbuch, besteht. In einigen der befragten Unternehmen wird symbolisch ein Gegenstand übergeben, um im Rahmen eines Festes mit Kunden und Lieferanten öffentlich zu zeigen, dass jetzt der Nachfolger die Führung des Unternehmens übernimmt:

> „Also irgendwie wurde *[das Symbol unserer Familie]* damals auch übergeben. […] Das hier *[zeigt auf Foto im Büro]* ist eine Veranstaltung, da hatten wir alle Lieferanten eingeladen."

Bei den Familienunternehmen, die bereits seit mehreren Generationen tätig sind, wird deutlich, dass die Nachfolgen langfristig vorbereitet werden, indem die Nachfolger (Söhne oder Töchter) im Unternehmen in verschiedenen Bereichen mitarbeiten. Die Merkmale, die die Markenidentität prägen, werden so von der nachfolgenden Generation direkt aufgenommen bzw. gelebt. Die für die Markenidentität wichtigen Elemente wie Kontinuität, Konsistenz und der einzigartige Nutzen der Marke für die Kunden werden damit langfristig gesichert.

> „So wie mein Onkel mich mitgeschleppt hat, schleppe ich *[meinen Sohn]* zu möglichst vielen Terminen mit und dann wird er bekannt, rutscht in mein Netzwerk rein. Das ist mir ganz wichtig, dass er das

eben kennenlernt, dass die Menschen ihn kennenlernen und dass sie wissen, ok, der genießt auch mein Vertrauen. Und dann, sage ich mal, breitet sich das langsam aus und irgendwann kommt dann eben noch der ganze Außenkram. Ehrenämter, etc."

„Da bin ich auch sehr dankbar für, dass es uns eben bisher immer gelungen ist, die nächste Generation schon einzulernen ins Unternehmen. Dann schläft man auch ruhiger. Wenn man weiß, selbst wenn mir jetzt morgen was passieren würde, wüsste ich, dass er es in meinem Sinne weiter machen würde. Das ist schon sag ich mal doch ein beruhigendes Gefühl."

„Man hat *[die Marke]* ja nicht selber geprägt, sondern sie ist im Laufe der vielen Jahre, als mein Großvater das Unternehmen gegründet hat und mein Vater und mein Onkel es weiter geführt haben, ist die Marke halt irgendwie entstanden. Und wir müssen jetzt, sage ich mal, diese Marke eben leben. Das ist in Familienunternehmen im Übrigen auch einfach, man sagt halt man hat das mit der Muttermilch schon eingesogen. Und so ist es ja auch. Man wächst ja in so einem Betrieb *[...]*, in so einem Familienunternehmen auf und insofern hat man da schon irgendwie dieses Brandzeichen."

Die interviewten Familienunternehmen können den Wert ihrer Marken nicht in Zahlen ausdrücken. Einige drücken die Besonderheit dadurch aus, dass sie es als „Lebenswerk" oder „Lebensidee" bezeichnen oder von einem „Brandzeichen" sprechen, das im Falle einer Nachfolge erhalten wird. Dadurch, dass diese Unternehmen ihre Nachfolge aus der Familie besetzen, besteht automatisch großes Interesse daran, dieses „Lebenswerk" weiterzuführen:

„Also, das ist untrennbar miteinander verbunden. Es ist auch in der Realität sage ich mal so, dass wir hier ein Familienunternehmen

sind, insofern auch als meine Eltern auch noch regelmäßig hier her kommen. Das ist eben ihr Lebenswerk, ihre Lebensidee, ihr Hobby, die Sache, die sie bewegt und sie wollen auch gerne noch unterstützen und helfen. Und sie kommen auch gerne noch."

„Das liegt zum einen an den Funktionen, die mein Vater und ich auch bei örtlichen Verbänden entsprechend haben. Mein Vater war zum Beispiel hier bei Verbänden der Präsident und Aufsichtsrat und das ist das Eine und das Andere ist, die Leute gucken drauf was wir machen. Das hört sich jetzt komisch an, […] das ist tatsächlich so, dass er gesagt hat, dass er festgestellt hat, wenn wir sag ich jetzt mal, eine Marke kaufen, dann gibt's in der Regel Nachkäufe, von Anderen, die sagen, oh *[Unternehmensname]* macht das."

„Eine traditionsreiche Marke wie *[Unternehmensname]* denke ich, hat einfach einen gewissen Basiswert. Den wird sie nie verlieren. Einfach, weil das ein eingeführter Markenname ist. […] Unter *[Unternehmensname]* können sich viele in der Stadt was vorstellen. Das hat auch was damit zu tun, dass wir halt ein sehr sehr großes Netzwerk aufgebaut haben. Im Verlauf der letzten Jahrzehnte. Und insofern glaube ich, dass die Marke […] sehr wertvoll ist."

Die Frage nach der Markenidentität in der Nachfolge berührt auch zukünftige Nachfolgen. Hinweise darauf, wie die Marke vor der Nachfolge gestärkt wird und welche Wünsche die Unternehmer – auch in Hinblick auf die Markenführung – an ihre Nachfolger haben, können in den folgenden Unternehmerzitaten gefunden werden:

„Und dasselbe gilt natürlich auch für das Verhältnis zu den Kunden. Also es ist halt so, wenn ich gelegentlich mal mit meinem Sohn auftrete zusammen, dann ergeben sich natürlich sofort diese Blicke, auch vom Kunden her, ach so, das geht weiter vielleicht und so.

> Das ist positiv für uns, denn sonst, also, *[wir]* sind ja Auslaufmodelle, das ist ja logisch."

> „Und unsere Kunden sollen eigentlich unser Unternehmen immer als dynamisches Unternehmen, was sich weiterentwickelt, das nicht stehen bleibt, sehen. Das würde ich mir, das würde ich mir sehr wünschen. Und das ist eben der Vorteil, sage ich mal, wenn Du einen sauberen Übergang von einer Generation zur nächsten hinbekommst. Ohne, dass es da jetzt so einen klaren Bruch gibt."

> „Das wäre mir schon wichtig irgendwie. Also dass man dann irgendwie was sieht, wofür man das 20 oder 25 Jahre gemacht hat und aufgebaut hat und so irgendwie jemand kommt, der eine gewisse Begeisterung dafür aufbringen kann. Und sagt, oh das ist ja interessant. Mensch klasse, das macht man irgendwie weiter."

Die befragten Familienunternehmer, die keine Nachfolge innerhalb der Familie regeln können, sind darauf bedacht einen Nachfolger zu finden, der ihre Werte teilt und zur Markenidentität passt und diese stärkt und im besten Fall weiterentwickelt. Dies zeigt auch das folgende Zitat:

> „Aber das ist schon, das ist übrigens auch natürlich ein großes Problem, übrigens auch in diesem Zusammenhang der Familien. Wer ist denn der nächste Bannerträger?! […] Wer trägt das *[olympische]* Feuer weiter?! Und es muss ein Feuer sein, sonst ist es eben einfach nur noch diese komische Fackel, in der kein Feuer brennt und eine Attrappe."

Das Interesse und die Nachfrage nach einer geeigneten Form der Dokumentation der Markenidentität und ihrer Elemente für eine Nachfolge

bestehen also offensichtlich in den Unternehmen. Die 3. Forschungsfrage schließt sich genau daran an, indem sie ein geeignetes Tool zur Pflege der Marke speziell für kleine und mittlere Familienunternehmen sucht, das ihnen hilft, die wichtigsten Elemente der Markenidentität im Falle einer Nachfolge zu dokumentieren und weiterzugeben.

9.3 Wie sieht ein family business Markenmanagement aus?

Die Auswertungen der Interviews geben Hinweise darauf, dass die Markenführung vor allem in kleinen Familienunternehmen nur eingeschränkt professionalisiert ist und markenrelevante Entscheidungen einzelfallbezogen getroffen werden. Dies belegt auch folgende Zitatstelle:

> „Also da haben wir es im Mittelstand, mit unseren eigenen Marken, immer deutlich einfacher. Da setzten sich, bei uns jetzt, maximal vier Leute dann irgendwann gegenüber, gucken sich tief in die Augen und sagen, machen wir das oder machen wir das nicht? […] Gefällt uns das oder gefällt uns das nicht?"

Gleichzeitig ist die familiäre Verbundenheit nicht nur mit dem Unternehmen, sondern auch mit der Marke sehr hoch. Dies ist insbesondere der Fall, wenn der Familienname und der Unternehmensname gleich sind. Folgende Zitate verdeutlichen diesen Punkt:

> „Die Marke *[ist]* das alles entscheidende. […] Diese Marke hat den höchsten Wert überhaupt. Da stehe ich mit meinem Namen dahinter, das ist für mich das allerwichtigste. Also wenn das weg wäre, Sie können vieles wegwerfen, aber die Marke nicht."

> „Das ist ja das Schöne an einem Familienunternehmen. Das hat ja wahnsinnig viel mit einem selbst zu tun. Also, da steht ja draußen dran, was drinnen ist."

Ebenso wird die Marke von interviewten Unternehmern eher als Image betrachtet, also der dem Kunden zugewandten Perspektive, und weniger als etwas, das von der Identität z.B. über Herkunft, Vision und Werte geprägt wird und vom Management gestaltet und gepflegt werden muss.

Die Frage nach dem Markenmanagement eines individuellen Unternehmens kann nicht nur durch eine Person, auch nicht durch den Unternehmer selbst, eindeutig beantwortet werden. In vielen Bereichen spielen andere Personen wie leitende Mitarbeiter, Mitglieder der Unternehmerfamilie oder potentielle Nachfolger eine wichtige Rolle. Die Mehrheit der Unternehmer sagt aber auch, dass Marketing bei ihnen „Chefsache" ist:

> „Aber Marketing sollte, glaube ich, in einem mittelständischen Unternehmen auch immer Chefsache sein."

> „Und insofern Marketing ist in so einem Unternehmen wie bei uns immer Chefsache."

Zur Beantwortung dieser Frage wurde das in Kapitel 7 ausführlich dargestellte Marken-Tool entwickelt.

Insgesamt soll mit der Beantwortung der dritten Forschungsfrage die Marken-Cloud der Komplexität des Themas und dem Dreiklang der Perspektiven gerecht werden und gleichzeitig verständlich und praxisnah bleiben. Durch die Möglichkeit, die Cloud zu speichern oder per E-Mail zu versenden, kann die eigene Marken-Cloud mit anderen geteilt werden. So können für das gleiche Unternehmen mehrere Auswertungen aus unterschiedlichen Perspektiven erstellt werden. Aus diesen Auswertungen kann dann ein umfassenderes Bild der Marke in dem jeweiligen Familienunternehmen skizziert werden.

9.4 Implikationen für weitere Forschung

Mit diesem Forschungsprojekt werden erstmalig systematisch die Elemente analysiert, die eine Markenführung speziell in Familienunternehmen mit Blick auf die Unternehmensnachfolge ausmachen können. Damit werden die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Markensicherung bei Nachfolgen herausgearbeitet. Das Forschungsprojekt leistet durch seine Analysen Grundlagenarbeit, auf die weitere Forschungsprojekte aufsetzen können.

Die im Marken-Tool generierten Daten werden Rückschlüsse auf den jeweiligen Wissensstand der Interessierten (Verwendergruppen) geben. Durch die Sammlung von soziodemographischen Daten wird es möglich sein, diese auch Segmenten zuzuordnen und ggf. Cluster vergleichend auszuwerten. Diese Auswertung soll im Rahmen weiterer Forschung am EMF-Institut erfolgen und der Öffentlichkeit in den kommenden Jahren zur Verfügung gestellt werden. Längsschnittuntersuchungen sollen mögliche Veränderungen oder Tendenzen aufzeigen.

Die zukünftige Forschung könnte folgende Fragestellungen aufgreifen:

Welche Aspekte der Markenidentität sind in der Nachfolge von hoher Relevanz für eine erfolgreiche Übergabe? Dies erscheint insofern interessant, da laut Literatur „Individualität"[88] einen schwächeren Einfluss im Vergleich zu Konsistenz, Wechselseitigkeit und Kontinuität aufweist. Das Datenmaterial aus MAKOFAM erlaubt hierzu noch keine eindeutige Aussage.

Wie verändert sich die Marke-Kunde-Beziehung in Familienunternehmen durch die schriftliche Fixierung (z.B. anhand eines Brandbooks) der Markenführung, beispielsweise durch die Anregungen der Marken-Cloud? Wie aus der Literatur zur Markenführung[89] bekannt ist, unterstützt die zeitliche Stabilität des Markennutzenversprechens den Aufbau von Vertrauen.

88 Vgl. Burmann, C. et al.: Identitätsbasierte Markenführung, 2012, S.87.
89 Vgl. ebenda, S.80.

Wie können die Bestandteile der Markenidentität in Familienunternehmen aktiv gestaltet und in Zeiten von radikalen Strategiewechseln gezielt verändert werden? Diese Fragestellung könnte insbesondere für Unternehmen von Interesse sein, die nicht innerhalb eines gewachsenen Familienverbandes die Nachfolge gestalten können oder wollen.

Quellenverzeichnis

Aaker, D.: Win the brand relevance: Battle and then build competitor barriers, In: California Management Review, Vol. 54, No. 2, S. 43–57, 2012.

Amtsblatt der Europäischen Union: Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (2003/361/EG), Brüssel, 2003.

Burmann, C.; Halaszovich, T.; Hemmann, F.: Identitätsbasierte Markenführung, Wiesbaden, 2012.

Coleman, D.; De Chernatony, L.; Christodoulides, G.: B2B service brand identity: scale development and validation. In: Industrial Marketing Management, Vol. 40, S. 1063-1071, 2011.

Danes, S. M.; Stafford, K.; Haynes, G.; Amarapurkar, S. S.: Family Capital of Family Firms Bridging Human, Social, and Financial Capital. In: Family Business Review, Vol. 22, Nr. 3, S.199-215, 2009.

Deutsche Unternehmerbörse (Hrsg.): Auswertung: Studie zur Unternehmensnachfolge, Hamburg, 2011.

Dresing, T.; Pehl, T.: Praxisbuch Interview, Transkription und Analyse, Marburg, 2013.

Esch, F.-R.: Strategie und Technik der Markenführung, Wiesbaden, 2005.

Esch, F.-R.: Strategie und Technik der Markenführung, München, 2012.

Felden, B.; Hack, A.: Management von Familienunternehmen, Wiesbaden, 2014

Felden, B.; Pfannenschwarz, A.: Unternehmensnachfolge: Perspektiven und Instrumente für Lehre und Praxis, München, 2008.

Gersick, K.E.; Davis, J.A.; McCollom, M.; Lansberg, I.: Generation to Generation: Life cycles of the family business, Harvard, 1997.

Haunschild, L.; Wolter, H.-J.: Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familien- und Frauenunternehmen, IfM-Materialien Nr. 199, Bonn, 2010.

HORIZONT.: Was sind aus Ihrer Sicht aktuelle Herausforderungen bei der Markenführung?. In Statista - Das Statistik-Portal. Zugriff am 06. März 2015, von http://de.statista.com/statistik/daten/studie/284918/umfrage/umfrage-unter-markenverantwortlichen-zu-herausforderungen-bei-der-markenfuehrung/ 2014.

Kay, R.; Suprinovič, O.: Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Hrsg., Daten und Fakten Nr. 11, Bonn, 2013.

Kuckartz, U.: Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, Weinheim, 2014.

Mayring, P.: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Weinheim, 2008.

Meffert, H.: Interpretation und Aussagewert des Produktlebenszyklus-Konzeptes, Münster, 1974.

Meffert, H.; Burmann, C.; Koers, M.: Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden, 2005.

Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M.: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente – Praxisbeispiele, Wiesbaden, 2012.

Moog P.; Kay, R.; Schlömer-Laufen, N.; Schlepphorst, S.: Unternehmensnachfolgen in Deutschland - Aktuelle Trends, IfM-Materialien Nr.216, Bonn, 2012.

Müller, K. et al.: Der Generationswechsel im Mittelstand im demografischen Wandel – Kurzfassung. Reihe: Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Band 83, Duderstadt, 2011.

O.A.: Deutschen Unternehmen fehlt Markenwissen. In: Absatzwirtschaft, 2014. Zugriff am 26. Februar 2015, von http://www.absatzwirtschaft.de/deutschen-unternehmen-fehlt-markenwissen-17104/ 2014.

PricewaterhouseCoopers (Hrsg.): Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement in deutschen Unternehmen. Neue Befragung 2005, Frankfurt am Main, 2006.

Sudhoff, H.: Handbuch der Unternehmensnachfolge, München, 1973.

Schallehn, M.: Marken-Authentizität: Konstrukt, Determinanten und Wirkungen aus Sicht der Identitätsbasierten Markenführung, Wiesbaden, 2012.

Schlippe, A.; Krappe, A.: Family businesses as a brand on their own. In: WIFU working paper series Nr. 5, Universität Witten Herdecke, 2010.

Schneider, B.: Den „Guten Namen“ nutzen. In: Der Augenoptiker, Nr. 2, 2010.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Statistik und Wissenschaft. Band 17, Wiesbaden, 2010.

Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen, München, 2014.

Täubner, M.: Sag mir, wer ich bin! In: Brandeins Schwerpunkt Marketing, 2/2015, S. 128-131, 2015.

Westhead, P.: Succession decision-making outcomes reported by private family companies. In: International Small Business Journal, Vol. 4, S. 369-402, 2003.

Zellweger, T., Kellermanns, F., Eddleston, K., Memili, E.: Building a family firm image: How family firms capitalize on their family ties. In: Journal of Family Business Strategy, Vol. 4, S. 239-250, 2012.

Zellweger, T., Nason, R., Nordqvist, M., Brush, C.: Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective. In: Entrepreneurship ***Theory And Practice, Vol. 2, S. 229-248, 2013.***

Anhang

Interviewleitfaden

Einleitung:

Vorstellung der Interviewer

Wir sind Teil des Makofam-Teams, ein gemeinsames Forschungsprojekt der Hochschule für Wirtschaft und Recht und der Beuth Hochschule. Makofam steht für Markenkontinuität in. Wir beschäftigen uns unter anderem mit folgenden Fragen:

Wie entstehen und was prägt Marken speziell in Familienunternehmen? Was macht Marken dort aus? Welche Besonderheiten/besonderen Eigenschaften haben Marken in Familienunternehmen?

Außerdem analysieren wir, wie die Marke in Familienunternehmen möglichst verlustfrei an einen Nachfolger übergeben werden kann, damit die Identität der Marke erhalten bleibt und somit auch, wie sich die Besonderheiten der Marke in Familienunternehmen noch genauer fassen lassen.

Die Ergebnisse unserer Untersuchung werden dann in praktischer Form aufbereitet, die den Unternehmen die Umsetzung in die Praxis ermöglichen soll.

Jetzt möchten wir gerne etwas über Ihre Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Praxis erfahren und haben dafür ein paar Fragen vorbereitet.

1.Marke: Was ist Ihre Marke? Was macht den Wert der Marke aus?

Frage 1)

- **Was bedeutet für Sie Marke? Was ist eine Marke? Was sind Ihre Assoziationen dazu?**
- Bei Marke denkt man ja meist an bekannte Marken wie Hipp oder Coca Cola etc. Was bedeutet für Sie Marke? Was verstehen *Sie* unter Marke?

Frage 2)

- **Wenn Sie jetzt an Ihr Unternehmen / Ihre Marke denken, wofür stehen Ihr Unternehmen und Ihre Marke?** Bitte nennen Sie alle Eigenschaften/ Dinge, die Ihnen spontan einfallen.
- Wofür stehen diese sie im Vergleich zum Wettbewerb?

Frage 3)

- **Was sind die Werte Ihres Unternehmens / Ihrer Marke und wie würden Sie die beschreiben? Was ist Ihnen in Ihrem Unternehmen wichtig?**
- **Wie fließen die eben genannten Werte/ Eigenschaften Ihres Unternehmens in Ihre Marke ein?**

Frage 4)

- **Wie hoch schätzen Sie den Wert Ihrer Marke für das Unternehmen?**
- Haben Sie das schon mal bewerten lassen? In Euro / % des Unternehmenswertes .

Frage 5)

- **Wenn Ihr Unternehmen/ Ihre Marke eine Person wäre, wie würden Sie die Person beschreiben?**

- bodenständig
- ehrlich
- gesund
- heiter
- gewagt
- temperamentvoll
- phantasievoll
- modern
- zuverlässig
- intelligent
- erfolgreich
- vornehmen
- charmant
- naturverbunden
- zäh

2. Markenführung/ Marken-Management und Kommunikation (intern/extern): Wer trifft Entscheidungen?

Frage 6)

- **Wer trifft in Ihrem Unternehmen wichtige Entscheidungen zur Marke (z.B. Markenführung/ Marketing)?**

Frage 7)

- **Wie werden bei Ihnen im Unternehmen wichtige Informationen zu Produkten und Marken kommuniziert?**
- Gibt es unterschiedliche Kommunikationsinstrumente intern/ extern, z.B. mit Banken/ Lieferanten?

Frage 8)

- **Sie stehen ja sicher in direktem, regelmäßigen Kontakt zu Ihren Kunden – wie und durch welche Mittel?** Führen Sie Kunden- und Mitarbeiterbefragungen durch?

3.Besonderheiten Familienunternehmen und Einfluss auf die Marke / Werte im Familienunternehmen

Frage 9)

- **Welche Rolle spielt für Ihre Marke, dass es sich bei Ihnen um ein Familienunternehmen handelt?** Wie äußert sich das?
- **Welchen Einfluss haben die Familie und familiäre Werte auf Ihre Marke?**
- **Denken Sie, dass Ihre Marke anders wäre, wenn Sie kein Familienunternehmen wären?**
- Gibt es eine Trennung zwischen der Familie privat und dem Unternehmen?
- Wie werden die familiären Werte im Unternehmen gelebt? Gibt es z.B. Familienfeiern, Betriebsfeste o.ä.?

Frage 10)

- **Denken Sie, dass allen Mitarbeitern (und Familienmitgliedern) die Werte und Bedeutung der Marke bewusst sind?** Wissen alle, wofür Ihre Marke steht?

4. Markenbewusstsein (Nutzen/Wahrnehmung) der verschiedenen Stakeholder (=Anspruchsgruppen) wie Familie, Lieferanten, Bank

Frage 11)

- **Wenn wir Ihre Kunden, externe Kontakte oder Banken befragen würden: Was denken Sie, würden die über Ihre Marke sagen, mit Ihrer Marke assoziieren?**
- Was schätzen Kunden aus Ihrer Sicht am meisten an Ihrer Marke?
- **Und wie sieht es intern aus? Was schätzen Mitarbeiter / Familie an Ihrer Marke/ Unternehmen?**

5. Chancen und Risiken bei der Übertragung der Marke in der Nachfolge

Frage 12)

- **Wo sehen Sie Risiken für Wertverluste Ihrer Marke, die bei der Übergabe bzw. bei Ihrem Ausscheiden entstehen können?**
  - Vertrauensverlust bei Kunden (Lieferanten)
  - Geschwächte Stellung im Wettbewerb
  - Entlassung Mitarbeiter
  - Markenumpositionierung durch Nachfolger
- Wie hoch schätzen Sie den Wert, den Sie als Person in die Marke/ Unternehmen einbringen? Wie hoch ist der Wertverlust nach Ihrem Weggang?

6. Ablauf/ Prozess der Markenführung in der Nachfolge / bei der Übertragung der Marke

Frage 13)

- **Wie sorgen Sie für markenkonformes Verhalten Ihrer Mitarbeiter/Führungskräfte?**
- Gibt es z.B. eine bestimmte Einarbeitung, eine Schulung oder ein Handbuch für neue Mitarbeiter mit Informationen zum Unternehmen/ zur Marke und den Werten?

Frage 14)

- **Was würden (wollen) Sie tun, damit Ihre Marke bei der Übergabe/ Ihrem Ausscheiden erhalten bleibt?**
  - Vertragliche Regelung mit Nachfolge („Markenverfassung“)
  - Nur interne Nachfolge (Nachfolge durch Kinder)
  - Nachfolger wird (bereits vor Übernahme) sukzessive eingearbeitet
  - Mitarbeiter werden zu Markenbotschaftern ausgebildet, haben klares Markenverständnis
  - Kunden, Lieferanten etc. rechtzeitig informieren, nach innen und außen kommunizieren
  - Chemie- bzw. Werteabgleich mit Nachfolger bereits im Vorfeld
  - Mein Nachfolger kann entscheiden, was er/sie mit der Marke macht

Frage 15)

- **Wie würden Sie die markenbezogenen Anforderungen an Ihren Nachfolger beschreiben? Was müsste/sollte er/sie tun, um die Kontinuität der Marke zu sichern?**
  - Keine besonderen Anforderungen, Nachfolger kann entscheiden was er mit der Marke macht
  - Vertragliche Regelungen/Markenverfassung umsetzen
  - Chemie- /Werteabgleich im Vorfeld, um richtigen Nachfolger zu finden
  - Infos an Anspruchsgruppen, dass ein Nachfolger das Unternehmen/die Marke führt
  - Es sollten keine bzw. nur minimale Änderungen durch Nachfolger erfolgen (z.B. gleiche Lieferanten, Mitarbeiter, Werbeagentur, externe Dienstleister, Logos etc.)

Frage 16)

- **Und zum Schluss: Wie werden sich Ihrer Einschätzung nach die Beziehungen der Beteiligten nach Ihrem Weggang verändern?**
- **Gibt es sonst noch etwas, was wir nicht gefragt haben?**

Allgemeines

- Unternehmensangaben:
- Alter der Firma (Gründungsjahr)

  _____

- Unternehmer / Interviewpartner:
  - Position _____
  - Dauer im Unternehmen _____
  - Alter _____
- Datum der letzten / voraussichtlich nächsten Nachfolge _____
- Anzahl der Generation, in der das Unternehmen geführt wird _____
- Anzahl der Mitarbeiter _____
- Branche _____
- Umsatz _____
- Anzahl Personen in Geschäftsführung _____
- Prozent des Eigenkapitals/ der Stimmrechte, die von Unternehmerfamilie direkt oder indirekt gehalten werden _____
- Zusammensetzung (Familie/Andere) im Aufsichts-/ Bei-/ Stiftungsrat

  _____

Beobachtbares während der Interviews

- Parkplatz (einheitliche Autos & Kennzeichen; Logo)
- Gebäude (Logos/ Farben außen)
- Büros (Farben/Möbel/Logo/Produkte), Sitzordnung
- Visitenkarte (vorhanden / mit Logo)
- Kleidung (business / casual/ Logo auf der Kleidung/ Anstecker)
- Logos auf Tassen, Blöcken, anderen Materialien
- Atmosphäre/Klima (z.B. Lächeln der MA, Handschlag, Blickkontakt etc.)

Vorbereitung für die Interviews

Hintergrundinformationen zu den Unternehmen

- Geschäftsbericht
- Unternehmensdarstellung (von Website / aus Unternehmens-Broschüre etc.)
- Vision und Werte (von Website / aus Unternehmens-Broschüre etc.)
- Internetauftritt / Social Media (Facebook etc.)
- Nachfolgestatus
- Informationen über den Unternehmer / Gesprächspartner

Übersicht zu den Tabellen

Dynamische Tabellen:

- nmk_user:
    - Alle User des Fragebogens werden hier abgespeichert.
    - Neben der ID wird vor allem die verwendete Version gespeichert (Basis oder Komplett).
- nmk_user_answ:
    - Hier werden alle Informationen bezüglich eines Fragebogen-Durchlaufs gespeichert.
    - Neben der eindeutigen Antwort-ID wird die User-ID, die Fragen-ID und der zugehörige Value für eine Frage abgespeichert.

Statische Tabellen:

- nmk_fr:
    - Tabelle mit den Fragen
    - Neben Fragen-ID wird hier noch der Text zu einer Frage, die Fragen-Nr und eine TAG-ID gespeichert (TAG-ID ist Fremdschlüssel).
    - Platz für ein Fragen-Gewichtung ist vorhanden wird aber bisher nicht genutzt
    - Anhand der TAG-ID wird ein jeder Frage ein TAG zugeordnet
    - Im Admin-Bereich kann in dieser Tabelle der Fragentext und die TAG-Zuordnung geändert werden

- nmk_TAGS:
    - Die Tabelle mit den TAGS
    - Neben einer TAG-ID gibt es noch die Bezeichnung des TAGS sowie das Detail zu einem TAG und die kategorische Zuweisung.
    - Die kategorische Zuweisung bestimmt später, wo die Ergebnisse in der textlichen Auswertung platzierte werden.
- nmk_result_pos & nmk_result_neg:
    - Dies sind identische Tabellen, die enthalten den positiven bzw. negativen Antworttext für einen TAG enthalten.
    - Fremdschlüssel ist dementsprechend auch die TAG-ID.
    - Daneben gibt es noch die ID für jede Antwort.
    - Im Backend ist der Text veränderbar, die Zuweisung zu einem TAG ist nicht editierbar und auch einmalig.

InnoRadar

KMU-Innovationsradar für Berliner Unternehmen

Forschungsbericht des Forschungsprojekts
der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR Berlin)
in Kooperation mit der Hochschule für Technik und Wirtschaft
Berlin (HTW Berlin)

Projektleitung:
Prof. Dr. Holger Lütters (HTW Berlin)

Kooperationspartner:
Prof. Dr. Frank Habermann (HWR Berlin)

Wissenschaftliche Mitarbeit:
Julia Gunnoltz, M.A.
Stefanie Quade, Dipl. Kffr.
Juliane Schmidt, M.A.

Studentische Mitarbeit:
Constance von Oppeln-Bronikowski, Studentin Wirtschaftsinformatik HWR Berlin

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung - Das Projekt InnoRadar 133
1.1 Inhaltliche Beschreibung und Zielsetzung des Projektes 134
1.2 Aktueller Forschungsstand 136
1.2.1 Organisationale Transformation 136
1.2.2 Wissensmanagement 138
1.2.3 Online-Forschung 141
1.2.4 Trends, Innovationen und ihre Bewertung 143
1.3 Forschungskonsortium 145
1.3.1 Projektleitung: Holger Lütters (HTW Berlin) 146
1.3.2 Teilprojektleitung: Frank Habermann (HWR Berlin) 147
1.3.3 Projektpartner: kleiner und bold GmbH 148
1.3.4 Projektunterstützer: VBKI e.V. 149

2 Forschungsansatz 151
2.1 Problemstellung und Beschreibung der Forschungslücke 151
2.2 Forschungsfragen 153

3 Methodische Vorgehensweise 155
3.1 Anwender-Perspektive 155
3.1.1 Use Cases und User Stories 155
3.1.2 Video Prototyping 158
3.2 System-Perspektive 162

3.2.1 Modellierung von Strukturen und Prozessen 162
3.2.2 Mock-Ups 166
3.3 Quantitative Online-Befragung 166

4 Forschungsergebnisse - Das InnoRadar 169
4.1 Das Radar - Index und Kennzahlen 169
4.2 Ergebnisse der quantitativen Befragung 170
4.2.1 Bekanntheit der Innovationen 171
4.2.2 Nutzung von Innovationen 171
4.2.3 Wirkung der Innovation auf die Organisation 172
4.2.4 Wirkung der Innovationen auf Wettbewerbsgrößen 173
4.2.5 Schwierigkeitsgrad bei der Umsetzung der Innovationen 173
4.2.6 Detailanalyse E-Learning 174
4.2.7 Detailanalyse Social Media 177
4.2.8 Detailanalyse Cloud Computing 179
4.2.9 Detailanalyse Car-Sharing 183
4.3 Zusammenfassung der Forschungsergebnisse 186

5 Verbreitung der Forschungsergebnisse 188
5.1 InnoRadar - die Webseite 188
5.2 InnoLab - Präsentation und Podiumsdiskussion 190
5.3 InnoBlog und soziale Medien 192
5.4 Wissenschaftliche Verbreitung 196

6 Fazit und Ausblick 198
6.1 Wirtschaftlicher Anwendungsbezug und Stärkung regionaler Partner 198
6.2 Wissenschaftliche Bedeutung und Innovationsgrad 199
6.3 Verwertung und Nachhaltigkeit 201
6.4 Interdisziplinarität und Internationalität 202

Quellen 203

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Trendkategorien nach Horx [2010, S.3] 144
Abbildung 2: Konstellation der Projektteilnehmer 146
Abbildung 3: EU-Definiton KMU 146
Abbildung 4: Anwenderrollen und Use Cases 156
Abbildung 5: Empathy Map 156
Abbildung 6: Video Prototyping 158
Abbildung 7: Auszug User Stories 159
Abbildung 8: Ablauf Video Prototyping (eigene Darstellung) 159
Abbildung 9: InnoRadar Canvas (eigene Darstellung) 160
Abbildung 10: Definition der Persona (eigene Darstellung) 160
Abbildung 11: Entwurf eines Video-Prototypen mittels Storytelling 162
Abbildung 12: Happy Path 163
Abbildung 13: Seitenstruktur von InnoRadar.de 164
Abbildung 14: Detaillierter Log-in-Prozess 165
Abbildung 15: Mockups InnoRadar.de 166
Abbildung 16: Bekanntheit der Trends/Innovationen 168
Abbildung 17: Welche dieser Innovationen/Trends sind Ihnen bereits bekannt? (n=385) .. 171
Abbildung 18: In welchem Umfang hatten Sie im beruflichen Kontext bisher Berührungspunkte mit dieser Innovationen/Trend? 172
Abbildung 19: Wie hoch ist Ihrer Meinung nach die positive Wirkung der Innovationen/Trend auf folgende Prozesse eines Unternehmens/ einer Organisation? 172
Abbildung 20: Welchen Einfluss hat die Innovationen/Trend auf die folgenden Wettbewerbsgrößen? 173
Abbildung 21: Wie hoch ist Ihrer Meinung nach der Schwierigkeitsgrad für die Umsetzung der Innovationen/Trend in Ihrer Organisation? 174

Abbildung 22: Welche Begriffe rund um die Innovation E-Learning sind Ihnen bekannt? (n= 134) 174
Abbildung 23: In welchem Umfang hatten Sie im beruflichen Kontext bisher Berührungspunkte mit der Innovation E-Learning? (n= 134) 175
Abbildung 24: Wie hoch ist Ihrer Meinung nach die positive Wirkung der Innovation E-Learning auf folgende Prozesse eines Unternehmens/ einer Organisation? 175
Abbildung 25: Welchen Einfluss hat die Innovation E-Learning auf die folgenden Wettbewerbsgrößen? 176
Abbildung 26: Wie hoch ist Ihrer Meinung nach der Schwierigkeitsgrad für die Umsetzung der Innovation E-Learning in Ihrer Organisation? 176
Abbildung 27: Welche Begriffe rund um die Innovation Social Media sind Ihnen bekannt? .. 177
Abbildung 28: In welchem Umfang hatten Sie im beruflichen Kontext bisher Berührungspunkte mit der Innovation Social Media? 177
Abbildung 29: Wie hoch ist Ihrer Meinung nach die positive Wirkung der Innovation Social Media auf folgende Prozesse eines Unternehmens/ einer Organisation? 178
Abbildung 30: Welchen Einfluss hat die Innovation Social Media auf die folgenden Wettbewerbsgrößen? 178
Abbildung 31: Wie hoch ist Ihrer Meinung nach der Schwierigkeitsgrad für die Umsetzung der Innovation Social Media in Ihrer Organisation? 179
Abbildung 32: Welche Begriffe rund um die Innovation Cloud Computing sind Ihnen bekannt? 180
Abbildung 33: In welchem Umfang hatten Sie im beruflichen Kontext bisher Berührungspunkte mit der Innovation Cloud Computing? 180
Abbildung 34: Wie hoch ist Ihrer Meinung nach die positive Wirkung der Innovation Cloud Computing auf folgende Prozesse eines Unternehmens/ einer Organisation? 181
Abbildung 35: Welchen Einfluss hat die Innovation Cloud Computing auf die folgenden Wettbewerbsgrößen? 182
Abbildung 36: Wie hoch ist Ihrer Meinung nach der Schwierigkeitsgrad für die Umsetzung der Innovation Cloud Computing in Ihrer Organisation? 182
Abbildung 37: In welchem Umfang hatten Sie im beruflichen Kontext bisher Berührungspunkte mit der Innovation Car-Sharing? 183
Abbildung 38: Wie hoch ist Ihrer Meinung nach die positive Wirkung der Innovation Car-Sharing auf folgende Prozesse eines Unternehmens/einer Organisation? 183

Abbildung 39: Wie hoch ist Ihrer Meinung nach die positive Wirkung der Innovation Car-Sharing auf folgende Prozesse eines Unternehmens/einer Organisation? 184
Abbildung 40: Welchen Einfluss hat die Innovation Car-Sharing auf die folgenden Wettbewerbsgrößen? 185
Abbildung 41: Wie hoch ist Ihrer Meinung nach der Schwierigkeitsgrad für die Umsetzung der Innovation Car-Sharing in Ihrer Organisation? 186
Abbildung 42: InnoRadar.de - Startseite 188
Abbildung 43: InnoRadar.de - Screenshot 189
Abbildung 44: InnoRadar.de - Screenshot 189
Abbildung 45: Podiumsdiskussion beim InnoLab 191

1 Einführung - Das Projekt InnoRadar

Kleine und mittlere Unternehmen bilden auf Grund ihrer Wirtschaftskraft das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Während große und multinationale Konzerne oft spezielle Abteilungen haben, um Innovationen zu analysieren und implementieren, fehlt diese Möglichkeit kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) aufgrund mangelnder Ressourcen. Außerdem betrachten viele KMU externe Innovations-Dienstleister als zu unspezifisch und nicht geeignet für ihre besonderen Geschäftsmodelle. Die Folge kann sein, dass KMU zukünftige Erfolge und ihre Wettbewerbsfähigkeit durch das Auslassen bzw. Versäumen von Trends einbüßen.

Um geeignete Maßnahmen zu entwickeln, die den Berlin/Brandenburger Mittelstand bei der Auswahl und Adaption von Innovationen unterstützen, hat das IFAF-Forschungsprojekt „InnoRadar“ - ein Vorhaben der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR Berlin) und der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW) - KMU in der Region Berlin-Brandenburg befragt. Wie nehmen die Unternehmer/innen aktuelle Trends wahr? Welche Erfahrungen haben sie bereits gesammelt und wie beurteilen sie einhergehende Chancen und Risiken von Innovationen?

In den folgenden Kapiteln wird das Forschungsprojekt InnoRadar vorgestellt. Die theoretische Grundlage, die Zielsetzung und methodische Vor-

gehensweise führen zu den Projektergebnissen und die Verbreitung der Forschungsergebnisse in Wissenschaft und Praxis.

1.1
Inhaltliche Beschreibung und Zielsetzung des Projektes

Das InnoRadar-Vorhaben verfolgt das Ziel, den Zugang zu Managementinnovationen für mittelständische Unternehmen der Berliner Wirtschaft (im Folgenden kurz: BMU) zu erleichtern. Als Managementinnovationen werden neue Entwicklungen („Trends“) verstanden, welche Potenziale für die Optimierung der Unternehmensorganisation besitzen.

Dabei zielt InnoRadar auf die Entwicklung eines bedarfsgerechten Informations- und Dienstleistungsangebots für BMU. Diese Unternehmen sollen (a) in einer neuartigen Weise über betriebswirtschaftliche Trends informiert werden und (b) die Relevanz eines bestimmten Trends für das eigene Unternehmen verlässlich testen können. Die Zielgruppe umfasst speziell Personen aus der Unternehmensführung, Manager/innen in Linienverantwortung sowie Projektmanager/innen in BMU. Für sie will das Vorhaben ein „Innovationsradar“ im Sinne eines wirksamen Instrumentes zur betrieblichen Entscheidungsunterstützung bieten. Somit ebnet InnoRadar den Weg zu modernen betriebswirtschaftlichen Verfahren und erhöht infolgedessen deren Wettbewerbsfähigkeit.

Die Zielsetzung von InnoRadar basiert auf den folgenden Säulen:

- **Objektivität:** Anbieterunabhängige Beschreibung von Trends und deren Auswirkung mittels empirisch gewonnener, nachprüfbarer Kennzahlen sowie vergleichbarer Kriterien.
- **Unternehmensindividuelle Relevanztests:** Neuartige, web-basierte Verfahren zum effizienten Prüfen, ob ein Trend aus der Sicht eines speziellen Unternehmens von Belang ist, d.h. eine nähere Beschäftigung mit diesem Thema erfolgen sollte.

- **Trend-Lebenszyklus:** Grafische, interaktive Darstellung der Reifegrade von Trends sowie der damit verbundenen Einführungschancen und -risiken für BMU (bzgl. Kosten, Zeit, Qualität).
- **Live-Benchmarking:** Ermittlung des Status quo des eigenen Unternehmens (in puncto „Managementexzellenz“), etwa innerhalb der eigenen Branche oder in Gegenüberstellung mit anderen Unternehmen.
- **Berlin-Bezug:** Einbindung von Daten über die wirtschaftliche Entwicklung am Standort Berlin, Generierung von aktuellen, lokalen Marktdaten.
- **Internationale Perspektive:** Berücksichtigung internationaler Trendentwicklungen (etwa Trends aus den USA, Japan usw.), Bewertung der Trends für die Anwendbarkeit in lokal ausgerichteten wie international operierenden BMU.
- **Wissenschaftlicher Methoden-Mix:** Verbindung von quantitativen und qualitativen Verfahren zur Trendermittlung; Verwendung von Netzwerkanalysen und semantischen Modellen; experimentelle Marktforschung (Erprobung neuartiger Verfahren internetbasierter Marktanalyse).
- **Interdisziplinarität:** Sammlung von Methoden und Verfahren aus unterschiedlichen Disziplinen (Management, Informationstechnologie, Ingenieurwesen, Design usw.), die zur Gestaltung effektiver und effizienter Unternehmensabläufe und -strukturen genutzt werden können.

Basierend auf diesen Säulen war es das Ziel, ein interaktives Innovationsradar zu entwickeln, welches BMU einen Blick in die direkte Zukunft, der ansonsten nur Großkonzernen in dieser Qualität zur Verfügung steht, zu ermöglichen. Dieses Innovationsradar wurde mittels zeitgemäßer, offener und ausbaubarer Informations- und Kommunikationstechnologien umgesetzt.

Das Informations- und Dienstleistungsangebot wird über eine webbasierte Plattform unter www.InnoRadar.de angeboten. Bereits während

der Projektlaufzeit konnten (Zwischen-) Ergebnisse produktiv genutzt werden.

1.2
Aktueller Forschungsstand

Aus wissenschaftlicher Sicht thematisiert das Vorhaben organisatorische Veränderungen in Unternehmen, speziell im Mittelstand. Der Fokus des Vorhabens liegt auf der web-basierten Bereitstellung von Wissen über methodische und technologische Trends, die als auslösender wie gestaltender Veränderungsfaktor wirken können und Innovationen adressieren. Aufgrund dieses Themenkomplexes wird im Folgenden der Stand der Forschung in den drei Feldern „Organisationale Transformation", „Wissensmanagement" und „Online-Forschung" skizziert.

1.2.1
Organisationale Transformation

Die Beschäftigung mit Innovationen verschiedenster Disziplinen und die Bewertung ihrer organisationalen Gestaltungspotenziale ist Aufgabe des (strategischen) Managements [vgl. z.B. Staehle 1999, Steinmann/Schreyögg 2005, Müller-Stewens/Lechner 2011]. Wurde vor wenigen Jahrzehnten noch die Diskussion geführt, ob sich Unternehmen eher dafür rüsten müssen, die großen, projektbasierten, „revolutionären" Veränderungen zu bewältigen oder vielmehr die kleineren, im Alltagsgeschäft stattfindenden, „evolutionären" Anpassungen, besteht heute Konsens darüber, dass Organisationsentwicklung als dauerhafte und umfassende Aufgabe verstanden werden muss, die beide Formen des Wandels meistert [vgl. Habermann 2001]. Während die damit in Verbindung stehenden Veränderungsprozesse in der Vergangenheit ausführlich untersucht wurden und in der Organisationstheorie einen festen Platz eingenommen haben, werden die strategischen Managementprozesse in kleinen und mittleren Unternehmen erst

seit wenigen Jahren intensiver studiert [vgl. Krüger et al. 2006, Mitterhuber 2007]. Dies gilt auch für die eng damit in Zusammenhang stehende „Innovationsfähigkeit" von Unternehmen [vgl. Letmathe et al. 2008]. InnoRadar leistet in diesem Kontext einen Beitrag und hilft, die Entscheidungs- und Innovationsdiffusionsprozesse von KMU zu unterstützen.

Nun gibt es eine Vielzahl von Ursachen, welche organisationale Veränderungen „treiben". Diese Ursachen können externer oder unternehmensinterner Natur sein, intendiert oder aus Sicht eines Unternehmens unbeeinflusst. InnoRadar behandelt exogene Innovationen, im Sinne von unbeeinflussbaren Veränderungen der Umwelt („exogene Schocks").

Nicht selten führt beispielsweise die Verfügbarkeit einer neuen Technologie zu tiefgreifenden Veränderungen der Geschäftsprozesse oder gar des gesamten Geschäftsmodells [vgl. Davenport 1993]. Die „Radio-Frequency Identification" (RFID) und ihre Einflüsse auf Produktions- und Bezahlprozesse kann hier als jüngeres Beispiel aus dem Bereich der Informationstechnologie genannt werden [vgl. Stenmark/ Jadaan 2010]. Eine ähnliche Wirkung haben neuartige Ansätze, die aus der Betriebswirtschaft (BWL) selbst stammen, etwa das Denken und Handeln „Beyond Budgeting" [vgl. z.B. Daum 2005]. Doch nicht nur „klassische" Treiber wie neue BWL-Methoden, Informations- oder Produktionstechnologien führen zu einem Wandel der Geschäftsstrukturen. Die Bionik beispielsweise erforscht die Entschlüsselung von Evolutionsprozessen aus der Natur und deren Übertragbarkeit auf Entwicklungen in die Technik [vgl. z.B. Nachtigall 2001] sowie - in jüngerer Zeit - auch auf Organisationen [vgl. z.B. Wolf 2011]. Dies leitet über zum Verständnis von Unternehmen als sozio-ökonomische, mithin „lebendige" Gebilde, wodurch weiterhin die Brücke zur Erforschung komplexer Systeme, also der Systemtheorie, geschlagen wird. Darüber hinaus beeinflussen scheinbar „entferntere" Disziplinen wie Design, Sport oder Kunst in zunehmendem Maße die Veränderungsprozesse in Unternehmen – vor allem (aber nicht nur) wenn es um Führungs-, Team- und Kreativitätsmodelle geht [vgl. z.B. Anderson/Reckhenrich/ Kupp 2011, Stickdorn/Schneider 2011]. Und auch Trends aus der Psycho-

logie und Philosophie bleiben nicht ohne erhebliche Wirkung auf das Management. So überträgt etwa Edgar Schein die menschliche Motivation zum „Helfen“ auf Organisationen [Schein 2009] und Otto Scharmer vom Massachusetts Institute of Technology in Boston verbindet in seiner „Theory U“ bewährte Führungsinstrumente der westlichen Welt mit Methoden der fernöstlichen Meditation [Scharmer 2009].

InnoRadar trägt Innovationen aus den unterschiedlichsten Disziplinen zusammen und macht diese für Entscheidungsträger in BMU verständlich und bewertbar. Dabei geht es um solche Innovationen, die Organisationsveränderungen auslösen, aber auch um solche, die helfen können, das „Change Management” selbst besser zu gestalten [Habermann 2010].

1.2.2 Wissensmanagement

Unter dem spezifischen Management von Wissen ist in einer einfachen Eingrenzung der systematische Umgang mit Wissen als Rohstoff unter einer bestimmten Zielsetzung zu verstehen. Das Ziel ist bei einer betriebswirtschaftlich ausgerichteten Perspektive die Optimierung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Vorrangig ist dies durch Prozesse, aber auch durch die Beeinflussung des Verhaltens von Menschen als Gestalter von Prozessen [vgl. ebd.] intendiert. Management kann einmal im funktionalen Sinn als Beschreibung von Prozessen und Funk-tionen, die in einer Organisation notwendig sind, wie Planung, Organisation, Führung oder Kontrolle, verstanden werden [vgl. Wiater 2007, S. 46]. Andererseits kann das Verständnis von Management ebenso als eine Beschreibung von Personen oder Gruppen, die diese Funktionen als Tätigkeit oder Rolle wahrnehmen, [vgl. ebd.] vorgenommen werden. Dieses Vorhaben bezieht sich auf Ersteres im Zusammenhang mit Wissensmanagement.

Wissen wird in den meisten Erklärungen als Basis und Ergebnis des organisationalen Lernens diskutiert. Konsens besteht dabei weitgehend über

die Strukturierung des organisationalen Lernprozesses in vier Wissensprozesse: Sicherung, Distribution, Erweiterung und Nutzung [vgl. Fredrich 2003, S. 34; van der Spek/Spijkervet 1997].

- **Sicherung:** kognitive Systeme und Wissensspeicher (z.B. Datenbanken, Führungsansätze, Arbeitsweisen, unternehmenskulturelle Merkmale - Einstellungen und Werte)
- **Distribution:** Umschlagsgeschwindigkeit von Wissen als Wettbewerbsvorteil
- **Erweiterung:** Kontinuierlicher Erwerb von Wissen (Interaktionen, Fehleranalysen, Weiterbildungsveranstaltungen, neue Erkenntnisse aus dem Alltag und der Forschung)
- **Nutzung:** Nutzen im Sinne der Organisation als Ziel sämtlicher Wissensprozesse, führt zur Entwicklung und Erwerb von neuem Wissen, das wiederum gespeichert und verteilt werden sollte

Das Ziel des Wissensmanagements ist dabei nicht die Maximierung der Wissensprozesse an sich, sondern die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Bei der Entwicklung des Verständnisses von Wissensmanagement haben sich zwei Ansichten etabliert. (A) Zunächst der Ansatz nach North [2002], welcher Wissen in Form einer „Wissenstreppe" als eine wertvolle Ressource darstellte, die sich aus Zeichen, Daten und Informationen entwickelt. Hier wird Wissen als ein „Ding“ verstanden. (B) Konträr hierzu ist das Verständnis von Wissen bei Nonaka und Takeuchi [1997] angelegt. Hier wird Wissen als gebunden an einen persönlichen Wissensträger interpretiert. Wissen wird hier mehr als eine Fähigkeit, Maßnahmen zu ergreifen (siehe auch das Konzept der Kompetenzen), berücksichtigt. Im Rahmen dieses Ansatzes wurden die Konzepte des impliziten und expliziten Wissens entwickelt [ebd.]. Wenn explizites Wissen sprachlich vorliegt, dann stellt sich die Frage: „Wie kann man implizites Wissen erfassen und zugänglich machen?" Genau dieser Fragestellung versucht die InnoRadar Plattform mit einem Ansatz

zum interaktiven Wissenstransfer zum Thema Innovationen nachzukommen.

„Wissensmanagement“ als eigenständige Disziplin baut auf diesen umfassenden theoretischen Arbeiten auf. Es fokussiert die wettbewerbsrelevante Rolle von Wissen in der Unternehmung und behandelt die von der oben genannten Problemstellung abgewandelte Frage: „Wie ist das organisationale Wissen zu planen, zu organisieren und zu steuern, um die Leistungsfähigkeit einer Unternehmung auf Dauer zu sichern?“ [Allee 1997, S. 29; Davenport et al. 1998, S. 44]. Auf dieser Frage baut InnoRadar auf. Es thematisiert die Problemstellung, dass sich – wie eingangs erwähnt – kleine und mittlere Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren müssen und dass dies eben – zeitlich wie inhaltlich – nicht mit einem laufenden Studium neuester Trends zu vereinbaren ist. Gleichermaßen ist die Anwendung zeitgemäßer Methoden und Technologien und die damit einhergehende „gute“ Unternehmensführung ein Muss, um im Wettbewerb bestehen zu können. Die zentrale Frage lautet also: „Wie können Entscheidungsträger in BMU bestmöglich mit wettbewerbskritischen Know-how über Trends versorgt werden?“.

Dafür ist die Gestaltung einer geeigneten Wissensbasis, mithin die Verfügbarkeit der entsprechenden Wissensträger und -inhalte sowie der nicht den Einsatz geeigneter Informations- und Kommunikationstechnik zur Speicherung und Vermittlung des Wissens notwendig. Bei der Schaffung der Wissensbasis erzielt InnoRadar die Verbindung von modernen Methoden der Marktforschung („Fakten“) mit einem entsprechenden Netzwerk (Expertenwissen und Erfahrungen) zu verbinden. Humanorientierung – die Konzentration auf menschliche Wissensträger als kritische Ressource – und IT-Orientierung sind die beiden Grundpfeiler von Wissensmanagement [vgl. Reinmann-Rothmeier/Mandl 1997]. Diese Grundpfeiler finden sind auch nachfolgend in der Wahl des Methoden-Mix wieder. Anwender- und IT-Sicht kommen sowohl in der Methodik als auch in den Ergebnissen von InnoRadar zum Tragen.

1.2.3
Online-Forschung

Deutschland ist in der Online-Entwicklung ein Markt, der immer etwas zögerlich die Entwicklungen anderer Industrienationen nachahmt. Während die deutsche Bevölkerung mit „nur“ ca. 80% der Bevölkerung aktiv im Internet ist [vgl. AGOF 2014], sind die Unternehmen inzwischen nahezu vollständig im Internet angekommen (97% der deutschen Unternehmen laut Eurostat). Dies bedeutet, dass der Online-Kanal erst seit kurzer Zeit für repräsentative Forschungszwecke zur Verfügung steht.

Während zu Beginn des Jahrtausends die Potenziale der Online-Forschung noch von einer großen Mehrheit in Frage gestellt wurden [vgl. Pötschke/Simonson 2001, S. 10], ist die Methode der elektronischen Befragung via Internet inzwischen in Deutschland zur bedeutendsten Erhebungsmethode geworden [vgl. ADM 2010]. Im Jahr 2011 wurden erstmals mehr elektronische Interviews via Internet vorgenommen als in irgendeiner anderen Methode der Befragung. Dies bildet die Grundlage des Vorhabens, welches erstmalig rein digital in die Umsetzung gehen kann.

Allein im Bereich der Online-Forschung sehen die Experten eine Vielzahl von Trends, welche die Wirtschaft in naher Zukunft beschäftigen wird. Das NewMR Netzwerk hat 2011 wichtige Neuerungen zusammengestellt, die als Trends, Technologien und Techniken die Marktforschung verändern werden [vgl. mrweb 2011]. Folgende Trends fanden Eingang in die Betrachtung:

- Web Traffic Monitoring (Analyse von Besucherströmen)
- Social Media Monitoring
- Data Mining und Textanalyse
- Mobile Befragungen und Monitoring
- Gaming: Spiele mit Forschungshintergrund

- Co-Creation (Gemeinschaftliche Generierung von Social Media Entwicklungen)
- Behavioural Werbetracking (Nutzergesteuerte Werbeplatzierung)
- Einsatz von Spezialgeräten der modernen Forschung (z.B. für Neuromarketing)
- Segmentierung und Modellierung
- Outsourcing und Offshoring von Marktforschungsdienstleistungen
- Sample Provider: Kommerzielle Zugriffe auf Teilnehmer von Marktforschungsstudien
- MROC (Market Research Online Communities): Panels und Communities
- „Do-it-Yourself"-Software für Marktforschung (Selbstimplementierte Studien)
- Software für Reporting und Präsentation

Es stellen sich nun vor allem neue methodische Fragen. Es gilt, klassische Methoden der Marktforschung auf die neue mediale Umgebung anzupassen. Die neuen Möglichkeiten der Erforschung von Sachzusammenhängen via Social Media werden derzeit bedeutender. Die Arbeiten von Poynter [2010] dürfen hierbei als wegweisend für die weitere Entwicklung gelten. Die Arbeiten von Lütters, Gerling und Weyergraf [2010, 2011, 2012] thematisieren einige dieser neuen Möglichkeiten in der empirischen Überprüfung. Hierzu gehört insbesondere das Ende der One-Way-Forschung, bei der Ergebnisse durch Befragungen generiert werden und nur zum Wohle einer kleinen Gruppe ausgewertet werden.

InnoRadar nutzte die vorgestellten Möglichkeiten der Online-Forschung und integrierte diese in verschiedene Bereiche der eigenen Aktivitäten.

1.2.4
Trends, Innovationen und ihre Bewertung

Im Folgenden wird darauf eingegangen, wie die Begriffe Innovation und Trend im Kontext des Forschungsprojekts InnoRadar zu verstehen sind.

Innovation

Im Zuge des Versuches, den Begriff Innovation zu definieren, stößt man immer wieder auf Schumpeters Definition, die hier aufgegriffen werden soll: „Eine Innovation ist die Umsetzung einer Erfindung in einen Markterfolg." [vgl. Schumpeter 1931, zitiert nach Hauschildt/Salomo 2011, S. 10]. Eine Innovation muss nicht unbedingt etwas vollständig neu Geschaffenes sein, sie kann auch eine „Erneuerung" darstellen [vgl. Disselkamp 2012, S. 17]. Entscheidend ist, dass sie eine erkennbare neue Qualität aufweist [vgl. Fichter/Hintemann 2014, S. 12]. Gegenstand einer Innovation kann z. B. ein Produkt, eine Dienstleistung, ein Geschäftsprozess, eine Struktur, ein Verfahren sein [vgl. Disselkamp 2012, S. 21]. Zudem wird eine Innovation dadurch gekennzeichnet, dass sie eingesetzt wird, um einen Erfolg zu erzielen, bspw. die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens zu erhalten und auszubauen [vgl. Fichter/Hintemann 2014, S. 13 u. 22].

Trend

Unter einem Trend wird eine im Verlauf der Zeit zu beobachtende Entwicklung, ein Veränderungsprozess verstanden. Horx setzt sich mit dem Begriff des Trends intensiv auseinander und unterscheidet sieben verschiedene Trend-Kategorien, die sich sechs verschiedenen Wellen der „kontinuierlichen Veränderung" zuordnen lassen [siehe Abb. 1, Horx 2010, S. 2 f.].

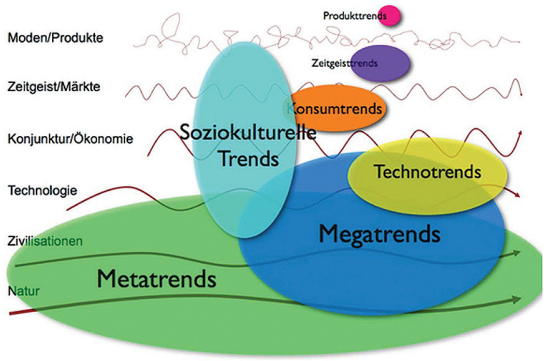


Abbildung 1: Trendkategorien nach Horx [2010, S. 3]

Bei den Wellen handelt es sich um Zyklen, deren Länge sich von einem halben Jahr im Falle von Moden/Produkten bis zu Jahrmillionen in der Ebene der Natur erstrecken kann. Dementsprechend kurz- bzw. langlebig sind auch die in dieses Wellenmodell eingeordneten Trends. Ein Megatrend hat nach John Naisbitt eine Halbwertszeit von wenigstens 50 Jahren, Auswirkungen auf alle Lebensbereiche wie Ökonomie, Politik, Alltagsleben und prinzipiell einen globalen Charakter [vgl. Horx 2010, S. 2]. Trend ist nicht gleich Trend. Allerdings ist die korrekte Einordnung einer noch relativ jungen Entwicklung, wie derer, die im Rahmen dieses Forschungsprojekts betrachtet wurden, mithilfe Horxs Trendkategorien-System (noch) nicht möglich, weshalb hier eine weniger detaillierte Definition zugrunde gelegt wird: „Trends sind Veränderungsbewegungen in der Umwelt, die in der Gegenwart bereits wirksam und sichtbar sind und damit auch quantitativ abgeschätzt und qualitativ beschrieben werden können" [Deckers/Heinemann 2008, S. 56].

Innovationsbewertungen und Kennzahlen

Wie in Abschnitt 1.2.1 beschrieben, werden Innovationen eingeführt, damit sich ein Erfolg einstellt. Damit dieser Erfolg sich einstellen kann, muss ein Unternehmen jedoch zunächst investieren. Die Adaption einer Innovation ist ein zeit- und kostenintensiver Prozess. Somit ist eine Bewertung der Auswirkungen einer Innovation sinnvoll [vgl. Granig 2007, S. 1f.].

Allerdings gestaltet sich die Bewertung von Innovationen schwierig. So unterschiedlich die Innovationsarten sind, so unterschiedlich sind zwangsläufig auch die Bewertungsmaßstäbe. Für die Bewertung einer Produktinnovation können Kennzahlen wie Absatz und Umsatz herangezogen werden. Im Fall einer Innovation, die die Optimierung eines Geschäftsprozesses betrifft, um diesen schneller und kostengünstiger abwickeln zu können, müssen jedoch andere Kennzahlen herangezogen werden. Hinzu kommt, dass eine Innovation direkte und indirekte Effekte haben kann. Direkte Effekte sind u. a. die bereits genannten Auswirkungen auf den Umsatz, aber auch Kosten, Subventionen oder Gewinn/Deckungsbeiträge. Zu den indirekten Effekten zählen Umsatzverringerungen der Mitbewerber, Lernerfolge, Erkenntnisse über Schwachstellen im eigenen Unternehmen oder auch ein erfolgreicher Imagewechsel hin zu dem eines „innovativen" Unternehmens [vgl. Hauschildt/Salomo 2011, S. 340ff.].

1.3 Forschungskonsortium

Das IFAF (Institut für Angewandte Forschung Berlin) Forschungsprojekt InnoRadar ist ein Verbundprojekt der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW), vertreten durch Prof. Holger Lütters und der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR), vertreten durch Prof. Frank Habermann. Zum Projektkonsortium gehören zusätzlich die Agentur kleiner und boldt GmbH sowie der Verband Berliner Kaufleute und Industrieller (VBKI). Das Projekt wurde in der Laufzeit von 01.04.2013 bis 31.03.2015 umgesetzt.

Die nachfolgende Abbildung zeigt einen Überblick über die Struktur des Projektvorhabens. Die enge Verzahnung zwischen den beiden Hochschulen als auch die Einbindung der beteiligten Partner bilden eine Brückenfunktion zum Berliner KMU-Sektor.

Abbildung 2: Konstellation der Projektteilnehmer

Wie eingangs beschrieben, richtet sich das Projekt grundsätzlich an die gesamte mittelständische Berliner Wirtschaft. Den regionalen Partnern kommt somit vorrangig die Rolle zu, das Thema in die lokalen Unternehmen zu tragen.

Das Projekt InnoRadar hat für sein Vorhaben die Zielgruppe **Berliner kleine und mittlere Unternehmen (BMU)** im Fokus. Nach Definition der Europäischen Union (EU) sind kleine und mittlere Unternehmen wie folgt charakterisiert [EU 2015]:

Unternehmenskategorie	Mitarbeiter	Umsatz*	Bilanzsumme*
Kleine Unternehmen	10-49	≤ 10 Mio. EUR	≤ 10 Mio. EUR
Mittlere Unternehmen	50-249	≤ 50 Mio. EUR	≤ 43 Mio. EUR

* Entweder Umsatz oder Bilanzsumme

Abbildung 3: EU-Definiton KMU

1.3.1
Projektleitung: Holger Lütters (HTW Berlin)

Holger Lütters ist Professor für International Marketing an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW). Er beschäftigt sich seit 1998 mit dem Themenkreis der Online-Forschung in Forschung und Praxis.

Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing und Organisation an der Freien Universität Berlin und einem Auslandsstudium Technologiemanagement an der ESC Grenoble, Frankreich hat Holger Lütters 2004 an der Freien Universität Berlin bei Prof. Dr. Günther Haedrich und Prof. Dr. Alfred Kuß am Institut für Marketing über das Thema Online-Marktforschung promoviert.

Die erste Forschungsarbeit von Holger Lütters zur Veränderung des Konsumentenverhaltens unter Einfluss digitaler Systeme wurde mit dem Deutschen Studienpreis und dem Preis der Deutschen Marktforschung (BVM) gewürdigt. Seine weiteren Arbeiten thematisieren stets Veränderungen der Branche der Marktforschung durch neue Technologien und deren Auswirkungen auf Methoden.

Seine Spezialgebiete im Online-Bereich beziehen sich auf Innovationen im Bereich Online-Marketing; Social Media Management und Online-Marktforschung. Er ist Mitglied der Deutschen Gesellschaft für Online-Forschung.

Schwerpunkte: Online-Marktforschung und Umsetzung des Web-Angebots

1.3.2
Teilprojektleitung: Frank Habermann (HWR Berlin)

Frank Habermann ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, speziell Geschäftsprozessmanagement an der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin. Er verfügt über akademische und privatwirtschaftliche Erfahrungen in den Bereichen Projekt- und Veränderungsmanagement, Gestaltung von betrieblichen Informationssystemen und Organisationales Lernen.

Nach einer Berufsausbildung bei Mercedes-Benz und einem Universitätsabschluss als diplomierter Kaufmann, war Frank Habermann als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deutschen Forschungszentrum für Künstliche

Intelligenz (DFKI) tätig. Hier leitete er unter anderem das Kompetenzzentrum für Wissensmanagement am Institut für Wirtschaftsinformatik von Prof. Dr. Dr. h.c. A.-W. Scheer. Seine mit summa cum laude und mehreren Forschungspreisen bedachte Doktorarbeit behandelte das „Management von Geschäftsprozesswissen". Frank Habermann erhielt eine Gastprofessur von der Michael Smurfit Business School in Dublin/Irland und bewertete als ständiger Vertreter im Aufsichtsrat eines Zertifizierungsgremiums der European Foundation for Management Development (EFMD) in Brüssel/Belgien, die Lehrprogramme führender internationaler Business Schools und Corporate Universities. In seiner langjährigen Tätigkeit als Unternehmensberater verantwortete er die Einführung von betrieblichen Informationssystemen in mittelständischen Unternehmen sowie großen, multinationalen Konzernen und öffentlichen Einrichtungen. Als Mitglied der Geschäftsleitung eines mittelständischen Softwarehauses leitete er den Consultingbereich und verantwortete den Aufbau des internationalen Geschäfts. In seiner beruflichen Laufbahn förderte Frank Habermann die Gründung mehrerer Unternehmen, etwa im Rahmen von EU-geförderten Projekten der Entwicklungszusammenarbeit. 2009 gründete Frank Habermann die Becota GmbH, eine in Berlin ansässige Beratungsfirma. Seine Forschungsschwerpunkte betreffen das Veränderungsmanagement sowie die Wechselwirkungen zwischen Informationstechnologie und Betriebsorganisation.

Schwerpunkte: Innovationsmanagement und Trendanalyse

1.3.3
Projektpartner: kleiner und bold GmbH

kleiner und bold ist eine mittelständische Agentur für integrierte Kommunikation mit Sitz in Berlin-Kreuzberg. kleiner und bold zählt verschiedene namhafte kleine, mittlere und große Unternehmen zu seinen Kunden. kleiner und bold ist in diversen Rankings auf den vorderen Plätzen deutscher Design-Agenturen zu finden, rangiert jedoch in Umsatz und Mitarbeiterzahl deutlich hinter den Branchengrößen. Der durchschnittliche kleiner und bold Kunde ist dem Mittelstand zuzuordnen und hat andere Prozesse als ein Großunternehmen im Bereich der Kommunikation. Kommunikation ist bei den mittelständisch geprägten Unternehmen eher als „Chefsache" zu verstehen, was nicht zwingend mit erhöhter Professionalisierung zu tun hat.

Es gehört zu den täglichen Herausforderungen der Agentur für die eigenen Kunden einen Blick in die Zukunft und die aufziehenden Trends zu wagen. Gerade im Bereich der Kommunikation ist hier eine erhöhte Entwicklungsgeschwindigkeit zu konstatieren, die das Unternehmen für sich selbst und für die eigenen Kunden mithalten muss.

Schwerpunkt im Projekt: Designleistungen Corporate Design InnoRadar für Print und Web, Brückenfunktion zu spezifischen KMU-Partnern

1.3.4
Projektunterstützer: VBKI e.V.

Der 1879 gegründete Verein Berliner Kaufleute und Industrieller (VBKI) ist eine der ältesten Wirtschaftsinstitutionen in Deutschland. Der VBKI versteht sich als Anwalt einer freiheitlichen Gesellschaft, weil nur in dieser privates Unternehmertum seinen Beitrag zu Wachstum und Wohlstand erbringen kann. Der VBKI ist deshalb ein Brückenbauer in andere Bereiche der Gesellschaft und versucht zum Gemeinwohl beizutragen. Der VBKI ist ein wichtiges Forum der Berliner Wirtschaft und mit einer Fülle von Initiativen in der Öffentlichkeit präsent, um Netzwerke zwischen den gesellschaftlichen Gruppen zu verdichten und ein realistisches Bild der Wirtschaft zu vermitteln. Herausragendes Beispiel für das bürgerschaftliche Engagement des VBKI ist das 2005 gestartete „Bürgernetzwerk Bildung". Das Projekt unterstützt z. Z. über 180 Berliner Schulen und 75 Kitas und trägt mit seinen 1.900 ehrenamtlichen Lesepaten dazu bei, dass Berliner Schüler zu besseren Leistungen kommen. Ein weiteres gemeinnütziges Projekt ist der VBKI-Wissenschaftspreis.

Diese Mission der regionalen Förderung von Gesellschaft und Unternehmertum begründet auch das Interesse des VBKI an dem hier beantragten Projekt. Am 10. September 2012 hat der VBKI durch seinen Geschäftsführer Udo Marin in guter kaufmännischer Tradition mündlich bekundet, das Vorhaben aktiv zu unterstützen. Der VBKI wird dem Projekt durch seine Mitglieder und seine verschiedenen Plattformen einen breiten Zugriff auf den Berliner Mittelstand ermöglichen und somit erheblich zur Kommunikation der Projektidee sowie der Distribution der Projektergebnisse beitragen. Der VBKI ist somit mit seiner Vielzahl von Mitgliedsbetrieben aus dem Berliner Mittelstand ein idealer Transmissionsriemen für eine nachhaltige Übertragung der im Projekt gewonnen Erkenntnisse in die betriebliche Praxis.

Aufgabe im Projekt: Brückenfunktion zur Berliner Wirtschaft im Allgemeinen.

2 Forschungsansatz

2.1 Problemstellung und Beschreibung der Forschungslücke

Agile Methoden, mobile Dienste, Gamification oder Enterprise 2.0: Die Liste der Trends ist lang, die Frequenz von „Neuerscheinungen“ hoch und die Diskussion um deren betrieblichen Nutzwert nicht selten geprägt durch Widersprüche. Zudem bestimmen häufig Schlagworte und Verkaufsargumente die Debatte. Dies ist die Schattenseite. Demgegenüber stehen die tatsächlich enormen Potenziale, welche viele Trends für die Gestaltung effizienter und effektiver Unternehmensprozesse besitzen. Doch welche Trends sind diese „vielen wertvollen“ und welche davon sind für ein bestimmtes Unternehmen in einer ganz konkreten Situation relevant?

Große Unternehmen beantworten diese Fragen, indem sie sich Innovationsabteilungen einrichten. Oder sie beauftragen Top-Unternehmensberater mit dem Trennen von Spreu und Weizen. Diese Möglichkeiten hat ein mittelständisches Unternehmen in der Regel nicht. Für BMU ist es nahezu unmöglich, in der größtenteils global geführten Diskussion zu bestehen, die Chancen und Risiken neuester Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen und über deren Umsetzung im eigenen Unternehmen zu entscheiden.

Das Aufkommen von Trends und die Notwendigkeit der Beschäftigung damit führen folglich in der Managementpraxis von BMU zu einem ernsthaften Problem. Zögert ein BMU, sich mit einem neuen Trend zu beschäftigen oder verzichtet es gar ganz darauf, riskiert es unwirtschaftlich

zu arbeiten. Dies kann sogar so weit gehen, dass es Gefahr läuft, Wettbewerbsvorteile am Markt einzubüßen. Entscheidet sich ein BMU hingegen für die regelmäßige Beschäftigung mit neuartigen Methoden oder Technologien, muss es derzeit einen erheblichen Aufwand betreiben, um zu einer fundierten Entscheidung für oder gegen mögliche Umsetzungsmaßnahmen zu gelangen.

BMU verfügen in der Regel nur über eine kleine Führungsmannschaft, die zudem stark in die Kernaufgaben eingebunden ist. Zum anderen sind – wie oben bereits skizziert – Unternehmensberater, die eine entsprechende Expertise einbringen könnten, mit der Unternehmenskultur und Kapitalausstattung von BMU häufig nicht vereinbar. Aufgrund dieser Konstellation bestehen heutzutage im Alltag vieler BMU die folgenden Hindernisse bei der Verarbeitung von exogenen Trends:

- ein sehr hoher Aufwand für Informationsbeschaffung, zum Beispiel bei der objektiven Bewertung von neu aufkommenden Methoden oder Technologien,
- ein erhebliches Risiko von Fehlentscheidungen, etwa bei der Projektierung und dem organisatorischen Veränderungsmanagement,
- eine Tendenz, zu spät oder unreflektiert auf den Zug aufzuspringen, „weil es alle machen“ mit ungewissem Ausgang für die eigene Wettbewerbsfähigkeit,
- die Neigung, nicht nachhaltige Lösungen einzuführen, die zunächst unter akutem Druck scheinbar „pragmatisch“ entwickelt werden, in der Folge aber nicht den zukünftigen Geschäftsherausforderungen entsprechen,
- die Gefahr, sich fern des Kerngeschäfts zu verzetteln, etwa wenn Diskussionen um die Relevanz neuer Trends interne Leistungsträger (d.h. die Geschäftsführung und Experten) über Gebühr binden.

InnoRadar schließt diese Lücke und ermöglicht, die Wettbewerbsfähigkeit von BMU zu steigern. Dazu müssen die genannten Hindernisse abgebaut und bezüglich der Beurteilung von betriebswirtschaftlichen Trends geeignete Methoden und Tools geschaffen werden.

Bisher bieten bestehende Trendmonitore und Wikis eine erste Orientierung für das Management von BMU. Jedoch sind diese häufig passiv und vom Informationsgehalt eher allgemein. Das Forschungsprojekt InnoRadar entwickelt vor allem **interaktive Mehrwertdienste**, welche die **unternehmensindividuelle Information** sowie eine **gezielte Entscheidungsfindung** unterstützen. Damit setzt InnoRadar auf bestehende Ansätze an und geht darüber hinaus.

2.2 Forschungsfragen

Abgeleitet vom aktuellen Stand der Forschung und der Erfassung der Forschungslücke wurden folgende allgemeine Forschungsfragen adressiert:

I. Welche Innovationen sind für die Zielgruppe BMU relevant?

II. Wie muss das Wissen zu Innovationen dargestellt werden, um den Anforderungen der BMU gerecht zu werden?

III. Wie lassen sich messbare Kriterien zur transparenten, interaktiven Erfassung der Innovationen für BMU entwickeln?

Die Forschungsfragen wurden entsprechend den Arbeitsbereichen (I) Analyse, (II) Rahmenwerk und (III) Konzeption auf detailliertere Forschungsfragen herunter gebrochen.

(I) Analyse:

- Was ist eine Innovation und welche wird in das Radar aufgenommen?
- Wann erscheint eine Innovation auf dem Radar (Eingangskriterium)?
- Wie lassen sich die Innovationen aus der Perspektive der Zielgruppe (Anwender Perspektive) kategorisieren?

(II) Rahmenwerk:

- Welche Anforderungen stellt die Zielgruppe an ein Innovationsradar?
- Wie muss die Architektur der Lösung gestaltet sein?

(III) Konzeption:

- Wie lassen sich Innovationen standardisiert in Hinblick auf Unternehmenskriterien bewerten?
- Wie lassen sich wirksam Daten gewinnen?
- Wie muss eine Benutzeroberfläche gestaltet sein?

Im folgenden Kapitel wird die methodische Vorgehensweise zur Beantwortung dieser Forschungsfragen vorgestellt.

3 Methodische Vorgehensweise

Die InnoRadar Webseite wurde forschungsmethodisch aus der Anwender- und der System-Perspektive heraus entwickelt. Die Anwender-Perspektive wurde eingenommen, um ein an der Zielgruppe KMU orientiertes Angebot zu schaffen. Die System-Perspektive wurde aus der Notwendigkeit heraus eingenommen, als dass es sich bei der InnoRadar Webseite um ein informationstechnologisches Angebot handelt.

3.1 Anwender-Perspektive

3.1.1 Use Cases und User Stories

Um den Fokus auf den tatsächlichen Bedarf der Anwender zu legen, wurden Use Cases (Fachliche Aufgaben) und User Stories (Benutzer-Aktionen) für die Entwicklung des InnoRadar genutzt [Cohn 2004]. Zunächst wurden folgende Anwenderrollen identifiziert (siehe Abb. 4).

Rollen		Use Cases
Gast		möchte anonym Informationen sammeln
Nutzer	Normal	möchte sich über Innovationen und Trends informieren
		möchte Informationen für sich individualisieren
	Experte	möchte sein Expertentum darstellen
		möchte sich mitteilen, Meinung äußern
		Kunden aquirieren
Admin		möchte die Funktionen und Benutzer der Seite verwalten

Abbildung 4: Anwenderrollen und Use Cases

Über so genannte Personas wurden diese differenzierter betrachtet. Dazu diente die Methode der Empathy Map (siehe Abb. 5) [vgl. Konzeptwerkstatt 2015].

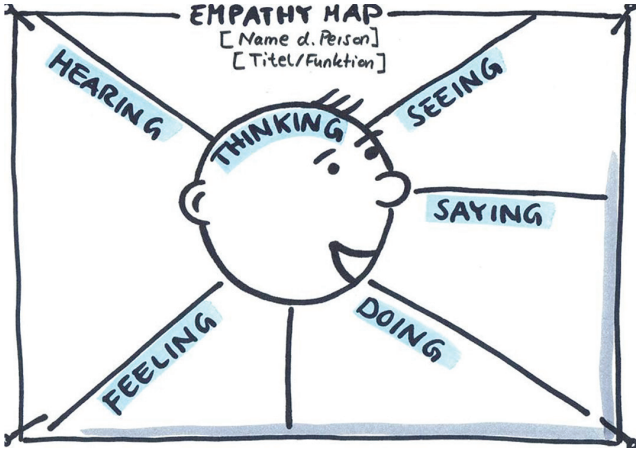


Abbildung 5: Empathy Map

Beim Befüllen der Empathy Map geht es darum, sich in die Rolle des Anwenders hinein zu versetzen. Dazu dienen die einzelnen Felder der Empathy Map kombiniert mit folgenden Fragestellungen als Unterstützung:

- Was sieht die <Persona>? Beschreiben Sie, wie das Umfeld der <Persona> aussieht.
- Was hört die <Persona>? Beschreiben Sie, wie die <Persona> von seinem Umfeld beeinflusst wird.
- Was denkt und fühlt die <Persona>? Beschreiben Sie, was im Kopf der <Persona> vor sich geht.
- Was sagt und tut die <Persona>? Beschreiben Sie, wie sich die <Persona> in der Öffentlichkeit verhält.
- Frust? Beschreiben Sie, was die größten Probleme der <Persona> sind.
- Lust? Beschreiben Sie, was die <Persona> erreichen möchte.

Zusätzlich wurde bei der Definition der Anwenderrollen Erkenntnisse aus einer qualitativen Befragung (n=3) hinzugezogen. Dadurch entstand ein noch tieferes Verständnis der Bedürfnisse der Anwender. Für die Durchführung wurde ein halbstrukturiertes Interview gewählt [Mayring 2002]. Die Interviews dauerten durchschnittlich 45 Minuten und wurden teils persönlich und teils telefonisch absolviert.

Anschließend wurden den Anwenderrollen Use Cases zugeordnet und anschließend User Stories generiert. Für die Beschreibung der User Stories wurde dabei folgende Syntax verwendet:

Als <Rolle>, möchte ich <Ziel/ Bedürfnis>, so dass <Nutzen>

Die User Stories bildeten einen fundierten Ausgangspunkt für die Entwicklung einer spezifischen Software-Lösung. Ein Auszug von insgesamt circa 200 User Stories ist in Abbildung 7 dargestellt.

3.1.2
Video Prototyping

Die Ziele für den Einsatz der Storytelling-Methode im InnoRadar Projekt waren:

- Forschungsergebnisse via Storytelling medial aufbereitet erzählen
- Den „Happy Path“ im Videoprototyping auf den Punkt bringen
- Bisherige Forschungsergebnisse im Forschungsteam diskutieren und reflektieren
- Kommunikation schärfen und eine gemeinsame Idee vom Forschungsprodukt entwickeln

Video Prototyping setzt sich aus den Methoden des Storytellings (deutsch: Geschichten erzählen) und Prototypings (Prototypenfertigung) zusammen, welche mit bewegten Bildern in Form von Videoaufzeichnungen verbunden werden (siehe Abb. 6).

Abbildung 6: Video Prototyping

Element	User Story	Priorisierung
	Als Nutzer möchte ich eine allgemeine Suchfunktion auf der Startseite nutzen können.	2
	Als Nutzer möchte ich, dass mir Suchergebnisse in einer Listenansicht angezeigt werden.	2
NewPage	Als Nutzer möchte ich mich mit Benutzernamen und Passwort eingeben, um mich einzuloggen.	1
textbox	Als Nutzer möchte ich meine E-Mail-Adresse eingeben, um mich einzuloggen.	1
textbox (pw)	Als Nutzer möchte ich mein Passwort eingeben, um mich einzuloggen	1
Button	Als Nutzer möchte ich den Login Button drücken, um zu mich einzuloggen.	1
Notification	Als Nutzer möchte ich einen Warnhinweis erhalten, falls ich eine falsche E-Mail-Adresse oder ein falsches Passwort eingegeben habe, um es z. B. erneut einzugeben.	1
Link	Als Nutzer möchte ich auf den Link klicken, um mein Passwort zurückzusetzen	1
Button/Link	Als Nutzer möchte ich den Anmelde-Button drücken, um mich ein weiteres Mal für die Plattform zu registrieren	1
textbox	Als Nutzer möchte ich meine E-Mail Adresse angeben, um mich zu identifizieren.	1

Abbildung 7: Auszug User Stories

Die Methode des Video Prototyping erfolgt nach den in Abbildung 8 festgelegten Schritten [vgl. Trosien 2015, vgl. Krause 2013]. Dabei kann dem Prototyping die Bearbeitung des Canvas zugeordnet werden. Das Storytelling umfasst die Komponenten Persona definieren, Script schreiben, Script testen und Storyboard. Abschließend erfolgt die Visualisierung über bewegte Bilder (Video).

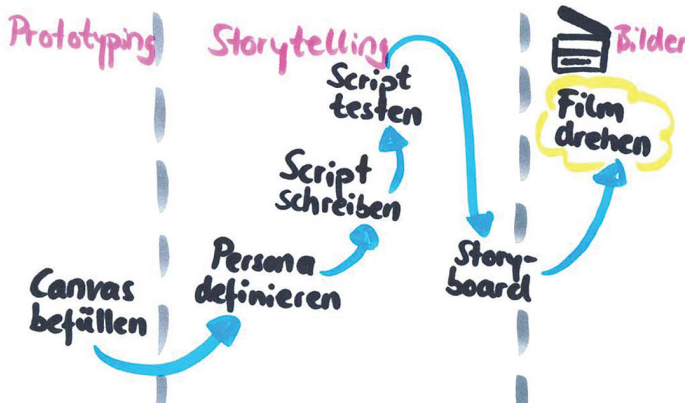


Abbildung 8: Ablauf Video Prototyping (eigene Darstellung)

Für das **Prototyping** wird methodisch auf den Business Modell Canvas nach Osterwalder [2011] zurückgegriffen. Dieser wurde auf das Vorhaben InnoRadar adaptiert, sodass sich folgender **Canvas** ergeben hat (siehe. Abb. 9).

Abbildung 9: InnoRadar Canvas (eigene Darstellung)

In den 90er Jahren entwickelte das Massachusetts Institute of Technology (MIT) im Rahmen eines Forschungsprojektes zum organisationalen Lernen die **Storytelling-Methode**, auf die hier zurückgegriffen wird. Die Entwicklung der Methode wurde dabei von verschiedenen bewährten sozialwissenschaftlichen Theorien und Techniken beeinflusst. Diese sind u. a. die Ethnographie, die für die Art und Weise, wie das tägliche Leben von Mitarbeitern in spezifischen Unternehmenskulturen betrachtet werden kann, herangezogen wird. Übernommen wurden auch narrative Interviewtechniken, bei denen man die Interviewten Geschichten und Anekdoten erzählen lässt. Ebenso fließt die Methode der teilnehmenden Beobachtung, bei welcher der Forscher am alltäglichen Leben der „Erforschten" teilnimmt, um so tiefere Einblicke in Zusammenhänge und Hintergründe des zu untersuchenden Gegenstandes zu gewinnen, ein. Die Aktionsforschung bietet ebenfalls wichtige methodische Ansätze für die Storytelling-Methode. Dabei geht es darum, verändernd in den zu untersuchenden Gegenstand einzugreifen und gemeinsam mit den „Erforschten" nach Lösungswegen für ihre Situation zu suchen. Vom Journalismus wurden Techniken abgeleitet, z. B. wie schnell zum Kern einer Sache vorgedrungen werden kann, die Auswahl wichtiger Fakten und die interessante und ansprechende Aufbereitung eines Sachverhaltes [vgl. Thier 2006, S. 2 ff., Fulwiler/Middleton 2012]. Für die Bearbeitungsschritte des Storytellings wurden Vorlagen als Hilfestellung genutzt, bspw. zur Definition der Persona (siehe Abb. 10).

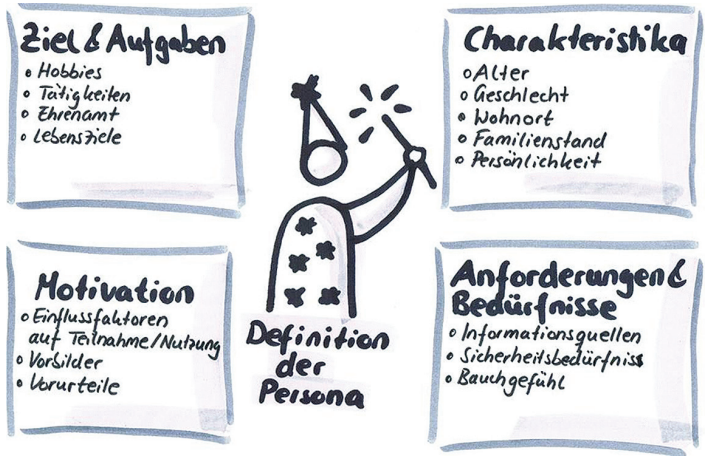


Abbildung 10: Definition der Persona (eigene Darstellung)

Das Storyboard wurde anschließend mit kamerafähigen Endgeräten wie Smartphones oder Tablet PCs verfilmt (siehe Abb. 11, online verfügbar: https://www.powtoon.com/ show/e21rvQQAxH7/innoradar/).

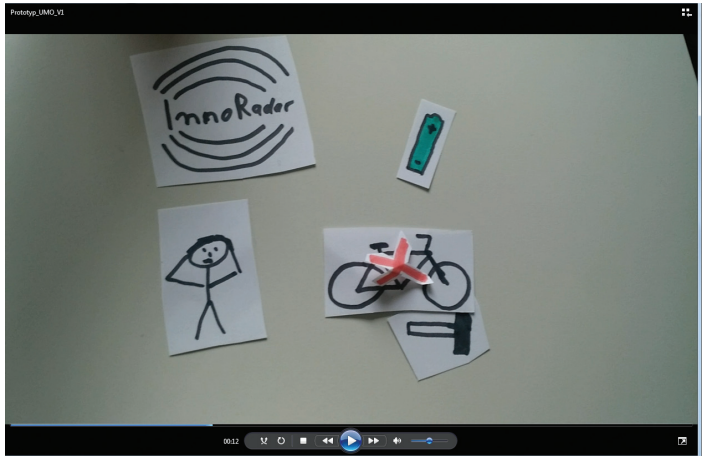


Abbildung 11: Entwurf eines Video-Prototypen mittels Storytelling

Video-Prototypen wurden zum einem vom Projektteam erstellt, um Forschungsergebnisse zu visualisieren und diskutieren, zum anderen wurde die Methode auch in Zusammenarbeit mit Studierenden genutzt um einen ausgewählten Prozess (Log-In Prozess) zu visualisieren und anschließend zu implementieren.

3.2 System-Perspektive

3.2.1 Modellierung von Strukturen und Prozessen

Für die Entwicklung des Online-Angebotes InnoRadar wurden die Anforderungen an das System von User Stories abgeleitet in einem Modell dargestellt (siehe Abb. 13). Hierzu wurden Flow-Charts zur Modellierung genutzt. Abgebildet wurde das Modell mit Hilfe der Prozessmodellierungs-Software "Signavio". Das Modell diente für die technische Entwicklung der InnoRadar-Webseite als Anforderungskatalog. Zusätzlich diente das Modell zur Priorisierung der Umsetzung der Anforderungen.

In Zusammenarbeit mit dem Kurs "Unternehmensmodellierung" von Prof. Marcus Birkenkrahe an der HWR Berlin wurde über die Dauer eines Semesters ein ausgewählter Prozess, der sich aus dem Strukturmodell der Webseite ergab, ausmodelliert. In diesem Fall der Log-In Prozess (Anmeldung und Registrierung auf der Homepage) für die InnoRadar-Webseite. Dazu wurde von den Studierenden nach Befragung des Forschungsteams zunächst der erfolgreiche Weg einer Anmeldung/Registrierung modelliert, der so genannte Happy Path (siehe Abb. 12), um ein gemeinsames Verständnis zu erzielen. Als Notation wurde BPMN (Business Process Model and Notation) genutzt.

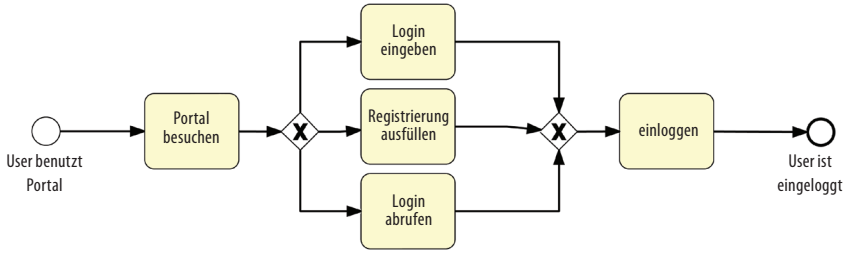


Abbildung 12: Happy Path

Anschließend erarbeiteten die Studierenden einen detaillierteren Prozess (siehe Abb. 14), welcher alle Eventualitäten einer Anmeldung/Registrierung berücksichtigt. Dieser Prozess konnte anschließend bei der Entwicklung der InnoRadar Homepage als Hilfe genutzt werden, um bei der technischen Umsetzung des Prozesses alle diese Eventualitäten auch zu berücksichtigen.

In einem nächsten Schritt war es die Aufgabe der Studierenden, den Prozess zu optimieren. Dafür wurde u.a. ein Video-Prototyp entwickelt, der den Log-in Prozess mittels Storytelling visualisiert und den Nutzen des Log-ins kommuniziert.

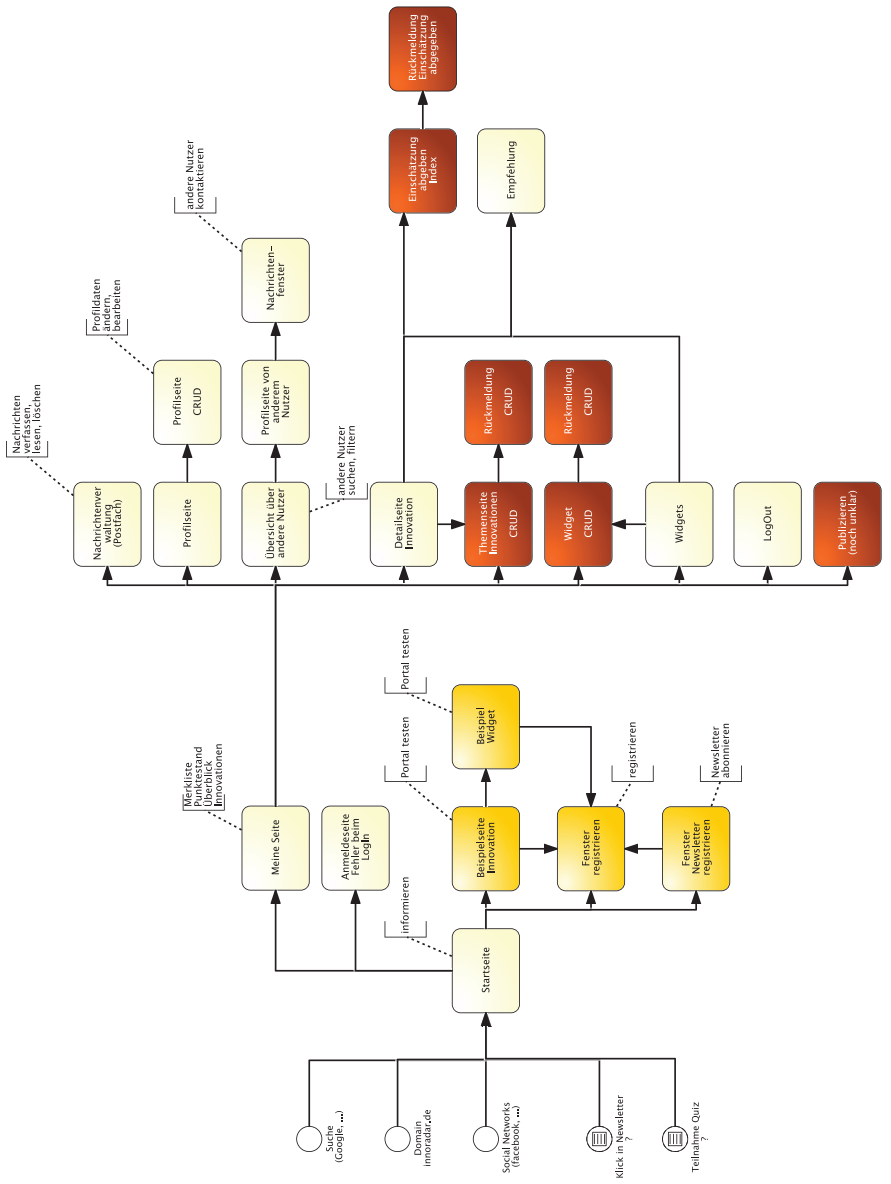


Abbildung 13: Seitenstruktur von InnoRadar.de

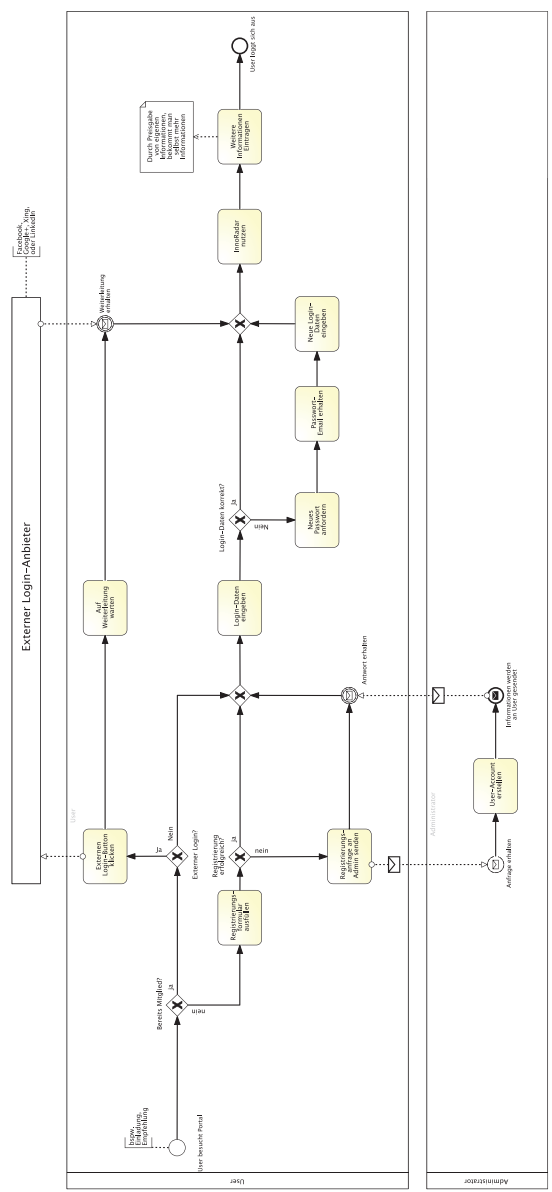


Abbildung 14: Detaillierter Log-in-Prozess

3.2.2
Mock-Ups

Für die Entwicklung der Benutzeroberfläche des Online-Angebots, dem so genannten Frontend, wurden zu nächst Mock-Ups (Entwürfe) angefertigt, welche anschließend von einem Designer umgesetzt wurden (siehe Abb. 15). Der Test der Usability (Benutzerfreundlichkeit) erfolgte projektbegleitend durch das Projektteam.

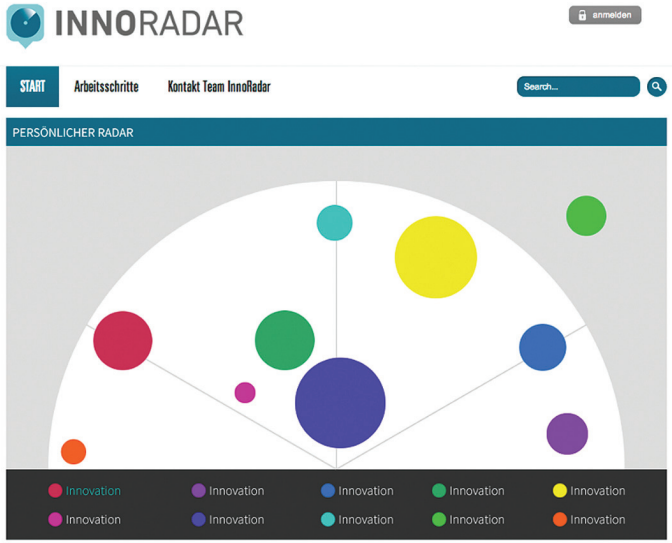


Abbildung 15: Mockups InnoRadar.de

3.3
Quantitative Online-Befragung

Zur Validierung der entwickelten Ideen und Konzepte sowie zur Entwicklung eines passenden Informationsangebotes führte das InnoRadar Forschungsteam eine Online-Befragung mit kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) aus Berlin und Brandenburg durch. Bei der Befragung handelte es sich um eine Omnibus-Umfrage, d.h. neben dem hier vorgestellten Themenbereich InnoRadar wurden auch die Themen “Berliner KMU Geschäftsklima Index 2014” und “Unternehmensnachfolge” abgefragt.

Der Themenbereich InnoRadar untersuchte die folgenden Fragestellungen:

- Wie hoch ist der Bekanntheitsgrad der ausgewählten Trends und Innovationen?
- Wie bewerten KMU die Auswirkungen auf ihr Unternehmen?
- Wie bewerten KMU die Auswirkungen auf ihre Wettbewerbssituation?
- Wie beurteilen KMU den Schwierigkeitsgrad der Umsetzung in ihrem Unternehmen?

Die Form der Online-Befragung wurde gewählt, da so kostengünstig ein großes Publikum erreicht werden kann. Für die im Zeitraum vom 8. Juli bis 26. September 2014 durchgeführte Umfrage wurden 13.000 Email-Einladungen an Mitarbeiter/innen und Manager/innen von KMU in Berlin und Brandenburg verschickt.

Im Teilbereich InnoRadar wurden die Teilnehmer/innen zunächst gefragt, welche der folgenden zehn zufällig angeordneten Innovationen ihnen bekannt sind, dabei waren Mehrfachnennungen möglich:

- 3D-Druck
- Agiles Projektmanagement
- Big Data
- Car-Sharing
- Cloud Computing
- E-Learning
- Flexibilisierung der Arbeit

- Gamification
- Industrie 4.0 (Digitalisierung der Produktion)
- Social Media

Anschließend wurden die Teilnehmer/innen zu zwei der ihnen bekannten Innovationen hinsichtlich bekannter Teilbereiche, Auswirkungen auf das Unternehmen und dessen Wettbewerbsposition, sowie den Schwierigkeitsgrad der Umsetzung detaillierter befragt.

Zu Beginn der Befragung wurden 385 KMU-Vertreter/innen aus Berlin/Brandenburg nach der Bekanntheit von aktuellen Trends und Innovationen befragt. Davon beantworteten 287 KMUler/innen detaillierte Fragen zu zwei ausgewählten Innovationen und 278 den Geschäftsklimaindex. Insgesamt wurden 393 Innovationsbewertungen durchgeführt.

Abbildung 16: Bekanntheit der Trends/Innovationen

4 Forschungsergebnisse - Das InnoRadar

4.1 Das Radar - Index und Kennzahlen

Für die Erfassung und Bewertung von Innovationen und Trends in einem Radar wurde ein Innovationsindex definiert, der aus folgenden drei Kennzahlen besteht:

I. Verbreitungsgrad: Erfasst die Anzahl der Nutzer einer Innovation/Trend.

Der Verbreitungsgrad erfasst die Häufigkeit der Nutzung und Bekanntheit der Innovation. Es wird detaillierter erfasst, ob die Innovation bekannt ist, genutzt wird oder das KMU sie selbst als Dienstleistung oder Produkt anbietet. Auf dem Radar erscheint eine Innovation dann, wenn sie von einem Nutzer oder Anbieter bewertet worden ist. Das alleinige Kennen einer Innovation reicht für einen Bewertung nicht aus, da dies nicht aussagekräftig wäre. Im Radar wird die Häufigkeit der Nutzung in Prozent dargestellt.

II. Wirkungsgrad: Wirkung der Innovation auf Unternehmensfaktoren

Der Wirkungsgrad erfasst die Wirkung der Innovation auf ausgewählte Faktoren der Organisation selbst wie Logistik, Personal, etc. Bei den internen Faktoren wurde sich an den Unternehmensprozessen der Supply Chain nach Porter [1986] orientiert. Zusätzlich erfasst der Wirkungsgrad

die Wirkung der Innovation auf ausgewählte Wettbewerbsgrößen. Dabei wurde sich an den Wettbewerbsgrößen der Five Forces nach Porter [1980] orientiert. Die Erfassung erfolgt auf einer Skala von 0-10 (0 = keine positive Wirkung, 10 = hohe positive Wirkung). Die Kennzahl ergibt sich als Durchschnittswert aller bewerteten Faktoren.

III. Umsetzungsgrad: Herausforderungen bei der Umsetzung der Innovation

Der Umsetzungsgrad der Innovation erfasst herausfordernde Faktoren bei der Umsetzung einer Innovation wie Zeitaufwand, Kosten oder Risiken. Die Erfassung erfolgt auf einer Skala von 0-10 (0 = geringer Schwierigkeitsgrad, 10 = hoher Schwierigkeitsgrad). Die Kennzahl ergibt sich als Durchschnittswert aller bewerteten Faktoren.

Die Auswahl der Innovationen für die Pilotierung des Radars erfolgte nach einer Kategorisierung, die sich nach Literaturrecherche als häufige Einteilung von Innovationen herausstellte. Dies sind die Kategorien: Technik, Organisation und Mensch. Damit erfolgt eine Einteilung nach Schwerpunkt der Innovation. So ist 3D-Druck bspw. eine Technikinnovation. E-Learning ist eine Innovation, die eine ganze Organisation betrifft und Flexibilisierung der Arbeit ist ein Trend, der sich am Menschen orientiert. Dementsprechend wurden zunächst insgesamt zehn Innovationen ausgewählt, welche sich in einer annähernd gleichen Gewichtung den drei Kategorien zuordnen lassen.

4.2
Ergebnisse der quantitativen Befragung

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der quantitativen Befragung grafisch dargestellt und kurz erläutert.

4.2.1
Bekanntheit der Innovationen

Der großen Mehrheit der Berliner und Brandenburger KMU sind die aktuellen Trends Social Media, Car-Sharing, E-Learning, 3D-Druck, Cloud Computing und Flexibilisierung der Arbeit ein Begriff. Jedoch kennen weniger als 20% der Befragten Gamification, Agiles Projektmanagement und Industrie 4.0.

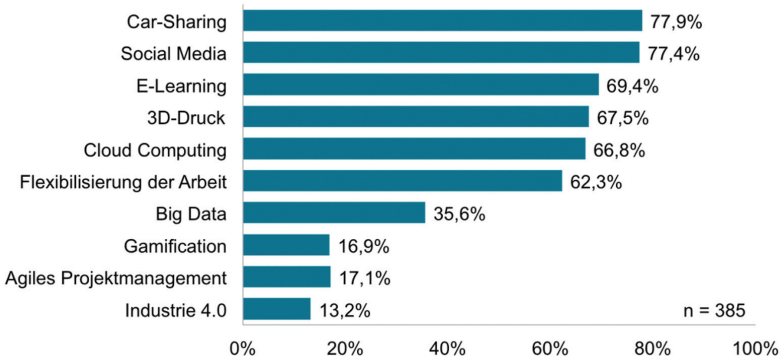


Abbildung 17: Welche dieser Innovationen/Trends sind Ihnen bereits bekannt? (n = 385)

4.2.2
Nutzung von Innovationen

Entsprechend der hohen Bekanntheit wird Social Media von knapp der Hälfte der Befragten genutzt. Im Gegensatz zu Car-Sharing und E-Learning, welche nur ein Drittel der Befragten nutzen.

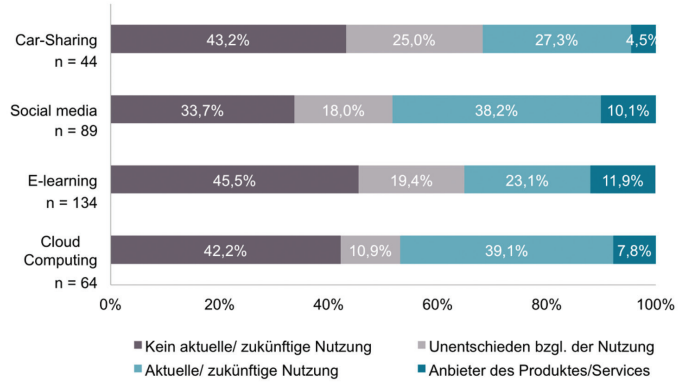


Abbildung 18: In welchem Umfang hatten Sie im beruflichen Kontext bisher Berührungspunkte mit dieser Innovationen/Trend?

4.2.3
Wirkung der Innovation auf die Organisation

Zwei Drittel der Befragten bewerten die positive Wirkung von Social Media auf den Bereich Marketing & Vertrieb mit hoch bis sehr hoch. Der Einfluss auf Produktion, Logistik und Beschaffung wird jedoch als gering erachtet.

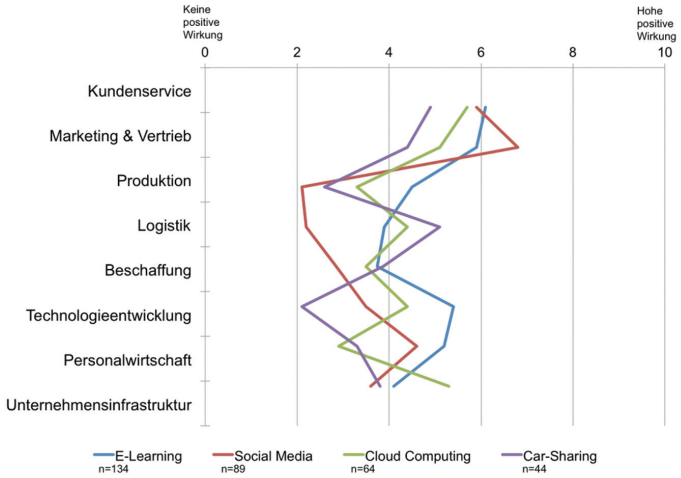


Abbildung 19: Wie hoch ist Ihrer Meinung nach die positive Wirkung der Innovationen/Trend auf folgende Prozesse eines Unternehmens/ einer Organisation?

4.2.4
Wirkung der Innovationen auf Wettbewerbsgrößen

Die positive Wirkung auf die Position gegenüber der Konkurrenz wird für alle Innovationen gut bewertet. Jedoch wird die Wirkung der Innovationen als Schutz vor neuer Konkurrenz und zur Verbesserung in Verhandlungen mit Lieferanten als gering betrachtet.

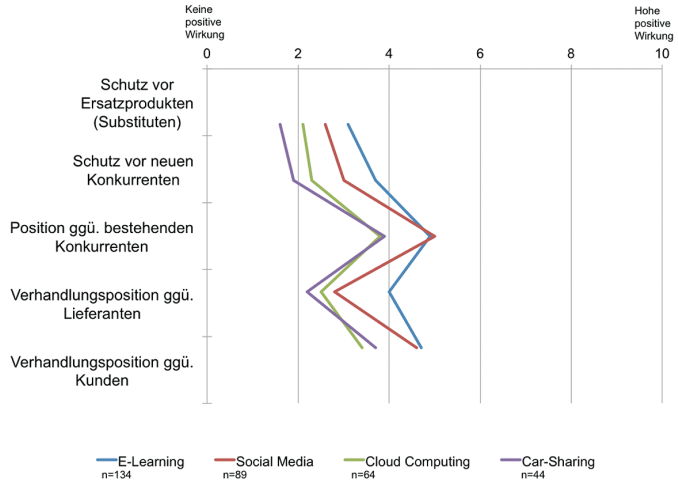


Abbildung 20: Welchen Einfluss hat die Innovationen/Trend auf die folgenden Wettbewerbsgrößen?

4.2.5
Schwierigkeitsgrad bei der Umsetzung der Innovationen

Vor dem Hintergrund der Spionageaffäre des Jahres 2014 wird das mit Cloud Computing verbundene Risiko als größte Schwierigkeit bei der Einführung bewertet. Als am einfachsten umzusetzen bewerteten die Teilnehmer/innen Car-Sharing.

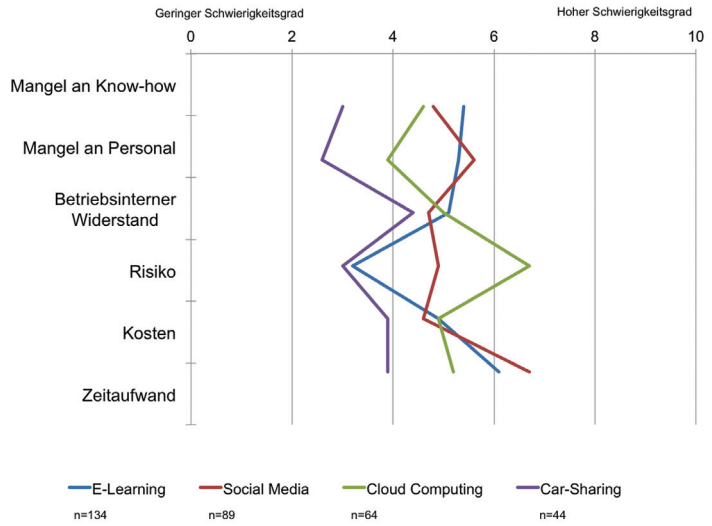


Abbildung 21: Wie hoch ist Ihrer Meinung nach der Schwierigkeitsgrad für die Umsetzung der Innovationen/Trend in Ihrer Organisation?

4.2.6
Detailanalyse E-Learning

Webinare sind mit Abstand die bekannteste Form des E-Learnings.

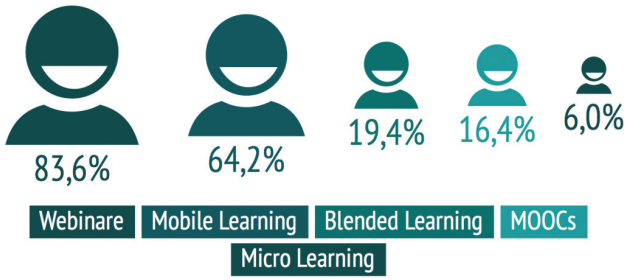


Abbildung 22: Welche Begriffe rund um die Innovation E-Learning sind Ihnen bekannt? (n= 134)

Trotz einer Bekanntheit von 70% nutzen nur etwas mehr als ein Drittel der Befragten E-Learning in ihrer Organisation.

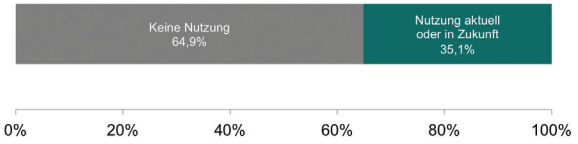


Abbildung 23: In welchem Umfang hatten Sie im beruflichen Kontext bisher Berührungspunkte mit der Innovation E-Learning? (n= 134)

Nutzer und Nicht-Nutzer von E-Learning bewerten die Bereiche Kundenservice und Marketing & Vertrieb als jene, auf die E-Learning die höchsten positiven Auswirkungen hat.

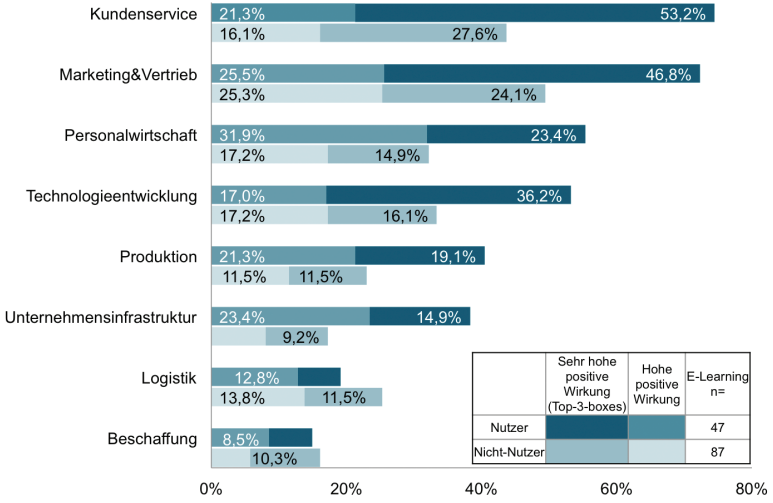


Abbildung 24: Wie hoch ist Ihrer Meinung nach die positive Wirkung der Innovation E-Learning auf folgende Prozesse eines Unternehmens/ einer Organisation?

Nach Ansicht der befragten Nutzer/innen hat E-Learning einen positiven Einfluss auf die Verhandlungsposition gegenüber den Kunden, sowie die Position gegenüber bestehender Konkurrenz.

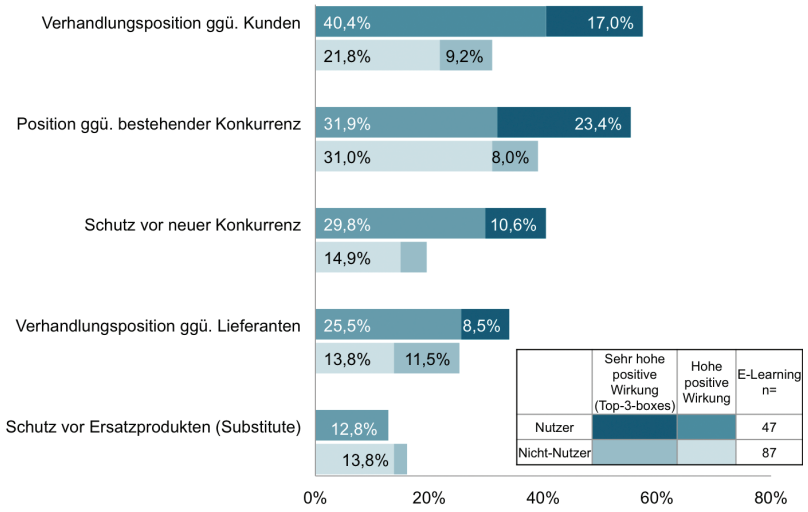


Abbildung 25: Welchen Einfluss hat die Innovation E-Learning auf die folgenden Wettbewerbsgrößen?

Der Zeitaufwand, der Mangel an Personal sowie fehlendes Know-how werden als Hauptschwierigkeiten für die Einführung von E-Learning genannt.

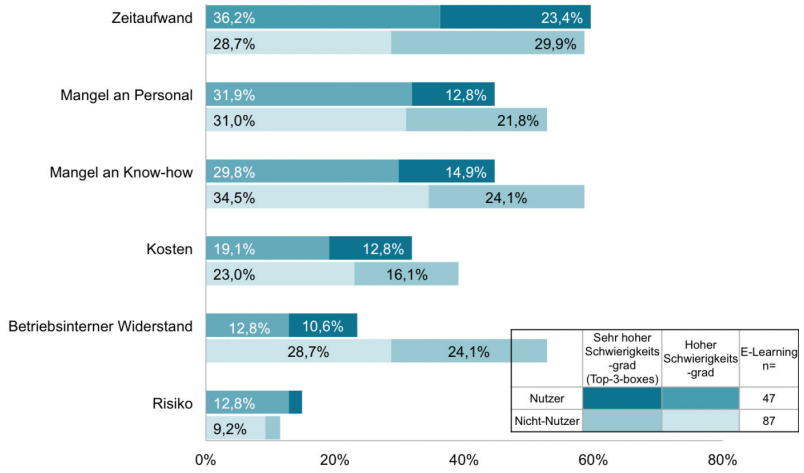


Abbildung 26: Wie hoch ist Ihrer Meinung nach der Schwierigkeitsgrad für die Umsetzung der Innovation E-Learning in Ihrer Organisation?

4.2.7
Detailanalyse Social Media

Der Mehrheit der Befragten sind "Shitstorm-Management" und "Social Media Guidelines" bekannt. Im Gegensatz dazu ist die "Sentiment Analyse" weniger als jedem Zehnten ein Begriff.

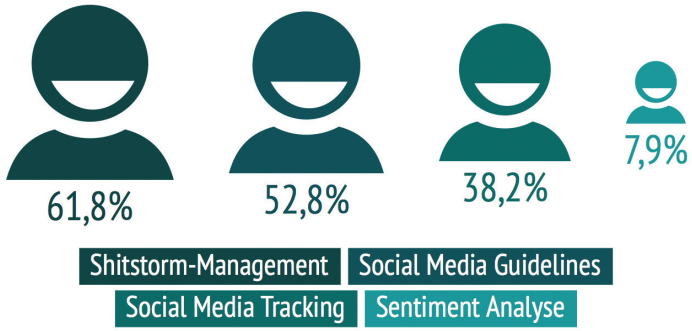


Abbildung 27: Welche Begriffe rund um die Innovation Social Media sind Ihnen bekannt?

Trotz einer Bekanntheit von fast 80% nutzt nicht einmal jeder zweite der Befragten Social Media im beruflichen Kontext.

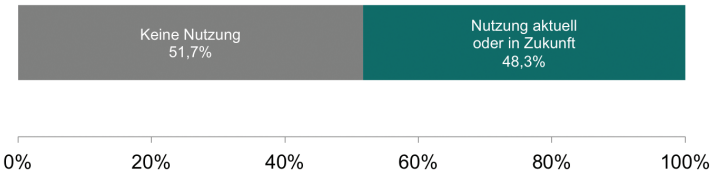


Abbildung 28: In welchem Umfang hatten Sie im beruflichen Kontext bisher Berührungspunkte mit der Innovation Social Media?

Mit deutlichem Abstand bewerten die Nutzer den positiven Einfluss von Social Media auf den Bereich Marketing & Vertrieb am stärksten. Im Gegensatz dazu wird Social Media kein Einfluss auf die Bereiche Produktion und Logistik zugeschrieben.

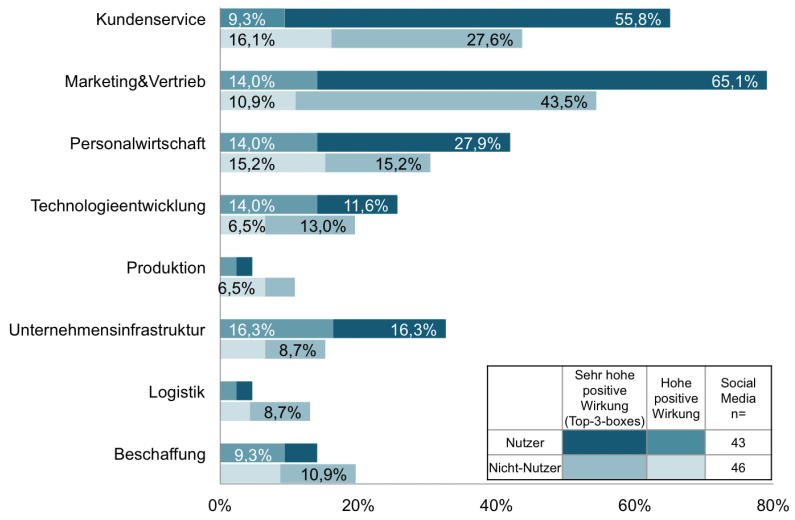


Abbildung 29: Wie hoch ist Ihrer Meinung nach die positive Wirkung der Innovation Social Media auf folgende Prozesse eines Unternehmens/ einer Organisation?

Sowohl Nutzer, als auch Nicht-Nutzer bewerten die Verhandlungsposition gegenüber Kunden und die Position gegenüber bestehender Konkurrenz als die Wettbewerbsgrößen, auf die Social Media den größten positiven Einfluss hat.

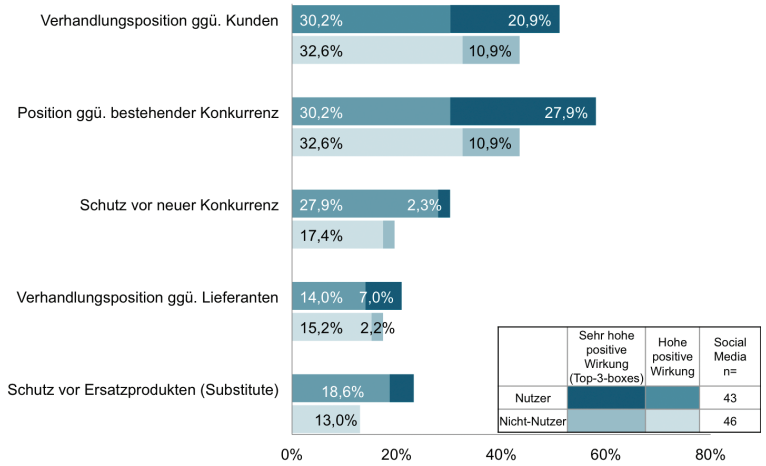


Abbildung 30: Welchen Einfluss hat die Innovation Social Media auf die folgenden Wettbewerbsgrößen?

Im Vergleich zu den Nutzern, bewerten die Nicht-Nutzer von Social Media den Schwierigkeitsgrad bei der Umsetzung als größer. Insbesondere bei den Kosten, dem betriebsinternen Widerstand und beim Risiko zeigen sich deutliche Unterschiede.

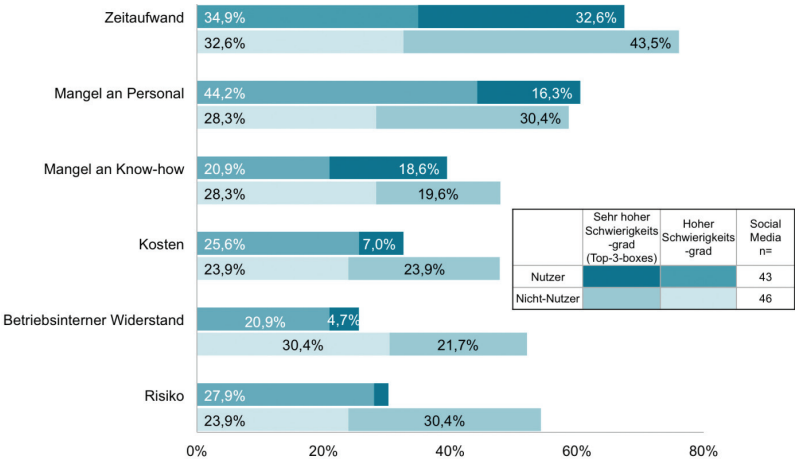


Abbildung 31: Wie hoch ist Ihrer Meinung nach der Schwierigkeitsgrad für die Umsetzung der Innovation Social Media in Ihrer Organisation?

4.2.8
Detailanalyse Cloud Computing

Mehr als die Hälfte der Befragten verbindet Cloud Computing mit dem Teilen von Daten über das Internet, der Benutzung von Online-Software als Service (SaaS) und dem kollaborativen, zeitgleichen Arbeiten in Dokumenten. Infrastructure as a Service (IaaS) und Platform as a Service (PaaS) kennen weniger als ein Viertel der Befragten.

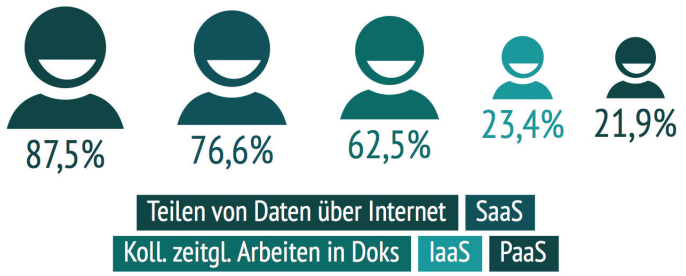


Abbildung 32: Welche Begriffe rund um die Innovation Cloud Computing sind Ihnen bekannt?

Fast die Hälfte der Befragten nutzt Cloud Computing bereits oder plant den Einsatz.

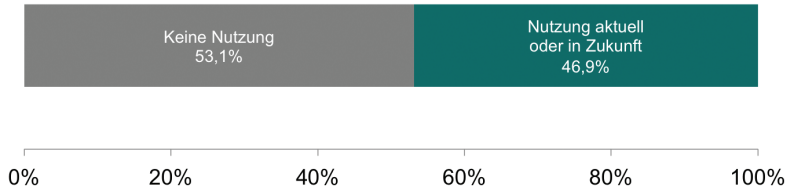


Abbildung 33: In welchem Umfang hatten Sie im beruflichen Kontext bisher Berührungspunkte mit der Innovation Cloud Computing?

Sowohl Nutzer also auch Nicht-Nutzer sehen die größten positiven Auswirkungen in den Bereichen Unternehmensinfrastruktur, Marketing & Vertrieb sowie Kundenservice.

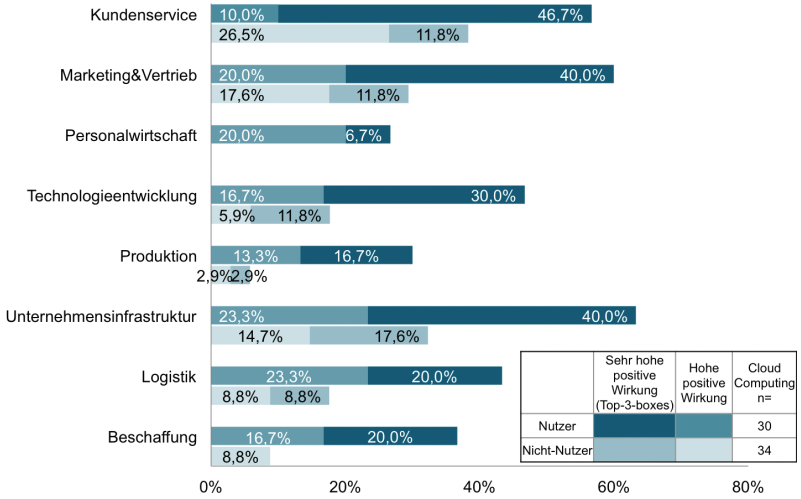


Abbildung 34: Wie hoch ist Ihrer Meinung nach die positive Wirkung der Innovation Cloud Computing auf folgende Prozesse eines Unternehmens/ einer Organisation?

Nach Einschätzung der befragten Nutzer wirkt sich der Einsatz von Cloud Computing vor allem auf die Position gegenüber der bestehenden Konkurrenz (50 %) und die Verhandlungsposition gegenüber Kunden (36,6 %) positiv aus.

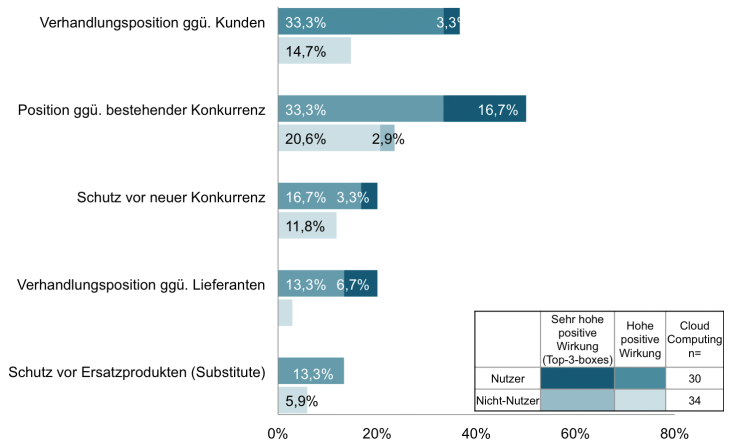


Abbildung 35: Welchen Einfluss hat die Innovation Cloud Computing auf die folgenden Wettbewerbsgrößen?

Über die Hälfte der befragten Nutzer (56,6 %) sieht im Risiko die größte Schwierigkeit bei der Umsetzung. Mehr als zwei Drittel der Nichtnutzer teilen diese Meinung. Aus Sicht aller Befragten bildet der Zeitaufwand die zweitgrößte Schwierigkeit.

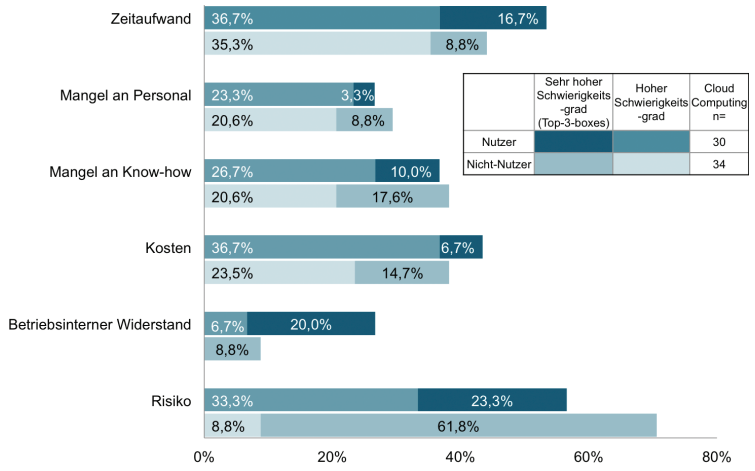
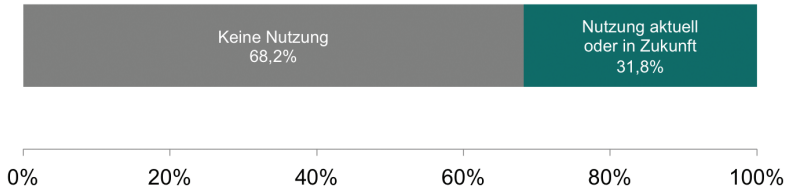


Abbildung 36: Wie hoch ist Ihrer Meinung nach der Schwierigkeitsgrad für die Umsetzung der Innovation Cloud Computing in Ihrer Organisation?

4.2.9
Detailanalyse Car-Sharing

Mehr als zwei Drittel der Befragten geben an, beruflich noch keine Berührung mit Car- Sharing gehabt zu haben.

Abbildung 37: In welchem Umfang hatten Sie im beruflichen Kontext bisher Berührungspunkte mit der Innovation Car-Sharing?



Während mehr als die Hälfte der Nichtnutzer von einer positiven Wirkung auf die Logistik ausgeht, sehen die meisten Nutzer eine positive Wirkung auf den Kundenservice (57,1 %) und auf den Bereich Marketing & Vertrieb (50 %).

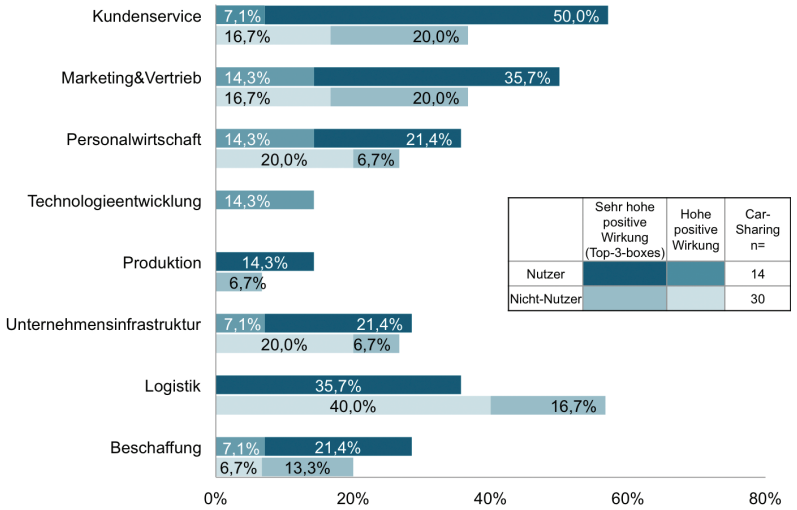


Abbildung 38: Wie hoch ist Ihrer Meinung nach die positive Wirkung der Innovation Car-Sharing auf folgende Prozesse eines Unternehmens/einer Organisation?

Während mehr als die Hälfte der Nichtnutzer von einer positiven Wirkung auf die Logistik ausgeht, sehen die meisten Nutzer eine positive Wirkung auf den Kundenservice (57,1 %) und auf den Bereich Marketing & Vertrieb (50 %).

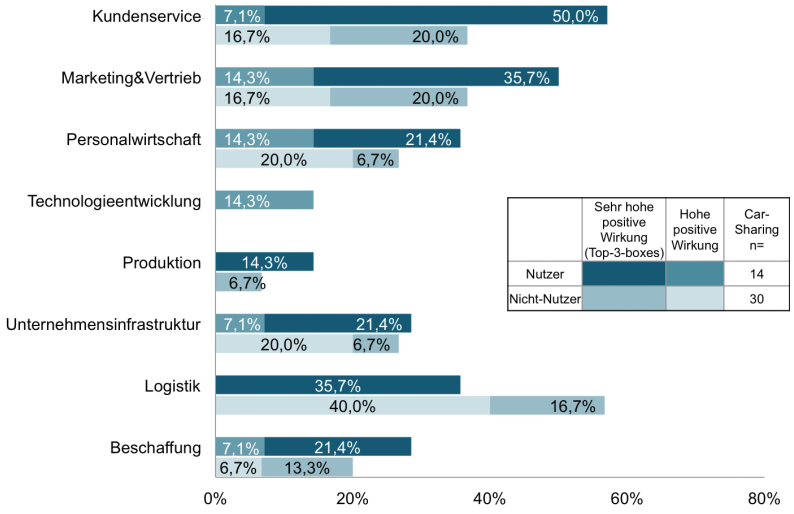


Abbildung 39: Wie hoch ist Ihrer Meinung nach die positive Wirkung der Innovation Car-Sharing auf folgende Prozesse eines Unternehmens/einer Organisation?

Fast jeder dritte Car-Sharing Nutzer (28,5 %) sieht dadurch die Position gegenüber Kunden und bestehender Konkurrenz gestärkt. Unter den Nichtnutzern ist der Anteil etwas höher (30 %).

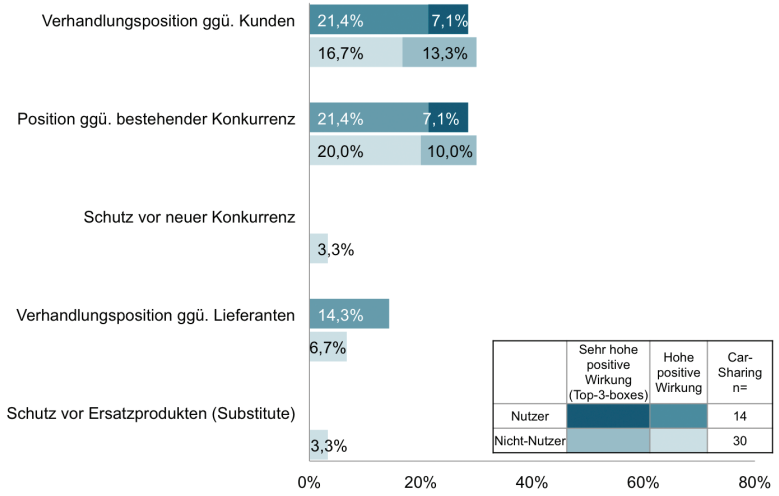


Abbildung 40: Welchen Einfluss hat die Innovation Car-Sharing auf die folgenden Wettbewerbsgrößen?

Nichtnutzer sehen am häufigsten im betriebsinternen Widerstand und im Zeitaufwand Schwierigkeiten bei der Umsetzung. Nutzer sehen diese Schwierigkeiten deutlich seltener. Weniger als ein Drittel der Nutzer betrachtet die Kosten als Schwierigkeit bei der Umsetzung.

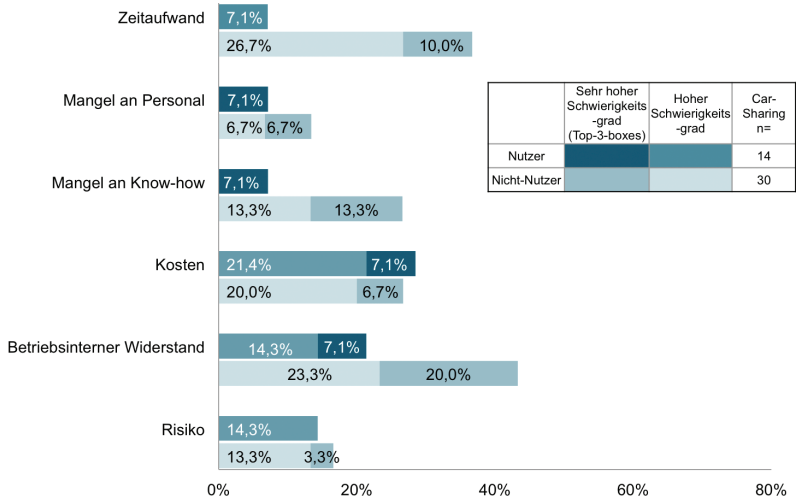


Abbildung 41: Wie hoch ist Ihrer Meinung nach der Schwierigkeitsgrad für die Umsetzung der Innovation Car-Sharing in Ihrer Organisation?

4.3 Zusammenfassung der Forschungsergebnisse

Die in Kapitel 2 adressierten Forschungsfragen wurden durch die in Kapitel 3 genannten Methoden analysiert und die Ergebnisse daraus in Kapitel 4 im Detail dargestellt.

I. Welche Innovationen sind für die Zielgruppe BMU relevant?

II. Wie muss das Wissen zu Innovationen dargestellt werden, um den Anforderungen der BMU gerecht zu werden?

III. Wie lassen sich messbare Kriterien zur transparenten, interaktiven Erfassung der Innovationen für BMU entwickeln?

Relevante Innovationen für die Zielgruppe BMU wurden identifiziert (I). In einer Studie wurden diese Innovationen im Detail in der Zielgruppe untersucht. Der Index und die Kennzahlen zu den ausgewählten Innovationen wurden im InnoRadar so aufbereitet und dargestellt, dass Sie als Wissensbasis zielgenau den Anforderungen der BMU dienen (II + III).

5 Verbreitung der Forschungsergebnisse

5.1 InnoRadar - die Webseite

Als praxisnahes Ergebnis für den Berliner Mittelstand wurde die Website www.InnoRadar.de erstellt. Das InnoRadar informiert über die Einstufung von zehn ausgewählten Innovationen in übersichtlichen grafischen Darstellungen. Dabei wurden ebenfalls die in der o. g. quantitativen Befragung erzeugten Bewertungen der Innovationen einbezogen. Zudem finden KMU hier detaillierte Fakten und Beschreibungen zu den Innovationen Car-Sharing, Cloud Computing, E-Learning und Social Media.

Abbildung 42: InnoRadar.de - Startseite

Bei der Gestaltung der Website wurde großer Wert auf ein übersichtliches, ansprechendes und klares Design, einen allgemein verständlichen Sprachgebrauch sowie den Gebrauch vieler, zum Teil interaktiver Grafiken gelegt, die die Zielgruppe der KMU ansprechen.

Die Startseite bietet einen ersten Überblick über das Projekt und seine Ziele und Angebote an den Berliner Mittelstand in Form einer allgemeinen Beschreibung des Projekts. Zu den detaillierten Informationen gelangt man über einen Klick auf das oben links abgebildete Innovationsradar oder den Menüpunkt „Innovationen“ oben rechts auf der Website.

Das InnoRadar visualisiert die „Umsetzbarkeit” und „Wirkung” ausgewählter Trends und Innovationen. Je größer ein Kreis, umso häufiger wird eine Innovation in der Unternehmenspraxis bereits genutzt. Des Weiteren wird das Studiendesign vorgestellt. Bei der Vorstellung der Umfrageergebnisse hat sich das Projektteam bewusst gegen den Gebrauch langer Texte und für den Einsatz verschiedener, anschaulicher Grafiken entschieden:

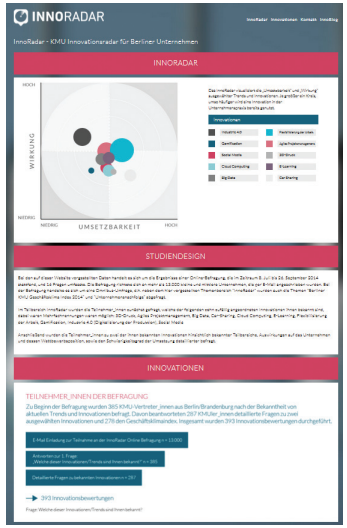


Abbildung 42 und 43: InnoRadar.de - Screenshots

Einige der Grafiken, wie die unten gezeigte zur Wirkung der Innovation auf die Organisation, sind interaktiv. Voreingestellt ist die Anzeige der vier Innovationen E-Learning, Social Media, Cloud Computing und Car-Sharing. Über die Legende rechts können die Innovationen beliebig ein- bzw. ausgeblendet werden.

Im unteren Bereich der Website werden die vier Innovationen E-Learning, Social Media, Cloud Computing und Car-Sharing detailliert vorgestellt.

Die Texte sind so geschrieben, dass sie auch für Leser ohne Vorkenntnisse verständlich sind, ergo tatsächlich als erster Einstieg in die Thematik dienen. Klickt der Leser auf „mehr erfahren", gelangt er zu einer ausführlicheren Vorstellung der jeweiligen Innovation, bekommt weitere, detailliertere Ergebnisse der Umfrage präsentiert sowie Literatur und Links für weitere Informationen empfohlen. Ebenfalls verlinkt, sowohl von der Innovations-Detailseite, als auch von der Startseite aus, ist der Blog InnoBlog des Projekts.

5.2
InnoLab - Präsentation und Podiumsdiskussion

Am 9. Oktober 2014 wurde im „InnoLab" das Thema Innovationen im Mittelstand aus verschiedenen Perspektiven diskutiert. Unter dem Motto „Trend verpasst? Nicht mit uns!" erfolgte die Einladung des „InnoRadar"-Forschungsteams zu der Veranstaltung „InnoLab". Impulsvorträge und eine Podiumsdiskussion beleuchteten die Innovationen für den Mittelstand aus verschiedenen Perspektiven.

Social Media, Cloud Computing, Car-Sharing – Innovationen, die als Schlagworte durchaus bekannt, aber nicht selbstverständlich in kleinen und mittleren Unternehmen sind. Warum haben es kleine und mittlere Unternehmen (KMU) so schwer, aktuelle Trends und Innovationen zu bewerten und umzusetzen? Wie kann man sie dabei unterstützen? Dies waren die Leitfragen für die Veranstaltung.

Während der interaktiven Veranstaltung präsentierte Dr. Petra König, Bereichsleiterin Innovation, Technologie und Wissenschaft der IHK Berlin, den „Innovationsstandort Berlin" und stellte die Kooperationsplattform www.marktreif.berlin vor. Jan Christoph Jähne, Senior Business Consultant bei Bearing Point Deutschland, zeigte Erfolgsfaktoren zu „Kollaborativem Innovationsmanagement – Erfolgsfaktoren für Innovation im Netzwerk" auf. Anschließend präsentierte Prof. Lütters (HTW Berlin) die Ergebnisse aus dem „Geschäftsklima- und Innovationsindex 2014", der Studie des Forschungsprojekts InnoRadar.

In der anschließenden Podiumsdiskussion mit Thomas Jurk als Moderator (solutions for finance e.V.) sowie KMU-Vertretern, der studentischen Unternehmensberatung BCPro, Prof. Habermann (HWR Berlin) und Dr. König, diskutierten die Teilnehmer/innen die Impulse und Ergebnisse. Ebenso wurden verschiedene Möglichkeiten, Beispiele aus der Praxis und Erfahrungen zur Unterstützung von KMU bei der Einführung neuer Innovationen aufgezeigt.

Abbildung 44: Podiumsdiskussion beim InnoLab

5.3
InnoBlog und soziale Medien

Die projektbegleitende Verbreitung der Forschungsergebnisse erfolgte über einen **Blog** sowie über die **sozialen Medien „Facebook" und „XING"**.

Bei der Einrichtung des Blog mittels der Software „Wordpress" konnte auf Ressourcen eines vorangegangenen Forschungsprojektes zurückgegriffen werden. Nach optischer Neugestaltung des Blogs, firmierte dieser unter dem Namen „InnoBlog". Zusätzlich wurde eine Verlinkung des Blogs auf der InnoRadar-Webseite eingerichtet.

Ziele des Blogbetriebes waren:

I. Eine kontinuierliche Berichterstattung über die Projektergebnisse von InnoRadar

II. Informationen zu ausgewählten Innovationen und Trends durch Blogartikel von KMU

III. Eine Vernetzung von KMU und Forschern über die Akquise von Gastautoren.

Insgesamt wurden 9 Blogartikel von Gastautoren zu Innovationen und Trends veröffentlicht:

- Coaching in KMU - Noch Innovation oder schon Trend?
- Innovation Mining - Einsatz von Text Mining in Innovationsprozessen
- Hype-Thema Design Thinking
- Big Data und KMU - Passt das zusammen?
- Sicherheit in der Cloud - Ein Praxisbeispiel der proRM Business Solutions…
- Cloud Computing - Dabei sein ist alles?
- HR Innovation - Der Weg zu innovativen Organisationen

- Erfolgreich mit öffentlichen Auftraggebern arbeiten! Das Beispiel von AGILE Projektmanagement in der Verwaltung.
- So steigern Sie die Wirkung Ihrer E-Learnings

Artikel: So steigern Sie die Wirkung Ihrer E-Learnings

Mit E-Learning ist es wie mit Neujahrsvorsätzen: Sie zu planen ist einfach, sie umzusetzen schaffen die Wenigsten. In der klassischen Weiterbildung werden vermutlich nur 10% der Seminarinhalte umgesetzt. Es ist zu befürchten, dass dieser Lerntransfer bei E-Learnings ähnlich gering ist.

Weiterbildung – egal ob offline oder online – verfolgt häufig mehrere Ziele: Neben der Mitarbeitermotivation und -gewinnung dürfte die tatsächliche Leistungssteigerung der Teilnehmer bei vielen Unternehmen im Vordergrund stehen. Diese Leistungssteigerung kann nur erreicht werden, wenn der Lerntransfer der Weiterbildungsinhalte in den Arbeitsalltag gelingt.

Bei vielen E-Learnings handelt es sich um die Vermittlung von Fachwissen. Das können firmenspezifische E-Learnings sein, oder vorgefertigte Inhalte wie beispielsweise vom „Platzhirsch" „Skillsoft" oder Videos vom Leipziger Start-up „Lecturio" sein. Ist das Learning absolviert bleibt die Frage: Und nun?

E-Learnings können aus der traditionellen Welt der Präsenztrainings lernen. Drei Elemente des Lerntransfers sind ratsam, um die volle Wirkung der E-Learnings zu entfalten:

1. Konkrete Ziele formulieren

Als Teilnehmer sollten Sie im Idealfall bereits vor Wahl des E-Learnings wissen, welche Ziele Sie erreichen wollen. Gibt es Schwierigkeiten mit der Bedienung einer Software? Gilt es, einen zwischenmenschlichen Konflikt

zu meistern? Ein definiertes Ziel bestimmt die Auswahl des E-Learnings und ist Voraussetzung für hohe Aufmerksamkeit im Trainings-Verlauf.

Spätestens am Ende des E-Learnings sollten Sie folgende Fragen beantworten:

- Welcher Themenbereich des E-Learnings kann mir besonders weiterhelfen?
- In welchen Alltagssituationen kann ich das Wissen anwenden?
- Was sind die konkreten Handlungen, die ich verändern kann?
- Mit welchen Barrieren und Hindernissen muss ich rechnen? Wie kann ich denen begegnen?
- Wie sieht der Zielzustand aus, in dem ich die neuen Kompetenzen problemlos anwenden?

2. **Soziale Unterstützung sichern**

Meistens arbeiten Mitarbeiter mit anderen Mitarbeitern zusammen. So fällt den Kollegen leicht auf, wenn sich ein Mitarbeiter plötzlich anders verhält. Das können Sie sich zunutze machen, sofern in der Unternehmenskultur Offenheit für Veränderung gelebt wird:

- Bitten Sie Ihren Vorgesetzten, Sie beim Erproben einer neuen Arbeitsweise zu unterstützen. Denn am Anfang dauert die Umsetzung mitunter länger und vielleicht gelingt die Anwendung nicht gleich auf Anhieb. Hier kann Ihnen der Vorgesetzte den Rücken stärken.
- Informieren Sie Ihre Kollegen über Ihr Vorhaben. So schaffen Sie nicht nur Verständnis, sondern vielleicht auch etwas positiven sozialen Druck.
- Erzählen Sie Ihrem Lebenspartner oder Ihren Freunden davon? Sie fragen nach und mit ihnen können Sie im geschützten Rahmen reflektieren.

3. Der Knoten im Taschentuch

Mit dieser Planung und Vorbereitung braucht es nur noch eins: daran zu denken. Das ist gar nicht so einfach, schließlich haben wir Verhaltensweisen, die irgendwie funktionieren und automatisch ablaufen. Hier gibt es verschiedene Wege, bei denen Sie den besten für sich finden müssen. Eine Auswahl:

- Post-Its am Bildschirm/Schreibtisch/Spiegel/Notizbuch
- Erinnerung im Kalender/Outlook
- Aufsteller auf dem Schreibtisch
- Smartphone Apps, die an die Umsetzung erinnern (z.B. Chains.cc oder Trackthisforme)
- Verankerung in einem Regeltermin, z. B. in der Teamroutine

E-Learnings sind eine tolle Sache. Genauso wie Neujahrsvorsätze. Allein die Umsetzung im Alltag entscheidet über die Wirkung der E-Learnings. Wenn Sie den Lerntransfer richtig meistern, holen Sie mehr aus Ihrer Weiterbildung heraus. Und Ihr E-Learning wirkt.

Über den Autor:

Patrick Hypscher http://www.twitter.com/hypscher ist Gründer von Skill Hero, einem Berliner Start-up an der Schnittstelle zwischen Technologie & beruflicher Weiterbildung. Skill Hero unterstützt Seminarteilnehmer beim Lerntransfer. Patrick Hypscher studierte Wirtschaftswissenschaften und Wissenschaftstheorie, bevor er als Führungskraft bei arvato Bertelsmann tätig war. Er nahm an vielen Weiterbildungen teil und beschäftigt sich intensiv mit den Themen Lerntransfer und Weiterbildungs-Evaluation.

Die Verbreitung der Blogartikel und Neuigkeiten vom Projektverlauf, bspw. die Einladungen zur quantitativen Befragung und der InnoLab-

Veranstaltung erfolgte zusätzlich über soziale Medien. Dabei wurden auf Grund ihrer Reichweite das soziale Netzwerk “Facebook” und das Business Network “XING” ausgewählt. So wurde eine Fanseite auf “Facebook” eingerichtet und eine InnoRadar-Gruppe auf “XING” ins Leben gerufen. Die sozialen Medien wurden über diese Instrumente auch zur Erweiterung des Netzwerkes genutzt.

5.4 Wissenschaftliche Verbreitung

Unter dem Titel „Supporting German SMEs to adapt to current educational innovations” wurden ausgewählte Ergebnisse des Forschungsprojektes auf der Konferenz „INTED 2015 - 9th International Technology, Education and Development Conference“ vom 2. bis 4. März 2015 in Madrid (http://iated.org/inted) vorgestellt. Die „INTED 2015” wurde ausgewählt, da es eine der wenigen Konferenzen ist, die international Praktiker und Forscher zu Innovationen im Bereich E-Learning zusammenbringt. Auf der „INTED 2015” fand ein wissenschaftlicher Austausch mit anderen Forschern statt und Kontakte wurden gepflegt.

Abstract - “Supporting German SMEs to adapt to current educational innovations”

Social media, e-learning and gamification - the list of current educational trends and innovations is long. Many ideas are praised to foster lifelong learning, thus enable companies to support the continuous education of their employees and ensure the businesses competitiveness. Nevertheless the discussion about usability, suitability and benefits of these innovations for enterprises is often characterised by conflicting information and contrariness.

While large and multinational corporations often maintain specific departments to analyse and implement educational innovations, small and medium enterprises (SMEs) lack this possibility due to insufficient resources.

This also applies to SMEs in Germany (German “Mittelstand”) where they are traditionally the backbone of the economy. In order to develop suitable measures to support the German “Mittelstand” in the selection and adaptation of educational innovations, the InnoRadar research group - a joint project of the Berlin School of Economics and Law (BSEL) and Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW) - conducted an online survey with SMEs in the region of Berlin/Brandenburg in Germany. The questionnaire focused on participants’ awareness of current trends, their experiences as well as their assessment of potential benefits and associated risks.

While about three-quarters of the SMEs surveyed knew the term "social media" and six out of ten entrepreneurs said they knew "e-learning", only 15 per cent of the respondents recognised the recent trend of “gamification”. Despite these high awareness rates, merely one-third of the SMEs actively use e-learning. As main reasons for the reluctant use of educational innovations participants stated high time expenses to implement the innovation, insufficient know-how and lack of personnel.

In order to provide SMEs with a solid basis for their decision-making, InnoRadar developed an online- platform, which informs about trends and innovations. Based on the survey results an “innovation- radar” was developed. It shows how the survey participants rated the queried innovations regarding their implementation risks as well as their impact on internal processes and the competitiveness of the organisation.

In the future, InnoRadar aims to allow an interactive peer comparison between companies from similar branches.

Im Januar 2015 präsentierte sich das Forschungsprojekt InnoRadar ebenfalls auf dem 3. Forschungsforum der HWR Berlin. Auf einem Poster wurden das Forschungsprojekt, dessen Zielsetzung und ein Ausschnitt der Forschungsergebnisse präsentiert.

6
Fazit und Ausblick

Das IFAF Forschungsprojekt InnoRadar der Verbundpartner HWR Berlin und HTW Berlin ist gestartet, um den Mittelstand über Innovationen zu informieren und Ihnen aufzuzeigen, wie diese Innovationen im Mittelstand genutzt werden können. Mit Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft wurde das InnoRadar auf dem InnoLab-Podium diskutiert. Blog-Artikel verschiedener Gastautoren haben die Innoradar Website mit ihrer Expertise ergänzt. Ausgewählte Innovationen wurden in einer Studie im Berliner Mittelstand untersucht und die Ergebnisse analysiert und auf www.innoradar.de dargestellt. Abschließend werden die übergeordneten Anschlussmöglichkeiten des InnoRadar Forschungsprojekts aufgezeigt. Es ist dem Thema geschuldet, dass ein Innovationsradar schnell an Wirkung verliert, da die bewerteten Innovationen eine gewisse Halbwertzeit in Bezug auf die eigene Innovationskraft haben werden. InnoRadar hat dennoch eine Methodik etablieren können, die es auch in Zukunft erlauben würde, die dann neuen Innovationen in einem vergleichbaren Schema einem Anwendungsbezugstest zu unterziehen.

6.1
Wirtschaftlicher Anwendungsbezug und Stärkung regionaler Partner

Das Projekt adressierte jedes wirtschaftlich tätige Unternehmen in der Kategorie „Mittelstand“ in Berlin und auch Brandenburg direkt. Durch

die Analyse der Trends und Innovationen wurden Daten für die Berliner Wirtschaft allgemein generiert und individuelle Benchmark-Daten für alle teilnehmenden regionalen Unternehmen erzeugt. InnoRadar bietet somit aktuelle Informationen und Erkenntnisse, die ansonsten von den Unternehmen nur kostspielig erworben werden können.

Die unmittelbaren Projektpartner erhielten durch die Teilnahme frühzeitige Einblicke in die Trends, welche die eigene Zukunft beeinflussen können. Die Nutzung der Projektergebnisse erlaubt allen BMU die Bewertung, ob ein Trend für das eigene Unternehmen relevant ist oder auch nicht. Die aktive Nutzung der Projektergebnisse ermöglicht einem Berliner Unternehmen mithin einen hohen Grad an Informiertheit bei geringem Ressourceneinsatz. Marktdaten und Beratungswissen sind effektiver und effizienter verfügbar, als es ohne InnoRadar der Fall wäre.

Der regionale Bezug wird durch Branchen- und Clusteraspekte (im Benchmarking) besonders betont. Durch die Kooperation im Projekt partizipieren die regionalen Unternehmen von neuesten Technologien und Methoden und können diese unmittelbar praktisch einsetzen. Die Kooperationen, die zu Projektbeginn bereits entstanden und darüber hinaus hinzugekommen sind, verdeutlichen die Bedeutung der Fachhochschulen als Motor für die Entwicklung des Wirtschaftsstandorts Berlin.

6.2
Wissenschaftliche Bedeutung und Innovationsgrad

InnoRadar vereint verschiedene Methoden und Technologien der Trendanalyse. Das wissenschaftliche Alleinstellungsmerkmal besteht in einem integrierten Ansatz aus Sekundärquellen und quantitativen Bewertungsverfahren. Absolut alleinstehend ist die Integration von Social Media Sekundärquellen zu jedem Themenbereich. Es werden Erkenntnisse über die Diffusion von betriebswirtschaftlichen Trends in der Berliner Wirtschaft erwartet. Erkenntnisse über die Adaption von Trends und deren

Geschwindigkeit werden kombiniert mit Ergebnissen aus der Außenwelt.

Die Vorarbeiten aus dem Forschungsbereich von Frank Habermann lieferten das methodische Rüstzeug zur inhaltlichen Aufbereitung der derzeitigen und zukünftigen Trendanalysen aus dem Bereich der Unternehmensführung. Die Forschungsarbeiten von Holger Lütters lieferten einen Beitrag für die interaktive Bewertung von Trends mit aktuellen Verfahren der Online-Marktforschung. Beide Hochschulprofessoren haben umfassende Erfahrungen im Bereich „Social Media", mithin der Vernetzung, Entwicklung und Bereitstellung von Wissen über kollaborative Internetdienste in das Projekt eingebracht.

Der zum Einsatz gelangende Methodenkanon ist für die Online-Umsetzung nachweislich geeignet. Die eingesetzten ausdifferenzierten Skalen und das Verfahren des Analytic Hierarchy Process erlauben es, Erkenntnisse auch über kleinere Benchmark-Einheiten zu generieren. Die eingesetzten Methoden in den Bereichen Wissensmanagement und Organisationsentwicklung entsprechen dem Stand der Forschung.

Das Informationsportal unter www.InnoRadar.de wurde entwickelt, und interaktive Inhalte wurden erstellt. Die Inhalte können auf verschiedene noch auszuwählende andere Trendmodelle Anwendung finden (z.B. Trends in der Unternehmensführung; Trends in der Marktforschung; Trends im Human Ressource Management). Nach Abschluss des Projekts können mit der gleichen Mechanik weitere Trendanalysen in das Portal integriert und im Berliner Markt ausgerollt werden. InnoRadar ist damit eine Kombination aus Wissenschaft und Praxis, Technologie und Methoden, Erfahrung und Zukunftsforschung und hat mit diesem Forschungsprojekt einen weiteren Meilenstein in der interdisziplinären Zusammenarbeit gesetzt.

InnoRadar selbst kann durch den Themenbezug zur Trendbewertung als innovativ betrachtet werden („Innovationsforschung"). Das Gesamtprojekt zeichnet sich durch Innovation auf mehreren Ebenen aus. So ist zum einen der methodische Ansatz in der gewählten Form neu. Zum anderen wurden technische Fortschritte in der automatisierten Erhebung von Trends mit Hilfe von „Social Media Scraping" angewendet. Die Idee des Social Media Scraping wurde in der Innovationsforschung noch nicht systematisch integriert.

6.3
Verwertung und Nachhaltigkeit

Das Kernergebnis des Projekts – in Form eines Informationsportals – wird der Öffentlichkeit dauerhaft zur Verfügung stehen. Der Entstehungsprozess der Projektergebnisse (Analyse und Konzeption) wurde auf verschiedenen Veranstaltungen der Öffentlichkeit vorgestellt. Die Inhalte wurden in Wissenschafts- und Praxiskreisen zur Diskussion gestellt.

Das Projekt bietet ein „greifbares" Ergebnis in Form von praktikablen Selbsttests für Unternehmen. Zudem wurden verschiedene Module online gestellt, um die Berliner Wirtschaft über Innovationsthemen zu informieren. InnoRadar zielt somit auf die nachhaltige Erhöhung der Innovationsfähigkeit von BMU. Unterstellt man, dass dies die Wettbewerbsfähigkeit der teilnehmenden Unternehmen stärkt, wird dadurch gleichermaßen eine Sicherung von Arbeitsplätzen unterstützt (unter Ausschluss der Berücksichtigung weiterer Einflussfaktoren).

Die beiden beteiligten Hochschulen HWR Berlin und HTW Berlin etablieren durch InnoRadar ihre Beziehung zu einer Vielzahl von Unternehmen der Region. Eine Übernahme des Betriebs („Hosting der Plattform") im Projektanschluss wird durch die HTW Berlin ermöglicht. Die Plattform wird so im Nachgang für verschiedene weitere thematische Kooperationen genutzt werden.

6.4
Interdisziplinarität und Internationalität

Die Projektpartner vereinen mehrere Disziplinen: Frank Habermann (HWR Berlin) vertritt mit Geschäftsprozessmanagement die Schnittstelle zwischen Betriebsorganisation und Informatik. Holger Lütters (HTW Berlin) vertritt das Fachgebiet Marketing und insbesondere die Marktforschung. Beide Bereiche wurden durch InnoRadar inhaltlich als auch technisch im Projekt verzahnt. Die an den Hochschulen angesiedelten Teams haben extrem intensiv miteinander gearbeitet und damit das Fundament für Interdisziplinäre Arbeiten gelegt.

Die Projektergebnisse sind grundsätzlich auch für andere Fachgebiete von Interesse. Der zu entwickelnde Prozess steht auch anderen Disziplinen offen, welche die Auswirkungen von Trends aus dem eigenen Fachgebiet mit Partnern aus der Wirtschaft überprüfen wollen. In einer weiteren Ausbaustufe (im Projektanschluss) kann das Portal zum nationalen Benchmark-Portal oder darüber hinaus zum internationalen Vergleich genutzt werden, Vorstellbar wäre etwa der Vergleich zwischen dem Wirtschaftsraum Berlin und einer anderen Metropole.

In der Grundauslegung ist das Projekt für die Berliner Wirtschaft konzipiert. Dennoch sind alle Inhalte national und auch international anwendbar. Die Trendforschung kann von nationalen Unternehmen genauso genutzt werden, wie von deutschsprachigen Partnern im Ausland. Das generierte Wissen (über Trends) umfasst internationale Entwicklungen in der Wirtschaft. Dieses Wissen wird den BMU zur Verfügung gestellt.

Quellen

[ADM 2010] ADM (Hrsg.): Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e.V. Jahresbericht 2010.

[AGOF 2014] AGOF (Hrsg.): Internet Facts 2014-12, online: www.agof.de [Zugriff am 02.03.2015].

[Allee 1997] Allee, V.: The knowledge evolution: expanding organizational intelligence, Oxford 1997.

[Anderson/Reckhenrich/Kupp 2011] Anderson, J., Reckhenrich, J., Kupp, M.: The Fine Art of Success: How Learning Great Art Can Create Great Business, Chichester UK, 2011.

[Cohn 2004] Cohn, M.: User Stories Applied: For Agile Software Development, Addison-Wesley Professional; Boston, MA 02116, 1st ed., S. 45.

[Daum 2005] Daum, J.H. (Hrsg.): Beyond Budgeting. Impulse zur grundlegenden Neugestaltung der Unternehmensführung und -steuerung, München 2005.

[Davenport 1993] Davenport, T.: Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology, Boston 1993.

[Davenport 1998] Davenport, T.: Some Principles of Knowledge Management, URL http://kman.bus.utexas.edu/kman/kmprin.htm, 20.12.1998, o. S.

[Deckers/Heinemann 2008] Deckers, R.; Heinemann, G.: Trends erkennen - Zukunft gestalten - Vom Zukunftswissen zum Markterfolg, Business Village, Göttingen

[Disselkamp 2012] Disselkamp, M.: Innovationsmanagement. Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen. Springer Fachmedien Wiesbaden

[EU 2015] Europäische Union: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_de.htm, Zugriff: 25.02.2015

[Fichter/Hintemann 2014] Fichter, K.; Hintemann, R.: Grundlagen des Innovationsmanagements. Online verfügbar: http://www.innovationsmanagement.uni-oldenburg.de/download/leseproben/p01_Kap1.pdf, Zugriff: 24.02.2015

[Fredrich 2003] Fredrich, B.: Wissensmanagement und Weiterbildungsmanagement - Gestaltungs- und Kombinationsansätze im Rahmen einer lernenden Organisation in: Biethahn, J., Schumann, M., Göttinger Wirtschaftsinformatik, Band 45, Culliver, Göttingen

[Fulwiler/ Middleton 2012] Fulwiler, M.; Middleton, K.: After Digitale Storytelling: Video Composing in the New Media Age, In: Computers and Composition 29 (2012), S. 39-50

[Granig 2007] Granig, P.: Innovationsbewertung. Potentialprognose und –steuerung durch Ertrags- und Risikosimulation. Deutscher Universitäts-Verlag Wiesbaden

[Habermann 2001] Habermann, F.: Management von Geschäftsprozesswissen, IT-basierte Systeme und Architektur, Wiesbaden 2001.

[Habermann 2010]] Habermann, F.: Towards a Federated Architecture for Change Management - Lessons Learnt from Quality Management and Other Management Areas, in: The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management, 10(2010)11, S. 93-106.

[Hauschildt/Salomo 2011] Hauschildt, J.; Salomo, S.: Innovationsmanagement. Verlag Franz Vahlen München.

[Horx 2010] Horx, M.: Trend-Definitionen. Online verfügbar: http://www.horx.com/zukunftsforschung/Docs/02-M-03-Trend-Definitionen.pdf, Zugriff: 24.02.2015

[Konzeptwerkstatt 2015] Konzeptwerkstatt: Empathy Map - Kunden verstehen, online verfügbar: http://www.konzeptwerkstatt.ch/WordPress/wp-content/uploads/2010/09/empathy-map.pdf, Zugriff: 26.02.2015

[Krause 2013] Krause, A.: Workshop zum Video-Prototyping an der HWR Berlin, 29.11.2013

[Krüger et al. 2006] Krüger, W. et al. (Hrsg.): Praxishandbuch des Mittelstands: Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden 2006.

[Letmathe et al. 2008] Letmathe, P. et al. (Hrsg.): Management kleiner und mittlerer Unternehmen: Stand und Perspektiven der KMU-Forschung, Wiesbaden 2008.

[Lütters 2012] Lütters, H., Gerling, A.: Marktforschung via Facebook: Eine kritische Analyse. In: vsms Schweizer Jahrbuch der Markt- und Sozialforschung 2012, S. 37-42.

[Lütters/Gerling 2011] Lütters, H., Gerling, A.: River-Sampling im Web 2.0: Rekrutierung von Stichproben über Social-Media-Kanäle. In: VSMS - Schweizer Jahrbuch der Markt- und Sozialforschung 2011, S. 44-45.

[Lütters/Weyergraf 2010] Lütters, H., Weyergraf, O.: Schreibtisch oder Hosentasche: Methodentest vergleicht Web- mit mobiler Befragung. In: Research&Results 4/2010, S. 32-33.

[Mayring 2002] Mayring, P.: Einführung in die Qualitative Sozialforschung, S. 80-85, Beltz Verlag

[Mitterhuber 2007] Mitterhuber, M.: Die Gestaltung strategischen Wandels in kleinen und mittleren Unternehmen, Linz 2007.

[mrweb 2011] mrweb (Hrsg.): The Market Research Industry Online, online: http://www.mrweb.com/mrt/ [Zugriff am 1.11.2011].

[Müller-Stewens/Lechner 2011] Müller-Stewens, G., Lechner, C.: Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Stuttgart 2011.

[Nachtigall 2001] Nachtigall, W.: Natur macht erfinderisch, Ravensburg 2001.

[Nonaka/Takeuchi 1997] Nonaka, I., Takeuchi, H.: Die Organisation des Wissens: wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Campus Verlag, Frankfurt/ M.

[North 2002] North, K.: Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. Gabler. Wiesbaden, S. 41 f.

[Osterwalder 2011] Osterwalder, A.: Business Modell Generation – Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Campus Verlag, Frankfurt/Main

[Pötschke/Simonson 2001] Pätschke, M., Simonson, J.: Online-Erhebung in der empirischen Sozialforschung: Erfahrungen mit einer Umfrage unter Sozial-, Markt- und Meinungsforschern. In: ZA-Information, 49, S. 6-28

Porter 1986] Porter, M. E.: Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Aus dem Englischen übers. von Angelika Jaeger. Campus Verlag, Frankfurt am Main

[Porter 1980]: Porter, M. E.: Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors; New York: Free Press

[Poynter 2010] Poynter, R.: The Handbook of Online and Social Media Research: Tools and Techniques for Market Researchers. Chichester, West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd. 2010.

[Reinmann-Rothmeier/Mandl 1997] Reinmann-Rothmeier, G., Mandl, H.: Wissens¬management: Phänomene, Analyse, Forschung, Bildung, Forschungsbericht Nr. 83, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie, Ludwig-Maximilians-Universität, München 1997.

[Scharmer 2009] Scharmer, C.O.: Theory U – Leading from the future as it emerges, San Francisco 2009.

[Schein 2009] Schein E.H.: Helping, San Francisco 2009.

[Staehle 1999] Staehle, W.H.: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung. 8. Auflage, München 1999.

[Steinmann/ Schreyögg 2005] Steinmann, H., Schreyögg, G.: Management – Grundlagen der Unternehmensführung, 6. Auflage, Wiesbaden 2005.

[Stenmark/ Jadaan 2010] Stenmark, D., Jadaan, T.: Enabling process innovation through sensor technology: A multiple case study of RFID deployment, in Proceedings of the 18th ECIS, Pretoria, South Africa, June 7-9 2010, o.S.

[Stickdorn/Schneider 2011] Stickdorn, M, Schneider, J: This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases, Bis Publishers 2011.

[Thier 2006] Thier, K.: Storytelling - Eine narrative Managementmethode, Springer Medizin Verlag HeidFelberg

[Trosien 2015] Trosien, V.: Video-Prototyping und Framework, www.vindoura.com, Zugriff: 25.02.2015

[Van der Spek/Spijkervet 1997] Van der Spek, R., Spijkervet, A.: Knowledge Management: Dealing with Knowledge, In: Liebowitz, J., Wilcox, L. C. (Hrsg.): Knowledge Management and its Integrative Elements, CRC Press, Boca Raton S. 31-59

[Wiater 2007] Wiater, W.: Wissensmanagement. Eine Einführung für Pädagogen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 17. (2007). Wissensmanagement. Eine Einführung für Pädagogen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

[Wolf 2011] Wolf, D.: Bionik – Wie Unternehmen von der Natur lernen können, in: business-wissen.de – Werkzeuge für Organisation und Management, online: http://www.business-wissen.de/unternehmensfuehrung/bionik-wie-unternehmen-von-der-natur-lernen-koennen/ [Zugriff 9.9.2012].