



Schlussbericht gefördertes Forschungsprojekt

Innovationsverhalten wachstumsstarker Unternehmen im Kanton Graubünden – HIF GR

Abteilung/ Fachbereich: SIFE (Schwerpunkt Innovation)
Antrag bewilligt: Februar 2010
Gesprochener Betrag: CHF 60'000.-

Projektleitung/ Projektverantwortung:

Ziltener Andreas, 081 286 39 73, andreas.ziltener@htwchur.ch

Projektteam:

Forster, Michael (SIFE), Nieffer, Ruth (SIFE), Küng-Reber, Brigitte (SIFE), Früh, David (Student MSc HTW Chur), Koblbauer, Albert (Student MSc HTW Chur)

Kooperationspartner:

Bei der Durchführung der Roadshow: Finanzielle Unterstützung durch GKB
Bei der Durchführung der Workshops: Finanzielle Unterstützung durch GKB und AWT.
Bei der Bewerbung der Workshops: Bündner Gewerbeverband, Gastro Graubünden, Graubünden hotelleriesuisse, Handelskammer und Arbeitgeberverband GR, WTT-CHost

Laufzeit des unterstützten Projektes:

1.4.2010 bis 31.03.2012

Management Summary:

Projektziele

1. Beschreibung des spezifischen Innovationsverhaltens von High-Impact Firms und Adaptieren von Handlungsempfehlungen für wachstumsschwache Unternehmen
2. Kantonsweite Verbreitung der Ergebnisse und aktive Information der Unternehmerschaft
3. Durchführung von Workshops

Resultate:

1. Es herrschen klare Vorstellungen über die Unterschiede bezüglich der folgenden Elemente des Innovationsmanagements bei HIF und Nicht-HIF (siehe Flyer im Anhang Seite 3):
 - Strategie
 - Struktur
 - Kultur
 - Innovationsprozess
 - Dynamische Fähigkeiten
 - Unternehmerpersönlichkeit
2. „KMU Fokus Innovation“ mit 800 KMU, die teilgenommen haben, Versand des Flyers an 6000 Bündner Unternehmen, Präsentation der Ergebnisse auf der ISBE in London und ICSB in Stockholm
3. Workshops mit total 30 Teilnehmern (Samedan, Davos, Chur) durchgeführt und 3 weitere für Juni 2012 ausgeschrieben. Standardisierte Formulare und Beratungstools entwickelt.



Detaillierte Projektbeschreibung

Hintergrund

Unternehmen in der Alpenregion haben oft einen geographischen Standortnachteil, wenn es z.B. um den Zugang zu Wissen und Ressourcen, die Nähe zu den Märkten oder die Abhängigkeit von saisonalen Schwankungen geht. Die zielgerichtete Durchsetzung neuer wirtschaftlicher, technischer, sozialer oder organisatorischer Problemlösungen, welche bei den Kunden einen Mehrwert schaffen, stellt für diese Firmen einerseits eine grosse unternehmerische Herausforderung dar, andererseits ist für diese Unternehmen Innovation vermutlich die einzige Möglichkeit eine überlegene Wettbewerbsposition zu erlangen bzw. zu verteidigen. Mit anderen Worten kann ein geeignetes Innovationsverhalten die Standortnachteile aufheben oder gar aushebeln.

Vor dieser Ausgangslage hat das Schweizerische Institut für Entrepreneurship im Jahr 2010 knapp 1200 Unternehmen (rund 10% der regionalen Population) in der Südostschweiz bezüglich Innovationsbereitschaft und -verhalten befragt. In diesem „Innovationsmonitor Graubünden“ wurde erstmals quantitativ erhoben, ob und in welchem Ausmass Firmen dieser Landschaft mit einem Innovationsmanagementsystem arbeiten und welchen Beitrag dies zum unternehmerischen Erfolg leisten kann. Darauf konnte u.a. nachgewiesen werden, dass Kooperationen mit anderen Stakeholdern (Unternehmen, Verbände, Wissenschaft) in mehr Innovationsoutput (neue Produkte und Dienstleistungen) resultieren.¹

Diesem wissenschaftlichen Beitrag unterliegen zwei Dimensionen: ein besseres Verständnis der teils regional und branchenspezifischen sehr unterschiedlichen Innovationsprozesse und -praktiken sowie die Feststellung, dass periphere Regionen nicht zwingend benachteiligt sind.

Forschungsziel

Die genannte Studie zeigt, dass bestimmte Faktoren des Innovationsmanagements (Innovationsroutine, Dynamische und transformationsorientierte Kompetenzen sowie Absorptionsfähigkeiten) nicht nur den Innovationsoutput, sondern auch den unternehmerischen Erfolg (also betriebliches Wachstum) günstig beeinflussen können. Nun gilt es die Frage zu klären, wie das mit den individuellen Wachstumspfaden der Unternehmen zusammenhängt. Weshalb also wachsen bestimmte Unternehmen in ländlichen Regionen und andere nicht bzw. was hält diese boomenden Firmen aufrecht?

So genannte „High-Impact Firms (HIF)“, die in der einschlägigen Forschungsliteratur auch „gazelles“ genannt werden, stellen einen bedeutsamen Unternehmenstyp in Bezug auf wirtschaftliches Wachstum dar. Ein Unternehmen zählt dann zu den HIFs, wenn es während einer Periode von vier Jahren den Umsatz oder die Anzahl Mitarbeiter verdoppelt hat. Im Durchschnitt gehören etwa 5% aller Unternehmen zu den Gazellen. Im Kanton Graubünden sind dies schätzungsweise 300-500 Unternehmen, was nur 3% entspricht.

Die Untersuchung von Zoltan Acs² (2008) lässt vermuten, dass sich der genannte Unternehmenstyp bezüglich seiner Wachstumspfade zyklisch verhält. Acs konnte nachweisen, dass 1 bis 2% bereits vor der Betrachtungsperiode High-Impact Firmen waren. 10% starben in der darauffolgenden Periode, während 10 bis 40% weiterwuchsen. Bei 60% der untersuchten Firmen zeigte sich keine Änderung vor oder nach der Wachstumsphase. Lediglich 2 bis 8% der

¹ Der Innovationsoutput steigt mit dem Ausmass der Abstimmung von Innovationsprozess und Geschäftsstrategie. Dafür ist ein hohes Mass an Innovationsroutine zu erarbeiten: Es gilt Strategie, Struktur und Kultur auf die Innovationsziele zu synchronisieren, besondere Fähigkeiten in Projektmanagement zu erarbeiten und entsprechende Anreize für die Belegschaft einzurichten. Kooperation mit Universitäten oder hochschulnahen Forschungsinstituten und anderen Unternehmen hilft, den Innovationsoutput signifikant zu erhöhen, Ressourcen effizienter zu allozieren, notwendiges Know-how zu organisieren und qualifizierte Arbeitskräfte zu finden.

Innovationstrichter: Ein grösserer Innovationsoutput und damit Umsatzwachstum hängt direkt von der Anzahl neu generierter Ideen zu Beginn des Innovationsprozesses ab. Diese Ideen stammen in 75% aller Fälle aus dem betrieblichen Umfeld. Innovative Unternehmen nutzen den Wissens- und Technologietransfer (WTT) und suchen aktiv nach Kooperationen.

² (Acs, Z.: High-Impact Firms: Gazelles Revisited. SBA, 2008)



Firmen blieben auch in der darauf folgenden Periode Gazellen. Es kann davon ausgegangen werden, dass dieses zyklisch angesiedelte Wachstumsverhalten nach jeder 4-Jahres-Periode eine neue Gruppe von HIFs hervorbringt.

Im EU-Projekt Regional Innovation System Western Switzerland (RIS-WS) sowie in den beiden durch die GKB geförderten Projekte Gründungsbarometer und Innovationsmonitor Graubünden wird ein eindeutiger Zusammenhang³ zwischen Innovationsverhalten der Unternehmen und der Beschäftigungsentwicklung nachgewiesen. Dies gilt sowohl für das betriebliche Wachstum als auch für regionale Beschäftigungseffekte.

Es ist damit von besonderem Interesse zu ergründen,

- worin sich das Innovationsverhalten von High-Impact Firms bezüglich der Faktoren des Innovationsmanagements gegenüber wachstumsschwache Unternehmen unterscheidet und
- wie wachstumsschwache Unternehmen stereotype Verhaltensmuster von den wachstumsstarken adaptieren und dadurch ihren Wachstumspfad positiv beeinflussen können.

Aufgrund der Zyklusabhängigkeit der Wachstumsphasen (etwa 4 Jahre) muss zusätzlich geklärt werden, wie sichergestellt werden kann, dass auch die jeweils neue Gruppe potentieller HIFs rechtzeitig adressiert und unterstützt (z.B. durch Schulung) werden kann.

Methodik

Der Anspruch Muster menschlichen Verhaltens und daraus auf Innovationsmanagement in Alpenregionen bezogene Theorien abzuleiten, führt zu einem qualitativen Forschungsansatz in der Tradition der Grounded Theory (Glaser 1987, Strauss 1978). Die Beantwortung der Forschungsfragen soll präskriptiven Charakter haben. Als Untersuchungsbereich dienen die im Rahmen des Forschungsprojekts „Innovationsmonitor Graubünden“ induktiv erfassten Dimensionen Strategie, Struktur, Kultur, Prozess sowie Dynamische Fähigkeiten. Diese widerspiegeln den aktuellen Wissensstand der Erfolgsfaktoren-Forschung im Innovationsmanagement und sind abgrenzbar.

Für die Kodierung wurde das Prinzip des axialen Kodierens angewendet. Die Kategorien musste auf vier Subkategorien disaggregiert und aufgeschlüsselt werden. Die Bewertung der Achsen erfolgte über eine Priorisierung bzw. implizite/explicite Nennung durch die Interviewpartner. Die Beziehungen von und zwischen Achsenkategorien konnten mithilfe des Kodierparadigma (vgl. Strübing 2008) hergestellt werden. Die Interviewer haben das gesprochene Wort digital festgehalten und das Interview anschliessend schriftlich reflektiert. Für die effektive Interviewauswertung und „in vivo“-Codierung war ein zweites unabhängiges Team zuständig.

Die Datenanalyse begann kurz nach den ersten geführten Interviews. Die Feedbacks aus diesem theoretischen Sampling sind an das Befragungsteam zurückgeflossen und haben zu Anpassungen des Fragebogens geführt. Ziel waren einerseits die Verbesserung der ex-ante bestimmten Kategorien sowie das Erreichen der notwendigen theoretischen Hinlänglichkeit (vgl. Dey 1999). Während des gesamten Prozesses fand ein aktiver und iterativer Feedback-Prozess zwischen Datenerhebung, Kodierung und Auswertung statt.

Das Forschungs-Setting hat vorgesehen 50 Firmen mit Sitz in den Südostschweizer Grossregionen Nord-, Mittel- und Südbünden zu befragen. Adressiert wurden ausschliesslich CEO und/oder Inhaber.

³ (Meier, Christoph: Wissens- und Technologietransfer aus Sicht der Regionalpolitik. Die Volkswirtschaft. 2007, Nr. 10, s. 30 – 31.; Becker, K., Kronthaler, F., Wagner, K.: Gute Voraussetzungen für die Gründung neuer Unternehmen? Eine Analyse der Schweizer Regionen. Die Volkswirtschaft. 2009. Nr. 7/8, s. 43 – 46.)



- Gruppe von 20 HIF (welche ihren Umsatz oder die Mitarbeiterzahl innerhalb von 4 Jahren verdoppelt haben)
- Kontrollgruppe A: 20 Firmen der gleichen Branchen und Region ohne Wachstum
- Kontrollgruppe B: 10 branchenverwandte, wachstumsschwache Firmen

Schliesslich konnten insgesamt 30 Unternehmen (15 HIF, 10 Gruppe A, 5 Gruppe B) in die Untersuchung aufgenommen und für die Jahre 2006-2009 befragt werden. Der übliche Ansatz, eine Kriterien basierte Auswahl relevanter Firmen über ein Zufallssample (proportionaler Datensatz vom Schweizerischen Bundesamt für Statistik) zu treffen, wurde durch Datenschutzbestimmungen (MwSt) beschränkt. Schliesslich haben wir auf Basis der Einschätzung der 13 Regionalmanager Graubündens eine den Kriterien entsprechende Auswahl zusammenstellen können.

Projektverlauf/ Vorgehen/ Termine:

Ereignis	Planung	Umsetzung	Bemerkungen
Desk Research	1.4.-30.4.2010	30.4.2010	
Suche und Selektion Projektpartner,	31.7.2010	30.9.2010	Verzögerung aufgrund fehlenden Datenmaterials, Selektion über Regionalmanager gemäss Zwischenbericht von Nov. 2010.
Datenerhebung (1)		31.12.2010	Verstärkung durch 2 Master-Studierende
Datenerhebung (2)		28.2.2011	Nacherhebung notwendig
Entwicklung Erklärungsmodell	31.3.2011	30.4.2011	
Entwicklung Beratungs-/Schulungskonzept	31.5.2011	30.6.2011	Partnerakquise und Projektpartner-Vertrag mit Graubündner Kantonalbank
Durchführung Roadshow		10/2011	„KMU Fokus Innovation“ an 10 Standorten in GR haben rund 800 KMU-Vertreter teilgenommen.
Wissenstransfer in die Lehre		10/2011	Master of Science in Engineering, EMBA/Master of Science BA HTW Chur
KMU Workshops		01&06/2012	2 x 3 Workshops à 1.5 Tage in Samedan, Davos und Chur mit total 60 teilnehmenden KMUs

Tab. 1: Projektverlauf

Resultate – Fazit zu den Dimensionen

Forschungsfrage 1: Was ist das spezifische Innovationsverhalten von High-Impact Firms (CEO, Inhaber) bezüglich der Faktoren des Innovationsmanagements und wie unterscheidet sich dies von wachstumsfähigen/-schwachen Unternehmen?

- Bei *wachstumsschwachen* KMU dominiert die Managementlogik (Minimierung der Verluste, Risiken, Marktanteile sichern), eine gestaltende Denkhaltung der Unternehmensführung fehlt weitgehend.
- Bei *wachstumsfähigen* KMU bestimmt die Managementlogik das Tagesgeschehen. Ist aber ein neues, meist zufälliges Ziel einmal anvisiert, sind Umsetzung und notwendige Anpassungskapazitäten an externe Anforderungen teilweise vorhanden. Eine gestaltende Denkhaltung ist sporadisch erkennbar, die kausale Logik dominiert.
- Bei *wachstumsstarken* KMU werden Effizienz- und Effektivitätsziele im Sinne der Und-Einstellung bewusst ausbalanciert: neue Mittel generieren und kombinieren um Gelegenheiten im Markt auszunutzen. Hier dominiert eine gestaltende Denkhaltung.

Die Rekodierung des Untersuchungsbereichs hat die Kategorien grösstenteils bestätigt, mit einigen wichtigen Neuerkenntnissen: Als bisher vernachlässigte Achsenbeziehung sind die persönlichen Eigenschaften des Unternehmers/der Unternehmerin offenbar von herausragender Bedeutung. Es zeigt sich ein Kontinuum mit folgenden Ausprägungen:

HIF:

Unternehmerperson / Denkart:

Chancen-orientiertes Denken und Handeln bestimmt den Unternehmeralltag. Die Unternehmerperson ist wissbegierig, offen für neue Marktgelegenheiten („Antenne draussen“) und lässt sich von verschiedensten Impulsen stimulieren. Unternehmer sein heisst, sich selbst zu verwirklichen, Veränderung ist Teil des Erfolges. Dabei werden Effizienzziele aber nicht aus den Augen verloren. Trotz Einschränkungen bei den Ressourcen werden Mittel und Wege gefunden (z.B. über Geschäftskontakte, Kooperationen) neue Ziele zu erreichen. Entrepreneure dieser Klasse erkennen und nutzen Gelegenheit, indem sie Bestehendes rekombinieren.

Dimensionsausprägungen wachstumsstarker Unternehmen

In den Geschäftsdimensionen (Kategorien) Strategie und Marktorientierung, Struktur, Kultur, Prozesse und dynamische Fähigkeiten zeigt sich diese Diskrepanz eindrücklich:

Strategie: Wachstumsstarke KMU verfolgen eine Differenzierungsstrategie und erschliessen

neue, aber verwandte Produkt-Markt-Kombinationen. Sie verfügen über ein ausgewogenes Portfolio, zeigen eine konsequente Markt- und Kundenorientierung und sehen Innovation als strategisch bedeutende Komponente. In diesem Kontext werden Kundenbeziehungen gepflegt und ständig auf neue Problemlösungen untersucht.

Struktur: Problemstellungen werden über autonome und entscheidungsfähige Projektorganisationen abgewickelt, mit klaren und „machbaren“ Zielsetzungen. Kompetenzen werden entlang des Transformationsprozesses aufgebaut. Dabei werden aktuelle und prospektive Qualifikationen (Know-how, Technologie) berücksichtigt. Anreize sind meist immaterieller Natur (Anerkennung)

Kultur: Leistungswille, Lebensqualität am Arbeitsplatz und Fehlertoleranz (als Lernchance) sind Ausdruck einer systemorientierten und visionsbasierten Kultur. Sie ist auf das Unternehmen

„Look and feel“ wachstumsstarker Unternehmen

Eine weitere qualitative Besonderheit hat die abschliessende Feedback-Runde mit dem Interviewer-Team an den Tag gebracht: Wachstumsstarke Unternehmen legen sichtbar mehr Wert auf ihr Arbeitsumfeld. Diese Umgebung ist ansprechend im Sinne von stilvoll, zeitgemäss (aber nicht notwendigerweise modern), offen in der Raumgestaltung, zweckmässig und ordentlich. Hingegen präsentieren sich wachstumsschwache Unternehmen gepflegt, aber oft altbacken und unaufgeräumt.

ausgerichtet. High-impact firms weisen keine Personalfuktuation aus. Führungsverantwortliche involvieren Mitarbeitende in die Entscheidungsfindung und helfen ihnen dabei, persönlich erfolgreich zu sein.

Innovationsprozess: Obwohl nicht notwendigerweise nach klassischem Schema ausgeprägt, ist der Prozess beschreibbar. Extrovertiert und durchlässig (Open Innovation) sind dominante Eigenschaften des Innovationsprozesses von wachstumsstarken Unternehmen. Eine genügende Anzahl kommerziell erfolgreicher Produkte und Dienstleistungen (die bis 30% des gegenwärtigen Umsatzes ausmachen), Qualität, Markt und Kundenbedürfnisse als Selektionskriterien und die Involvierung der Kunden sind kritische Erfolgsfaktoren für einen konstanten Innovationsoutput.

Dynamische Fähigkeiten: Wissen und Bedürfnisse sind in Bezug auf die notwendigen Absorptionsfähigkeiten zentrale Themen. Es herrscht ein zukunftsorientiertes Bekenntnis zu Wissens- und Technologie-Transferleistungen.

Subsumiert beherrschen HIF ihre Innovationsroutine (Produktion und erfolgreiche Diffusion von Innovationen) indem sie spezifische Mechanismen operativ (interne Entwicklung, Ressourcenverfügbarkeit), strukturell (standardisierte Prozeduren, formalisierte Prozesse) und kulturell (Vision, schnelles Feedback) bereitstellen.

Dynamische Fähigkeiten und ein „Entrepreneurial Spirit“ halten den Wissensstock der Unternehmung auf dem Laufenden und erstellt damit Bereitschaft, sich bietende Gelegenheiten effizient auszunutzen. Dies geschieht durch die bewusste Transformation der vorhandenen Ressourcenbasis (Fähigkeiten, Wissen, Realkapital). Wiederum sind spezifische Mechanismen operativ (Kooperation, WTT, prospektive Personalentwicklung), strukturell (Projektmanagement, MbO) und kulturell (Fehlertoleranz, explizite Vision, Freude unternehmerisch tätig zu sein) die Grundlage.



Abb. 1: Und-Einstellung

Die sogenannte UND-Einstellung (siehe Abb. 1) erteilt dem Unternehmertum und dem Management eine komplexe Aufgabe: Sie müssen einerseits hervorragende Skills mitbringen, um bestehende Ressourcen und organisationale Fähigkeiten effizient auszunutzen. Andererseits müssen sie diese Fähigkeiten und Routinen anpassen und erneuern können. Hier zeigt sich in unserer Untersuchung eine Logik, die bereits von Saravathy (2010) als „effectual reasoning“ bzw. gestaltende Denkllogik beschrieben wurde.

Das individuelle unternehmerische Verhalten (und die zugrunde liegende Einstellung) ist offensichtlich wichtiger als der Standort. Daraus folgt: Firmenwachstum in peripheren Regionen ist keine Frage des Standorts, sondern der Unternehmerschaft.

**Nicht-HIF***Unternehmerperson / Denkart:*

Die Umsetzung vorgesehener Ziele hängen einzig von den verfügbaren Mitteln ab. Effizienz, mit Betonung auf Kosten- und Risikominimierung, dominiert in diesen Betrieben und leitet die tägliche Entscheidungen. Tradition, Sicherheit und (Branchen-)Konformität prägen den Geschäftsverlauf. Bestehende (meist grosse Kunden) werden gehegt und gepflegt. Man ist mit dem Erreichten zufrieden. Neue Gelegenheiten ergeben sich meist zufällig. Sind diese erkannt, liegt die Kompetenz in einer schnellen und effizienten Umsetzung.

Diese Achsendimension „Unternehmerperson“ nimmt direkt Einfluss auf die Ausprägung und Differenzierung der anderen Kategorien, indem wichtige Entscheidungen für die Geschäftsdimensionen Chefsache sind. In diesem Fall sind zwischen den Kontrollgruppen A und B (gleiche Region und Branche) Unterschiede nicht mehr trennscharf auszumachen. Wir fahren deshalb mit der konzentrierten Gegenüberstellung der wachstumsstarken mit den vereinigten wachstumsfähigen/-schwachen Unternehmen.

Dimensionsausprägungen wachstumsfähiger/-schwacher Unternehmen

Strategie: Wachstumsschwache KMU sind vorzüglich in einer Nische tätig und penetrieren den bestehenden Markt mit bisherigen Produkten („more of the same“). Im Portfolio befindet sich eine oder zwei Cash-Cows, die gehegt und gepflegt wird. Zentral sind Kosten und effiziente Prozesse.


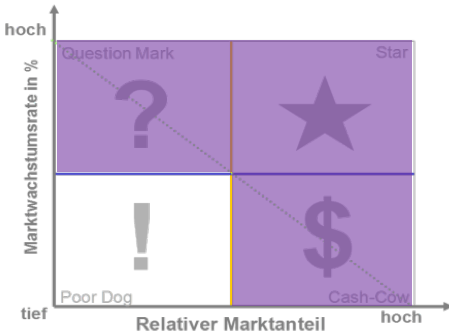

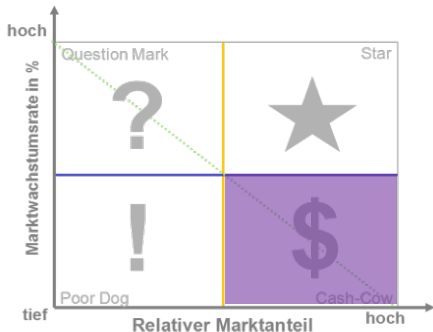
Struktur: Allgemein ist von KMU dieser Art nicht oder nur fragmentiert zu erfahren, wie Innovation im Betrieb strukturiert ist. Vereinzelt verfügen die Kader über Entscheidungsspielraum (Autonomie), Anreize erfolgen über materielle und immaterielle Massnahmen (z.B. Gratifikation, Boni). Angaben zu Mitentscheidung und MbO stehen nicht zur Verfügung. Notwendige Qualifikationen orientieren sich bedarfsorientiert an Stellenanforderungen.

Kultur: Tradition und partielle Offenheit für „Neues“ prägen die Kultur. Eine Vision ist nicht sichtbar und existiert – wenn überhaupt – im Kopf des Chefs. Die kulturellen Werte orientieren sich am Unternehmer selbst. Die Fluktuation ist normal.

Innovationsprozess: Innovation ist diffus organisiert, nicht standardisiert. Ein Trichter ist nicht erkennbar, dafür eine funktionale Fokussierung. Die Umsetzung neuer Produkte und Dienstleistungen ist ein introvertierter Prozess, bei dem der Kunden bestenfalls Ideengeber ist.

Dynamische Fähigkeiten: Je nach Bedarf werden WTT-Leistungen in Anspruch genommen. Die Absorption notwendigen Wissens erfolgt reaktiv entlang der Wertschöpfungskette (vor allem Lieferanten und Kunden).

Worin bestehen die konkreten Resultate?

Thema	Wachstumsstarke Unternehmen in GR	Wachstumsschwache Unternehmen in GR
<p>Strategie</p>	<p>Haben eine Differenzierungsstrategie</p> <p>Erschliessen verwandte, neue Produkt-/Marktkombinationen.</p>  <p>Erschliessen verwandter, neuer Produkt-/ Marktkombinationen</p> <p>Haben ein ausgewogenes Portfolio mit genügend Question marks.</p>  <p>Innovation ist eine strategische Komponente</p>	<p>Verfolgen eine Nischenstrategie</p> <p>Verfolgen eine konsequente Marktdurchdringung</p>  <p>Marktdurchdringung</p> <p>Hegen und pflegen eine Cash-Cow</p>  <p>Innovation ist kein Thema („Hold“)</p>
<p>Struktur-Elemente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Projektmanagement (Innovation) - Autonomie - Immaterielle Anreize (Anerkennung) - Mitentscheidung - MbO - Kompetenzorientiert (aktuelle; prospektive Qualifikationen) <p>Eindruck vom Arbeitsumfeld: Stylish, moderne Infrastruktur</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Angaben darüber, wie Innovation strukturiert ist. - Vereinzelt Autonomie für Kader - Materielle + immaterielle Anreize - Keine Angaben zu Mitentscheidung und MbO - Bedarfsorientiert (Qualifikation nach Stellenanforderung) <p>Eindruck vom Arbeitsumfeld: Altbackene Infrastruktur</p>



Kultur-Elemente	<ul style="list-style-type: none">- Explizite Vision- Leistungswille- „glücklich sein“- Fehlertoleranz- Systemorientiert (Kultur orientiert sich am „Unternehmen“)- Keine Fluktuation	<ul style="list-style-type: none">- Keine Vision (steckt wenn überhaupt im Kopf des Chefs)- Tradition- Teilweise offen für „Neues“- Personenorientiert (Kultur orientiert sich am Unternehmer)- Normale Fluktuation
Prozesse/Routinen	<ul style="list-style-type: none">- Beschreibbar (explizit)- Innovationstrichter- Prozess extrovertiert, durchlässig (Open Innovation)- Involvierung der Kunden (Co-Creation)	<ul style="list-style-type: none">- Diffus (nicht standardisiert)- (eher) kein Trichter → Zufall- Introvertiert (closed innovation)- Funktional- Kunde ist im besten Fall Ideengeber
Dynamische Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none">- Prospektives Bekenntnis zu WTT- Absorptionsfähigkeiten für Wissen und Bedürfnisse	<ul style="list-style-type: none">- Bedarfsorientierte Nutzung von WTT- Reaktive Absorption entlang der Wertschöpfungskette (Lieferanten, Kunden)
Dynamische Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none">- Effectual reasoning- Suche nach Geschäftsgelegenheiten- Selbstverwirklichung, Stimulation- Wissensbegierig- UND-Einstellung <p>Chancen-orientiertes Denken und Handeln</p>	<ul style="list-style-type: none">- Causal reasoning- Risikominimierung- Tradition, Sicherheit, Konformität- Zufrieden- Umsetzungsorientierung <p>Management-orientiertes Denken und Handeln</p>

Schlussfolgerungen/ Synthese:

Implikationen für die Unterstützung potenzieller HIF (Forschungsfrage 2)

Die Schlussfolgerungen für eine geeignete Adressierung und Unterstützung müssen differenziert betrachtet werden.

- Die betrachteten Gazellen beherrschen das situationsbedingte und zeitlich adäquate Austarieren von Gestaltung (Exploration) und Verwertung (Exploitation) von Gelegenheiten. Dazu sind die notwendigen Geschäftsdimensionen installiert und im Sinne eines integrierten Innovationsmanagements (Ziltener & Forster 2011) funktionstüchtig. Ebenso herrscht die notwendige „Denkhaltung“ bzw. ein „Entrepreneurial Spirit“ vor, um Marktgelegenheiten zu entdecken, zielgerichtet zu planen (Ressourcenallokation), zu entscheiden und – wenn notwendig über die Adaption und Rekonfiguration bestehender Strukturen – umzusetzen. Ist ein neues Ziel einmal erkannt und strategisch erstrebenswert, wird effizient daraufhin gearbeitet.

Geeignete Unterstützungsmassnahmen umfassen durchdachte, anerkannte und für die Praxis pragmatische Tools, Methoden, Managementtrainings. Damit können diese Unternehmen primär in der Verwertungsphase (Exploitation) unterstützt werden.

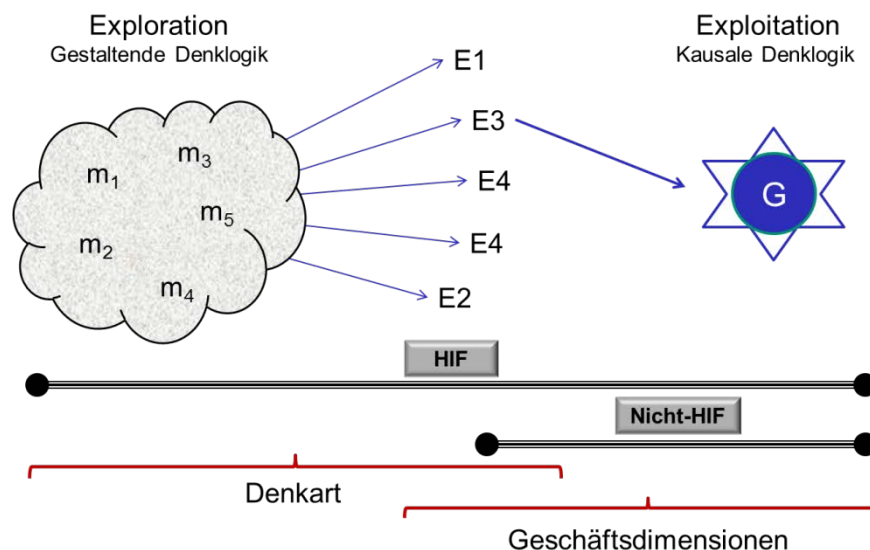


Abb.2: HIF und Nicht-HIF im Spannungsfeld zwischen Exploration und Exploitation

Firmen der Kontrollgruppe A sind erfahren und effizient, wenn es darum geht, bestehende Prozesse routiniert durchlaufen zu lassen. Neue Gelegenheiten erscheinen aber nur sporadisch auf ihrem strategischen Radar. Solche Firmen scheitern oft in einer mangelhaften Umsetzung durch ungenügend ausgeprägte dynamische Fähigkeiten (nicht können) oder einer fehlenden Denkart (nicht sehen). Hierzu fehlt es an rechtzeitig für die Zukunft aufgebauten Fähigkeiten (z.B. über Kooperationen und prospektiver Personalentwicklung), welche kurzfristig nur reaktiv und damit suboptimal organisiert werden können.

Geeignete Unterstützungsmassnahmen sind im Feld des unternehmerischen Denkens und Handelns zu verorten. Es gilt rechtzeitig strategische Erfolgspotenziale aufzubauen. Dazu muss an der Denkhaltung gearbeitet werden, um kreative und unternehmerische Spannung aufzubauen.

Dieser Weg führt oft über die Neubesetzung von Führungspositionen, dem Hinzuziehen notwendiger externer Talente - sprich Fähigkeiten - oder auch Doppelbesetzungen (Nachfolgeplanung). Als Tool ist der Open Innovation-Ansatz denkbar.

Firmen der Kontrollgruppe B fehlt es an Denkart und Fähigkeiten in den Geschäftsdimensionen. Auf dem Weg zu neuen Zielen sind die Geschäftsdimensionen – ausgehend von einer strategischen Planung - grundlegend zu überarbeiten und Nachfolge-Regelungen anzupacken.

Für die Phase der Geschäftsdimension (Exploitation) sind WTT-Institutionen eine geeignete Quelle für Unterstützungsaktivitäten wie z.B. Workshops zu Kreativität und Geschäftsmodell-Entwicklung, vorausgesetzt es bestehen klare strategische Ziele. Wenn es allerdings um persönliche Eigenschaften eines Unternehmers geht (Exploration), greifen die uns zur Verfügung stehenden Tools zu kurz. Dies sind Gegenstände der Psychologie.

Hierzu sind auch weitere Akteure wie Politik und Bildung gefordert. Gesucht sind Konzepte, die den «entrepreneurial spirit» von Kindesbeinen (Grundschule) an fördert und ein produktives Umfeld für wachstumsstarke Unternehmen schaffen. Themen sind steuerliche Entlastungen, administrative Erleichterungen oder ein verbesserter Zugang zu Wissen, Infrastruktur und Ausbildung.

Workshop-Reihe

Aus diesen Erkenntnissen heraus hat das Schweizerische Institut für Entrepreneurship eine konkrete Beratungsplattform in Form einer Workshop-Reihe geschaffen. Die Themenschwerpunkte sind: Strategie (inkl. Organisation, Kultur, Risiken und Finanzen), Innovationsprozess, Kooperation sowie ein Umsetzungstemplate für innovative Projekte. Die Ergebnisse dieses Forschungsprojekts (HIF GR) werden in einfache und verständliche Empfehlungen formuliert, so dass die regionale Wirtschaft wirklich davon profitieren kann.



Workshop
«Innovation für Bündner KMU»
Januar 2012

Das Schweizerische Institut für Entrepreneurship (SIFE) führt im Januar 2012 in Chur, Davos und Samedan Workshops zum Thema «Innovation für Bündner KMU» durch. Das Angebot richtet sich an Inhaber, Geschäftsführer und Firmenvertreter, die den Erfolg ihrer Organisation langfristig sichern wollen, indem sie innovative, neue Wege beschreiten. Melden Sie sich für einen Workshop in Ihrer Region an!



Als Partner konnten gewonnen werden:

- Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden
- WTT CHost
- Handelskammer und Arbeitgeberverband Graubünden
- Graubündner Kantonalbank
- Bündner Gewerbeverband
- Hotelleriesuisse (Graubünden)
- Gastro Graubünden

In einem weiteren Schritt könnten die Forschungsergebnisse im Rahmen eines „Train-the-Trainer“-Anlasses an die 12 Regionalmanager sowie weiteren Beeinflusser in den Regionen vermittelt werden.

Transfer in die Lehre

Das Thema „Innovationsmanagement für wachstumsfähige KMU“ findet derzeit Eingang in die Management-Aus- und Weiterbildung sowie dem Masterstudium der HTW Chur, aber auch im Kontextmodul MSE. Seit dem Frühjahrssemester 2012 steht ein didaktisch-methodisch erprobtes Unterrichtstool zur Verfügung. Bei Bedarf stehen Mitglieder des Forschungsteams HIF-GR für einen persönlichen Transfer des Projekts in die Lehre und weiterführende Studentenprojekte zur Verfügung.

Überregionale Ausstrahlung der Resultate

Familiäre, also ähnlich strukturierte Regionen in Europa können von diesen Resultaten profitieren. Sie helfen dabei, notwendige Aktivitäten innerhalb eines regionalen Innovationssystems zu lokalisieren und innovationsbereite, potenzielle High-Impact Firms gezielt zu unterstützen. Im Endeffekt weisen Regionen mit einem überdurchschnittlichen Anteil solcher Firmen positive Beschäftigungseffekte, ein höheres Lohnniveau und daraus mehr Wettbewerbsfähigkeit und Wachstums aus. Aus Forschungssicht wird der spezifische Datenbestand erweitert. Es gilt dieses Datenmaterial über die verwandten Regionen zu verbinden, auszuwerten und daraus zu lernen, damit die Herausforderungen spärlich besiedelter Gebiete angepackt werden können.

Kosten/ Finanzen Überblick über das Gesamtprojekt:

Einnahmen:

Förderverein (gesprochen): CHF 60'000.00

Ausgaben:

Personalkosten CHF 46'007.15

Spesen, Porto, Material CHF 7'122.45

Überschuss Projekt Förderverein CHF 6'870.40

Die Durchführung der Impulsreferate und der Workshops wurden zusammen mit der Graubündner Kantonalbank und dem Amt für Wirtschaft und Tourismus durchgeführt. Die Finanzierung wurde über ein separates Projekt abgewickelt. Die Workshop-Teilnehmer haben für den 1 ½ Tage dauernden Workshop CHF 750.- bezahlt (GKB Kunden CHF 500.-).



Publikationen:

Bereits im Laufe des Projektes erfolgte Publikationen:

Lewrick, M., Ziltener, A. (2011): *Die Routine der Innovation fördern*. io management, 7-8/2011, S. 50-54

Ziltener, A. (2011): *Verwandte Diversifikation technologieorientierter Klein- und Mittelunternehmen*. Wirtschaftsmagazin, Nr. 19, S. 8 - 11.

Ziltener, A., Forster, M. (2010): *Managing Innovation Activity in Peripheral Regions and its Contribution to Entrepreneurial Success*. ISBE Conference 2010, London.

Ziltener, A., Forster, M. (2011): *Innovation Behaviour of High Impact Firms in Rural Regions*. ICSB Worldconference 2011, Stockholm.

Ziltener, A. (2011): *Der Einfluss der Innovationskultur auf Corporate Entrepreneurship und deren Beitrag zum unternehmerischen Erfolg*. 15. Interdisziplinäre Jahreskonferenz zur Gründungsforschung 2011, Zürich/St.Gallen.

Nach Abschluss des Projekts zu erwartende/ geplante Publikationen:

k.A.