Innovationsmanagement in Wissenschaftsverlagen

Untersuchung zur Durchführung und
dem Vorliegen von Erfolgsfaktoren

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Engineering (M. Eng.)

Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig
University of Applied Sciences
Fakultät Medien, Studiengang Medienmanagement

vorgelegt von : **Antonia Camille Schrader**
geboren am : **18. Februar 1993 in Berlin**
eingereicht bei : **Prof. Dr.-Ing. Michael Reiche**

Leipzig, den 17. Oktober 2017

Danksagung

Die vorliegende wissenschaftliche Arbeit dient der Erlangung des akademischen Grads Master of Engineering für den Masterstudiengang Medienmanagement an der Fakultät Medien der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig.
Die Arbeit wurde von Prof. Dr.-Ing. Michael Reiche, Lehrgebiet Verfahrenstechnik der Medienvorstufe betreut, dem ich an dieser Stelle für seine Unterstützung bei der Erstellung der vorliegenden Arbeit danken möchte. Mein Dank gilt ebenfalls den Experten der vier Wissenschaftsverlage, die sich bereit erklärt haben, für die Untersuchung dieser Arbeit interviewt zu werden. Schließlich bedanke ich mich bei meinen Eltern, meinem Denis sowie Janine, Sarah und Nhu Trang für das sorgfältige Korrekturlesen und den unbeschränkten Rückhalt.

Leipzig, Oktober 2017

Antonia Camille Schrader

Autorreferat

In Zeiten der Globalisierung, dem Medienwandel und den sich verändernden Kundenbedürfnissen ist es für das Fortbestehen von Unternehmen essentiell mit immer neuen Produkten, Geschäftsmodellen oder verbesserten Arbeitsprozessen zu reagieren. Besonders die Verlagsbranche steht in diesem Zuge unter dem Druck alte Strukturen zu überdenken und sich neu zu erfinden. Die Entwicklung von Innovationen, die etwas grundsätzlich Neues für eine Branche oder für ein Unternehmen darstellen, ist somit der Schlüssel, um diesen neuen Herausforderungen entgegenzutreten. Damit dies gelingt, ist es notwendig, den Prozess von der Ideengenerierung bis zur Umsetzung der Innovation planbar und beherrschbar zu machen. Das ist die Aufgabe des Innovationsmanagements.
Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob Innovationsmanagement bereits in den Unternehmen des Verlagswesens betrieben wird. Da Wissenschaftsverlage schon früh unter Veränderungsdruck gerieten, eignen sie sich besonders als Untersuchungsgegenstand für die vorliegende Arbeit. Ziel ist es daher zunächst zu untersuchen, ob Innovationsmanagement in Wissenschaftsverlagen betrieben wird. Da es darüber hinaus verschiedene Aspekte für die erfolgreiche Durchführung des Innovationsmanagements zu berücksichtigen gibt, soll außerdem ermittelt werden, ob Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements in den Wissenschaftsverlagen identifiziert und nachgewiesen werden können.
Hierfür wird zunächst ein theoretisches Grundwissen zum Thema »Innovation« und »Innovationsmanagement« sowie zum Untersuchungsgegenstand »Wissenschaftsverlage« geschaffen. Anschließend erfolgt eine Einführung in die Innovationserfolgsfaktorenforschung. Da es eine Vielzahl an Studien zu den Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements gibt, werden zwei Studien ausgewählt und deren Ergebnisse vorgestellt. Diese dienen zur Erstellung einer eigenen Systematik von Erfolgsfaktoren. Auf dieser Grundlage wird ein Interviewleitfaden entwickelt. Mit Hilfe dessen werden im Rahmen der praktischen Auseinandersetzung mit dem Forschungsthema ausgewählte Experten aus vier Wissenschaftsverlagen interviewt. Die Erkenntnisse aus diesen Interviews dienen anschließend dazu zu ermitteln, ob Innovationsmanagement in den Wissenschaftsverlagen betrieben wird und ob hierfür Erfolgsfaktoren identifiziert und nachgewiesen werden können.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis ..... **V**

1 Einleitung **1**

2 Grundlagen des Innovationsmanagements **4**

2.1 Begriffsklärung: Innovation 4

2.2 Innovationsarten 6

2.2.1 Differenzierung nach dem Gegenstand 6

2.2.2 Differenzierung nach dem Neuheitsgrad 9

2.2.3 Differenzierung nach dem Veränderungsumfang 10

2.2.4 Zusammenfassung 11

2.3 Innovationsmanagement 11

2.3.1 Innovationsprozess 13

2.3.2 Open Innovation 16

2.3.3 Abgrenzung des Innovationsmanagements 19

3 Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements **22**

3.1 Stand der Forschung 22

3.2 Vorstellung der ausgewählten Studien zu Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement 25

3.2.1 Vorstellung der gewählten Studien: 1. Stern und Jaberg 26

3.2.2 Vorstellung der gewählten Studien: 2. Frauenhofer-Institut 29

3.2.3 Evaluierung der vorgestellten Studien 33

3.3 Harmonisierung der Ergebnisse der vorgestellten Studien 35

3.4 Eigene Erfolgsprinzipien und Erfolgsfaktoren 37

4 Merkmale des wissenschaftlichen Verlagsumfelds **47**

4.1 Wissenschaftliches Publizieren 47

4.2 Charakteristik von Wissenschaftsverlagen 50

4.2.1 Unternehmensgröße 50

4.2.2 Umgang mit der Digitalisierung 50

4.3 Fazit 55

5 Innovationsmanagement in Wissenschaftsverlagen ... 56
5.1 Auswahl der Methodik ... 56
5.2 Methode: Experteninterview mit Leitfaden ... 57
5.2.1 Stichprobenkonstruktion ... 58
5.2.2 Aufbau des Interviewleitfadens ... 59
5.2.2.1 Aufbau des ersten Teils des Interviewleitfadens ... 59
5.2.2.2 Aufbau des zweiten Teils des Interviewleitfadens ... 62
5.2.3 Vorbereitung und Durchführung der Experteninterviews ... 75
5.3 Auswertung der Experteninterviews ... 77
5.3.1 Vorgehensweise bei der Datenauswertung ... 77
5.3.2 Ergebnisse der Experteninterviews ... 80
5.3.2.1 Ergebnisse zur Forschungsfrage 1 ... 80
5.3.2.2 Ergebnisse zur Forschungsfrage 2 ... 84
5.3.3 Beantwortung der Forschungsfragen ... 105
5.3.3.1 Beantwortung der Forschungsfrage 1 ... 105
5.3.3.2 Beantwortung der Forschungsfrage 2 ... 107

6 Schlussbetrachtung ... 114
6.1 Einordnung der Forschungsergebnisse ... 114
6.2 Diskussion der methodischen Vorgehensweise ... 116
6.3 Fazit ... 120

Literaturverzeichnis ... 121

Anhang
Anhang A: Schematische Darstellung des Interviewleitfadens ... 129
Anhang B: Gesamter Interviewleitfaden ... 130
Anhang C: Transkripte der Experteninterviews ... 137
Anhang D: Extraktionstabellen der Experteninterviews ... 168

Eidesstattliche Versicherung ... 198

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1: Darstellung eines Innovationsprozesses 14

Abb. 2: Reichweiten der verschiedenen Managementdisziplinen im Vergleich 21

Abb. 3: Blackbox der Innovationsfähigkeit 23

Abb. 4: Ausschnitt aus Anhang A2 – Teil A/B: Fragebogen der Telefonbefragung zur Messung des Vorliegens und der Planung der Kritischen Erfolgsfaktoren 32

Abb. 5: Geschätzte Umsätze der Vertriebswege von buchhändlerischen Betrieben 52

Tab. 1: Grundmuster und Erfolgsfaktoren nach Stern und Jaberg 28

Tab. 2: Gestaltungsfelder und Kritische Erfolgsfaktoren nach Kirner und Maloca et al. (Frauenhofer-Institut) 30

Tab. 3: Übersicht zu den Ergebnissen zu Forschungsfrage 2 108

1 Einleitung

Weltkonzerne, wie Apple, Google, Amazon, aber auch Unternehmen, wie Tesla Motors, Toyota Motors und Procter & Gamble, haben alle eins gemeinsam. Sie zählen zu den innovativsten Unternehmen der Welt.[1] Produkte und Dienstleistungen, wie das iPad, die Online Suchmaschine, emissionsfreie Autos oder das Swiffer Staubtuch, haben zum Erfolg dieser Unternehmen maßgeblich beigetragen. Sie waren für die Nutzer etwas Neues und stellen demnach Innovationen dar. Doch der Begriff Innovation beschränkt sich nicht nur auf etwas Neues, sondern hierunter fallen auch Verbesserungen. Grundsätzlich ist es entscheidend, dass durch die Innovation aus Sicht des Verwenders ein neuer Nutzen entstanden ist. Dass diese innovativen Unternehmen gleichzeitig auch zu den erfolgreichsten zählen, zeigt deutlich, dass Innovationen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Dies bestätigt auch die 2015 veröffentlichte Innovationsstudie der PricewaterhouseCoopers AG. Demnach wachsen innovative Unternehmen schneller, sie generieren mehr Umsatz und sind erfolgreicher.[2] Dabei beschränken sich Innovationen als Umsatztreiber nicht mehr nur auf die Technologie- und Konsumgüterbranche der Industrieländer, sondern stellen mittlerweile einen Wachstumsgaranten für alle Branchen und Regionen dar.[3] Dass Innovationen entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg sind und diese Bedeutung in Zukunft noch steigen wird, ist den Unternehmen merklich bewusst. So halten 83 Prozent der befragten Firmen der Studie Innovationen für wichtig oder unverzichtbar, um im globalen Wettbewerb zu bestehen. 88 Prozent stimmen darüber hinaus der Aussage zu, dass Innovationen wichtige oder gar unabdingbare Voraussetzungen für ihre künftige Wettbewerbsfähigkeit sein werden.[4]
In Zeiten der Globalisierung, dem Medienwandel und den sich verändernden Kundenbedürfnissen ist es für das Fortbestehen von Unternehmen essentiell mit immer neuen Produkten, Geschäftsmodellen oder verbesserten Arbeitsprozessen zu reagieren. Doch gerade dieser Innovationsdruck stellt viele vor Probleme und die Frage: Wie ist es möglich in meinem Unternehmen neue Produkte, Geschäftsmodelle oder Prozesse von der Idee bis zur Umsetzung erfolgreich und effizient umzusetzen?

Abhilfe schafft hier die Etablierung eines Innovationsmanagements. In dessen Rahmen wird die Generierung von Ideen bis zur Umsetzung strukturiert in einem Prozess gemanagt und die Entstehung von Innovationen aktiv steuer- und kontrollierbar gemacht. Das Innovationsmanagement ist somit ausschlaggebend für die Fähigkeit der Unternehmen Innovationen zu entwickeln.
Es ist nicht verwunderlich, dass daher bereits seit den 1960er Jahren geforscht wird, welche Faktoren gegeben sein müssen, um erfolgreiches Innovationsmanagement zu betreiben. Bis heute wurden so mehr als 300 empirische Studien durchgeführt, um Erfolgsfaktoren für das Innovationsmanagement

---

1 vgl. [AA 2016], Zugriff am 11.07.2017; 12:31 Uhr
2 vgl. [PWC 2015], S. 6, Zugriff am 11.07.2017; 12:35 Uhr
3 vgl. ebd., S. 7, Zugriff am 11.07.2017; 12:35 Uhr
4 vgl. ebd., S. 5, Zugriff am 11.07.2017; 12:35 Uhr

zu identifizieren und zu validieren. Doch während diese Erkenntnisse vor allem die Aktivitäten der Branchen des produzierenden und verarbeitenden Gewerbes beeinflussen und diese aktiv an der Innovationsforschung beteiligt sind, scheint das Thema in der Verlagsbranche erst seit den 2010er Jahren an Relevanz gewonnen zu haben. Dies wird anhand der kaum vorhandenen Literatur zum Innovationsmanagement in Verlagen deutlich. Dabei stehen gerade diese seit der digitalen Revolution unter dem Druck alte Strukturen zu überdenken und sich neu zu erfinden. Hierzu zählt vor allem die Anpassung von Produkten und Prozessen, um Inhalte sowohl in gedruckter als auch in digitaler Form zur Verfügung stellen zu können. Weiterhin erfordert das sich verändernde Mediennutzungsverhalten der Rezipienten eine Anpassung der Geschäfts- und Erlösmodelle der Verlage. Damit ist die Aufgabe diesen Anforderungen des Marktes zu entsprechen, eng mit der Fähigkeit Innovationen zu entwickeln, verbunden. Die Durchführung von Innovationsmanagement ist somit für den Erfolg von Verlagen im Rahmen der Digitalisierung entscheidend.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob Innovationsmanagement bereits in den Unternehmen des Verlagswesens betrieben wird. Da hierzu noch wenig bzw. keine Erkenntnisse vorliegen, hat die vorliegende Arbeit den Anspruch einen ersten Beitrag zum Thema zu leisten. Aufgrund der begrenzten Bearbeitungszeit ist es leider nicht möglich eine repräsentative Anzahl von Verlagen zu untersuchen. Daher wurde entschieden die Untersuchung auf vier Wissenschaftsverlage zu beschränken. Im Rahmen der Digitalisierung nehmen Wissenschaftsverlage eine Vorreiterrolle in der Verlagsbranche ein, da sie früher als andere Verlagstypen von ihren Kunden (meist Bibliotheken und Unternehmen) und Nutzern (Wissenschaftler und Studierende) unter Veränderungsdruck gesetzt wurden.[5] Aus diesem Grund scheinen Wissenschaftsverlage besonders geeignet für die Untersuchung dieser Arbeit zu sein.

Das Ziel der Arbeit ist es daher für ausgewählte Wissenschaftsverlage, die folgenden Forschungsfragen zu beantworten:

Forschungsfrage 1: Wird in den Wissenschaftsverlagen Innovationsmanagement betrieben?

Forschungsfrage 2: Können Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements in den Wissenschaftsverlagen identifiziert und deren Vorliegen nachgewiesen werden?

Auch wenn somit keine allgemeingültigen Ergebnisse für die Verlagsbranche ermittelt werden können, kann die vorliegende Arbeit als Anreiz für weitere Forschungsvorhaben zu diesem Thema angesehen werden.

5 vgl. [FS 2015], Zugriff am 11.10.2017; 13:54 Uhr

Für die Untersuchung der genannten Forschungsfragen wird dabei die empirische Methode des Experteninterviews angewandt und die Ergebnisse der Interviews analysiert.
Hierfür ist es zunächst notwendig ein grundsätzliches Verständnis für das Thema »Innovation« und »Innovationsmanagement« zu schaffen.
Anschließend erfolgt eine Einführung in die Innovationserfolgsfaktorenforschung zu Beginn des dritten Kapitels. Da es eine Vielzahl an Studien zu den Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements gibt, werden zwei Studien ausgewählt und deren Ergebnisse vorgestellt. Diese dienen zur Erstellung einer eigenen Systematik von Erfolgsfaktoren.
Das Kapitel 4 befasst sich mit dem Untersuchungsgegenstand »Wissenschaftsverlage« und geht auf die Merkmal des wissenschaftlichen Verlagsumfelds ein, bevor im fünften Kapitel die praktische Auseinandersetzung mit den Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit erfolgt.
Nach einer theoretischen Einführung in die Grundlagen der empirischen Methode »Experteninterview mit Leitfaden« wird erläutert, wie der Interviewleitfaden dieser Arbeit entwickelt wurde. Der erste Teil des Leitfadens dient dazu, im Rahmen der Experteninterviews mit ausgewählten Personen aus Wissenschaftsverlagen Erkenntnisse zur *Forschungsfrage 1* zu ermitteln. Der zweite Teil des Leitfadens wird auf Grundlage der eigenen Systematik der Erfolgsfaktoren aus Kapitel 3 erstellt. Hier werden die Erfolgsfaktoren in Fragen operationalisiert, sodass sie mit Hilfe der Interviews zunächst identifiziert werden können. Auf dieser Grundlage kann anschließend entschieden werden, ob die jeweiligen Erfolgsfaktoren in den befragten Wissenschaftsverlagen vorliegen oder nicht. Zum Abschluss des Kapitels werden die Forschungsfragen zusammenfassend beantwortet.
Das letzte Kapitel widmet sich einer Einordnung der ermittelten Ergebnisse hinsichtlich der aktuellen Herausforderungen der wissenschaftlichen Verlagsbranche. Abschließend folgen eine kritische Auseinandersetzung mit dem methodischen Vorgehen dieser Arbeit und ein kurzes Fazit.

Da die in Kapitel 3 vorgestellte eigene Systematik von Erfolgsfaktoren essentiell für die nachfolgenden Kapitel ist, **liegt zur leichteren Handhabung eine lose Übersicht dieser Systematik bei**.

2 Grundlagen des Innovationsmanagements

Innovationen sind bereits seit dem 20. Jahrhundert Gegenstand der Forschung und heute aktueller als je zuvor. Politik und Wirtschaft fordern Unternehmen mehr denn je auf innovative Ideen und Produkte zu entwickeln, um sich im globalen Wettbewerb Vorteile zu sichern. Auch in der Werbung und im Marketing ist »Innovation« ein populärer und häufig verwendeter Begriff. Allerdings existiert eine Vielzahl von Definitionen, was Innovationen sind. Je nach Perspektive wird darunter etwas anderes verstanden.

Da der Forschungsgegenstand »Innovationsmanagement« der vorliegenden Arbeit eng mit der Entwicklung von Innovationen verbunden ist, wird zu Beginn des vorliegenden Kapitels ein Überblick zur Definition des Begriffes »Innovation« und seiner Klassifizierung in Arten gegeben. Auf diesem Wissen aufbauend wird anschließend auf das Innovationsmanagement und den Innovationsprozess eingegangen. Zum Abschluss des Kapitels wird erläutert, wie sich das Innovationsmanagement von anderen Managementansätzen abgrenzt.

Dieses grundsätzliche Verständnis zu Innovationen, zum Innovationsmanagement und zum Innovationsprozess ist essentiell, um sich mit den im Rahmen dieser Arbeit aufgestellten Forschungsfragen praktisch auseinandersetzen zu können.

2.1 Begriffsklärung: Innovation

Etymologisch gesehen stammt der Begriff »Innovation« von den lateinischen Wörtern »novus« = neu und »innovare« = erneuern ab.[1] Hieraus entwickelte sich das Wort »innovatio«, was »Erneuerung«, aber auch »sich Neuem hingeben« bedeutet. Im Sinne der Wortherkunft ist eine Innovation also nicht ausschließlich etwas vollständig Neues, sondern kann auch eine Erneuerung bezeichnen.[2]

Heutzutage wird der Begriff vor allem im Kontext der Betriebswirtschaft und Wirtschaftswissenschaft gebraucht.

Der österreichischen Ökonom Joseph A. Schumpeter hat den Begriff in seinem Werk *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* (Erstauflage 1912) erstmals eingeführt. In diesem beschreibt er, dass die Voraussetzung für Wachstum und technischen Fortschritt im Kapitalismus eine diskontinuierliche, spontane Durchsetzung neuer Kombinationen von Produktionsmitteln sei.[3] Eine zentrale Rolle spiele dabei der schöpferische, einfallsreiche Unternehmer, der diesen Fortschritt immer wieder vorantreibt. Dies gelinge ihm u. a. durch die Herstellung eines neuen Produktes oder einer neuen Produktqualität, die Einführung einer neuen, noch unbekannten Produktionsmethode oder die Erschließung eines neuen Absatzmarktes, auf dem ein Industriezweig noch nicht eingeführt war[4].

---

1 vgl. [GP 2012], S. 21

2 vgl. [DM 2012], S. 17

3 vgl. [BVI 2010], Zugriff am 09.05.2017; 15:54 Uhr

4 vgl. [BE 2008], S. 402, Zugriff am 09.05.2017; 16:24 Uhr

Diese neuen Kombinationen von Produktionsmitteln bezeichnet Schumpeter als Innovation.[5]
Den Innovationsprozess, also wie aus einer Idee eine Innovation entsteht, unterteilt Schumpeter außerdem in Phasen. Die Unterteilung in Invention, Innovation und Diffusion ist seither in die moderne Innovationsforschung eingegangen. Eine Invention ist demnach nur die Generierung einer Idee, eines Prototypen oder eines Konzeptes vor der Markteinführung. Erst wenn die Invention umgesetzt und vermarktet wird, liegt eine Innovation vor. In der abschließenden Phase des Innovationsprozesses – Diffusion – findet die Innovation breite Anwendung auf unterschiedlichen sozialwirtschaftlichen Ebenen.[6]
In Schumpeters Innovationsverständnis stehen weniger technische oder technologische Aspekte im Mittelpunkt, sondern er machte erstmals deutlich, dass Innovationen eine ökonomische und zugleich organisatorische Problematik darstellen. Somit ist eine Innovation „keinesfalls nur ein Problem der Naturwissenschaften und der Technik, sie ist überdies ein Problem der Ökonomie und der Managementlehre. Märkte und Organisationen stehen bei dieser Sicht der Dinge gleichrangig neben Technik und Produktion."[7]
Dieser Betrachtung inhaltlich ähnlich ist die betriebswirtschaftliche Definition von Pleschak und Sabisch. In ihrem Buch *Innovationsmanagement* von 1996 schreiben sie: „[…] Innovation [ist] die Durchsetzung neuer technischer, wirtschaftlicher, organisatorischer und sozialer Problemlösungen im Unternehmen. Sie ist darauf gerichtet, Unternehmensziele auf neuartige Weise zu erfüllen."[8]
Während Schumpeter Innovationen eher als eine ganzheitliche Aufgabe in der Wirtschaft betrachtet, verstehen Pleschak und Sabisch Innovationen als Problemlösungsprozess in Unternehmen.[9]
Letztendlich haben diese zwei Definitionen und weitere jedoch gemein, dass etwas Neuartiges bzw. Neuheiten als Innovation bezeichnet werden.[10] Dabei besteht an dieser Stelle das Problem, dass in der Fachwelt keine Einigkeit darüber herrscht, was »neu« bedeutet.[11] Daher richtet sich die vorliegende Arbeit nach den folgenden Ansätzen.
Zunächst besteht laut Vahs und Brem eine Neuerung auch, wenn sie bereits von anderen benutzt wird (Betriebsneuheit), da sie für ein Individuum oder eine Institution subjektiv neu sein kann.[12] „Eine objektive Neuheit lieg[e] dagegen vor, wenn bisher noch keine Anwendung erfolgt ist. Man spricht dann von einer Markt- beziehungsweise Weltneuheit (vgl. Corsten, H./Meier, B. 1983 S. 251). Da sich aus jeder Art von Innovation bestimmte Konsequenzen für das jeweilige Unternehmen

5 vgl. ebd.
6 vgl. ebd.
7 [HS 2010], S. 9
8 [PS 1996], S. 1
9 vgl. ebd.
10 vgl. [HS 2010], S. 3 ff.
11 vgl. [VB 2013], S. 22
12 vgl. ebd.

ergeben, auch wenn die Neuerung bereits anderswo eingeführt wurde, wird Innovation in der betriebswirtschaftlichen Sichtweise heute meist im Sinne von Betriebsneuheit aufgefasst (vgl. Macharzina, K./Wolf, J. 2010 S.742).“[13]

Dieser Auffassung folgt auch Disselkamp. Damit eine Innovation vorliegt, ist für ihn entscheidend, dass für die entsprechende Anwendergruppe ein neuer Vorteil und Nutzen entsteht. Somit kann auch die Umsetzung einer »alten« Idee eine Innovation sein. Gustav Bergmanns Definition unterstützt diese Sichtweise. „Er nennt Innovationen ‚Ideen, die von einer bestimmten Gruppe als neu wahrgenommen und auch als nützlich anerkannt werden (Bergmann G., 2000, S. 19)‘.“[14]

Zusammenfassend kann somit festgestellt werden, dass ein entscheidendes Merkmal von Innovationen der Aspekt der Neuartigkeit ist. Hierbei kann der Grad der Neuartigkeit von einer kleinen Veränderung von bereits Bekannten bis hin zu einer fundamentalen Neuerung variieren.

2.2 Innovationsarten

Nachdem die Bedeutung und die Entstehung des Begriffes »Innovation« erläutert wurden, sollen in den folgenden Kapiteln auf die sogenannten Innovationsarten eingegangen werden.

Innovationsarten stellen eine Kategorisierung von Innovationen nach verschiedenen Merkmalen dar. Die Erläuterung dieser dient dazu ein tieferes Verständnis für den Innovationsbegriff zu schaffen und deutlich zu machen, wie breit der Begriff angewendet werden kann. Auch hier lassen sich je nach Autor und Quelle wieder verschiedene Bezeichnungen für die einzelnen Kategorien finden. Für die vorliegende Arbeit wird sich nachfolgend an den Differenzierungskriterien von Vahs und Brem orientiert.

2.2.1 Differenzierung nach dem Gegenstand

Die Differenzierung von Innovationen nach dem Gegenstand zielt auf die Kernfrage ab, worauf sich die Innovation bezieht bzw. was innoviert wird.[15] Dabei findet sich in der Literatur am häufigsten die Unterscheidung in Produkt- und Prozessinnovation. Für weitere Unterscheidungen nach dem Gegenstand werden außerdem unterschiedliche Begriffe verwendet, die sich jedoch inhaltlich kaum unterscheiden. Besonders die Innovationsart nach dem Gegenstand »Geschäftsmodellinnovation« hat seit der Jahrtausendwende an Relevanz gewonnen, da „eine zunehmende Homogenität von Produkten und Dienstleistungen, stagnierende bzw. schrumpfende Märkte und eine zunehmende Wettbewerbsintensität zu steigendem Preis- und Margendruck führen“[16].

Nachfolgend wird diese und die weiteren Innovationsarten nach dem Gegenstand beschrieben.

---

13 Ebd.
14 [DM 2012], S. 17
15 vgl. [VB 2013], S. 52
16 [SD 2013], S. 1

Produktinnovation

Laut Disselkamp sind Produktinnovationen „neue oder verbesserte Produkte, die von den Kunden als nützlich angesehen und dementsprechend gekauft werden“[17]. Demnach fallen unter Produktinnovationen auch produktpolitische Maßnahmen der Unternehmen, wie Produktdifferenzierung oder -variation. Das Definieren von Produktinnovationen ist somit von Subjektivität geprägt und kann unabhängig davon, ob das Produkt in einem bereits vom Unternehmen aktiven oder neuen Markt lanciert wurde, verwendet werden.[18]

Hierüber hinaus ist zu beachten, dass unter »Produkt« nicht nur die von einem Unternehmen im Markt angebotenen materiellen Waren, sondern auch immaterielle Leistungen, wie Sach- und Dienstleistungen gezählt werden.[19]

Produktinnovationen kommen außerdem einer besonderen wirtschaftlichen Bedeutung zu, da sie u. a. auf die Befriedigung von konkreten Kundenwünschen abzielen, was sich positiv auf die abgesetzte Menge auswirkt und somit zu einer Verbesserung der Erlössituation des Unternehmens beitragen kann.

Prozessinnovation

Prozess- oder Verfahrensinnovationen zielen im Gegensatz zu Produktinnovationen auf die Verbesserung oder die Neugestaltung von Unternehmensprozessen ab. Hierzu gehören sowohl die materiellen Prozesse, wie bspw. die Bearbeitung und der Transport von Rohstoffen, als auch die informationellen Prozesse, die den Austausch und die Verarbeitung von Informationen beinhalten. Ziel dieser Innovationstätigkeit ist es vor allem[20] „qualitativ hochwertige Produkte durch effiziente Prozesse mit kurzen Durchlaufzeiten bei niedrigen Kosten zu realisieren. Weitere Ziele können bspw. die Erhöhung der Arbeitssicherheit“[21], „die Steigerung der Produktivität oder der Kundenzufriedenheit oder die Schonung der Umwelt sein“[22].

Prozessinnovationen können dabei nicht nur innerhalb eines Unternehmens stattfinden, sondern auch zwischen verschiedenen Unternehmen (z. B. zwischen Unternehmen und Händler).[23]

Sozialinnovation

„Sozialinnovationen sind neuartige Veränderungen im Human- und Sozialbereich (Thom, N. 1980 S.37). [Sie] dienen der Erfüllung sozialer Ziele, wie beispielsweise der Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, dem Unfallschutz, der Arbeitsplatzsicherheit usw. und sind eng mit der Unternehmens-

17 [DM 2012], S. 21
18 vgl. ebd., S. 22
19 vgl. [VB 2013], S. 52
20 vgl. ebd., S. 56
21 Ebd.
22 [DM 2012], S. 24
23 vgl. ebd.

kultur verbunden."[24] Disselkamp bezeichnet diese als kulturelle Innovationen und macht deutlich, dass es sich hierbei um Verbesserungen im Sozialbereich handelt, sowohl bei Individuen als auch im Beziehungsgefüge zwischen Individuen.[25]

Strukturinnovation

„Strukturinnovationen, [auch »organisatorische Innovationen« genannt], sind neuartige Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens, die von dem Unternehmen bisher noch nicht umgesetzt worden sind. Sie stehen zumeist in einem engen Zusammenhang mit den Prozess-, Produkt- und Sozialinnovationen, da sie sich sowohl auf die Unternehmensprozesse als auch auf die [...] handelnden Personen, und die Objekte der Leistungserstellung beziehen."[26]
Zu dieser Innovationstätigkeit gehört z. B. die Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells, Arbeitsplatzmodells oder verbesserte Verfahren der Personalentwicklung. Sie dient der Steigerung der Mitarbeitermotivation und -qualifikation oder der Rationalisierung von betrieblichen Abläufen.[27]

Geschäftsmodellinnovation

Geschäftsmodellinnovationen (auch »Business Model Innovations« genannt) „beziehen sich unmittelbar auf das Geschäftsmodell eines Unternehmens, können aber auch die vorhandenen Branchen- und Marktstrukturen grundlegend verändern oder sogar gänzlich neue Branchen schaffen"[28].
In Anlehnung an IMB Deutschland kann diese Innovationstätigkeit in *Unternehmensmodellinnovation*, die die Spezialisierung und Umstrukturierung eines Unternehmens betreffen, die *Umsatzmodellinnovation*, die auf eine Veränderung der Art und Weise der Umsatzgenerierung, z. B. durch neue Preismodelle, abzielt und der *Branchenmodellinnovation*, die den Einstieg in eine neue Branche oder die Schaffung einer völlig neuen Branche zur Folge hat, unterschieden werden.[29]
In der Literatur findet sich darüber hinaus auch die Unterteilung der Geschäftsmodellinnovationen in *Value Innovation*, *Architektonische Innovationen* und *Koordinationsmechanismus Innovationen*.[30]
Alle drei Typen können jedoch inhaltlich der *Unternehmensmodell-* oder *Umsatzmodellinnovation* zugeordnet werden, sodass sie an dieser Stelle nicht weiter erläutert werden.
Das Ziel von Geschäftsmodellinnovationen ist es grundsätzlich durch die Veränderung eines bestehenden oder durch die Schaffung eines neuartigen Geschäftsmodells Kundenbedürfnisse auf verbesserte Art und Weise zu befriedigen, um dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile gegenüber seinen Konkurrenten zu verschaffen.[31]

---

24 [VB 2013], S. 59
25 vgl. [DM 2012], S. 29
26 [VB 2013], S. 60
27 vgl. [DM 2012], S. 27
28 [VB 2013], S. 62
29 vgl. ebd.
30 vgl. [FL 2017], Zugriff am 03.10.2017; 13:34 Uhr
31 vgl. [VB 2013], S. 62

Im Gegensatz dazu spricht Disselkamp nicht von Geschäftsmodellinnovationen, sondern von *marktmäßigen Innovationen*, die lediglich der Erschließung neuer Absatz- und Beschaffungsmärkte dienen, „um dadurch den Umsatz zu steigern, die Einkaufspreise zu senken oder die Qualität der bezogenen Leistungen zu steigern“[32].

2.2.2 Differenzierung nach dem Neuheitsgrad

Wie bereits angemerkt, weisen alle Definitionen des Innovationsbegriffes das Merkmal der Neuheit auf. Die folgende Differenzierung von Innovationen nach dem Neuheitsgrad macht deutlich, wie weit dieses Merkmal im Kontext der Innovationsforschung greift.

Basisinnovation

Basisinnovationen sind Neuerungen, die durch bspw. neue Technologien oder Organisationsprinzipien Probleme auf neue Weise lösen oder die für bisher ungelöste Probleme zum ersten Mal eine Lösung darstellen.[33] Sie ziehen meist eine Vielzahl von Folgeinnovationen in Form von Verbesserungen und neuen Anwendungen nach sich und führen in der Regel zu radikalen Veränderungen in der Markt- und Wettbewerbssituation.[34] „Beispiele für Basisinnovationen sind das Airbag, das Mikrochip und der Verbrennungsmotor.“[35]

Verbesserungsinnovation

Bei Verbesserungsinnovationen erfolgt eine Verbesserung einzelner oder mehrerer Eigenschaften von bereits bestehenden Produkten, Prozessen etc. Die Kernfunktionalität und -eigenschaften werden dabei beibehalten.[36] Bei einem Produkt kann dies bspw. heißen, dass seine Leistung oder Zuverlässigkeit erhöht wird, wie „die Leistungssteigerung der Personal Computer durch die Weiterentwicklung der Hard- und Softwarekomponenten“[37].

Anpassungsinnovation

Anpassungsinnovationen sind Modifikationen von bereits vorhandenen Leistungen oder Produkten, „um sie für eine bestimmte Spezialanwendung oder eine spezielle Zielgruppe nutzbar zu machen. Beispiele hierfür sind Spezialanpassungen von Automobilen für die Polizei [...]“[38].

Des Weiteren unterscheiden Vahs und Brem noch in die *Scheininnovation* und *Imitation*, die aber für das Verständnis des Innovationsbegriffes nicht weiter relevant sind.

---

32 [DM 2012], S. 26
33 vgl. [ZE 2017], Zugriff am 12.05.2017; 13:56 Uhr
34 vgl. [VB 2013], S. 64
35 [ZE 2017], Zugriff am 12.05.2017; 13:56 Uhr
36 vgl. ebd., Zugriff am 12.05.2017; 14:01 Uhr
37 vgl. [VB 2013], S. 64
38 [ZE 2017], Zugriff am 12.05.2017; 14:07 Uhr

2.2.3 Differenzierung nach dem Veränderungsumfang

Nach den Kriterien von Vahs und Brem können Innovationen ebenfalls nach ihrem Veränderungsumfang unterschieden werden. Die Unterteilung erfolgt hierbei nach dem Aufwand, der im Unternehmen notwendig ist, um die Innovation zu realisieren.[39]

Inkrementalinnovation

Inkrementalinnovationen (auch »evolutionäre Innovationen« genannt) erfolgen in bereits bestehenden oder verwandten Märkten und auf bekannten Anwendungsgebieten.[40] Hierbei kann es sich um kurzfristige Verbesserungen an z. B. bestehenden Produkten und Leistungen handeln, die einen klaren Nutzenvorteil für die Anwender generieren.[41] Sie sind aus diesem Grund den Anpassungs- oder Verbesserungsinnovationen zuzuordnen.

Radikalinnovation

Bei Radikalinnovationen (auch »revolutionäre Innovationen« genannt) handelt es sich um Innovationen mit hohem Neuheitsgrad. Sie bewirken einschneidende Veränderungen in Unternehmen, verändern Märkte langfristig oder lassen neue entstehen.[42] Sommerlattes *Durchbruchsinnovationen* sind diesen ähnlich.[43]

In diesem Zusammenhang soll außerdem noch der Begriff »disruptive Innovation« erläutert werden, der zwar ähnliche Aspekte, wie die *Radikalinnovation* beschreibt, aber aufgrund seiner Popularität im Kontext der Veränderungen von Branchen durch die Digitalisierung an dieser Stelle nicht vernachlässigt werden soll.
Das Prinzip der disruptiven Innovation bzw. disruptiven Technologie geht auf den US-amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler Clayton Christensen zurück. Demnach sind disruptive Innovationen Geschäftsmodelle, Produkte, Technologien oder Dienstleistungen, die in der Lage sind, bestehende vollständig zu verdrängen. Die Entwicklung von disruptiven Innovationen hat eine komplette Umstrukturierung bzw. Zerschlagung von bestehenden Märkten zur Folge. Laut Christensens Theorie *Innovator's Dilemma* von 1997 wird jedes erfolgreiche und etablierte Unternehmen im Laufe seines Bestehens von einer solchen existenzberaubenden Revolution bedroht. Dieser disruptive Prozess sei aber notwendig für eine funktionierende Weiterentwicklung des Marktes.[44]
Für die Buchbranche kann als Beispiel für eine disruptive Innovation zweifelsohne die Entwicklung

39 vgl. [PS 1996], S.16 f.
40 vgl. [VB 2013], S. 67
41 vgl. [DM 2012], S. 19
42 vgl. [VB 2013], S. 67
43 vgl. [DM 2012], S. 20
44 vgl. [VM 2017], Zugriff am 12.05.2017; 15:11 Uhr

des E-Book-Readers und die damit zusammenhängende Verbreitung von E-Books genannt werden. Diese Entwicklung zwingt die Verlagsbranche und den Buchhandel bis heute ihre Geschäftsmodelle zu verändern.

2.2.4 Zusammenfassung

Wie in diesem Kapitel besonders deutlich wird, führt die Subjektivität von Neuartigkeit und damit von Innovationen zum Problem, dass diese nicht eindeutig voneinander abgegrenzt werden können. Gerade die Differenzierung nach dem Veränderungsumfang zeigt, dass es abhängig vom Betrachter ist, wann von einer Innovation gesprochen wird bzw. von welcher Innovationsart. So kann je nach Betrachter eine inkrementelle Innovation bei einem Unternehmen einer radikalen Innovation bei einem anderen Unternehmen gleichkommen. Ist bspw. eine neue Verfahrenstechnik in Europa entwickelt worden und das zehnte Unternehmen übernimmt diese Technik, so handelt es sich lediglich um eine inkrementelle Innovation. Anders verhält es sich jedoch, wenn diese Verfahrenstechnik erstmals in Südamerika angewendet wird, wodurch dieselbe Innovation wieder einen radikalen Charakter bekommt. Dies zeigt deutlich, dass Innovationen nicht allgemeingültig definiert werden können.[45]

Doch unabhängig davon, um welche Innovation es sich handelt, ist das systematische Managen solcher Vorhaben Voraussetzung dafür, dass eine Idee erfolgreich umgesetzt werden kann. Hierauf wird im nachfolgenden Kapitel näher eingegangen.

2.3 Innovationsmanagement

Nachdem geklärt wurde, was unter dem Begriff »Innovation« zu verstehen ist und wie weitreichend dieser angewendet werden kann, wird im folgenden Kapitel das Innovationsmanagement näher beschrieben. In diesem Zusammenhang ist zunächst deutlich zu machen, dass sich die Bedeutung des Innovationsmanagements aus der Relevanz von Innovationen für Unternehmen ergibt. Innovationen haben darüber hinaus auch eine volkswirtschaftliche (makroökonomische) Bedeutung[46], diese soll aber in der vorliegenden Arbeit nicht betrachtet werden.

In verschiedenen empirischen Studien konnte festgestellt werden, dass Innovationen – unabhängig, um welche Art es sich handelt – den Erfolg von Unternehmen steigern. Wie bereits erwähnt, konnte nachgewiesen werden, dass innovative Unternehmen schneller wachsen und mehr Umsatz generieren.[47] In der Innovationsstudie von Horváth & Partners von 2009 wird dieser positive, betriebswirtschaftliche Effekt von Innovationen auf Unternehmen ebenfalls bestätigt. Hier gaben knapp 70 Prozent der Befragten an, „dass die Innovationen der letzten fünf Jahre maßgeblich zur Steigerung der

45 vgl. [BB 2015], Zugriff am 24.05.2017; 10:50 Uhr
46 vgl. [VB 2013], S. 4
47 vgl. [PWC 2015], S. 6, Zugriff am 24.05.2017; 11:00 Uhr

Profitabilität beigetragen haben. Laut einer Studie von Nilsson et al. realisieren die innovativsten Unternehmen sogar bis zu doppelt so hohe Umsätze und EBIT[48] mit neuen Produkten und Dienstleistungen wie der Durchschnitt der Studienteilnehmer.“[49]
Es ist demnach festzustellen, dass Innovationen eindeutig nicht nur einen positiven Effekt auf den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen haben, sondern mittlerweile auch Voraussetzung für deren Fortbestehen sind. Angesichts der Globalisierung und verschärften Wettbewerbssituation stellen Innovationen somit einen strategischen Erfolgsfaktor dar. Hierdurch entsteht jedoch nicht nur die Notwendigkeit zur Innovation, sondern es erhöht sich auch der Zeitdruck, unter dem erfolgreiche Innovationen heutzutage entstehen müssen.[50]
Ziel eines jeden Unternehmens sollte es daher sein, die Fähigkeit Ideen für Innovationen zu generieren und diese tatsächlich umzusetzen[51], aufzubauen und kontinuierlich zu steigern. Diese Innovationsfähigkeit ist abhängig davon, wie effektiv und effizient der Innovationsprozess gemanagt – in anderen Worten – wie gut Innovationsmanagement betrieben wird.

Unter dem Begriff »Innovationsmanagement« werden grundsätzlich alle innovationsbezogenen Aufgaben auf der strategischen und operativen Ebene eines Unternehmens verstanden. Hierbei dient das Innovationsmanagement auf strategischer Ebene vor allem dazu, Innovationspotenziale innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu erfassen und zu bewerten, die Unternehmensstrategie und -ziele in eine Innovationsstrategie zu übertragen und Ziele zur Erfolgskontrolle zu definieren, um langfristig die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Im Gegensatz dazu bezieht sich das operative Innovationsmanagement auf die Planung, Steuerung, Durchführung und Kontrolle des Innovationsprozesses und somit auf die Entwicklung von Innovationen[52].
Das Innovationsmanagement nimmt dabei eine Querschnittsfunktion im Unternehmen ein. Denn während das strategische Innovationsmanagement mit dem Management des Unternehmens im Allgemeinen korreliert, weist das operative Innovationsmanagement sowohl Beziehungen zu verschiedenen internen Geschäftsbereichen aber auch zum Unternehmensumfeld auf. Somit sind in erster Linie Mitglieder der obersten Führungsebene (Top Management) Handlungsträger des Innovationsmanagements.[53]

---

48 „EBIT = Earnings before interest and taxes. Hierbei handelt es sich um das Ergebnis vor Steuern und Zinsen. Diese Kennzahl zeigt das Betriebsergebnis unabhängig von regionalen Besteuerungen und unterschiedlichen Finanzierungsformen an. Dadurch kann diese Kennzahl zum internationalen Vergleich von Unternehmen herangezogen werden.“ [RE 2014], Zugriff am 30.08.2017; 10:42 Uhr
49 [HA 2017], Zugriff am 16.05.2017; 12:27 Uhr
50 vgl. [VB 2013], S. 8f.
51 vgl. ebd.
52 In diesem Sinne wird der Innovationsprozess im weiteren Verlauf der Arbeit als Synonym zur Entwicklung von Innovationen verstanden.
53 vgl. [VB 2013], S. 34

Es liegt in ihrer Verantwortung eine Innovationsstrategie aufzustellen und die Ideengenerierung für Innovationen sowie die erfolgreiche Umsetzung im Unternehmen zu ermöglichen. In wenigen Unternehmen ist daher bereits ein neues Berufsbild – der Innovationsmanager – etabliert.[54]
In der Praxis wird die Umsetzung des Innovationsprozesses jedoch regelmäßig an die unterstellten Führungskräfte (Middle und Lower Management) und die Unternehmensmitarbeiter delegiert. Hierbei wird es je nach Unternehmen unterschiedlich gehandhabt, wie der Innovationsprozess organisatorisch in das Unternehmen eingebunden wird. Vor allem in großen, technologiefokussierten Unternehmen ist es üblich, dass er ausschließlich in einer unternehmensinternen Forschungs- und Entwicklungsabteilung (kurz F&E-Abteilung) durchgeführt wird.[55] Im Gegensatz dazu ist es für kleine und mittelständige Unternehmen (kurz KMU) charakteristisch zu diesem Zweck Innovationsteams zu bilden, die in einer Projektstruktur arbeiten. Eine Auswahl an Mitarbeitern befasst sich somit entweder in Vollzeit oder neben dem Tagesgeschäft mit der Entwicklung von Innovationen.[56]
Dies schließt jedoch nicht aus, dass Impulse und Ideen für Innovationen ausschließlich aus der F&E-Abteilung oder den Innovationsteams kommen, sondern Quellen für Anregungen können und sollen auch andere Mitarbeiter des Unternehmens, Kunden, Dienstleister oder externe Forschungseinrichtungen sein.[57] Da das operative Innovationsmanagement die Entwicklung von Innovationen im Innovationsprozess umfasst, soll dieser nachfolgend näher erläutert werden.

2.3.1 Innovationsprozess

Unter dem Begriff »Innovationsprozess« werden grundsätzlich alle Aktivitäten verstanden, die die Entwicklung einer Innovation zum Ziel haben. Entsprechend des Prozessbegriffes ist der Innovationsprozess eine Folge von Aktivitäten, die aus definierten Inputs (Ideen) definierte Outputs (Innovationen) erzeugt.[58] Die Strukturierung dieser Aktivitäten ermöglicht es Innovationen effektiv und effizient hervorzubringen und ist somit Hauptaufgabe des Innovationsmanagements. Auf Basis der Unterteilung von Schumpeter, sind seither eine Vielzahl von Konzepte und Modelle des Innovationsprozesses entwickelt worden.[59] Diese differieren in ihrem Detaillierungsgrad und in ihrer Schwerpunktsetzung.
Detailliert dargestellte Modelle beziehen häufig bereits unternehmensspezifische Gegebenheiten ein und sind von Branche, Unternehmensgröße, Unternehmenskultur und der Organisationsform abhängig[60]. Da im Rahmen dieser Arbeit erst geklärt werden muss, ob Innovationen überhaupt in den Wissenschaftsverlagen entwickelt werden, wird im Folgenden lediglich ein allgemeingültiger Über-

54 vgl. ebd.
55 vgl. [DM 2012], S. 45
56 vgl. [VB 2013], S. 379 f.
57 vgl. [DM 2012], S. 43
58 vgl. [SS 2013], S. 52
59 vgl. [VB 2013], S. 231
60 vgl. ebd.

blick über die möglichen Phasen eines Innovationsprozesses gegeben. Dies entspricht auch Disselkamps Auffassung, dass „[...] nicht die Namensgebung oder Detaillierung der einzelnen Phasen im Innovationsprozess [entscheidend ist], sondern dass der Prozess als solcher erkannt sowie konsequent verfolgt und abgearbeitet wird.“[61] Die folgende Erläuterung stellt eine bündige Zusammenfassung von verschiedenen Modellen dar.

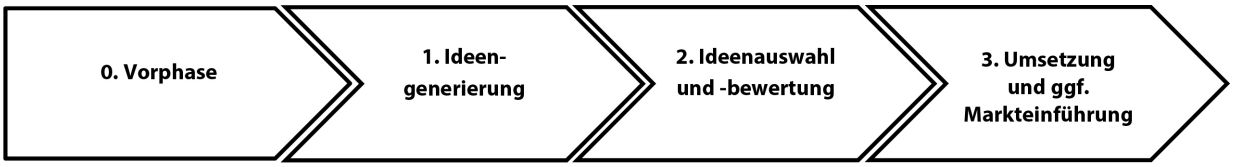


Abb. 1: Darstellung eines Innovationsprozesses[62]

Phase 0: Vorphase

Im ersten Schritt zur Entwicklung einer Innovation sollten Unternehmen zunächst ihre Ausgangssituation analysieren und Aufgaben für das Innovationsvorhaben identifizieren. Ziel ist es hierbei Innovationspotenziale zu finden, aus denen anschließend Ideen abgeleitet werden können.[63] Dabei können die Potenziale entweder durch eine gezielte Suche nach bspw. unerfüllten Bedürfnissen oder Problemstellungen beim Kunden, Lieferanten oder im eigenen Unternehmen aufgespürt werden oder diese werden eher zufällig, z. B. durch Impulse von Mitarbeitern oder auf Basis von Kundenfeedbacks ermittelt.[64] Als Informationsquelle kann also sowohl die interne als auch die externe Umwelt des Unternehmens dienen. In der Literatur werden hierbei u. a. das Anfertigen von Kunden-, Wettbewerbs-, Markt-, Wirtschafts- oder Finanzanalysen[65], aber auch das Erstellen von Benchmarkings, Roadmaps, Szenarioplanungen, Trend-, SWOT- und Stärken-Schwächenanalysen genannt, um Informationen für den Innovationsprozess zu gewinnen.[66]

Phase 1: Ideengenerierung

Nachdem die Problemanalyse abgeschlossen ist, können gezielt Ideen für Innovationen im Unternehmen kreiert werden. Da hierfür ein gewisses Maß an Kreativität erforderlich ist, ist es von Vorteil kreativitätsfördernde Methoden einzusetzen, wie Workshops, Brainstorming oder -writing und Mind-Mapping.[67] Laut Disselkamp ist es außerdem nützlich diese Instrumente mit weiteren aus dem Marketing, dem Controlling und der Organisationslehre zu kombinieren, da selten nur ein

61 [DM 2012], S. 94
62 Eigene Darstellung
63 vgl. [GP 2012], S. 32
64 vgl. [HA 2016], Zugriff am 17.05.2017; 09:35 Uhr
65 vgl. [GP 2012], S. 32
66 vgl. [HA 2016], Zugriff am 17.05.2017; 09:35 Uhr
67 vgl. [GP 2012], S. 42

Instrument zur Ideengenerierung ausreiche.[68] Neben kreativen und motivierten Denken bzw. Handeln ist darüber hinaus auch Wissen eine Voraussetzung für diese Phase des Innovationsprozesses. Das vorhandene Wissen im Unternehmen muss so eingesetzt werden, dass hieraus neues Wissen entstehen kann und Ideen generiert werden.[69]

Phase 2: Ideenauswahl und -bewertung

Die zweite Phase des Innovationsprozesses dient der Strukturierung, Bewertung und Auswahl der entstandenen Ideen. Ziel ist es hierbei aus der Vielzahl von Ideen diejenigen herauszufiltern, die dem Unternehmen die besten Vorteile verschaffen.[70] Für die ausgewählten Ideen sollten anschließend Methoden zur Ideenbewertung Anwendung finden, da die Umsetzung von unbewerteten Ideen zu chaotischen Verhältnissen oder zum frühzeitigen Abbruch des Innovationsvorhabens führen kann.[71] Für die Ideenbewertung werden in der Literatur u. a. Methoden aus der klassischen Betriebswirtschaftslehre genannt, wie die Aufnahme der Alternativen in ein Innovationsportfolio, das Aufstellen von Businessplänen für jede Innovationsidee, das Durchführen von Machbarkeitsstudien sowie Wirtschaftlichkeitsrechnungen.[72]

Auf dieser Grundlage kann anschließend entschieden werden, welche Ideen tatsächlich umgesetzt werden sollen oder ob erst weitere Ideen gefunden werden müssen.

Phase 3: Umsetzung und ggf. Markteinführung

Konnten erfolgversprechende Ideen ermittelt werden, gilt es diese zunächst zu „vermarkten«. Dies beinhaltet die erfolgreiche Werbung und den »Verkauf« der Idee gegenüber allen Personen, die auf die Umsetzung der Idee förderlich oder behindernd einwirken könnten.[73] Hieran schließt sich die Erstellung eines Konzeptes zur Umsetzung der Idee. Hier sollten technische, wirtschaftliche, soziale und zeitliche Ziele sowie die Aufgaben zur Projektrealisierung festgehalten werden.[74]

Je nach Innovationsart folgt hierauf die Einführung des Produktes auf dem Markt oder die Umsetzung innerhalb des Unternehmens (z. B. bei Prozess- oder Geschäftsmodellinnovationen). Zwar gestaltet sich die anschließende Evaluierung des Innovationserfolgs etwas schwierig, da Innovationen oft die Eigenschaften fehlen, konkret als Objekt greifbar zu sein[75], aber zumindest das durch die Erfahrungen gewonnene Wissen sollte durch eine offizielle Dokumentation sichergestellt werden.[76]

---

68 vgl. [DM 2012], S. 95
69 vgl. [GP 2012], S. 42
70 vgl. [DM 2012], S. 96
71 vgl. ebd.
72 vgl. [BR 2006], S. 260
73 vgl. [DM 2012], S. 96
74 vgl. [GP 2012], S. 52
75 vgl. ebd.
76 vgl. [DM 2012], S. 97

In diesem Zusammenhang soll noch erwähnt werden, dass aufgrund des Aspektes der Neuheit von Innovationen der Innovationsprozess stark von Unsicherheit geprägt ist. Besonders in den ersten Phasen herrscht oft Unklarheit über das zu erwartende Ergebnis bzw. ob das gewünschte Ziel überhaupt erreicht wird. Umso höher der Neuheitsgrad der Innovation ist, desto schwieriger ist es, auf bereits vorhandene Erfahrungswerte für die Ideengenerierung zurückzugreifen.[77]

Darüber hinaus ist der Innovationsprozess häufig recht komplex, da dieser angepasst werden muss, wenn sich bspw. die Marktsituation ändert. Der Innovationsprozess ist somit oft dynamisch und kann nicht linear ablaufen. Auch durch die Querschnittsfunktion, die der Prozess einnimmt, bspw. weil Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens am Innovationsvorhaben mitwirken, weist er eine hohe Komplexität auf. Dieser durch Unsicherheit und Komplexität geprägte Prozess benötigt daher ein hohes Maß an Prozess- und Entscheidungsflexibilität.[78]

Eng mit diesen Merkmalen ist außerdem der Konfliktgehalt im Innovationsprozess verbunden. Dieser kann einerseits als negativ empfunden werden, wenn bspw. ein Mitarbeiter innerhalb des Prozesses eine Technik anwenden soll, für die er keinen Anwendungsbedarf sieht (z. B. der Einsatz von Computern). Andererseits können Konflikte auch positiv betrachtet werden, da aus Unzufriedenheit mit einer bestehenden Situation der Wunsch nach Veränderungen und Verbesserungen und somit Ideen und Lösungsansätze entstehen. Für eine genauere Unterteilung von typischen Konflikten in der Innovationspraxis soll an dieser Stelle auf das Werk *Innovationsmanagement* von Vahs und Brems, *Kapitel 1.2.2.4 Konfliktgehalt* verwiesen werden.[79]

2.3.2 Open Innovation

Für einen umfassenden Überblick über den Innovationsprozess kann das Open-Innovation-Konzept nicht unerwähnt bleiben.

Open Innovation stellt bereits seit 2003 eine Ergänzung zum eben beschriebenen klassischen Innovationsprozessmodell dar. Das Konzept wurde vom US-amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler Henry Chesbrough geprägt und bezeichnet im Allgemeinen die Öffnung des Innovationsprozesses nach außen.[80] Chesbrough entwickelte dieses Konzept als Gegenstück zum klassischen, geschlossenen Innovationsprozess (genannt »Closed Innovation«).

Laut Chesbrough ist das von Schumpeter beeinflusste Modell der Closed Innovation von Kontrolle geprägt. Innovationen werden demnach nur auf Basis der intern entstandenen Ideen in einem Unternehmen geschaffen, welche anschließend umgesetzt und vertrieben werden. Hierfür investieren die Unternehmen massiv in ihre F&E-Abteilungen, um in der Lage zu sein, eine große Anzahl an Ideen zu generieren. Ziel ist es diese als erstes am Markt umzusetzen. Indem die Unternehmen strikt ihr geistiges Eigentum schützen und es vor der Ausbeutung von Wettbewerbern bewahren, ist es

77 vgl. [VB 2013], S. 32 f.
78 vgl. ebd., S. 33
79 vgl. ebd., S. 35 f.
80 vgl. [PM 2016], Zugriff am 19.05.2017; 10:51 Uhr

ihnen möglich einen Teil des Profits, den sie durch die Innovationen generieren, erneut in die F&E-Abteilungen zu investieren. Hierdurch soll ein erfolgversprechender Innovationszyklus entstehen. Dieses Modell ist laut Chesbrough mit Beginn des 21. Jahrhunderts obsolet geworden. Grund hierfür sei der drastische Anstieg der Zahl und der Mobilität von Fachleuten mit Spezialwissen (genannt »Knowledge Workers«), wie Softwareingenieure, Physiker oder Wissenschaftler, die es den Unternehmen immer schwerer machen Ideen und Fachwissen zu kontrollieren. Hierdurch besteht eine Gefahr für das Wissensmonopol der Unternehmen. Die wachsende Verfügbarkeit von privatem Risikokapital trägt ebenfalls dazu bei, dass neue Firmen finanziert werden können, die die Ideen vermarkten, die aus den internen Forschungsabteilungen »herauslaufen«.[81]
Darüber hinaus führen die verkürzten Produktlebenszyklen und die in kürzeren Intervallen erfolgende Markteinführung von Neuprodukten und Prozessen zum Innovationsdruck. Die Unternehmen sind somit herausgefordert ihre Gewinne immer mehr aus dem unternehmenseigenen Wissen zu generieren. Laut Chesbrough ist es demnach notwendig, dass sich die Unternehmen für externe Potentiale permanent öffnen, um die Stellung eines Innovationsführers zu erhalten.[82] Auf Grundlage dieses Ansatzes wird in der Literatur in drei Open-Innovation-Prozessarten unterschieden:

Outside-In-Prozess

Der Outside-In-Prozess umfasst die strukturierte Integration von Wissen aus externen Quellen für die Generierung von Ideen. „Grundlage dafür bildet die Annahme, dass eine Fülle von Wissen außerhalb des Unternehmens vorliegt, zu dem sich ein Unternehmen Zugang verschaffen kann. Dabei soll diesem externen Wissen die gleiche Bedeutung wie dem unternehmensinternen generierten Wissen zukommen [...]“[83]. Zweck dieser gezielten Suche nach externem Wissen ist es nicht nur dieses als Quelle für die eigene Ideengenerierung zu nutzen, sondern auch interne Wissenslücken zu schließen. Das unternehmenseigene Innovationspotenzial soll – in anderen Worten – durch die aktive Förderung der Integration von externem Wissen gesteigert werden. Quellen hierfür können z. B. Zulieferer, Kunden, Forschungsinstitute, Start-Ups oder Universitäten sein.[84] Besonders für die Integration von Kundenwissen in den Innovationsprozess hat sich bereits eine Vielzahl an Methoden etabliert. Hierzu zählen u. a. Crowdsourcing, Customer Co-Creation, Ideenwettbewerbe, Nutzen von Innovationsplattformen und Social Media.[85]

81 vgl. [TO 2017], Zugriff am 19.05.2017; 11:42 Uhr
82 vgl. [FM 2008], S. 24 f.
83 [ITA 2013], S. 3, Zugriff am 20.05.2017; 10:12 Uhr
84 vgl. ebd., Zugriff am 20.05.2017; 10:12 Uhr
85 vgl. [SR 2011], S. 58

Zwar bietet der Outside-In-Prozess Unternehmen die Chance ihre eigene Ideenbasis zu erweitern, dies kann aber auch zu Risiken führen. Hierzu zählt das Entstehen des Not-Invented-Here-Syndroms im Unternehmen, welches eine negative Haltung der Mitarbeiter hinsichtlich der Integration von externem Wissen oder externer Technologie beschreibt.[86]

Inside-Out-Prozess

Im Gegensatz dazu wird unter dem Inside-Out-Prozess die externe Umsetzung von unternehmenseigenen Ideen bzw. Inventionen verstanden.[87] Diese externe Verwertung von Ideen soll dabei eine ergänzende Möglichkeit darstellen, um Innovationspotenziale zu nutzen. Dies kann in Form von Lizenz- oder Patenterteilungen, aber auch durch die Gründung von Spin-Offs oder Start-Ups geschehen. Somit können Innovationsideen, trotz mangelnder Konsistenz mit der Unternehmensstrategie genutzt werden. Unter dem Aspekt der Cross-Industry-Innovation wird außerdem empfohlen, dass sich die Unternehmen bei der Ausgliederung von Ideen nicht nur auf die eigene Industrie beschränken sollen, da die unternehmensinternen Ideen auch als Problemlösungen für industriefremde Unternehmen dienen können.

Der Vorteil des Inside-Out-Prozesses ist eindeutig. Durch die externe Verwertung von Ideen lässt sich der Gewinn und damit die Profitabilität eines Unternehmens erhöhen. Andererseits besteht auch das Risiko, dass hierdurch die eigene Wettbewerbsposition geschwächt wird. Schließlich wächst mit dem Verkauf von Lizenzen oder Patenten auch die Wissensbasis des Käufers, insbesondere wenn dieser im gleichen Markt agiert.[88]

Coupled-Prozess

Werden die eben beschriebenen Ansätze verknüpft, wird vom Coupled-(Open-Innovation)-Prozess gesprochen. Dieser umfasst bspw. Kooperationen, strategische Allianzen und Joint-Ventures, wo der gegenseitige Austausch von Wissen von entscheidender Bedeutung ist. Der Vorteil diesen Ansatzes ist, dass beide Unternehmen idealerweise nicht nur neues Wissen, sondern auch durch das Feedback des Partners Lerneffekte erzielen können. Essentiell ist es hierbei sich bewusst zu machen, dass der Erfolg des Coupled-Prozesses von der Wahl des richtigen Partners abhängt, der über geeignetes Wissen und Zugang zu diesem Wissen verfügen muss.[89]

Zusammenfassung

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der Open-Innovation-Ansatz den Fokus weniger auf den Ursprung der Innovationsidee als vielmehr auf deren erfolgreiche Umsetzung und Verwertung setzt. Dabei ist es entscheidend, wie eine empirische Studie des Fraunhofer Instituts nahelegt, dass Unternehmen insbesondere Ideen für ihre Produkt- oder Prozessinnovationen gleichmäßig aus

---

86 vgl. [ITA 2013], S. 3f., Zugriff am 20.05.2017; 10:21 Uhr
87 vgl. [VB 2013], S. 241
88 vgl. [ITA 2013], S. 4, Zugriff am 20.05.2017; 10:25 Uhr
89 vgl. [ITA 2013], S. 5 f., Zugriff am 20.05.2017; 10:29 Uhr

internen und externen Quellen beziehen. Im schlimmsten Fall kann jedoch, der durch externes Innovationswissen entstandene positive Effekt, in eine Abhängigkeit des Unternehmens von bestimmten Ideengebern – wie z. B. Schlüsselkunden – führen, sodass eigene Ideen und Impulse für grundlegende Neuentwicklungen auf der Strecke bleiben. Demnach steigt der Innovationserfolg also nicht proportional mit der Anzahl der externen Impulsquellen.[90]

Letztendlich ist Open Innovation keine Modeerscheinung, sondern eine nachhaltige Entwicklung, wie eine weitere Studie des Frauenhofer Instituts in Zusammenarbeit mit der University of California, Berkeley (USA), belegt. So zeigen die Studienergebnisse, dass große Unternehmen Open Innovation nicht nur eine hohe Bedeutung beimessen und dem Konzept noch weiteres Wachstum vorhersagen, sondern dass 78 Prozent der befragten Unternehmen bereits seit mehreren Jahren Open Innovation praktizieren ohne zum geschlossenen Ansatz zurückgekehrt zu sein.[91]

Aus diesem Grund stellt die Anwendung von Open Innovation auch einen Erfolgsfaktor für das Innovationsmanagement dar und soll somit Bestandteil der Untersuchung dieser Arbeit sein.

2.3.3 Abgrenzung des Innovationsmanagements

Nachdem in den vorherigen Kapitel beschrieben wurde, was unter Innovationsmanagement zu verstehen ist und was sowohl ein klassischer Innovationsprozess als auch der Open-Innovation-Ansatz im Unternehmen umfassen kann, sollen zum Abschluss des Grundlagen-Kapitels weitere Managementansätze vom Innovationsmanagement abgegrenzt werden.

Dies betrifft zunächst das Technologie- sowie Forschungs- und Entwicklungsmanagement. Es ist festzustellen, dass die Tätigkeiten der genannten Ansätze zwar Teile des Innovationsmanagements darstellen können, doch der Fokus, der hiermit verbundenen Aktivitäten, liegt woanders.

Das Technologiemanagement konzentriert sich entsprechend seiner Bedeutung lediglich auf den Aufbau und der Weiterentwicklung von neuen oder bestehenden Technologien, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern.[92] Im Gegensatz dazu konzentriert sich das Innovationsmanagement generell auf Neuerungen oder Verbesserungen, die sich sowohl in neuen Produkten, Technologien aber auch in Geschäftsmodellen und Prozessen wiederfinden können.[93]

Ähnlich verhält es sich mit dem Forschungs- und Entwicklungsmanagement. „Forschung und Entwicklung hat einerseits den generellen Erwerb neuer Erkenntnisse (Forschung) und andererseits deren erstmalige konkrete Anwendung und praktische Umsetzung (Entwicklung) zum Ziel.“[94] Der Fokus des Forschungs- und Entwicklungsmanagements liegt somit auf den planerischen Aktivitäten

90 vgl. [FI 2014], Zugriff am 19.05.2017; 12:50 Uhr
91 vgl. [FI 2013], Zugriff am 24.05.2017; 12:15 Uhr
92 vgl. [GV 2017a], Zugriff am 19.05.2017; 15:21 Uhr
93 vgl. [SK 2011], S. 8
94 Ebd.

und ist auf die Vorentwicklung einer Idee begrenzt[95], während es auch Ziel des Innovationsmanagements ist, eine Innovation erfolgreich auf dem Markt zu verbreiten.
Weiterhin stellt das sogenannte Ideenmanagement einen Teil des Innovationsmanagements dar. Der Begriff beschreibt, dass durch die Generierung, Sammlung und Auswahl geeigneter Ideen für Verbesserungen und Neuerungen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gestärkt werden soll.[96] Demnach siedelt sich das Ideenmanagement in den ersten Phasen des Innovationsprozesses **Ideengenerierung** und **Ideenauswahl und -bewertung** an.
Im Gegensatz dazu, stellt der letzte abzugrenzende Managementansatz – das Change Management – eine Voraussetzung für das Innovationsmanagement dar. Change Management beschreibt „die Analyse, Planung, Umsetzung und Überprüfung von Veränderungsmaßnahmen in den Handlungsfeldern Strategie, Innovationen, Strukturen, Prozessen und Verhaltensweisen im Unternehmen. Dabei berücksichtigt und unterstützt Change Management die permanente Weiterentwicklung von Veränderungen“[97]. Innovationen sind Auslöser von Veränderungen, sei es hinsichtlich von Prozessen, Produkten oder Strukturen in einem Unternehmen, was vor allem bei den Mitarbeitern häufig zu Unsicherheit und Ängsten und in letzter Konsequenz zu Widerständen gegen diese Veränderungen führt. Die Aufgabe des Change Managements ist es daher „eine möglichst hohe Akzeptanz der Veränderungen zu erreichen und Widerstände möglichst gering zu halten bzw. sie in angemessener Weise zu berücksichtigen“[98]. Erst wenn die Bereitschaft für Veränderungen, wie die Entwicklung von Innovationen, gegeben ist, kann Innovationsmanagement durchgeführt werden. Somit ist es empfehlenswert, das Innovationsmanagement im Zusammenhang mit den Aspekten des Change Managements zu betrachten.

Die nachfolgende Abbildung in Anlehnung an Specht et al. macht die Verknüpfung der genannten Managementdisziplinen deutlich.

95 vgl. ebd.
96 vgl. [ID 2017], Zugriff am 19.05.17; 15:37 Uhr
97 [DK 2014], S. 23
98 Ebd., S. 24

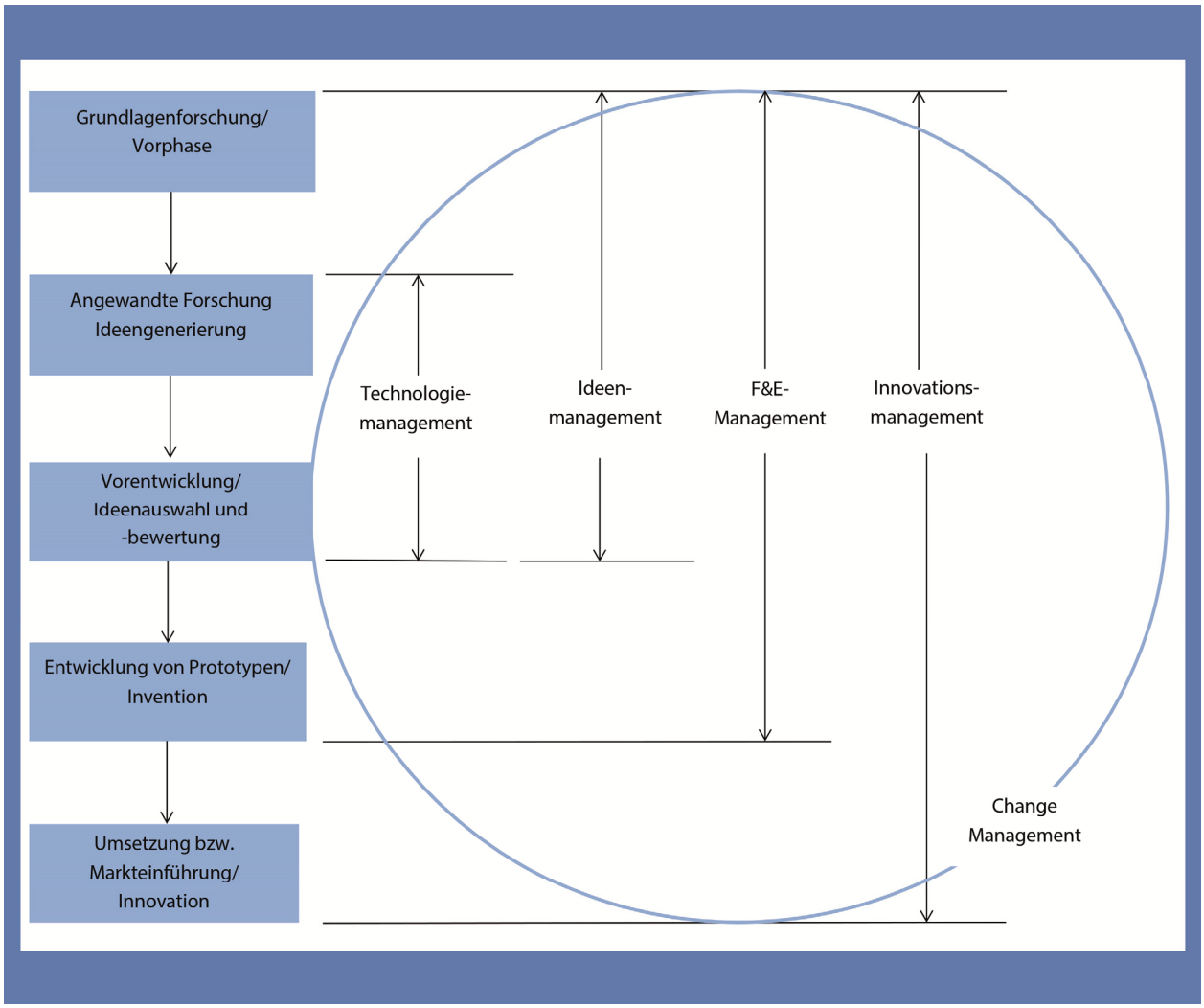


Abb. 2: Reichweiten der verschiedenen Managementdisziplinen im Vergleich[99]

99 vgl. [VB 2013], S. 30

3 Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements

Wie aus dem vorherigen Kapitel hervorgegangen ist, kann der Innovationsbegriff vielfältig angewendet werden. So können Innovationen nicht nur Produkte und Prozesse betreffen, sondern auch Geschäftsmodelle sowie strukturelle und soziale Aspekte eines Unternehmens. Entscheidend hierbei ist vor allem, inwieweit die angestrebte Entwicklung oder Verbesserung als »neu« für das Unternehmen oder für andere Stakeholder, wie Kunden und Lieferanten, angesehen wird.
Die Entwicklung von Innovationen kann dabei einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil für Unternehmen darstellen. Voraussetzung hierfür ist ein strukturiertes Vorgehen, um den Prozess von der Generierung einer Idee hin zu deren Umsetzung effektiv und effizient zu gestalten. Dies ist Aufgabe des Innovationsmanagements. Welche Faktoren ausschlaggebend sind, um erfolgreich Innovationen zu managen, soll Thema des vorliegenden Kapitels sein.
Hierfür wird zunächst auf den Stand und die Kritik der sogenannten Innovationserfolgsfaktorenforschung eingegangen. Anschließend werden zwei Studien kritisch betrachtet, in deren Rahmen Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements ermittelt und validiert wurden. Da beide Studien eine große Anzahl von Erfolgsfaktoren beschreiben, wurde entschieden, diese Erkenntnisse in eine eigene Systematik zu überführen. Neben der Theorie zum Innovationsmanagement und seinen Erfolgsfaktoren wird diese Systematik die Grundlage für die praktische Auseinandersetzung mit den Forschungsfragen im Kapitel 5 darstellen.

3.1 Stand der Forschung

Die Fähigkeit Innovationen erfolgreich hervorzubringen, ist für Unternehmen von hoher wirtschaftlicher Bedeutung. Aufgrund dessen stellt sich notwendigerweise die Frage, welche Faktoren die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens positiv beeinflussen. Wird diese Fragestellung im Kontext der Systemtheorie betrachtet, stellen die Faktoren, die entscheidend für die Innovationsfähigkeit sind, eine Blackbox dar. Den Input-Größen, also das, was ein Unternehmen für eine Innovation einsetzt (z. B. Kapital, Personal, Technologie) und den Output-Größen, die, die Ergebnisse des Innovationsprozesses aufzeigen (z. B. Produkte, Kosten, Qualität), können direkt erfassbare und quantifizierbare Größen zugeordnet werden.[1] Wie jedoch der Transformationsprozess gestaltet sein muss, um aus dem Innovations-Input einen erfolgreichen Innovations-Output – also Innovationserfolg – zu generieren, ist nicht abschließend geklärt.

1 vgl. [SO 2017], S. 4, Zugriff am 07.06.2017; 12:31 Uhr

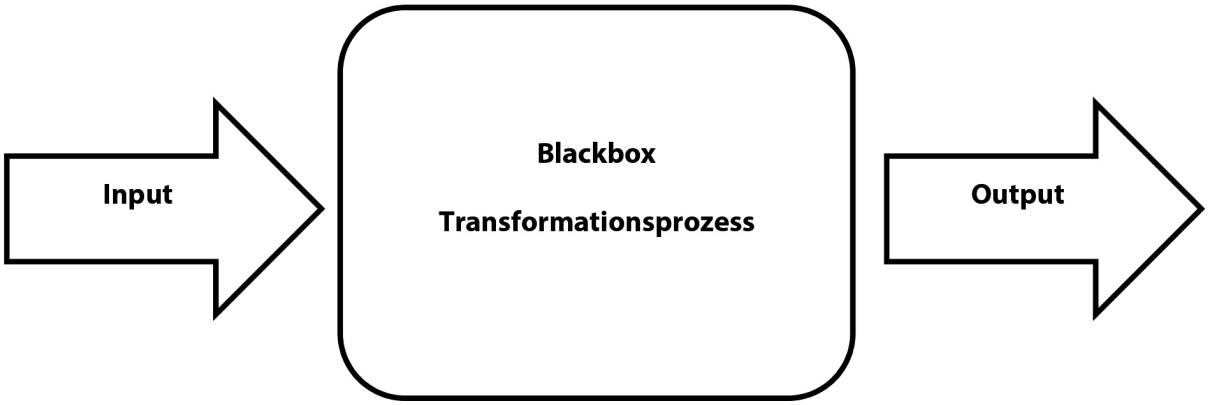


Abb. 3: Blackbox der Innovationsfähigkeit[2]

Aufgrund der hohen wirtschaftlichen Bedeutung von Innovationen besteht daher großes Interesse sowohl von Unternehmen als auch von der Wissenschaft zu erforschen, was den Erfolg von Innovationen ausmacht. Die Klärung dieser Fragestellung bietet den Unternehmen die Möglichkeit Rückschlüsse für ihre Handlungen hinsichtlich des Innovationsmanagements zu ziehen, somit den Innovationsprozess positiv zu beeinflussen und damit ihre Innovationsfähigkeit zu sichern oder zu steigern.[3]

Im Rahmen der sogenannten Innovationserfolgsfaktorenforschung wird daher die Identifikation von Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements untersucht. Diese empirische Forschungsrichtung wurde bereits in den 1960er Jahren begründet und danach bis heute kontinuierlich fortgesetzt. Heutzutage lassen sich eine Vielzahl von empirischen Studien zu Erfolgsfaktoren für das Innovationsmanagement in der Literatur finden.[4]

Die zugrundeliegende Logik aller dieser Studien ist einfach. „Sie besagt, dass es bestimmte kritische Aktivitäten gibt, die den Erfolg von einzelnen Projekten oder ganzen Unternehmen beeinflussen (Brown & Eisenhardt, 1995; Haenecke, 2002).“[5] Auch wenn sich Unternehmen hinsichtlich zahlreicher externer Faktoren wie Markt, Wettbewerb, Technologie und anderer situativer Einflüsse unterscheiden, wird davon ausgegangen, dass die kritischen Einflussgrößen auf den Erfolg stabilen Mustern folgen.[6]

Ausgangspunkt der Innovationserfolgsfaktorenforschung waren die steigenden Produktflopraten in den 1960er Jahren. Ziel der ersten Studien war es daher zu ermitteln, welche Faktoren den Misserfolg verursachen, anstatt herauszufinden, warum etwas gelungen war. Dies änderte sich u. a. mit der Studie von Myers und Marquis (1969), in deren Mittelpunkt erfolgreiche Innovationsprojekte standen. Trotzdem wurden in der Innovationserfolgsfaktorenforschung weiterhin erfolgreiche und

2 Eigene Darstellung in Anlehnung an Werner 2002, S. 37, vgl. [SB 2014], S. 27
3 vgl. [SB 2014], S. 73
4 vgl. [SN 2006], S. 42
5 [DR 2011], S. 2
6 vgl. ebd.

nicht-erfolgreiche Innovationen weitgehend isoliert voneinander betrachtet. Die Studien lieferten zwar erste empirische Befunde über die Besonderheiten des Managements von Innovationen, jedoch ließen sie keine Rückschlüsse zu, welche Faktoren den Unterschied zwischen Erfolg oder Misserfolg ausmachen. Das Forschungsfeld wandte sich im nächsten Schritt daher verstärkt dem direkten Vergleich von erfolgreichen und nicht-erfolgreichen Innovationsprojekten zu. Als Meilensteine sind hierfür drei Studien(-reihen) zu nennen, die in den 1970er- und 1980er-Jahren durchgeführt wurden:

- das Projekt SAPPHO an der University of Sussex um Roy Rothwell,
- NewProd von Robert G. Cooper in Kanada und
- das Stanford Innovation Project unter der Leitung von Modesto A. Maidique und Billie Jo Zirger.[7]

Da das vorliegende Kapitel nur einen Überblick zum Stand der Forschung geben soll, wird an dieser Stelle auf eine detaillierte Beschreibung der Studieninhalte verzichtet. Hervorgehoben werden soll lediglich, dass alle drei Studien zum Teil gleiche aber auch unterschiedliche Erfolgsfaktoren identifizieren konnten. Die Studien stimmen darin überein, dass nicht ein einzelner, sondern vielmehr die Kombination mehrerer Faktoren den Ausschlag für erfolgreiche Innovationstätigkeit geben. Diese Arbeiten stellten die Grundlage für die weitere Forschung dar. Folgende Studien konzentrierten sich darauf weitere Erfolgsfaktoren zu identifizieren oder einzelne Erfolgsfaktoren detaillierter zu untersuchen.[8] Es kann davon ausgegangen werden, dass bis heute mehr als 300 Erfolgsfaktorenstudien zu Innovationen durchgeführt und publiziert wurden.

Diese große Anzahl an Befunden hat in der Wissenschaft nicht nur den Bedarf an einer Konsolidierung der Ergebnisse geweckt, was vor allem Ende der 1990er-, Anfang der 2000er-Jahre versucht wurde[9], sondern in der jüngeren Vergangenheit auch zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung über den Wert und die Limitationen dieser Erfolgsfaktorenstudien geführt.
Ein Grund hierfür ist, dass die Definition, was Innovationserfolg ist, sehr unterschiedlich erlebt und somit in der Forschung uneinheitlich operationalisiert wird.[10] Des Weiteren unterscheiden sich die Studien hinsichtlich ihres grundsätzlichen Untersuchungsvorgehens.
Entweder sie beschränken sich nur auf Großunternehmen oder KMU und auf ein Land und eine Branche oder es werden Unternehmen unterschiedlicher Größen aus verschiedenen Branchen und Ländern untersucht. Auch das Forschungsgebiet, also ob nach Erfolgsfaktoren auf der Projekt- oder Unternehmensebene gesucht wird, differenziert die Studien, sodass auch in diesem Punkt Ergebnisse kaum verglichen werden können.

---

7 vgl. ebd., S. 29 f.
8 vgl. ebd., S. 41
9 vgl. ebd., S. 44
10 vgl. [SM 2008], S. 5

Ein weiterer Kritikpunkt an den Forschungen ist, dass die theoretischen Modelle, die den Untersuchungen zugrunde liegen, zu einfach seien, um die Komplexität der realen Welt abzubilden. Fürsprecher weisen im Gegensatz dazu darauf hin, dass es ein allumfassendes Modell des Innovationsmanagements eben nicht gäbe und folglich die Suche nach Erfolgsfaktoren auch künftig durch ein gewisses Maß an »Trial and Error« charakterisiert sein wird.[11]
Bis heute konnte sich somit kein einheitlicher, kontextunabhängiger Ansatz zur Ermittlung von Faktoren, die den Erfolg und im Speziellen den Innovationserfolg von Unternehmen beeinflussen, durchsetzen.

3.2 Vorstellung der ausgewählten Studien zu Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement

Die Erkenntnis, dass es keinen allgemeingültigen Ansatz gibt, um Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements in Unternehmen zu prüfen, führte zur Entscheidung für die Untersuchung der Forschungsfragen dieser Arbeit einen eigenen Ansatz zu finden. In diesem Rahmen werden im Folgenden zwei Studien aus der Innovationserfolgsfaktorenforschung vorgestellt. Anschließend werden deren Ergebnisse verglichen und zu einer eigenen Systematik von Erfolgsfaktoren zusammengefasst. Hierdurch wird vor allem eine Reduzierung der Anzahl der Erfolgsfaktoren ermöglicht, sodass ihr Vorliegen in den Wissenschaftsverlagen in angemessener Zeit untersucht werden kann.

Als erstes soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass leider erst im Laufe der Erstellung dieser Arbeit die 2014 erschienene Studie des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels *Studie zu Erfolgsfaktoren für strategische Innovationen im Buchmarkt*[12] entdeckt und daher nicht bei der Erstellung der eigenen Systematik von Erfolgsfaktoren berücksichtigt wurde. Im Rahmen der Studie wurde erstmals der Versuch unternommen, Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements in Verlagen zu identifizieren. Da deren Ergebnisse aber zum Großteil mit denen der ausgewählten Studien übereinstimmen, sind Letztere weiterhin für die Untersuchung dieser Arbeit geeignet.
Es wurde sich für die nachfolgend vorgestellten Studien entschieden, da sie zwar mit ihren Veröffentlichung in den Jahren 2007 und 2010 nicht die aktuellste Literatur zu diesem Thema repräsentieren[13], aber hinsichtlich ihres Untersuchungsvorgehens eine Nähe zur *Forschungsfrage 2* der vorlie-

11 vgl. [DR 2011], S. 56 f.
12 vgl. [BM 2014]
13 vgl.
[DR 2011], Auseinandersetzung mit der Innovationserfolgsfaktorenforschung selbst auf Grundlage von Literatur ohne praktische Durchführung zur Validierung von Erfolgsfaktoren.
[HA 2012], Fokus liegt auf der Entwicklung eines Werkzeuges zur Darstellung der Ist-Situation hinsichtlich Innovationsprozessen in österreichischen Unternehmen und Open Innovation.
[RJ 2012], Entwicklung eines neuen, holistischen Ansatzes für Erfolgsfaktoren in Unternehmen, wobei lediglich die Perspektive der Organisation betrachtet werden konnte.
[SB 2014], Empirische Analyse mittelständischer Innovationssysteme.

genden Arbeit aufweisen. Ebenfalls konnten die Forscher in beiden Studien ihre Erfolgsfaktoren, die im Vorhinein mittels Literaturrecherche und/oder Expertengespräche definiert wurden, empirisch belegen. Sie sind somit wissenschaftlich fundiert, was die Verwendung der Erkenntnisse dieser Studien legitimiert. Darüber hinaus ist vor allem **Studie 1** geeignet, da hier der Anspruch verfolgt wurde, verallgemeinerbare Ergebnisse zu schaffen, damit sie sich auch auf andere Branchen übertragen lassen. Dies stellt eine gute Voraussetzung dar, um diese Studienergebnisse als Grundlage für die Untersuchung im Rahmen der vorliegenden Arbeit zu verwenden.
Im Folgenden werden die beiden Studien näher erläutert. Hierbei wird auf den Hintergrund der Entstehung der in den Studien beschriebenen Forschungsprojekte, der Schwerpunkt der jeweiligen Forschungsfragen und die verwendete Methodik eingegangen.

3.2.1 Vorstellung der gewählten Studien: 1. Stern und Jaberg

Quelle:
Erfolgreiches Innovationsmanagement. Erfolgsfaktoren – Grundmuster – Fallbeispiele.
4. überarbeitete Auflage von Thomas Stern und Helmut Jaberg

Das Buch *Erfolgreiches Innovationsmanagement* von Thomas Stern und Helmut Jaberg ist in einer vierten, überarbeiteten Auflage im Gabler Verlag (Springer Fachmedien) 2010 erschienen. Hier werden Ergebnisse des Verbund-Forschungsprojektes *Innopro* vorgestellt. Dieses Projekt wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (Bonn, Berlin) sowie vom Fond zur Förderung der Wissenschaftlichen Forschung (Wien) gefördert und durch die Projektträgerschaft Produktion und Fertigungstechnologie des Forschungszentrum Karlsruhe GmbH koordiniert. *Innopro* ist bereits in den Jahren 1997 bis 2001 entstanden[14], weswegen die erste Auflage des Werkes schon 2003 veröffentlicht wurde. Aufgrund des anhaltenden Interesses am Thema »Innovationsmanagement« und seinen Einflussfaktoren, haben sich die Autoren – Stern und Jaberg – für die kontinuierliche Überarbeitung ihres Werkes entschieden. Die vierte, überarbeitete Version unterscheidet sich von der Erstauflage dahingegen, dass neue Fallbeispiele und aktuelle Forschungsgebiete, wie Open Innovation, aufgenommen wurden.[15]
Das Projekt *Innopro* baut auf der bereits vorhandenen Forschung zu Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement und der damit einhergehenden Kritik auf, welche in Kapitel 3.1 erläutert wurde. Demnach stimmen Stern und Jaberg zu, dass keine einheitlich geltenden Erfolgsfaktoren für alle Branchen und Unternehmen gefunden werden können, da Innovationen keinen einfachen, reproduzierbaren Gesetzmäßigkeiten unterliegen. Vielmehr gehen sie davon aus, dass Erfolgsprinzipien von einzelnen Unternehmen abstrahiert werden können und sich somit Gemeinsamkeiten erfolgreichen Innovationsmanagements finden lassen. Diese Gemeinsamkeiten, die Stern und Jaberg »Grundmuster« nennen, klammern die Spezifika der Unternehmen aus und sind somit verallgemeinerbar und auf verschiedene Unternehmen übertragbar. Die Grundmuster müssen nur in der „Um-

14 vgl. [SJ 2010], S. VIII
15 vgl. ebd., S. VII

kehr des Abstraktionsprozesses – mit den Eigenheiten der ‚Zielfirma'"[16] angereichert werden, um jedem Unternehmen als Leitfaden zu dienen.[17]

Ziel der Studie war es somit, Grundmuster erfolgreicher Innovationsprozesse zu identifizieren und deren Tauglichkeit zur Steuerung des Innovationsmanagements in der Unternehmenspraxis nachzuweisen.[18] Um dies zu erreichen, gingen die Forscher in zwei Schritten vor.

Zunächst wurden mit Hilfe von Literatur und Expertengesprächen in zwei Kooperationsunternehmen ein eigenes Modell des Innovationsprozesses und dessen Einflussfaktoren erstellt. Anschließend konnten diese Erkenntnisse mit 110 Interviews mit Mitarbeitern aus insgesamt elf Unternehmen bzw. Geschäftsbereichen bestätigt und untermauert werden.

Die hierdurch identifizierten Erfolgsfaktoren wurden nur dann in das Modell der Forscher übernommen, wenn sie „zumindest in gewissem Umfang für alle Unternehmen von Bedeutung waren"[19]. Anschließend konnten unternehmensübergreifende Begriffe abgeleitet werden, die die Grundmuster darstellen.

Im nächsten Schritt wurden die Erfolgsfaktoren den Grundmustern zugeordnet. Dabei wurde zur Übersichtlichkeit das Modell soweit vereinfacht, dass trotz Mehrfachnennung nur je ein Erfolgsfaktor einem Grundmuster zugewiesen wird. Ausschlaggebend hierfür war die Häufigkeit, mit der ein Erfolgsfaktor im Zusammenhang mit einem Grundmuster von den Unternehmensvertretern genannt und in der Literatur beschrieben wurde.

Letztendlich konnten somit 53 Erfolgsfaktoren elf Grundmustern zugeordnet werden.[20] Stern und Jaberg betonen dabei, dass „im Hinblick auf die Anwendung und Übertragung des Modells die Erfolgsfaktoren die Rolle der ‚Stellschrauben' annehmen, an denen das Innovationsmanagement individuell gestaltet und optimiert werden kann. [...] Die Grundmuster erfüllen dagegen die Funktion der Leitschnur."[21]

Die folgende Tabelle 1 zeigt die elf Grundmuster und jeweils einen Erfolgsfaktor als Beispiel. Auf eine nähere Beschreibung dieser wird verzichtet, da in Kapitel 3.4 die Erfolgsfaktoren, die für die Bearbeitung der *Forschungsfrage 2* relevant sind, detailliert erläutert und somit inhaltliche Doppelungen vermieden werden.

16 Ebd., S. 10
17 vgl. ebd., S. 10
18 vgl. ebd., S. 13
19 Ebd., S. 13
20 vgl. ebd., S. 14
21 Ebd., S. 15

Die elf Grundmuster	Je ein zugehöriger Erfolgsfaktor als Beispiel
Antrieb	Innovationstreiber auf höchster Firmenebene
Führung	Honorierung von Innovationstätigkeiten
Unternehmenskultur	Offene Kommunikation
Spannungsfeld aus Kunde, Wettbewerb und eigenes Unternehmen	Kundenorientierung aller Mitarbeiter
Kundennähe	Aufnahme des Kundenwunsches für den Innovationsprozess
Innovationsteam	Einbeziehen von Mitarbeitern aller Unternehmensbereiche (interdisziplinäres Ideenfindungsteam)
Value Innovation	Team strebt nach Alleinstellungsmerkmalen/ist bereit, herkömmliche Pfade zu verlassen
Chancen-Risiken-Analyse	Klare Kriterien zur Ideenbewertung
Prozessorganisation	Flexible Projektorganisation, Einbeziehen von Mitarbeitern aller Unternehmensbereiche
Kernkompetenzmanagement	Offenheit für Allianzen/Zukäufe
Internes Marketing	Frühzeitiger Einbezug/Information anderer Unternehmens-bereiche/Werke

Tab. 1: Grundmuster und Erfolgsfaktoren nach Stern und Jaberg[22]

Es ist deutlich zu machen, dass die insgesamt dreizehn[23] untersuchten Unternehmen überwiegend aus dem Maschinenbau, dem verarbeitenden Gewerbe und der Automobilzulieferung stammen. Entsprechend der Definition der Europäischen Kommission sind alle als KMU[24] zu bezeichnen, da

22 entspricht der Tabelle in [SJ 2010], S. 15 ff.

23 Die Gesamtzahl ergibt sich aus der Zusammenarbeit mit zunächst zwei Kooperationsunternehmen zur Erstellung eines eigenen Modells des Innovationsprozesses und dessen Einflussfaktoren und der anschließenden Validierung des Modells in elf weiteren Unternehmen.

24 vgl. [SJ 2010], S. 12

sie nicht mehr als 249 Mitarbeiter beschäftigen und einen Jahresumsatz von höchstens 50 Millionen Euro erwirtschaften[25].

Im Buch wird außerdem eine Methode zur Bewertung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen erläutert. Hierfür haben Stern und Jaberg einen strukturierten Fragebogen entwickelt. Externe Berater können somit der Führung eines Unternehmens aufzeigen, welche Grundmuster erfolgreichen Innovationsmanagements, in welcher Ausprägung im eigenen Unternehmen implementiert sind und welcher Handlungsbedarf hierdurch entsteht.
Stern und Jaberg empfehlen für diese »Innovationsdiagnose« persönliche Interviews mit Vertretern aus unterschiedlichen Funktionsbereichen und Hierarchiestufen eines Unternehmens zu führen. Somit kann der ganzheitliche Charakter des Innovationsmanagements berücksichtigt werden.[26]

3.2.2 Vorstellung der gewählten Studien: 2. Frauenhofer-Institut

Quelle:
Kritische Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Innovationsfähigkeit. Empirische Studie bei produzierenden KMU von Eva Kirner und Spomenka Maloca et al.

Die empirische Studie *Kritische Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Innovationsfähigkeit* wurde 2007 in einer zweiten Auflage veröffentlicht und ist im Rahmen des Projektes *Verfahren zur Bewertung und Steuerung der Innovationsfähigkeit produzierender KMU*, kurz *InnoKMU*, entstanden. Für die Umsetzung des Projektes waren u. a. das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung, das Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement und die Universität Stuttgart beteiligt. Gefördert wurde es außerdem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und durch die Projektträgerschaft Produktion und Fertigungstechnologie des Forschungszentrum Karlsruhe GmbH koordiniert.[27]
Ziel des Projektes *InnoKMU* war es ein internetbasierten Benchmarkingtool zu entwickeln, in dem sich KMU selbst bewerten, um den Grad ihrer Innovationsfähigkeit zu ermitteln. Den Unternehmen werden hierbei ihre Stärken und Schwächen aufgezeigt, um den jeweiligen Handlungsbedarf ableiten zu können.

Um dieses Ziel zu erreichen, wurden im Rahmen der Studie folgende Schritte durchgeführt:
Zunächst wurden auf Grundlage verschiedener Bewertungs- und Steuerungsansätze sowie in Expertengesprächen neun sogenannte »Gestaltungsfelder « der Innovationsfähigkeit identifiziert. Diese Gestaltungsfelder umfassen und beschreiben die Elemente die innovative Unternehmen ausmachen.[28]

---

25 [IM 2017], Zugriff am 13.06.2017; 12:31 Uhr
26 vgl. [SJ 2010], S. 323
27 vgl. [KM 2007], S. III
28 vgl. [BH 2006], S. 59

In Fallstudien mit sechs führenden KMU aus den Branchen Maschinenbau und Elektrotechnik/Elektronik konnten anschließend über alle neun Gestaltungsfelder hinweg typische Elemente – die Erfolgsfaktoren – für die Innovationsfähigkeit ermittelt werden.[29] Diese wurden für den weiteren Verlauf der Studie auf die wichtigsten Erfolgsfaktoren – die Kritischen Erfolgsfaktoren – reduziert. Dabei kam Kriterien, wie die Mehrfachnennung des gleichen Erfolgsfaktors bei verschiedenen Partnern sowie die Abdeckung aller Gestaltungsfelder durch möglichst unterschiedliche inhaltliche Aspekte in den einzelnen Gestaltungsfeldern, zum Einsatz.

Die nachfolgende Tabelle 2 enthält eine Auswahl der Kritischen Erfolgsfaktoren und der zugehörigen Gestaltungsfelder zur Veranschaulichung. In dieser Studie wurde im Gegensatz zu **Studie 1** darauf verzichtet, Erfolgsfaktoren eindeutig einem Gestaltungsfeld zuzuordnen, sodass es hier zu Überschneidungen kommt.

Die neun, unterschiedlichen Gestaltungsfelder	**Je ein oder zwei zugehörige Kritische Erfolgsfaktoren als Beispiel**
Innovationskultur	– Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen »Wir-Gefühl«
Kompetenz & Wissen	– Vorhandensein der notwendigen Kompetenzen (Know-how, Prozesswissen) und Qualifikationen
Projektmanagement	– Einigkeit über Projektziele – klare Zielstellung/ -vorgabe von Innovationsprojekten (z. B. Pflichten- und Lastenheft)
Strategie	– Strategische Ausrichtung, Vorhandensein einer langfristigen Innovationsstrategie
Struktur und Netzwerk	– Auswahl der richtigen, geeigneten Projektpartner, die die nötige Kompetenz, Flexibilität und Innovativität aufweisen
Markt	– Umfassende Marktkenntnis (Wettbewerber, Akteure, Spielregeln…) – Marktbeobachtung

29 vgl. [WS 2007], S. 32

Die neun, unterschiedlichen Gestaltungsfelder	**Je ein oder zwei zugehörige Kritische Erfolgsfaktoren als Beispiel**
Produkt & Dienstleistung *in Kombination mit* Kompetenz & Wissen und Markt	– Einbindung und Berücksichtigung von Anregungen, Wünschen, Anforderungen oder Problemen der Kunden – Bessere Anpassung von Innovationen an den Markt
Technologie *in Kombination mit* Struktur und Netzwerk	– Aufbau von Technologie-netzwerken/Technologietransfer – Anbindung an aktuelle Entwicklungen/Trends
Prozess *in Kombination mit* Projektmanagement	– Gutes Innovations- und Projektmanagement – Hohe Flexibilität/Tempo

Tab. 2: Gestaltungsfelder und Kritische Erfolgsfaktoren nach Kirner und Maloca et al. (Frauenhofer-Institut)[30]

Um diese Kritischen Erfolgsfaktoren auf einer breiten empirischen Grundlage zu validieren und eine Datenbasis für das Benchmarkingtool aufzubauen, wurde anschließend ein standardisierter Fragebogen für eine Telefonbefragung entwickelt. Hierfür wurden die Kritischen Erfolgsfaktoren operationalisiert und die Aussagen so formuliert, dass sie durch die Abbildung auf einer geeigneten Skala Auskunft über die Ausprägung des Faktors geben.[31] Nachfolgend ist ein Ausschnitt dieses Fragebogens zu sehen.

30 in Anlehnung an Tabelle A1: Operationalisierung der Kritischen Erfolgsfaktoren aus [KM 2007], S. 51 f.
31 vgl. [KM 2007], S. 9

Teil A / B: Vorhandene bzw. geplante Erfolgsfaktoren

Aussagen aus Abschnitt A, jeweils zu bewerten mit "trifft voll zu", "eher ja", "eher weniger" oder "gar nicht". Bei Bewertung mit "eher weniger" oder "gar nicht", folgt entsprechende Nachfrage aus Abschnitt B (siehe Frage A1a).

A1a) "In unserem Unternehmen gibt es hinreichend viele Personen die Innovationen aktiv fördern und vorantreiben."

☐ trifft voll zu ☐ eher ja ☐ eher weniger ☐ gar nicht

B1a) "Gibt es bei Ihnen konkrete Pläne, in den nächsten 2 Jahren die Anzahl dieser Personen zu erhöhen?"

☐ ja ☐ nein

A1b) "Die Personen, die Innovationen aktiv fördern und vorantreiben, sind über alle Hierarchie-Ebenen verteilt."

B1b) "Gibt es bei Ihnen konkrete Pläne, in den nächsten 2 Jahren die Verteilung auf weitere Hierarchie-Ebenen auszuweiten?"

A2a) "Die Bereitschaft der Geschäftsleitung bzw. des Führungspersonals, sich auf Neues einzulassen, ist sehr hoch (z. B. zur Erschließung neuer Märkte oder neuer Technologien)."

B2a) "Gibt es bei Ihnen konkrete Pläne, in den nächsten 2 Jahren diese Bereitschaft möglicherweise zu erhöhen?"

Abb. 4: Ausschnitt aus Anhang A2 – Teil A/B: Fragebogen der Telefonbefragung zur Messung des Vorliegens und der Planung der Kritischen Erfolgsfaktoren[32]

Im Rahmen der Studie *Kritische Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Innovationsfähigkeit* wurden letztendlich 150 Telefoninterviews mit Mitarbeitern des oberen Managements oder Mitgliedern der Geschäftsleitung aus Betrieben aus dem Maschinenbau und der Elektrotechnik geführt. Durch die Auswertung dieser Befragungen konnten die Forscher bestätigen, dass die zuvor ermittelten Kritischen Erfolgsfaktoren tatsächlich Erfolgsfaktoren für das Innovationsmanagement darstellen und sogar bei der Mehrheit der befragten Unternehmen vorkommen.[33]

Darüber hinaus hat ebenfalls die Mehrheit der Unternehmen die Kritischen Erfolgsfaktoren als »wichtig« oder »sehr wichtig« für die betriebliche Innovationsfähigkeit eingeschätzt. Dies verdeutlicht die Relevanz der ermittelten Kritischen Erfolgsfaktoren für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen.

Auf Grundlage dieser Ergebnisse konnte das Forschungsprojekt im April 2007 erfolgreich mit der Entwicklung des Benchmarkingtools zur Selbstbewertung der eigenen Innovationsfähigkeit abgeschlossen werden. Unter dem Namen *InnoScore* steht es seitdem im Internet u. a. unter folgendem Link zur Verfügung[34]:

http://www.innovation.iao.fraunhofer.de/de/leistungsspektrum/innovationsfaehigkeitsteigern/innoscore-service.html (Zugriff am 14.06.2017; 13:41 Uhr)

32 [KM 2007], S. 53

33 vgl. ebd., S. 47

34 vgl. ebd., S. 4, Fußnote 4

3.2.3 Evaluierung der vorgestellten Studien

Nachdem die ausgewählten Studien vorgestellt wurden, wird sich im Folgenden kritisch mit ihrem Untersuchungsvorgehen auseinandergesetzt. Hiermit soll erneut deutlich gemacht werden, dass beide Studien geeignet sind, um als Grundlage für die empirische Untersuchung dieser Arbeit zu dienen und warum es trotzdem notwendig ist, eine eigene Systematik von Erfolgsfaktoren zu erstellen.

Im Rahmen der kritischen Auseinandersetzung mit den vorgestellten Studien zeigt sich, dass die Forschungsprojekte Gemeinsamkeiten aber auch Unterschiede aufweisen.
Zunächst ist auffällig, dass die Projekte in unterschiedlichen Jahren durchgeführt wurden, aber beide vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert und durch die Projektträgerschaft Produktion und Fertigungstechnologie des Forschungszentrum Karlsruhe GmbH koordiniert wurden. Aufgrund dieser Gemeinsamkeiten stellt sich die Frage, ob sich das Projekt *InnoKMU* von 2007 (**Studie 2**) auf die Ergebnisse vom Projekt *Innopro* bezieht, welches bereits 2001 abgeschlossen wurde. Diese Annahme konnte im Rahmen der Recherchen jedoch nicht bestätigt werden, sodass davon ausgegangen wird, dass die Ergebnisse der Studien keinen Zusammenhang aufweisen.
Eine weitere Gemeinsamkeit der Studien ist die Konzentration der Untersuchungen auf KMU aus dem Maschinenbau und dem verarbeitendem Gewerbe. Grund hierfür wird einerseits die herausragende Bedeutung der KMU für die deutsche Wirtschaft sein. KMU werden umgangssprachlich als »Motor oder Rückgrat der deutschen Wirtschaft« bezeichnet, da 99,3 Prozent der deutschen Unternehmen mittelständisch geprägt sind, 61 Prozent der Beschäftigten in Deutschland in KMU arbeiten[35] und ca. ein Drittel des Umsatzes aller Unternehmen in Deutschland durch KMU erwirtschaftet werden.[36]
Andererseits liegt gerade für KMU ein Mangel an Innovationserfolgsfaktorenstudien vor. Laut Dömötör sind demnach nur 3 Prozent der gesamten Innovationserfolgsfaktorenstudien KMU gewidmet.[37]
Eine ebenso zentrale Rolle für die Wirtschaft spielen die Unternehmen des Maschinenbaus und des verarbeitenden Gewerbes. Sie zählen neben der pharmazeutischen/chemischen Industrie zu den forschungsstärksten Industriebranchen weltweit. Dies schlägt sich auch im Innovationserfolg nieder. So erzielten die Unternehmen im Maschinenbau im Jahr 2015 rund ein Fünftel ihres Umsatzes mit Innovationen. Sie stehen somit zusammen mit den anderen genannten Branchen zumindest an der Spitze des produzierenden Gewerbes[38;39]. Im branchenübergreifenden Vergleich sind lediglich Un-

35 vgl. [SB 2017], Zugriff am 13.06.2017; 11:48 Uhr
36 vgl. [SB 2017a], Zugriff am 13.06.2017; 11:49 Uhr
37 vgl. [DR 2011], S. 58
38 vgl. [VD 2017], Zugriff am 15.06.2017; 13:32 Uhr
39 Das produzierende Gewerbe umfasst das verarbeitende Gewerbe und den Maschinenbau. vgl. [BP 2017], Zugriff am 15.06.2017; 13:32 Uhr

ternehmen im Bereich der Internet- und Computertechnologie wie Apple, Google und Microsoft innovativer.[40]
Dies und die Bedeutung der KMU führten sicherlich zum Forschungsinteresse der Verantwortlichen der vorgestellten Studien. Für die vorliegende Arbeit ist hierbei vor allem die Konzentration auf KMU günstig. Denn laut Buchreport ist die Verlagsbranche überwiegend mittelständisch geprägt. So seien auch die größten Verlage im Vergleich zu anderen Branchen nicht wirklich groß.[41] Dies kann als weiterer Grund angesehen werden, warum die ausgewählten Studien geeignet sind, um auf deren Grundlage die empirische Untersuchung dieser Arbeit durchzuführen.

Trotz dieser Gemeinsamkeiten der Studien konnten auch Unterschiede festgestellt werden. Dies führte zur Entscheidung eine eigene Systematik von Erfolgsfaktoren zu entwickeln. Hierfür spricht vor allem Folgendes.
In beiden Studien wurden zunächst eigene Erfolgsfaktoren definiert, welche Spezifika von Erfolgsprinzipien[42] des Innovationsmanagements darstellen. Doch während Stern und Jaberg (**Studie 1**) diese Prinzipien als »Grundmuster« bezeichnen, wird in **Studie 2** von »Gestaltungsfeldern« gesprochen. Demnach werden in den Studien für die gleiche Aussage unterschiedliche Begriffe verwendet. Dies ist ebenfalls bei den Erfolgsfaktoren der Fall und soll am Grundmuster *Unternehmenskultur* und dem Gestaltungsfeld *Innovationskultur* veranschaulicht werden.
Laut Stern und Jaberg (**Studie 1**) ist die Unternehmenskultur ein entscheidender Faktor für den Innovationserfolg, wenn sie u. a. eine offene Kommunikation fördert[43] (vgl. Tabelle 1: Erfolgsfaktor – *Offene Kommunikation*). Dies korreliert mit **Studie 2**, wonach sich das Betriebsklima fördernd oder hemmend auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens auswirken kann. Von Bedeutung sei in diesem Zusammenhang u. a., dass Offenheit, bspw. hinsichtlich der Weitergabe von Informationen, gepflegt wird (vgl. Tabelle 2: Erfolgsfaktor – *Gelebte Offenheit* und *Offener Umgang mit wichtigen Informationen*).[44] Beide Erfolgsfaktoren – und wie bei der näheren Betrachtung festgestellt werden kann, auch beide Erfolgsprinzipien, Grundmuster und Gestaltungsfeld – beschreiben offensichtlich den gleichen Inhalt unter Verwendung unterschiedlicher Begriffe.
Um diese Unterschiede zu vereinheitlichen, würde es in diesem Fall genügen, sich für eine Bezeichnung zu entscheiden. Jedoch wurde bei der kritischen Auseinandersetzung mit den Studien festgestellt, dass weniger die uneinheitliche Semantik eine Harmonisierung der Studienergebnisse notwendig macht, sondern die unterschiedliche Zuordnung der Erfolgsfaktoren zu den übergeordneten Erfolgsprinzipien. Grund hierfür ist vor allem, dass Stern und Jaberg (**Studie 1**) elf Erfolgsprinzipien abstrahieren, während es in **Studie 2** lediglich neun sind. Tatsächlich werden zwar in beiden Studien je 53 Erfolgsfaktoren diesen Erfolgsprinzipien zugeordnet, doch werden sie in **Studie 2** folglich we-

40 vgl. [MF 2017], Zugriff am 15.06.2017; 13:32 Uhr
41 vgl. [BU 2017a], S. 20
42 Erfolgsprinzipien sind die höhere Abstraktionsebene zu den Erfolgsfaktoren
43 vgl. [SJ 2010], S. 19
44 vgl. [KM 2007], S. 6

niger differenziert behandelt als in **Studie 1**. Darüber hinaus überschneiden sich die Gestaltungsfelder von **Studie 2**, was in **Studie 1** durch die eindeutige Zuordnung der Erfolgsfaktoren zu je einem Grundmuster vermieden wurde.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Studien aufgrund der Nähe zur Forschungsfrage dieser Arbeit sowie der Konzentration auf mittelständische Unternehmen geeignet sind, um als Grundlage für die empirische Untersuchung zu dienen. Allerdings macht die uneinheitliche Semantik der Studien, die damit einhergehende unterschiedliche Abgrenzung des Inhalts sowie die große Anzahl von ermittelten Erfolgsfaktoren eine Harmonisierung der Erfolgsprinzipien und Erfolgsfaktoren notwendig. Somit wird ermöglicht, dass mittels Experteninterviews Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements in den Wissenschaftsverlagen in angemessener Zeit identifizieren und ihr Vorliegen nachgewiesen werden kann.

3.3 Harmonisierung der Ergebnisse der vorgestellten Studien

Bevor näher auf die eigene Systematik der Erfolgsfaktoren eingegangen wird, soll zunächst erläutert werden, wie die Ergebnisse der vorgestellten Studien harmonisiert wurden. Hierfür erschien es naheliegend die Forschungsergebnisse der Studien noch detaillierter zu analysieren.
Zunächst unabhängig von den verwendeten Begrifflichkeiten wurde hierbei deutlich, dass sich die Erfolgsfaktoren grob in zwei Themenbereiche gliedern lassen. Während ein Teil allgemein den Umgang und das Verhalten zwischen den Menschen in einem Unternehmen thematisieren, bezieht sich der andere Teil der Erfolgsfaktoren eher auf Kompetenzen und Handlungen, die vom Management eines Unternehmens entweder gefördert oder durchgeführt werden sollten, um die Entwicklung von Innovationen zu unterstützen. Diese Erkenntnis korreliert dabei mit **Studie 1**. Hier unterscheiden Stern und Jaberg die Grundmuster in »Soft Skills« und »Werkzeuge«. Soft Skills sind demnach Erfolgsfaktoren, die den menschlichen Umgang betreffen, während die anderen kurzfristig erlernbare Werkzeuge darstellen.[45]
Aus diesem Grund wurden die Erfolgsfaktoren für die eigene Systematik in die Themenbereiche [A] **Menschlicher Umgang** und [B] **Managementkompetenzen** unterteilt. Diese Gliederung dient im weiteren Verlauf der Harmonisierung als Grundgerüst.
Im Anschluss daran wurden die Erfolgsfaktoren der beiden Studien diesen zwei Themenbereichen zugeordnet. Die zugehörigen Erfolgsprinzipien wurden dabei nicht berücksichtigt. Somit konnte das Problem umgangen werden, dass sich die Erfolgsprinzipien, wie bereits beschrieben, zwar semantisch ähneln, aber teilweise durch andere Erfolgsfaktoren spezifiziert werden.
Im nächsten Schritt wurde diese Liste der Erfolgsfaktoren soweit reduziert, dass denselben Inhalt beschreibende Erfolgsfaktoren zusammengefasst wurden. Dies galt ebenso für die Erfolgsfaktoren aus einer Studie, da besonders in **Studie 2** inhaltliche Doppelungen vorliegen, weil die Erfolgsfakto-

45 vgl. [SJ 2010], S. 18

ren nicht eindeutig einem Gestaltungsfeld zugeordnet wurden. Die nachfolgenden Beispiele sollen diesen Prozess verdeutlichen:

Studie 1		**Studie 2**	
Grundmuster	Erfolgsfaktor	Gestaltungsfeld	Erfolgsfaktor
Antrieb	Ein Innovationstreiber auf oberster Firmenebene identifiziert sich mit dem Projekt und schafft dem Team unternehmerischen Freiraum.	Innovations-kultur	– Vorhandensein von Innovations-Promotoren im Top Management des Unternehmens – Freiräume schaffen
zusammengefasst zu: Es gibt einen Innovationstreiber auf höchster Firmenebene, der sich mit dem Projekt identifiziert und dem Team unternehmerischen Freiraum schafft.			

Beispiel 1

Studie 1		**Studie 2**	
Grundmuster	Erfolgsfaktor	Gestaltungsfeld	Erfolgsfaktor
Kundennähe	Aufnahme des Kundenwunsches für den Innovationsprozess	Produkt & Dienstleistung *in Kombination* mit Markt	Einbindung und Berücksichtigung von Anregungen, Wünschen, Anforderungen oder Problemen der Kunden
zusammengefasst zu: Kundenwünsche oder Änderungen am Markt werden in den Innovationsprozess eingebunden.			

Beispiel 2

Studie 2	
Gestaltungsfelder	Erfolgsfaktoren
Innovationskultur	– Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen – »Wir-Gefühl«
Innovationskultur *in Kombination mit* Kompetenz & Wissen	Schaffung eines »Wir-sind-die-Firma«-Gefühls
zusammengefasst zu: Die Mitarbeiter identifizieren sich mit dem Unternehmen (Schaffung eines »Wir-sind-die-Firma«-Gefühls).	

Beispiel 3

Nachdem hierdurch die Anzahl der Erfolgsfaktoren drastisch auf insgesamt 30 reduziert werden konnte, wurden im letzten Schritt neun eigene Erfolgsprinzipien formuliert und die Erfolgsfaktoren zugeordnet, die diese spezifizieren. Die neun Erfolgsprinzipien lassen sich wiederum in die zwei Themenbereiche einordnen. Die hieraus entstandene eigene Systematik von Erfolgsprinzipien und Erfolgsfaktoren, wird nachfolgend detailliert erläutert.

3.4 Eigene Erfolgsprinzipien und Erfolgsfaktoren

Aus den beiden vorgestellten Studien geht hervor, dass der Faktor Menschen signifikanten Einfluss auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen hat. Eine Voraussetzung für erfolgreiches Innovationsmanagement in Unternehmen ist daher, dass vor allem bei der Unternehmensleitung[46] der Wille für die Umsetzung von etwas Neuem vorliegt. Ist diese Innovationsbereitschaft nicht vorhanden, fällt es den Mitarbeitern äußerst schwer, innovative Anregungen in ein Unternehmen zu bringen.
Doch während die Innovationsbereitschaft der Unternehmensleitung letztendlich eine strategische Entscheidung ist, kann diese bei den Mitarbeitern durch gezielte Handlungen positiv beeinflusst werden.[47] „Damit besteht die Herausforderung für die Unternehmensführung darin, nach der eigenen Erkenntnis auch die Mitarbeiter mit dem ‚Innovationsvirus' zu infizieren."[48] Darüber hinaus steht sie in der Verantwortung Freiräume im Unternehmen zu schaffen, in denen die Entwicklung von Innovationen möglich ist.
Es ist also festzustellen, dass Innovationsmanagement – richtig praktiziert – zwar Sache des ganzen Unternehmens und damit all seiner Mitarbeiter ist, dies aber ein fortdauerndes Engagement der Unternehmensführung notwendig macht.[49]
Hieraus ergeben sich für den Themenbereich **[A] Menschlicher Umgang** die drei Erfolgsprinzipien *Unternehmenskultur*, *Kommunikation* und *Motivation durch Soft Skills* für das Innovationsmanagement, welche nachfolgend näher erläutert werden.

Themenbereich [A] Menschlicher Umgang

1. Erfolgsprinzip: Unternehmenskultur

Das erste Erfolgsprinzip *Unternehmenskultur* thematisiert die Relevanz der Unternehmenskultur für das erfolgreiche Betreiben von Innovationsmanagement. So muss im Unternehmen eine Kultur etabliert sein, die die Entwicklung von Innovationen fördert.

---

46 Die Bezeichnungen Management, Führung, Leitung oder Führungskräfte werden nachfolgend synonym hierfür verwendet.
47 vgl. [DM 2012], S. 63
48 [SJ 2010], S. 26
49 vgl. ebd., S. 24

Eine wenig innovative Unternehmenskultur liegt bspw. vor, wenn es nicht erlaubt ist Fehler zu machen. Jedoch ist es ausschlaggebend, dass Fehler zu keinen negativen Konsequenzen führen[50], damit die Mitarbeiter den Mut entwickeln, neue Wege zu gehen, was unumgänglich bei der Umsetzung neuer Ideen ist.[51] Auch das Management selbst muss bereit sein, sich auf etwas Neues einzulassen und seine eigene Komfortzone zu verlassen. Denn, wie bereits erwähnt, ist Innovationsmanagement eine Gemeinschaftsaufgabe aller Mitarbeiter eines Unternehmens, sodass es auf den Veränderungswillen und die Bereitschaft jeden Einzelnen ankommt.[52] Dies und die angesprochene Etablierung einer Lern- statt Schuldkultur impliziert darüber hinaus, dass den Mitarbeitern hohes Vertrauen und Wertschätzung von der Unternehmensleitung entgegengebracht werden muss.[53] Mitarbeiter, die sich wohl und geschätzt fühlen, werden motivierter und freier Ideen finden und kommunizieren.[54]

Hieraus ergeben sich die folgenden Erfolgsfaktoren für das erste Erfolgsprinzip *Unternehmenskultur*:
(Die an dieser Stelle eingeführte Nummerierung der Erfolgsfaktoren stellt eine Ordnung dar, um auf die Erfolgsfaktoren in den weiteren Kapiteln referenzieren zu können. Die erste Ziffer steht dabei für das Erfolgsprinzip und die zweite Ziffer für den zugehörigen Erfolgsfaktor.)

1.1. Es ist eine Lernkultur statt einer Schuldkultur (Fehlertoleranz) etabliert.

1.2. Mitarbeiter und Management sind bereit die Komfortzone bzw. vertraute Gewässer zu verlassen und der Mut für Neues wird gefördert.

1.3. Die Mitarbeiter werden wertgeschätzt und ihnen wird hohes Vertrauen entgegengebracht.

2. Erfolgsprinzip: Kommunikation

Eine Unternehmenskultur, die Innovationen fördert, wird ebenfalls durch die Art und Weise beeinflusst, wie im Unternehmen kommuniziert wird. Das Management eines Unternehmens steht dabei in der Verantwortung für eine offene Kommunikation im gesamten Unternehmen zu sorgen. Dies wird u. a. erreicht, indem die Führung selbst offen kommuniziert und frei Informationen weitergibt. „Fließen die Informationen ungehindert von ‚oben nach unten', so werden die Mitarbeiter umge-

50 vgl. [DM 2012], S. 75 f.
51 vgl. ebd., S. 55
52 vgl. [SJ 2010], S. 53
53 vgl. [KM 2007], S. 6
54 vgl. [DM 2012], S. 75

kehrt beinahe zwangsläufig auch zu einem offenen Kontakt zu ihren Führungskräften bis hin zur Unternehmensspitze ermutigt“[55], was die Entstehung und Weiterentwicklung von Innovationsideen fördert.
Andererseits ist es in diesem Zusammenhang entscheidend, dass die Unternehmensziele oder ggf. die konkrete Innovationsstrategie vom Management kommuniziert wird. Erst wenn die Mitarbeiter wissen, wohin das Unternehmen möchte, ist es ihnen möglich an der Zielerreichung mitzuwirken.[56]
Ein weiterer wichtiger Punkt ist das Betreiben von internem Marketing. Ziel ist es hierbei, die Innovationen, die im Unternehmen umgesetzt werden sollen oder bereits umgesetzt wurden, intern zu vermarkten. Indem die Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess einbezogen werden und somit aktiv den Innovationsprozess mitgestalten, soll die Angst vor Veränderungen genommen und Innovationsverhinderer zu Innovationstreibern werden.[57]

Das zweite Erfolgsprinzip *Kommunikation* lässt sich demnach durch die folgenden Erfolgsfaktoren spezifizieren:

2.1. Es herrscht auf allen Ebenen des Unternehmens ein offener Umgang mit Informationen.

2.2. Die Unternehmensziele bzw. die Innovationsstrategie sind den Mitarbeitern bekannt.

2.3. Es wird internes Marketing betrieben, um die Akzeptanz von Innovationen zu erhöhen.

3. Erfolgsprinzip: Motivation durch Soft Skills

Die Mitarbeiter nehmen, wie beschrieben, eine zentrale Rolle für erfolgreiches Innovationsmanagement ein. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie diese tatsächlich dazu gebracht werden können, sich am Innovationsprozess zu beteiligen. Aus den Ergebnissen der vorgestellten Studien geht dabei hervor, dass das Verhalten der Unternehmensführung einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg des Innovationsmanagements hat. Somit ist es, wie bereits angedeutet, essentiell, dass diese zunächst die Wichtigkeit von Innovationen erkennt und anschließend aktiv als Motor für Innovationen im Unternehmen agiert. Erst so können die Freiräume geschaffen werden, die die Entwicklung von Innovationen ermöglicht.
Laut Stern und Jaberg ist darüber hinaus der Führungsstil eine unbestritten wichtige Determinante der Mitarbeitermotivation, nicht nur für das Tagesgeschäft, sondern auch für Innovationsvorhaben. So wirkt sich eine kooperative, delegative, coachende sowie teamorientierte Leitung besser auf die Entstehung von Innovationen aus, als wenn die Mitarbeiter von den Führungskräften »von oben herab« angewiesen werden.[58]

55 [SJ 2010], S. 81
56 vgl. [DM 2012], S. 64
57 vgl. [SJ 2010], S. 291
58 vgl. [SJ 2010], S. 52

Hiermit verbunden ist die Erkenntnis der Forscher, dass Innovationen »Intrapreneure« brauchen. Das Wort steht dabei für einen Mitarbeitertypus, der engagiert und unternehmerisch denkt, also ein »Unternehmer im Unternehmen« ist.[59] Voraussetzung hierfür ist u. a., dass den Mitarbeitern Verantwortung übertragen wird, was sich ebenfalls auf ihre Motivation auswirken kann.[60]
Das Befähigen von Mitarbeitern zu Intrapreneuren kann darüber hinaus einen positiven Einfluss auf die Identifikation mit dem Unternehmen haben. Fühlen sich die Mitarbeiter als Teil des Unternehmens – Teil von etwas Größerem zu sein – sind sie eher bereit sich auf Innovationen einzulassen und/oder Ideen für Neues oder Verbesserungen zu entwickeln.[61]

Demzufolge lassen sich die folgenden Erfolgsfaktoren für das dritte Erfolgsprinzip *Motivation durch Soft Skills* formulieren:

3.1. Es gibt einen Innovationstreiber auf höchster Firmenebene, der sich mit dem Projekt identifiziert und dem Team unternehmerischen Freiraum schafft.

3.2. Führungskräfte agieren sich als Coaches und versuchen Mitarbeiter zu Intrapreneuren zu befähigen.

3.3. Die Mitarbeiter identifizieren sich mit dem Unternehmen (Schaffung eines »Wir-sind-die-Firma«-Gefühls).

Themenbereich [B] Managementkompetenzen

Dem Themenbereich **[B] Managementkompetenzen** werden Erfolgsprinzipien und Erfolgsfaktoren zugeordnet, die weniger die Soft Skills des Managements ansprechen, um die Bereitschaft und den Willen der Mitarbeiter zur Innovation (Innovationsbereitschaft) zu gewährleisten, sondern dessen Fähigkeit Innovationsmanagement durchzuführen. Es geht hierbei vor allem darum, wie der Innovationsprozess durch systematisches Vorgehen erfolgreich von der Ideenfindung bis zur Umsetzung realisiert wird.[62] Dabei muss jedoch beachtet werden, dass sich die Erfolgsprinzipien beider Themenbereiche gegenseitig beeinflussen und erst im Zusammenspiel ihre volle Wirkung entfalten.[63]

59 vgl. ebd., S. 54
60 vgl. ebd., S. 56
61 vgl. ebd., S. 87
62 vgl. ebd., S. 19
63 vgl. ebd., S. 21

4. Erfolgsprinzip: Motivation durch Hard Skills

Auch wenn es unverzichtbar ist, dass die Unternehmensführung ihre Innovationsbereitschaft in ihrem Verhalten gegenüber den Mitarbeitern ausdrückt, so ist es ebenso wichtig dies auch in den Unternehmenszielen auszudrücken. Ein Unternehmen, das keine Innovationsstrategie hat bzw. Innovationen nicht in seinen Unternehmenszielen thematisiert, wird kaum in der Lage sein, seine Innovationsbereitschaft glaubhaft an die Mitarbeiter weiterzugeben. Denn warum sollten sich diese für etwas engagieren, das für die Unternehmensleitung keinen Wert hat.[64] Durch eine Innovationsstrategie wird im Gegensatz dazu ein gemeinsames Verständnis von Innovation gefördert.[65]
Diese Innovationsziele sollten darüber hinaus mit individuellen Motiven der Mitarbeiter in Einklang gebracht werden. Hier gilt es die Motivation der Mitarbeiter nicht nur verbal, sondern auch mit klaren Zielvereinbarungen zu fördern. Dieses sogenannte „‚Management by Objectives (MbO)' oder ‚Führen mit Zielvereinbarungen', ist ein bewährtes und weit verbreitetes Führungsinstrument"[66]. Laut Stern und Jaberg ist diese Art der Führung besonders geeignet zur Förderung des Innovationsmanagements, da einerseits die Innovationsziele konkretisiert und in das Tagesgeschäft transportiert werden und andererseits die Entwicklung von Intrapreneuren unterstützt wird.[67] Darüber hinaus können variable Gehaltsanteile für spezielle Innovationstätigkeiten genutzt werden, um für Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen sowie für die Suche nach Verbesserungen aus Eigeninteresse bei den Mitarbeitern zu sorgen. Da Geld jedoch nicht die einzige Motivationsquelle ist, lohnt es sich laut Stern und Jaberg ebenso auch nicht-monetäre Belohnungen in Betracht zu ziehen. So ist das Lob des Vorgesetzten sicherlich die kostengünstigste und trotz ihrer Wirksamkeit oft vernachlässigte Form der Belohnung.[68]
Letzteres ist dabei eng verbunden mit dem bereits erläuterten *Erfolgsfaktor 1.3*. Letztendlich kann festgestellt werden, dass unabhängig in welcher Form, die Honorierung von Innovationstätigkeiten der Mitarbeiter ein Erfolgsfaktor für das Innovationsmanagement darstellt.

Die Erfolgsfaktoren für das vierte Erfolgsprinzip *Motivation durch Hard Skills* sind demnach Folgende:

4.1. Innovation ist in den Unternehmenszielen und/oder in einer eigenen Strategie verankert.

4.2. Es wird mit Zielvereinbarungen (MbO) geführt und die Innovationsziele finden sich in diesen wieder.

4.3. Innovationstätigkeiten werden honoriert.

---

64 vgl. [DM 2012], S. 63 f.
65 vgl. [KM 2007], S. 8
66 [SJ 2010], S. 62
67 vgl. ebd.
68 vgl. ebd., S. 65

5. Erfolgsprinzip: Umgang mit Wissen und Kompetenzen

Die in einem Unternehmen vorhandenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter sind ein wesentliches Potenzial für neue Ideen. Aus diesem Grund ist es für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens nicht nur entscheidend dieses Wissen in den Innovationsprozess einzubinden, sondern auch für dessen stetige Weiterentwicklung zu sorgen.[69] Dies bedeutet zunächst, dass relevante Informationen für Innovationen, wie die aktuellen Markt- und Kundenbedürfnisse oder neue Technologietrends, im Unternehmen kommuniziert werden müssen. Darüber hinaus muss dieses Wissen auch personenunabhängig bereitgestellt werden, sodass alle Mitarbeiter davon profitieren können. Eine konkrete Maßnahme hierfür ist das Aufbauen von internen Kompetenznetzwerken bzw. -pools, wie Wikis. Hierdurch wird gewährleistet, dass implizites Wissen von einzelnen Mitarbeitern zu explizitem Gruppen- oder Unternehmenswissen wird.[70]
Solch ein formales Wissensmanagement ist jedoch nur möglich, wenn gleichzeitig „die Bereitschaft zur Herausgabe des eigenen Wissens und zur Aufnahme neuen Wissens“[71] vorhanden ist. Die Etablierung einer offenen Unternehmens- und Kommunikationskultur stellt die Voraussetzung hierfür dar.
Eine zentrale Anforderung an ein innovatives Unternehmen ist außerdem seine Lernfähigkeit. Eigene Vorgänge sollten nicht nur regelmäßig reflektiert werden, sondern die Qualifikationen der Mitarbeiter müssen auch dem ständigen internen als auch externen Wandel angepasst werden, damit stetig aktuelles Wissen für Innovationen nutzbar gemacht werden kann.[72]

Dementsprechend können die folgenden Erfolgsfaktoren für das fünfte Erfolgsprinzip *Umgang mit Wissen und Kompetenzen* formuliert werden:

5.1. Das Wissen der Mitarbeiter wird in den Innovationsprozess eingebunden.

5.2. Das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiter werden gezielt aufgebaut und entwickelt.

5.3. Das Wissen und die Kompetenzen aller Unternehmensmitglieder werden intern verteilt, z. B. mittels internen Kompetenznetzwerken.

5.4. Die im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen und Fähigkeiten werden stetig reflektiert und angepasst.

---

69 vgl. [KM 2007], S. 7
70 vgl. [SA 2017], Zugriff am 10.07.2017; 11:27 Uhr
71 [SJ 2010], S. 104
72 vgl. ebd., S. 102

6. Erfolgsprinzip: Kunden- und Marktorientierung

Innovationen sind nicht nur für die internen Abläufe eines Unternehmens, sondern auch für dessen Kunden und/oder Stakeholder von zentraler Bedeutung. Daher stellt die *Kunden- und Marktorientierung* ein weiteres Erfolgsprinzip für das Innovationsmanagement dar.
Die Voraussetzung für Kunden- und Marktorientierung im Unternehmen ist ebenfalls, dass deren Bedeutung für die Innovationsfähigkeit bzw. für den allgemeinen Unternehmenserfolg nicht nur der Unternehmensleitung, sondern auch den Mitarbeitern bewusst ist. Erst informierte und damit bewusst agierende Mitarbeiter können kunden- und marktnahe Ideen generieren.[73] Vor allem für den Erfolg von Produktinnovationen ist es entscheidend, ob die Kundenwünsche erfüllt bzw. Problemlösungen für den Kunden gegeben sind.[74] Kundennähe sollte daher nicht auf dem Status einer Behauptung belassen, sondern aktiv in den Innovationsprozess eingebunden werden. Erst die Orientierung an Kundenbedürfnissen und Marktanforderungen sichern von Anfang an eine marktgerechte Entwicklung.[75] Somit ist es grundsätzlich notwendig, dass in den Unternehmen eine umfassende Kenntnis zu den Kunden und zum Marktumfeld herrscht.[76] Durch die genaue Analyse der Wettbewerbsbedingungen können die Unternehmen beurteilen, wo es die eigenen Leistungen steigern sollte.[77]

Hieraus ergeben sich die folgenden Erfolgsfaktoren für das sechste Erfolgsprinzip *Kunden- und Marktorientierung*:

6.1. Im Unternehmen herrscht eine umfassende Markt- und Kundenkenntnis.

6.2. Alle Mitarbeiter arbeiten kunden- und wettbewerbsorientiert.

6.3. Kundenwünsche oder Änderungen am Markt werden in den Innovationsprozess eingebunden.

7. Erfolgsprinzip: Innovationsteam

Wie bereits im Abschnitt *4. Erfolgsprinzip: Motivation durch Hard Skills* hervorgegangen ist, reicht es nicht aus, dass die Unternehmensleitung ihre Innovationsbereitschaft kommuniziert. Sie steht in der Verantwortung dafür Sorge zu tragen, dass sich die Bedeutung des Themas auch organisatorisch widerspiegelt. So ist es laut beider Studien ausschlaggebend für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens, dass Innovationsprojekte und Innovationsteams in die Organisation eines Unternehmens eingegliedert werden. Diese sollten mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet werden, wo-

73 vgl. ebd., S. 19
74 vgl. [KM 2007], S. 8
75 vgl. [SJ 2010], S. 21
76 vgl. [KM 2007], S. 8 f.
77 vgl. [SJ 2010], S. 95

runter sowohl Personal, Finanzmittel als auch Zeit verstanden wird.[78] Hierbei wird keine Empfehlung gegeben, ob solche Teams neben dem Tagesgeschäft oder Vollzeit an der Entwicklung von Innovationen arbeiten sollen. Bedeutend ist, dass durch die Unternehmensleitung ermöglicht wird, dass sich regelmäßig Gruppen bzw. Teams zusammenfinden, welche sich dem gesamten oder auch nur bestimmten Phasen des Innovationsprozesses widmen können.
Um möglichst unterschiedliche Perspektiven und Kompetenzen im Innovationsteam zusammenzuführen, ist hierbei einerseits eine Mischung aus funktionaler Sicht, also Teammitglieder aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens, als auch eine Mischung verschiedener Menschentypen und Vertretern unterschiedlicher Hierarchieebenen anzustreben.[79]
Neben einigen wenigen festen Teammitgliedern sollte die Struktur des Innovationsteams außerdem so flexibel sein, dass bei Bedarf auch weitere Mitarbeiter in konkrete Innovationsprojekt einbezogen werden können, sodass Motivation, Erfahrung und Qualifikation im Team immer ausreichend vorhanden sind und es nicht zu eingefahrenen Sichtweisen und »Stammtischgesprächen« kommt.[80]
Bedingt durch den im Abschnitt *3. Erfolgsprinzip: Motivation durch Soft Skills* beschriebenen positiven Einfluss von Mitarbeitern, die wie Unternehmer im Unternehmen denken und handeln (Intrapreneur), gilt es in diesem Zusammenhang auch die Hierarchien zumindest innerhalb der Innovationsteams flach zu halten und Raum für eigenverantwortliche Entscheidungen zu ermöglichen. Schließlich erscheint es sinnlos „von den Mitarbeitern Engagement und Verantwortungsübernahme zu erwarten, ohne ihnen auch gleichzeitig die damit verbundenen Kompetenzen zu übertragen“[81].

Aus diesen Erkenntnissen lassen sich die folgenden Erfolgsfaktoren für das siebte Erfolgsprinzip *Innovationsteam* ableiten:

7.1. Innovationstätigkeit erhält ausreichende Priorität bei den Mitarbeitern und wird somit auch angemessen mit Ressourcen ausgestattet.

7.2. Es werden Mitarbeiter verschiedener Unternehmensbereich und Hierarchiebenen in konkrete Innovationsprojekte eingebunden.

7.3. Die Hierarchie im Innovationsteam ist flach, die Wege kurz und es herrscht Flexibilität.

7.4. Es ist Raum für eigenverantwortliche Entscheidungen der Teammitglieder (Empowerment).

78 vgl. ebd., S. 26
79 vgl. ebd., S. 122
80 vgl. ebd., S. 123
81 Ebd., S. 56

8. Erfolgsprinzip: Projektmanagement

Untrennlich mit erfolgreichem Innovationsmanagement verbunden, ist das Betreiben von gutem Projektmanagement. Ausschlaggebend hierfür ist, dass die Phasen des Innovationsprozesses strukturiert sind und das Ziel des Prozesses klar ist.
Darüber hinaus stellt die Verwendung von verschiedenen Projektmanagementtechniken, wie Finanzanalysen[82], Szenarioplanungen oder Trendanalysen, ebenfalls einen Erfolgsfaktor dar, da somit die Effektivität und Effizienz des Prozesses gesteigert werden kann, wie bereits aus Kapitel 2.3.1 hervorgegangen ist.
Als Erfolgsfaktor für die Phase der **Ideengenerierung** kann außerdem die Ausschöpfung aller Quellen zur Ideenfindung festgestellt werden. Hierzu zählt nicht nur, dass Kreativitätstechniken angewendet werden, sondern dass auch Stakeholder des Unternehmens, wie Kunden und Dienstleister, als Ideenquellen genutzt werden. Diese können neben den interdisziplinären Mitgliedern der Innovationsteams, noch weitere Sichtweisen ergänzen und damit wertvolle Impulse bewirken.[83]
Klare Kriterien zur Ideenbewertung sorgen darüber hinaus für einen effektiven und effizienten Innovationsprozess sowie für Transparenz und Akzeptanz der Entscheidungen[84], was ebenso einen positiven Einfluss auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens haben kann.

Dementsprechend können die folgenden Erfolgsfaktoren für das achte Erfolgsprinzip *Projektmanagement* formuliert werden:

8.1. Der Innovationsprozess ist strukturiert und sein Ziel klar definiert.

8.2. Es werden alle Quellen zur Ideenfindung ausgeschöpft.

8.3. Es gibt klare Kriterien zur Ideenauswahl und -bewertung.

8.4. Es wird gutes Projektmanagement betrieben, indem von verschiedenen Projektmanagmenttechniken Gebrauch gemacht wird.

9. Erfolgsprinzip: Open Innovation

Aus den vorgestellten Studien geht hervor, dass auch die Öffnung nach außen ein Erfolgsprinzip für das Innovationsmanagement darstellt. Dies gilt vor allem für die Offenheit gegenüber externem Wissen, d. h. das Nutzen von externen Quellen, wie Kunden, Lieferanten, aber auch Institutionen und Kooperationsunternehmen, zur Ideengenerierung oder Umsetzung. Es ist demnach von Vorteil

82 vgl. [GP 2012], S. 32
83 vgl. [SJ 2010], S. 122
84 vgl. ebd., S. 203

„formelle und informelle Netzwerke zu anderen Unternehmen und Forschungseinrichtungen zu pflegen“[85]. Dieser Punkt entspricht somit dem in Kapitel 2.3.2 vorgestellten Outside-In-Prozess des Open-Innovation-Ansatzes.

Im Gegensatz dazu geht aber auch aus den Studien hervor, dass innovative Unternehmen sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren bzw. Neuentwicklungen gezielt auf diesen aufbauen sollen. Dementsprechend gilt es, die besonders gut beherrschten Schlüsselfähigkeiten – die Kernkompetenzen – des eigenen Unternehmens zu kennen und für den Innovationsprozess nutzbar zu machen.[86]

Aus Kapitel 2.3.2 geht außerdem hervor, dass nicht nur die Anwendung des Outside-In-Prozesses des Open-Innovation-Ansatzes, sondern auch des Inside-Out-Prozesses den Erfolg eines Unternehmens beeinflussen kann. Denn die externe Umsetzung von unternehmenseigenen Ideen, z. B. durch Lizenz- oder Patenterteilungen oder die Gründung eines Start-Ups, ermöglicht es, das Innovationspotenzial des Unternehmens zu nutzen, auch wenn die Innovation zurzeit nicht mit der Unternehmensstrategie vereinbar ist. Aufgrund dieser Bedeutung von Open Innovation wurde sich entschieden, diesen Ansatz als Erfolgsprinzip für das Innovationsmanagement von Unternehmen sowie seine Ausprägungen als Erfolgsfaktoren aufzunehmen. Diese lauten wie folgt:

9.1. Es herrscht Offenheit für die Öffnung nach außen, z. B. für Allianzen und Kooperationen (Outside-In-Prozess).

9.2. Es herrscht Offenheit für die externe Verwertung von unternehmenseigenen Ideen, z. B. durch die Gründung von Start-Ups (Inside-Out-Prozess).

9.3. Die Unternehmen kennen ihre Kernkompetenzen und bewahren diese. Gleichzeitig ist ihnen deren Bedeutung für das Innovationsmanagement bewusst.

Ausblick

Die eben vorgestellten 30 Erfolgsfaktoren gilt es im Rahmen der Untersuchung der *Forschungsfrage 2* in den Wissenschaftsverlagen zu identifizieren und ihr Vorliegen nachzuweisen. Hierfür wird ein Interviewleitfaden erstellt, der auf der eben beschriebenen Systematik von Erfolgsprinzipien und -faktoren aufbaut.

Um die Handhabung dieser Arbeit und damit auch das Nachschlagen der Erfolgsfaktoren zu erleichtern**, liegt eine lose Übersicht der Systematik der Arbeit bei**.

85 vgl. [KM 2007], S. 8

86 vgl. [SJ 2010], S. 275

4 Merkmale des wissenschaftlichen Verlagsumfelds

Nachdem in den vorherigen Kapiteln ein grundsätzliches Verständnis für das Innovationsmanagement und dessen Erfolgsprinzipien und -faktoren geschaffen wurde, soll dieses Kapitel näher auf den Untersuchungsgegenstand »Wissenschaftsverlage« eingehen. Anschließend kann das empirische Vorgehen zur Untersuchung der Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit erläutert werden.
Dieses Kapitel stellt somit die Verbindung von der vorwiegend theoretischen Betrachtung des Innovationsmanagements und der Innovationserfolgsfaktorenforschung zur Anwendung dieser Erkenntnisse auf das wissenschaftliche Verlagsumfeld dar. Hierdurch soll sichergestellt werden, dass einerseits die Experteninterviews vollumfänglich verstanden und andererseits, dass die Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit differenziert beantwortet werden können. Dementsprechend erfolgte die Schwerpunktsetzung der in diesem Kapitel erläuterten Merkmale.
Zu Beginn werden auf die Besonderheiten des wissenschaftlichen Publizierens eingegangen, welche das Marktumfeld der Wissenschaftsverlage entscheidend beeinflussen. Anschließend wird die Charakteristik der Verlage erläutert, die durch ein hohes Maß an Heterogenität geprägt sind. Letzteres hat großen Einfluss auf den Umgang der Wissenschaftsverlage mit der Digitalisierung, was ebenfalls in diesem Kapitel näher betrachtet wird.

4.1 Wissenschaftliches Publizieren

Das Publizieren ist in der Wissenschaft von kaum zu überschätzender Bedeutung. Grund hierfür ist zunächst, dass die Publikation konstitutiv für die Kommunikation neuen Wissens ist. „Forschungsergebnisse müssen veröffentlicht werden, um ‚als anerkanntes, möglicherweise auch umstrittenes, aber der Auseinandersetzung für ‚wert' befundenes' (Weingart 2003, 32) wissenschaftliches Wissen zu gelten. Die formelle Publikation ist zweitens an zentraler Stelle im Belohnungssystem der Wissenschaft verankert und dient dort als wesentliche Grundlage für die Zuweisung von Reputation."[1] Darüber hinaus erfolgt die externe Leistungsmessung der Wissenschaft zum großen Teil durch die Zählung von Publikationen und Zitationen.
In Deutschland bieten laut dem Börsenverein des deutschen Buchhandels über 600 Fach- und Wissenschaftsverlage die Publikation von wissenschaftlichen Inhalten an, was überwiegend in Form von gedruckten und elektronischen Büchern und Zeitschriften sowie Datenbanken geschieht. Sie haben sich hierfür entweder auf einen Fachbereich (wie Geisteswissenschaften, Sozialwissenschaften oder STM (Abkürzung für Science, Technics, Medicine)) spezialisiert oder bieten ein breites Spektrum verschiedener Wissenschaftsdisziplinen an. Traditionell agieren die Wissenschaftsverlage in der Rolle von Dienstleistern für die Wissenschaft. Denn „neben der Organisation des gesamten Publikati-

1 [WT 2016], S. 41

onsprozesses besitzen sie typischerweise höhere Kompetenzen in den Bereichen Marketing und Vertrieb und können damit für eine möglichst große Verbreitung von Publikationen sorgen“[2].

Der klassische Publikationsprozess in Wissenschaftsverlagen beginnt, wie bspw. in belletristischen Buchverlagen auch, mit der Erstellung der Inhalte durch den Autor, in diesem Fall durch den/die Wissenschaftler. Diese werden in Form eines Manuskriptes beim Verlag eingereicht, wo eine Beurteilung des Inhalts hinsichtlich seiner Qualität und seines Marktpotenzials stattfindet. Auf dessen Grundlage entscheidet der Verlag schließlich darüber, ob er das Werk in sein Verlagsprogramm aufnimmt und veröffentlicht und schließt ggf. einen Vertrag mit dem Autor ab.[3] Hierbei stehen die Wissenschaftsverlage unter besonderem Druck, denn sie müssen sowohl die oben genannten Kommunikationsanforderungen der Wissenschaft als auch ihre ökonomischen Gesichtspunkte berücksichtigen.[4]

Die Qualitätsbeurteilung der Inhalte ist eine Kernaufgabe von Wissenschaftsverlagen. Diese wird entweder ausschließlich durch das Lektorat des Verlages vorgenommen oder es findet ein mehrstufiger Beurteilungsprozess (genannt »Peer Review«) statt, indem u. a. nicht nur durch das Lektorat die Qualität der Inhalte sichergestellt wird, sondern auch durch unabhängige Gutachter aus dem gleichen Fachgebiet. Letzteres ist vor allem bei renommierten Fachzeitschriften der Fall.[5]

An die inhaltliche Aufbereitung des Werkes schließt sich die Herstellung an, in der das Werk seine finale Form bekommt. Mittlerweile sind die Herstellungsabteilungen der Verlage vor allem für die Organisation und Koordination des Herstellungsprozesses verantwortlich, während die Umsetzung von Satz, Druck und Bindung bzw. die Aufbereitung der Daten für die digitale Veröffentlichung von externen Dienstleistern übernommen wird.[6]

Die Herstellung von wissenschaftlichen Inhalten ist, wie für andere Mediengüter auch, von hohen Fixkosten geprägt, unabhängig von der Anzahl der späteren Auflage. Dieser sogenannte First-Copy-Cost-Effekt stellt für alle Verlagstypen ein finanzielles Risiko dar, da es sich hierbei um irreversible Kosten handelt, die bei einem Misserfolg des Werkes nicht wieder rückgängig gemacht werden können.[7] Vor diesem Hintergrund ist es aber Wissenschaftsverlagen, wie z. B. Elsevier, Springer oder De Gruyter gelungen, Geschäftsmodelle aufzubauen, die dieses Risiko minimieren.

„Die Grundlage [hierfür] ist ein ausgegliederter kostengünstiger Produktionsprozess bei gleichzeitiger sehr hoher Zahlungsbereitschaft der Abnehmer.“[8] So wird bspw. für die Herstellung von wissenschaftlichen Büchern die Erstellung des Satzes beim Autor belassen. Der Autor ist somit nicht nur

2 [SM 2009], S. 11
3 vgl. [GS 2013], S. 37 f.
4 vgl. [WT 2016], S. 9
5 vgl. [BU 2017b], S. 16 f.
6 vgl. [BM 2014], S. 28
7 vgl. [GV 2017b], Zugriff am 12.08.2017; 13:40 Uhr
8 [BU 2017b], S. 16

für die Erstellung des Inhaltes, sondern auch für dessen Aufbereitung zur publikationsreifen Datei zuständig, wodurch die First-Copy-Costs für die Verlage entfallen.[9]
Für die Publikation von Fachzeitschriften werden darüber hinaus Online-Editorial-Management-Systeme von den Verlagen eingesetzt. Diese unterstützen den Begutachtungsprozess und organisieren einen Workflow, der von der Einreichung über die Begutachtung und ggf. einem sprachlichen Lektorat bis hin zur technischen Realisierung des Satzes reichen kann.[10]
Der weitere Verlauf des Publikationsprozesses von wissenschaftlichen Inhalten grenzt sich grundsätzlich nicht von anderen Verlagstypen ab. Während somit die Grundsätze des Marketings, Vertriebs und der Distribution für Bücher und Zeitschriften prinzipiell auch für Wissenschaftsverlage gelten, unterscheiden sich jedoch die Abnehmer ihrer Inhalte.
Denn für Wissenschaftsverlage stellen nicht die Nutzer von wissenschaftlichen Inhalten (Forscher an Universitäten und Forschungseinrichtungen, Lehrpersonal an Hochschulen und Fachhochschulen und Studenten[11]), sondern Bibliotheken die kaufkräftigsten Kunden dar. Ihre Finanzierung hat daher großen Einfluss auf die Publikationsinfrastruktur der Wissenschaft, was im Folgenden kurz erläutert werden soll.

Bibliotheken sind traditionellerweise dafür verantwortlich den Zugang zu Forschungsliteratur zu ermöglichen, indem sie Publikationen mit öffentlichen Mitteln erwerben, sammeln, systematisieren und katalogisieren. Sie sind damit die wichtigsten Nachfrager nach wissenschaftlichen Publikationen und sorgen so für kontinuierliche Mittelzuflüsse an die Wissenschaftsverlage.[12] Hierbei stehen die Bibliotheken unter dem Druck die Wissenschaftler vollumfänglich mit Forschungsliteratur zu versorgen. Schließlich stellen die Publikationen und Journale individuelle, einmalige und damit nicht substituierbare Ware dar, da die Wissenschaftler bestrebt sind ausschließlich originäre Forschungsbeiträge zu veröffentlichen und keine Forschungsergebnisse und Erkenntnisse, die bereits an einem anderen Ort publiziert wurden. Wenn Publikationen demnach für einen Wissenschaftler nicht zugänglich sind, bleiben ihm Forschungsergebnisse vorenthalten. Hieraus ergibt sich eine unelastische Nachfrage, die die wissenschaftliche Verlagslandschaft und das wissenschaftliche Publizieren entscheidend beeinflusst.

Die Bibliotheken können schließlich bei steigenden Preisen „nicht auf günstigere Waren ausweichen, sondern müssen bis zur Erschöpfung ihrer finanziellen Spielräume an den Publikationsmedien festhalten, um ihrem Versorgungsauftrag gerecht zu werden“.[13] Demnach sind auf der einen Seite die Wissenschaftler abhängig von der Finanzkraft der Bibliotheken (bzw. ihrer Forschungsinstitute), um Zugriff auf die wissenschaftlichen Inhalte zu erlagen. Auf der anderen Seite stellen die Bibliotheken traditionellerweise die größten Abnehmer der Wissenschaftsverlage dar und sind somit essentiell für deren wirtschaftlichen Erfolg.

---

9 vgl. [LW 2005], S. 40
10 vgl. [WT 2016], S. 85 f.
11 vgl. [BDH 2017a], Zugriff am 14.08.2017; 11:25 Uhr
12 vgl. [WT 2016], S. 9
13 vgl. ebd., S. 13

4.2 Charakteristik von Wissenschaftsverlagen

Neben der eben beschriebenen Abhängigkeit zwischen Wissenschaftlern, Bibliotheken und Wissenschaftsverlagen, sind Letztere darüber hinaus vor allem durch starke Unterschiede hinsichtlich ihrer Unternehmensgröße und ihrem Umgang mit der Digitalisierung gekennzeichnet. Diese Kenntnis ist für das Verstehen der geführten Experteninterviews und deren nachfolgender Auswertung notwendig, weswegen hierauf detaillierter eingegangen werden soll.

4.2.1 Unternehmensgröße

Die Unternehmensgröße von Wissenschaftsverlagen variiert stark. Während für Bereiche, wie Geistes-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften nach wie vor noch inhabergeführte Familienunternehmen mittlerer und z. T. auch kleinerer Größenordnung existieren[14], findet vor allem für den STM-Bereich eine Vergrößerung der Verlage statt.
So sind im Rahmen von Akquise-Aktivitäten international agierende Verlagsgruppen, wie Springer Nature, Elsevier und Wiley-VCH entstanden, die vor allem bei Fachzeitschriften oligopolähnliche Marktstrukturen auf Anbieterseite verursachen[15]. Die Wachstumsstrategien führen jedoch nicht nur zu einer enormen Marktmacht dieser Verlage im Fachzeitschriftenbereich, sondern hierdurch ist es ihnen auch möglich, ein besonders breites Portfolio anzubieten und hohe Gewinne zu erzielen. Aufgrund dessen nehmen diese Großverlage (die zur Top 50 der größten Verlage in Deutschland gehören[16]) auf die wissenschaftliche Verlagslandschaft Einfluss und wirken mittels der Entwicklung von Produkten und einer darauf bezogenen Preisgestaltung auch auf die Art der Nachfrage ein.[17] Hierdurch gestalten sie die Strukturen des Marktes erheblich mit.
Darüber hinaus hat die Unternehmensgröße der Verlage einen entscheidenden Einfluss auf ihre Digitalisierungsstrategien, weswegen sich die Wissenschaftsverlage diesbezüglich ebenfalls stark unterscheiden.

4.2.2 Umgang mit der Digitalisierung

Die Digitalisierung führt seit den 2000er-Jahren zu einem umfassenden Wandlungsprozess in der Verlagsbranche, dessen Ende noch nicht abzusehen ist. Bevor näher erläutert wird, wie die Wissenschaftsverlage im Speziellen hiermit umgehen, soll zunächst beschrieben werden, welche Aspekte sich in der Verlagsbranche im Allgemeinen durch die Digitalisierung ändern bzw. geändert haben.

14 vgl. [LW 2005], S. 42
15 vgl. [WT 2016], S. 13
16 vgl. [BU 2017a], S. 21
17 vgl. [WT 2016], S. 85

Auswirkungen der Digitalisierung auf die Verlagsbranche im Allgemeinen

Als zentraler Grund für den Umbruch des Verlagsumfeldes werden die Entwicklung des E-Books und die Verbreitung von E-Book-Readern angesehen. Immer mehr Verlage bieten seit deren Aufkommen E-Books als zusätzliche Nutzungsart neben dem gedruckten Buch an. Leser nehmen auf der anderen Seite das wachsende Angebot und die Vorzüge der digitalen Inhalte, wie die orts- und zeitunabhängige Verfügbarkeit und Durchsuchbarkeit, immer stärker wahr, sodass das E-Book auf dem Buchmarkt zu Ungunsten des gedruckten Buches immer weiter an Relevanz gewinnt.[18]

In Amerika stellen digitale Bücher bereits rund ein Viertel aller Buchumsätze dar und laut einer Prognose werden die Umsätze mit E-Books im Jahr 2017 mit rund 8,19 Milliarden US-Dollar erstmals über dem Umsatzvolumen von Printausgaben liegen.[19]

Im Vergleich dazu fallen die Zahlen für den deutschen Buchmarkt geringer aus, aber auch hier scheint sich das E-Book als digitales Medium unter den Lesern etabliert zu haben. Dies bestätigt eine aktuelle Studie der Bitkom Research GmbH, wonach 24 Prozent der lesenden Bevölkerung – dazu gehören ein Viertel aller Deutschen – E-Books nutzen.[20]

Die Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnik sorgen darüber hinaus dafür, dass die Leser nicht nur auf das Papier im physischen Buch oder auf den E-Book-Reader als Träger von Inhalten angewiesen sind, sondern Smartphones, Tablets und Laptop ermöglichen dies ebenfalls. So belegt eine weitere Studie der Bitkom Research GmbH, dass bereits ein Fünftel der E-Book-Leser in Deutschland solche Geräte neben dem E-Book-Reader parallel zum Lesen verwendet.[21]

Aufgrund dieser Tatsachen herrscht in der Verlagsbranche kaum noch Diskussion darüber, ob elektronische Inhalte angeboten werden sollen, sondern es stellt sich eher die Frage: Wie müssen die internen Abläufe im Verlag umgestaltet werden, sodass gedruckte und elektronische Produkte gleichberechtigt, effizient und qualitativ hochwertig entstehen können?

Die Nachfrage nach digitalen Inhalten hat sich außerdem stark auf die Wertschöpfungskette der gesamten Branche ausgewirkt. Während sich der Buchmarkt vor einigen Jahren noch ausschließlich in ein dreistufiges System aus Verlag, Zwischenbuchhandel und Bucheinzelhandel gliederte, verlieren der Zwischenbuchhandel und der stationäre Buchhandel zunehmend an Bedeutung. An ihre Stelle treten der Direktvertrieb der Inhalte über das Internet und der Internetbuchhandel. Bereits knapp 40 Prozent des Gesamtumsatzes werden somit auf dem deutschen Buchmarkt erzielt.[22] Diese Zahlen machen deutlich, dass sich die Vertriebswege in Richtung Endkunde stark verkürzen und zunehmend den traditionellen Zwischenbuchhandel in Frage stellen.

---

18 vgl. [BDH 2014a], S. 14 ff.
19 vgl. [ST 2017a], Zugriff am 15.07.2017; 14:21 Uhr
20 vgl. [ST 2017b], Zugriff am 17.07.2017; 11:02 Uhr
21 vgl. [BDH 2014b], Zugriff am 30.08.2017; 13:05 Uhr
22 vgl. [BDH 2017b], Zugriff am 30.05.2017; 11:04 Uhr

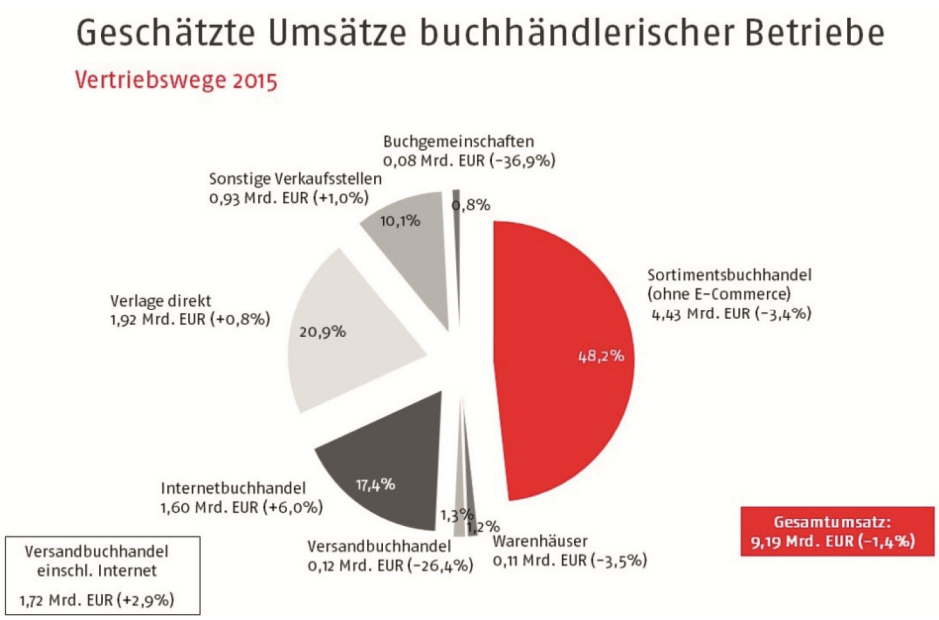


Abb. 5: Geschätzte Umsätze der Vertriebswege von buchhändlerischen Betrieben[23]

Umgang mit der Digitalisierung in Wissenschaftsverlagen

In den Wissenschaftsverlagen ist die Anpassung an das durch die Digitalisierung hervorgerufene, neue Marktumfeld unterschiedlich stark fortgeschritten.

In diesem Zusammenhang ist zunächst festzustellen, dass größere Verlage grundsätzlich eher in der Lage sind Rahmenbedingungen, wie den Aufbau von eigenen Expertenabteilungen im Haus oder zumindest die Vergabe von Entwicklungsaufträgen zu ermöglichen, unter denen Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume für die eigene digitale Strategie entstehen können.[24]

Darüber hinaus sind vor allem umfangreiche Investitionen notwendig, um die Herstellung und den Vertrieb von elektronischen Produkten effizient zu gestalten. Somit ist es gerade Kleinverlagen mit ihren zur Verfügung stehenden Mitteln häufig nicht möglich auf breiter Front eine digitale Infrastruktur aufzubauen.

Zu solcher einer digitalen Infrastruktur kann u. a. die Etablierung von XML-Workflows zählen. Auch hier können sich die Verlage und die Wissenschaftsverlage im Speziellen unterschiedlich positionieren.

Beim sogenannten XML-Last-Ansatz werden XML-Daten als Grundlage für die elektronische Publikation erst nach Erstellung der Druckvorlage des gedruckten Werkes generiert. Der traditionelle Wertschöpfungsprozess aus Lektorat, Herstellung und Satz muss damit kaum verändert werden.

Im Gegensatz dazu beschreibt der XML-First-Ansatz alle Workflows, die vor Beginn der Satzarbeiten XML einsetzen. Der Inhalt und nicht die Ausgabeform steht hierbei im Mittelpunkt der Produktion, was dem Prinzip des Single-Source-Multiple-Channel-Publishing entspricht und umfangreiche

23 [BDH 2016], S. 2, Zugriff am 05.10.2017, 12:33 Uhr
24 vgl. [WT 2016], S. 87

Veränderungen in den Abläufen der Verlage notwendig macht. Auch wenn XML-First-Workflows von Verlagen favorisiert werden, die den Anspruch haben crossmedial zu publizieren, eignen sich diese nicht für die Produktion aller Produkte. Gerade für sehr layoutlastige Produktionen, wie für Bücher aus dem Architektur- und Kunstbuchbereich, stellt der XML-Last-Ansatz zurzeit noch den effektivsten Weg dar, um diese Inhalte in elektronischer Form verfügbar zu machen.[25]

Im Rahmen der Digitalisierung sehen sich die Wissenschaftsverlage darüber hinaus zunehmend mit der Open-Access-Bewegung konfrontiert, die ihr klassisches Geschäftsmodell grundlegend in Frage stellt. Der Umgang hiermit ist ein beherrschendes Thema in den Verlagen und führt ebenfalls zu einer Differenzierung dieser. Aus diesem Grund sollen die Auswirkungen dieser Bewegung auf die wissenschaftliche Verlagslandschaft kurz erläutert werden.

Als Open Access wird der freie und kostenlose Zugang zu wissenschaftlicher Literatur bezeichnet, der im Zuge der technologischen Entwicklung des digitalen Publizierens möglich geworden ist. Durch den freien Zugriff sollen die Ergebnisse wissenschaftlicher Forschung nicht nur mehr Aufmerksamkeit erlangen und schneller veröffentlicht werden, sondern die weitere Nutzung in jeglicher Art soll durch den Wegfall von finanziellen, gesetzlichen und technischen Barrieren unterstützt werden.[26]

Der Wunsch nach Open Access ist in der Wissenschaft im Zuge von erheblichen Preissteigerungen bei wissenschaftlichen Zeitschriften entstanden. Hiermit ging die Kritik einher, dass die Gewinne der Wissenschaftsverlage somit größtenteils aus öffentlichen Mitteln finanziert werden.[27]

In seiner stärksten Ausprägung (der sogenannte »Goldene Weg«) fordert die Open-Access-Bewegung daher die finanziellen Zugangsschranken zu wissenschaftlichen Erkenntnissen, wie sie vom traditionellen Verlagswesen etabliert sind, zu beseitigen.

Wenn die Rezipienten nicht mehr für wissenschaftliche Inhalte zahlen, bedeutet dies für die Wissenschaftsverlage, dass sie auf anderen Wegen ihre Produktionskosten decken müssen, die sie normalerweise durch die Einnahmen aus dem Verkauf oder Abonnement der wissenschaftlichen Inhalte erzielen.

Aufgrund dessen und um auf die Forderung nach Open Access zu reagieren, haben sich vor allem für Fachzeitschriften neue Erlösmodelle entwickelt. Diese umfassen überwiegend alternative Finanzierungsansätze, um die anfallenden Produktionskosten zu decken.

Das am weitesten verbreitete Modell ist hierbei das »autorenfinanzierte Modell«, auch »Author Pays« genannt.[28] Als Alternative zu Subskriptionsgebühren werden die Kosten für die Publikation hierbei auf den Autor bzw. seine Heimatinstitution verlagert, indem Publikationsgebühren erhoben werden.[29]

---

25 vgl. [PA 2017], Zugriff am 11.08.2017; 13:04 Uhr
26 vgl. [OA 2017a], Zugriff am 15.08.2017; 16:13 Uhr
27 vgl. [OA 2017b], Zugriff am 16.08.2017; 12:28 Uhr
28 vgl. [MP 2011], S. 33, Zugriff am 15.08.2017; 21:45 Uhr
29 vgl. [WT 2016], S. 48

Daneben existieren noch weitere, sogenannte »hybride Finanzierungsmodelle«. Die Wissenschaftsverlage bieten hierbei ihren Autoren die Möglichkeit an, ihre Fachartikel gegen eine Gebühr, zusätzlich zum kommerziellen Weg, frei zugänglich bereitzustellen. Dies „wird hauptsächlich von kommerziellen Verlagen betrieben und auf existierende Zeitschriften angewandt, die nicht in Open-Access-Zeitschriften umgewandelt werden sollen“[30]. Hierdurch ist es den Verlagen möglich, nicht nur weiterhin Einnahmen durch das Abonnement der Fachzeitschriften zu erzielen, sondern auch durch die Freischaltung einzelner Artikel durch die Autoren, weswegen es bei den Open-Access-Befürwortern in der Kritik steht.[31]
Doch das Thema Open Access gewinnt auch bei wissenschaftlichen Büchern immer mehr an Aufmerksamkeit. So bieten einige Verlage bereits „reguläre Buchmodelle unter zu Open-Access-Zeitschriften vergleichbaren Bedingungen an, inkl. der Verwendung freier Lizenzen. Die von den Autor/innen verlangten Zahlungen sind in diesem Fall jedoch deutlich höher als bei einzelnen Artikeln“[32].

Neben der Finanzkraft und den technologischen Fähigkeiten der Wissenschaftsverlage, wirken sich auch die jeweiligen Wissenschaftsdisziplinen auf den Umgang mit der Digitalisierung aus, in denen sehr unterschiedliche Einstellungen gegenüber digitalen Produkten herrschen.
„Einen großen Stellenwert hat die digitale Publikation in Disziplinen, die durch eine starke internationale Ausrichtung oder durch hohe technologische Anforderungen an die grafische Darstellung gekennzeichnet sind.“[33] Hierzu zählen vor allem die STM-Disziplinen. Hier dominiert der elektronische Journalartikel als typisches Publikationsmedium, was zu einer fast vollständigen Ablösung der gedruckten Zeitschriften führt. Grund hierfür sind die von räumlichen Grenzen unabhängigen Vorteile der digitalen Inhalte bei Rezeption, Verbreitung und Archivierung.[34]
Im Gegensatz dazu besteht im Bereich der Kunstgeschichte ein Ergänzungsverhältnis zwischen gedruckten und digitalen Publikationsformen. In diesem Fach werden auf der einen Seite bereits seit den 1980er-Jahren rein elektronische Publikationen konzipiert, während das gedruckte Buch in Form von Monografien und Ausstellungskatalogen unersetzlich bleibt.[35]
Anders verhält es sich mit den Disziplinen der Rechts- und Geisteswissenschaften sowie der Soziologie. In der mit wenigen Ausnahmen eher fragmentierten Verlagslandschaft der Soziologie in Deutschland fehlen den kleinen Verlagen „häufig die Ressourcen, um bereits Minimalansprüche der

30 [OA 2017b], Zugriff am 15.08.2017; 22:15 Uhr
31 vgl. ebd.
32 [OA 2017c], Zugriff am 15.08.2017; 22:28 Uhr
33 [WT 2016], S. 43
34 vgl. ebd., S. 45
35 vgl. ebd., S. 44

Leser an digitale Publikationen erfüllen zu können“[36]. Während hier geringe technologische Kompetenzen ausschlaggebend sind, führt die ablehnende Haltung der Rechts- und Geisteswissenschaftler gegenüber der digitalen Publikation[37] zum ungebrochen hohen Stellenwert von gedruckten Monografien[38].

4.3 Fazit

Die Verlagsbranche unterliegt, ebenso wie Wissenschaft und Forschung selbst, den Entwicklungen der digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien. Dies hat bei den Wissenschaftsverlagen früh zu größerem Veränderungsdruck geführt als bspw. im Kinder- und Jugendbuchbereich oder in der Belletristik. Die beschriebenen Maßnahmen im Umgang mit diesen Veränderungen werden daher bereits von vielen Wissenschaftsverlagen umgesetzt.[39] Wie bereits erwähnt, werden Wissenschaftsverlage daher mehrheitlich als Vorreiter in der Verlagsbranche angesehen.[40]

Trotzdem kann diese Annahme nicht verallgemeinert werden, da die wissenschaftliche Verlagslandschaft von hoher Heterogenität geprägt ist, wie das vorherige Kapitel aufzeigen konnte. Die Erfolge von Großverlagen, wie Springer und Elsevier, zeigen, dass diese in der Lage sind sich den Veränderungen des Marktes anzupassen. In diesem Zusammenhang stellt sich jedoch auch die Frage, ob diese Anpassung für kleinere, z. B. geisteswissenschaftliche Verlage, notwendig ist, um ihr Bestehen zu sichern.

Im Rahmen der Überprüfung, ob Innovationsmanagement in Wissenschaftsverlagen betrieben wird und ob Erfolgsfaktoren identifiziert und ihr Vorliegen nachgewiesen werden kann, gilt es demnach die Ergebnisse kritisch hinsichtlich der Unternehmensgröße, des Fachgebiets und den damit verbundenen Abhängigkeiten zu betrachten. Dieses Kapitel bildet somit die Grundlage für eine differenzierte Beantwortung der Forschungsfragen im nachfolgenden Kapitel.

36 Ebd.
37 vgl. ebd.
38 vgl. ebd., S. 46
39 vgl. [FS 2017], S. 19
40 vgl. [FS 2015], Zugriff am 30.08.2017; 13:22 Uhr

5 Innovationsmanagement in Wissenschaftsverlagen

Auf den Erkenntnissen der vorangegangenen Kapiteln basierend, kann die praktische Auseinandersetzung und anschließende Beantwortung der Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit erfolgen. Dazu wird im ersten Teil dieses Kapitels zunächst beschrieben, warum empirische Methoden und im Speziellen das Experteninterview geeignet sind, um zu untersuchen, ob Innovationsmanagement in den Wissenschaftsverlagen betrieben wird und ob hierfür Erfolgsfaktoren identifiziert und nachgewiesen werden können.
An diese theoretische Einführung schließt sich im zweiten Teil des Kapitels die Erläuterung des methodischen Aufbaus und Ablaufs der Interviews an, bevor die Auswertung der Ergebnisse erfolgt. Auf dieser Grundlage können die Forschungsfragen zum Abschluss des Kapitels beantwortet werden.

5.1 Auswahl der Methodik

Für die Untersuchung der Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit wurde entschieden, die empirische Methode des Experteninterviews mit einem Leitfaden anzuwenden. Grund hierfür ist zunächst, dass in der Innovationserfolgsfaktorenforschung grundsätzlich empirische Untersuchungen betrieben werden, wie dem Kapitel 3.1 zu entnehmen ist. Dies bedeutet, es handelt sich im weitesten Sinne um erfahrungsorientierte Vorgangsweisen. Mittels quantitativer oder qualitativer Methoden werden dabei theoretisch abgeleitete Aussagen über die Realität überprüft und bestätigt (verifiziert) oder widerlegt (falsifiziert).[1] Die Forschungsmethoden unterscheiden sich dahingehend, dass bei der quantitativen Forschung die Realität als objektiv gilt. Ziel ist es, anknüpfend an bereits vorliegende Theorien und Modelle über den Gegenstand der Forschung deduktive Hypothesen abzuleiten und diese mit standardisierten Methoden zu überprüfen.[2] Im Gegensatz dazu liegt das Ziel der qualitativen Forschung in der Exploration unbekannter Phänomene und in der Entwicklung neuer Theorien und Modelle.[3] Um Verzerrungen der Ergebnisse durch zu starre theoretische Vorannahmen und standardisierte Untersuchungsinstrumente zu vermeiden, präferiert die qualitative Forschung daher den direkten Zugang zu den betroffenen Subjekten[4] mittels Erhebungstechniken, wie mündliche Interviews, Gruppenverfahren, Beobachtungsverfahren, schriftliche Befragungen oder Dokumentenanalysen[5].

---

1 vgl. [SD 2017], Zugriff am 19.07.2017; 11:05 Uhr
2 vgl. [RW 2016], S. 13
3 vgl. [SP 2017], Zugriff am 19.07.2017; 11:33 Uhr
4 vgl. [RW 2016], S. 14
5 vgl. [UA 2017], Zugriff am 19.07.2017; 12:36 Uhr

Da es bisher lediglich die 2014 erschienene Studie des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels zum Innovationsmanagement und seinen Erfolgsfaktoren in der Verlagsbranche gibt, ist die Verwendung einer qualitativen Methode am geeignetsten, um die Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit zu untersuchen.

Für die Erhebung der relevanten Informationen wurde hierfür die Methode des mündlichen Interviews gewählt. Denn im Gegensatz zu Beobachtungsverfahren sind hier sprachliche Äußerungen, nonverbale Reaktionen (wie Mimik, Gestik, Körpersprache) und soziale Merkmale (wie Kleidung, Symbole, Gebräuche)[6] nicht von Bedeutung. Es wurde sich ebenfalls gegen eine schriftliche Befragung entschieden, da die Klärung von Fragen seitens der Gesprächspartner sowie das Nachfragen, um z. B. eine Antwort zu vertiefen, nicht bzw. nur sehr eingeschränkt bspw. über die Formulierung »wenn ja, warum?« möglich ist. Die Gefahr solcher Fragen besteht darin, dass beim Befragten mitunter Reaktanzverhalten auftritt, wenn sie zu häufig gebraucht werden.[7]
Dagegen ermöglicht die direkte Befragung in Form von Interviews eine offene Gesprächsführung, sodass die Frage- und Antwortspielräume erweitert und damit die Gewinnung facettenreicher Erkenntnisse ermöglicht wird. Dies ist laut Mayer besonders geeignet für bislang wenig untersuchte Sachverhalte[8], wie es auch in dieser Arbeit der Fall ist. Darüber hinaus entspricht die Durchführung von Interviews auch der empfohlenen Vorgehensweise von Stern und Jaberg, um im Rahmen der »Innovationsdiagnose« Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements zu ermitteln (vgl. Kapitel 3.2.1).

5.2 Methode: Experteninterview mit Leitfaden

Da es Ziel der vorliegenden Arbeit ist, zu untersuchen, ob Innovationsmanagement in Wissenschaftsverlagen betrieben wird und ob Erfolgsfaktoren hierfür identifiziert und nachgewiesen werden können, ist es sinnvoll, Personen zu befragen, die über besonderes Wissen über die Prozesse, Tätigkeiten und Pläne von Wissenschaftsverlagen verfügen. Daher ist es naheliegend für diesen Zweck Mitarbeiter solcher Verlage als Experten zu befragen. Diese spezielle Interviewmethode, »Experteninterview« genannt, grenzt sich von der Alltagskommunikation mit natürlichen Gesprächen und von anderen Befragungen insofern ab, dass es einerseits im Dialog eine feste Rollenverteilung zwischen dem Fragenden und dem Antwortenden gibt und diese Verteilung von beiden Seiten anerkannt wird. Andererseits führt der Fragende den Dialog, welcher auf ein bestimmtes Informationsziel gerichtet ist.[9] Der antwortende Experte ist hierbei nicht »Objekt« der Untersuchung, sondern er dient als »Zeuge« des zu erforschenden Prozesses. Die Gedankenwelt, die Einstellungen und Gefühle des Experten interessieren nur insofern, da sie die Darstellung des zu untersuchenden Ob-

6 vgl. ebd., Zugriff am 19.07.2017; 12:24 Uhr
7 vgl. ebd., Zugriff am 19.07.2017; 12:56 Uhr
8 vgl. [MH 2013], S. 36
9 vgl. [GL 2010], S. 111 f.

jektes beeinflussen. Liegt der Fokus einer Untersuchung bspw. auf einem Unternehmen, das seine Mitarbeiter entlässt, stehen nicht die Erfahrungen der entlassenen Mitarbeiter im Mittelpunkt, sondern diese besondere Perspektive stellt nur eine Randbedingung dar. Es handelt sich insofern um eine wichtige Randbedingung, da die Erfahrungen einer ungerechten Behandlung das Unternehmen prägen. Dabei ist zu beachten, dass der entlassene Mitarbeiter durch seine möglicherweise extreme Perspektive nicht seine Eignung als Experte verliert. Dieser spezielle Blick muss aber bei der Interpretation seiner Auskünfte berücksichtigt werden.[10]

Um die Experteninterviews darüber hinaus auf das zu untersuchende Thema »Innovationsmanagement in Wissenschaftsverlagen« zu beschränken und die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten, wurde entschieden die Interviews mit einem Leitfaden zu strukturieren. Nach Flick ist solch ein Leitfadeninterview folgendermaßen zu charakterisieren:

> „Kennzeichnend für Leitfadeninterviews ist, dass ein Leitfaden mit offen formulierten Fragen dem Interview zu Grunde liegt. Auf diese kann der Befragte frei antworten. Durch den konsequenten Einsatz eines Leitfadens wird einmal die Vergleichbarkeit der Daten erhöht, und zum anderen gewinnen die Daten durch die Fragen eine Struktur. Der Leitfaden dient zur Orientierung bzw. Gerüst und soll sicherstellen, dass nicht wesentliche Aspekte der Forschungsfrage im Interview übersehen werden. Das Interview muss jedoch nicht strikt nach der zuvor festgelegten Reihenfolge der Fragen des Leitfadens verlaufen. Auch hat der Interviewer selbst zu entscheiden, ob und wann detailliert nachgefragt und ausholende Ausführungen des Befragten unterstützt bzw. ob und wann er bei Ausschweifungen des Befragten zum Leitfaden zurückkehrt.“[11]

Bevor erläutert wird, wie der Interviewleitfaden dieser Arbeit aufgebaut ist, soll zunächst beschrieben werden, wer als Experte für die Interviews in den Wissenschaftsverlagen angesehen werden kann.

5.2.1 Stichprobenkonstruktion

Wie in Kapitel 2.3 bereits erwähnt wurde, sind Handlungsträger des Innovationsmanagements in erster Linie Mitglieder des Top Managements eines Unternehmens. Dies hängt damit zusammen, dass das Managen von Innovationen mit strategischen und operativen Aufgaben eines Unternehmens korreliert, wofür vor allem der Vorstand bzw. die geschäftsführenden Direktore (Top Management) verantwortlich sind[12]. Da die Umsetzung des Innovationsprozesses in der Praxis aber auch regelmäßig an unterstellte Führungskräfte (Middle und Lower Management) delegiert wird, ist es notwendig auch diese als Experten für den Forschungsgegenstand dieser Arbeit zu betrachten. Dies geht einher mit der in Kapitel 3.2.2 vorgestellten **Studie 2**, in der Telefoninterviews zur Validierung der Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements mit Mitarbeitern des oberen Managements

10 vgl. ebd., S. 12
11 [MH 2013], S. 37
12 vgl. [GV 2017c], Zugriff am 27.07.2017; 11:10 Uhr

geführt wurden. Auch in **Studie 1** wird, wie bereits erwähnt, für die Ermittlung der Innovationsfähigkeit empfohlen, die notwendigen Erkenntnisse in persönlichen Interviews mit Vertretern aus unterschiedlichen Funktionsbereichen und Hierarchiestufen durchzuführen, wobei u. a. eine Beteiligung eines Vertreters der Unternehmensführung wesentlich sei. Die Heterogenität der befragten Personen sei hierbei entscheidend, da erst aus der Bündelung der subjektiven Einzelmeinungen objektive Aussagen abgeleitet werden können.[13] Es erscheint daher für die Untersuchung der Forschungsfragen dieser Arbeit ebenfalls sinnvoll verschiedene Mitarbeiter der Wissenschaftsverlage zu befragen.
Allerdings ist es aufgrund der begrenzten Bearbeitungszeit leider nicht möglich dies zu realisieren. Aufgrund dessen wurde entschieden, sich bei der Suche nach Experten auf die Mitglieder des Top und Middle Managements der Wissenschaftsverlage zu konzentrieren. Dies soll bei der Auswertung der Interviews berücksichtigt werden.
Welche konkreten Experten als Interviewpartner gewonnen werden konnten, wird im Kapitel 5.2.3 näher beschrieben.

5.2.2 Aufbau des Interviewleitfadens

Der Leitfaden für die Experteninterviews in den Wissenschaftsverlagen ist in zwei Teile gegliedert. Im ersten Teil soll sich vor allem der *Forschungsfrage 1*, ob Innovationsmanagement in den Wissenschaftsverlagen betrieben wird, genähert werden. Der anschließende zweite Teil des Leitfadens dient dazu, Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements in den Wissenschaftsverlagen zu identifizieren und deren Vorliegen nachzuweisen (*Forschungsfrage 2*).
Beide Teile werden im Folgenden detailliert beschrieben. Zum besseren Verständnis werden die erläuterten Fragen zum Ende jeden Kapitels sowie das Erkenntnisinteresse zusammengefasst. Eine Übersicht des gesamten Interviewleitfadens befindet sich im **Anhang B**. Im **Anhang A** sind außerdem die möglichen Verläufe der Interviews schematisch dargestellt. Hierauf wird nachfolgend näher eingegangen.

5.2.2.1 Aufbau des ersten Teils des Interviewleitfadens

Wie bereits erwähnt, soll der erste Teil des Leitfadens vor allem dazu dienen, die *Forschungsfrage 1* zu überprüfen. Demnach ist es das Ziel zu ermitteln, ob Innovationsmanagement in den Wissenschaftsverlagen betrieben wird. Die Fragen für diesen Teil des Leitfadens beruhen dabei auf den folgenden Überlegungen.
Aus dem Kapitel 2.3 ist hervorgegangen, dass das Innovationsmanagement einerseits strategische Aufgaben umfasst, wie das Einbetten der Unternehmensziele in eine Innovationsstrategie und andererseits operative Aufgaben, die sich auf die Planung, Steuerung, Durchführung und Kontrolle des Innovationsprozesses im Unternehmen beziehen. Unter dem Begriff »Innovationsprozess« werden

13 vgl. [SJ 2010], S. 323

dabei alle Aktivitäten verstanden, die die Umsetzung einer Innovation zum Ziel haben. Dies zeigt, dass das operative Innovationsmanagement die Planung oder Entwicklung von Innovationen in einem Unternehmen voraussetzt. Die Entwicklung einer Innovationsstrategie kann in diesem Zusammenhang auch als Planung von Innovationen angesehen werden. Hieraus leitet sich ab, dass Innovationsmanagement erst durchgeführt wird, wenn die folgenden Voraussetzungen in den Wissenschaftsverlagen erfüllt sind:

1) Im Wissenschaftsverlag werden derzeit Innovationen geplant oder entwickelt (operatives Innovationsmanagement).
2) Der Wissenschaftsverlag hat eine Strategie bzw. Ziele definiert, die die Entwicklung oder Planung einer oder mehrerer Innovationen betreffen (strategisches Innovationsmanagement).

Es wird angenommen, dass die zweite Voraussetzung die erste bedingt. Denn wenn eine Innovationsstrategie in einem Unternehmen formuliert wird, kann gesagt werden, dass Innovationen im Unternehmen zumindest geplant werden. Im Gegensatz dazu können Innovationen auch ohne die vorherige Festlegung einer Strategie entwickelt werden. In diesem Fall wird Innovationsmanagement lediglich operativ im entsprechenden Verlag durchgeführt.
Vor diesem Hintergrund wurde entschieden im Interview als erstes zu prüfen, ob die erste Voraussetzung für die Durchführung von Innovationsmanagement im jeweiligen Wissenschaftsverlag vorliegt:

Einstiegsfrage (0):

Betreiben Sie Aktivitäten, die die Verbesserung bzw. die Gestaltung neuer Produkte oder Dienstleistungen, die Verbesserung bzw. die Gestaltung neuer interner Prozesse und/oder die Gestaltung eines neuen Geschäftsmodells zum Ziel haben?

(Die farbliche Gestaltung dieser Fragen im Fließtext, sowie der Ausschnitte aus dem Interviewleitfaden am Ende der Kapitel orientiert sich an der schematischen Darstellung des Leitfadens im Anhang A.)

Diese Frage (0) wurde dabei so gestaltet, dass die Definitionen der Begriffe »Innovation« bzw. »Innovationsmanagement« nicht bei den Befragten vorausgesetzt werden. Hierdurch können Verständigungsprobleme ausgeschlossen werden, da es möglich ist, dass der Interviewpartner etwas anderes unter den Begriffen »Innovation« bzw. »Innovationsmanagement« versteht als der Interviewer.[14]
Darüber hinaus ist diese Einstiegsfrage – im Gegensatz zu den in Kapitel 5.2 beschriebenen Eigenschaften eines Leitfadens nach Flick – geschlossen formuliert.

14 vgl. [GL 2010], S. 113

Grund hierfür ist, dass diese erste Frage des Leitfadens dem Interviewer als Filterfrage dienen soll. Je nachdem, ob sie tendenziell mit **Ja** oder **Nein** beantwortet wird, ändert sich der weitere Verlauf des Interviews.

Filterfragen sind demnach ein wichtiges Mittel anhand dessen der Interviewer auf der einen Seite entscheiden kann, welche Teile des Leitfadens im konkreten Interview relevant sind und auf der anderen Seite wird somit die wertvolle Interviewzeit effektiv genutzt.[15]

Im konkreten Fall diesen Interviewleitfadens führt die Beantwortung der Frage (0) mit **Nein** dazu, dass zunächst kontrolliert wird, ob wirklich nicht die Entwicklung von Innovationen geplant oder durchgeführt wird (Frage (B1)). Wird durch diese Frage die bisherige Antwort bestätigt, folgen Rückfragen, die die Gründe ermitteln sollen, warum kein Innovationsmanagement betrieben wird (Frage (B2) und (B3)). Abschließend wird erneut eine Kontrollfrage gestellt, um festzustellen, ob tatsächlich keine Innovationen entwickelt werden oder ob diese nur nicht als »Neuerungen« oder »Verbesserungen« wahrgenommen werden (Frage (B4)). Diese zweifache Absicherung wird als notwendig angesehen, da die Beantwortung der Einstiegsfrage (0) entscheidenden Einfluss auf den weiteren Verlauf des Interviews hat, wie nachfolgend näher erläutert wird.

	Fragen aus Interviewleitfaden (1. Leitfadenteil)	**Erkenntnisinteresse**
(B1)	**o Nein** Es gibt also kein Team oder einzelne Mitarbeiter, die sich neben dem Tagesgeschäft, um die Entwicklung von neuen Produkten oder Dienstleistungen oder um die Verbesserung der internen Abläufe kümmern?	Nachfrage, um sicherzustellen, dass tatsächliche keine Innovationen derzeit entwickelt werden.
(B2)	Aus welchen Gründen nicht?	Nachfrage, aus welchen Gründen keine Innovationen entwickelt bzw. geplant werden
(B3)	Finden Sie es wichtig, solche Teams zu haben? [*Nachfrage*: Wen sehen Sie in der Verantwortung, solch ein Projekt zu starten und zu fördern?]	
(B4)	Gibt es andere Projekte?	Nachfrage, um sicherzustellen, dass tatsächlich keine Innovationen derzeit entwickelt werden.

Wird die Einstiegsfrage jedoch mit **Ja** beantwortet, wird zunächst geprüft, ob der Begriff »Innovationsmanagement« den Befragten bekannt ist und was darunter verstanden wird (Frage (A1)). Falls das Begriffsverständnis der Experten, von der in dieser Arbeit erläuterten Bedeutung abweicht, ist es notwendig, dies im Rahmen der Auswertung der Interviews zu berücksichtigen, da es Einfluss auf die Antworten der Experten hat.

15 vgl. ebd., S. 128

Im Anschluss daran wird geprüft, für wie relevant die Befragten das Einbeziehen des gesamten Verlages in den Innovationsprozess halten (Frage (A2)). Innovationsmanagement stellt eine Gemeinschaftsaufgabe für ein Unternehmen dar (vgl. Kapitel 3.4). Da die Führungskräfte in der Verantwortung stehen dies zu ermöglichen, ist ihre Einstellung dementsprechend bedeutend. Es wird daher erwartet, dass die Beantwortung Frage (A2) Aufschluss darüber liefern kann, wie ernsthaft Innovationsmanagement in den Wissenschaftsverlagen betrieben wird.
Aufgrund der thematischen Nähe soll anschließend bereits geprüft werden, ob der *Erfolgsfaktor 3.1.* in den Verlagen vorliegt (Frage (A3)). Das Schaffen von Freiräumen, um das gesamte Unternehmen in den Innovationsprozess einzubinden, ist abhängig von der eigenen Innovationsbereitschaft der Führungskräfte. Die Aussagen zu dieser Frage können somit ebenfalls zur Entscheidung beitragen, ob Innovationsmanagement tatsächlich in den Wissenschaftsverlagen durchgeführt wird.
Dieser Teil des Interviewleitfadens zur Überprüfung der *Forschungsfrage 1* wird mit der Frage abgeschlossen, ob eine konkrete Innovationsstrategie vorliegt (Frage (A4)). Das Verankern des Innovationsprozesses in die Unternehmensziele bzw. das formale Aufstellen einer Innovationsstrategie stellt nicht nur eine Voraussetzung für das Betreiben von Innovationsmanagement dar, sondern korreliert auch mit dem *Erfolgsfaktor 4.1.*, der auf diesem Weg ebenfalls überprüft wird.

	Fragen aus Interviewleitfaden (1. Leitfadenteil)	**Erkenntnisinteresse**
(A1)	**o Ja** Sagt Ihnen der Begriff Innovationsmanagement etwas und wenn ja, was verstehen sie darunter?	Das Begriffsverständnis kann Auswirkungen auf die Antworten der Experten haben und sollen bei der Auswertung berücksichtigt werden.
(A2)	Denken Sie es ist wichtig, dass der gesamte Verlag in das Thema einbezogen wird?	Überprüfen, inwieweit tatsächlich Innovationsmanagement betrieben wird
(A3)	Finden Sie es ist Aufgabe des Managements innovative Aufgaben zu fördern?	Überprüfung von Erfolgsfaktor 3.1.
(A4)	Gibt es eine Innovationsstrategie?	Überprüfen, ob die zweite Voraussetzung für das Betreiben von Innovationsmanagement vorliegt außerdem evtl. auch Erkenntnisse zum Vorliegen von Erfolgsfaktor 4.1.

5.2.2.2 Aufbau des zweiten Teils des Interviewleitfadens

Auch wenn bereits im ersten Teil des Interviewleitfadens der *Erfolgsfaktor 3.1.* des Innovationsmanagements geprüft wird, widmet sich der zweite und längere Teil konzentriert der Überprüfung der *Forschungsfrage 2*. Grundlage hierfür stellen die Erfolgsprinzipien und -faktoren des Kapitels 3.4 dar.

Zu Beginn der Erstellung dieses Leitfadenteils wurde zunächst festgestellt, dass die Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements nicht eins zu eins abgefragt werden können, sondern für die Experteninterviews operationalisiert werden müssen.
Dies bedeutet, das Erkenntnisinteresse des Interviewers, ob bspw. der »*Erfolgsfaktoren 1.1. Es ist eine Lernkultur statt einer Schuldkultur (Fehlertoleranz) etabliert.*« in den Wissenschaftsverlagen vorliegt, muss in eine konkrete Frage übersetzt werden.[16] Dabei reicht es nicht aus, den Erfolgsfaktor in eine Frage umzuwandeln (Liegt eine Lernkultur vor?), da davon ausgegangen werden kann, dass das Vorliegen von etwas Positivem (in diesem Fall »die Lernkultur«) tendenziell immer mit **Ja** von den Vertretern der Wissenschaftsverlage beantwortet wird, um ein positives Bild des Verlages zu zeichnen. Daher war es wichtig, solche Erfolgsfaktoren indirekt abzufragen, indem nach der Einstellung des Interviewpartners zu diesem Thema gefragt wurde:

Wenn Sie sich vorstellen, dass einem Mitarbeiter (z. B. in der Herstellung) ein Fehler unterläuft, sodass Kosten verursacht werden – wie finden Sie, sollte man damit umgehen?

Zwar kann aus der privaten Einstellung des Interviewpartners zu diesem Thema nicht zweifelsfrei abgeleitet werden, ob tatsächlich eine Lernkultur statt eine Schuldkultur im Verlag vorliegt, allerdings ist es dem Management eines Unternehmens möglich diese zu etablieren. Somit ist die Einstellung diesbezüglich entscheidend dafür, ob der Erfolgsfaktor vorliegt, auch wenn die Antwort selbst nur ein Indikator darstellen kann. Darüber hinaus korreliert dies mit den in Kapitel 5.2 beschriebenen Besonderheiten von Experteninterviews, dass die Perspektive des Interviewten eine wichtige Randbedingung darstellt.
In diesem Zusammenhang wurde ebenfalls festgestellt, dass Erfolgsfaktoren, die konkret auf die Einstellung von Mitarbeitern abzielen (z. B. *Erfolgsfaktor 3.3.*) nur schwer in den Interviews, die sich auf Experten aus dem Management der Verlage konzentrieren, abgefragt werden können. Aufgrund dessen sind einige Fragen so formuliert, dass sie erwartungsgemäß Auskünfte über mehrere Erfolgsfaktoren liefern bzw. Indikatoren für mehrere Erfolgsfaktoren in der Auswertung der Gespräche darstellen können.
Grundsätzlich stellen die Fragen ein Mittel dar, um zunächst die einzelnen Erfolgsfaktoren im Verlag zu identifizieren und anschließend anhand der Aussage des Experten nachzuweisen, ob der Erfolgsfaktor im Verlag vorliegt oder nicht.
Die Struktur dieses zweiten Leitfadenteils orientiert sich hierbei wesentlich an den Erfolgsprinzipien aus Kapitel 3.4. Allerdings wurde entschieden, diese Gliederung nicht ausschließlich im Leitfaden einzuhalten, um die Offenheit des Interviews zu wahren und um einer »natürlichen« Gesprächssituation möglichst nahe zu kommen[17].

16 vgl. ebd., S. 112
17 vgl. ebd., S. 112 f.

Weiterhin ist es wichtig zu erläutern, dass die Filterfunktion von Frage (0) des ersten Leitfadenteils ebenso Einfluss auf den Verlauf des zweiten Teils des Interviews haben soll. Grund hierfür ist die Erkenntnis, dass es einerseits Erfolgsfaktoren gibt, die die Durchführung des Innovationsmanagements implizieren. Es erscheint daher wenig sinnvoll detaillierte Fragen zu diesen Erfolgsfaktoren zu stellen, wenn bereits zu Beginn des Interviews klar wird, dass die erste Voraussetzung für das Betreiben von Innovationsmanagement im Verlag nicht erfüllt wird.
Andererseits wurde festgestellt, dass es auch Erfolgsfaktoren gibt, die unabhängig von der Entwicklung von Innovationen in den Verlagen existieren können. Letzteres scheint vor allem für die Erfolgsfaktoren des Themenbereiches **[A] Menschlicher Umgang** der Fall zu sein. Diese zielen primär auf die Soft Skills der Führungskräfte ab und können somit unabhängig vom Thema »Innovationen« überprüft werden. Schließlich können sich bspw. die Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen identifizieren (*Erfolgsfaktor 3.3.*) oder vom Management wertgeschätzt werden (*Erfolgsfaktor 1.3.*), auch wenn dieses kein Innovationsmanagement betreibt.
Aus diesen Gründen soll die Filterfunktion der Einstiegsfrage (0) auch im zweiten Teil des Interviews wirken. Je nachdem wie die Frage (0) beantwortet wurde, werden nur ausgewählte Frageblöcke des zweiten Leitfadenteils gestellt. Dies wird, wie bereits erwähnt, in einer schematischen Darstellung im **Anhang A** verdeutlicht.
Die Struktur dieses Leitfadenteils folgt einer Logik. Dadurch ist es zwar weiterhin möglich, entsprechend der Eigenschaften eines Experteninterviews mit Leitfaden nach Flick (vgl. Kapitel 5.2) Fragen spontan auch an anderer Stelle in den Interviews zu stellen, jedoch muss darauf geachtet werden, dass die grundsätzliche Struktur nicht geändert wird, um die Experteninterviews zum Zweck der Untersuchung der *Forschungsfrage 2* optimal zu gestalten.
Die für diesen Frageteil erstellten sieben Frageblöcke werden nachfolgend näher erläutert.

Frageblock I

Im Frageblock I des zweiten Teils des Leitfadens soll überprüft werden, ob bestimmte Erfolgsfaktoren der Erfolgsprinzipien *1. Unternehmenskultur*, *2. Kommunikation*, *3. Motivation durch Soft Skills* sowie *6. Kunden- und Marktorientierung* in den Wissenschaftsverlagen vorliegen. Die Erfolgsfaktoren dieser Erfolgsprinzipien wurden zu einem Frageblock zusammengeführt, da sie sich einerseits thematisch sehr ähneln und andererseits so ein natürlicher Gesprächsverlauf begünstigt werden soll. Dieser Frageblock kann unabhängig von der Filterfunktion der Einstiegsfrage (0) des ersten Leitfadenteils gestellt werden.
Hierbei wird mit einer Einleitungsfrage begonnen, die nicht auf die Ermittlung eines konkreten Erfolgsfaktors abzielt, sondern dem Interviewpartner die Behandlung eines neuen Themas signalisieren soll.[18] Die anschließenden Fragen (2) bis (5) wurde so operationalisiert, dass das Vorliegen der *Erfolgsfaktoren 2.1.*, *1.1.*, *3.2.* und *2.2.* überprüft werden kann.

18 vgl. ebd., S. 127

Die Frage (6) dient hierbei vor allem der Überprüfung des *Erfolgsfaktors 6.2.* Es wird erwartet, dass diese Frage auch Aufschluss zum Vorliegen des *Erfolgsfaktors 6.1.* liefern kann, da das Vorliegen des *Erfolgsfaktor*s *6.2.* impliziert, dass die Bedeutung der Kunden- und Marktorientierung vom Management in die Verlage kommuniziert wurde, was wiederum darauf schließen lässt, dass eine umfassende Markt- und Kundenkenntnis im Unternehmen vorliegt (vgl. Kapitel 3.4). Um die Möglichkeit zu erhöhen, Informationen zum *Erfolgsfaktor 6.2.* zu erhalten, wird dieser zu einem späteren Zeitpunkt im Interviewleitfaden erneut abgefragt.
Daneben konnten die folgenden Erfolgsfaktoren nicht in konkrete Fragen übersetzt werden:

1.3. Die Mitarbeiter werden wertgeschätzt und ihnen wird hohes Vertrauen entgegengebracht.

2.3. Es wird internes Marketing betrieben, um die Akzeptanz von Innovationen zu erhöhen.

3.3. Die Mitarbeiter identifizieren sich mit dem Unternehmen (Schaffung eines »Wir-sind-die-Firma«-Gefühls).

Auch hier können die entsprechenden Informationen zur Identifikation und ggf. für den Nachweis der Erfolgsfaktoren nur indirekt durch andere Fragen gewonnen werden. Dies soll am Beispiel der Frage (5) verdeutlicht werden:

(5) Glauben Sie, dass die Mitarbeiter die Ziele des Unternehmens kennen?

Die Frage (5) zielt einerseits darauf ab, ob den Mitarbeitern die Unternehmensziele bzw. die Innovationsstrategie bewusst sind (*Erfolgsfaktor 2.2.*) und andererseits stellt die Überprüfung diesen *Erfolgsfaktors* 2.2. einen Indikator dafür dar, ob internes Marketing im Unternehmen betrieben wird, um die Akzeptanz von Innovationen zu erhöhen (*Erfolgsfaktor 2.3.*). Schließlich ist es Ziel des internen Marketings, Marketing als interne Denkhaltung im Unternehmen durchzusetzen, um die Unternehmensziele besser zu erreichen.[19] Die Durchführung von internem Marketing und die Vermittlung von Unternehmenszielen gehen also einher. Ebenso wird erwartet, dass ein ausgeprägtes Bewusstsein der Unternehmensziele bzw. der Innovationsstrategie bei den Mitarbeitern zwangsläufig zu einer Identifikation mit dem Unternehmen führt (*Erfolgsfaktor 3.3.*) (vgl. die drei extrinsischen Quellen der Motivationen nach Barbuto und Scholl[20]).

19 vgl. [GV 2017d], Zugriff am 27.07.2017; 14:55 Uhr
20 vgl. [BS 1998], S. 1011–1022

Ähnlich verhält es sich mit der letzten Frage (7) diesen Frageblocks:

(7) Stellen Sie sich vor ein Mitarbeiter hat eine Idee für ein neues Produkt oder für Verbesserungen des internen Geschehens – gibt es Möglichkeiten, dass er diese Idee einbringen kann (z. B. durch ein betriebliches Vorschlagswesen)?

Hiermit soll vornehmlich geprüft werden, ob der *Erfolgsfaktor 5.1.* in den Wissenschaftsverlagen vorliegt. Diesbezüglich wird bereits das Äußern von Ideen als Indikator angesehen, dass sich die Mitarbeiter in den Innovationsprozess einbringen. Schließlich stellen Ideen die Voraussetzung für die Phase der **Ideengenerierung** im Innovationsprozess dar.
Allerdings wird erwartet, dass die Frage (7) auch weitere Erkenntnisse liefern kann, bspw. ob auf allen Ebenen des Unternehmens ein offener Umgang mit Informationen herrscht (*Erfolgsfaktor 2.1.*), weswegen diese Frage dem Frageblock I zugeordnet wurde.
Im Gegensatz dazu wurde entschieden, das Vorliegen des *Erfolgsfaktors 1.2.* erst im Frageblock III zu untersuchen. Die Frage, ob es einen Innovationstreiber auf höchster Firmenebene gibt (*Erfolgsfaktor 3.1.*), wurde bereits im ersten Teil des Leitfadens gestellt (vgl. Kapitel 5.2.2.1).

Frageblock I (2. Leitfadenteil)
*wird unabhängig von Einstiegsfrage (0) gestellt

	Fragen aus Interviewleitfaden	**Erkenntnisinteresse**
(1)	Wie empfinden Sie das Betriebsklima im Verlag? (offen, freundlich, kühl, ernst etc.)	Einleitungsfrage zur Einführung in ein neues Thema möglicherweise auch Erkenntnisse zum Erfolgsfaktor 3.3.
(2)	Wie würden Sie die Kommunikation im Unternehmen beschreiben?	Überprüfung von Erfolgsfaktor 2.1.
(3)	Wenn Sie sich vorstellen, dass einem Mitarbeiter (z. B. in der Herstellung) ein Fehler unterläuft, sodass Kosten verursacht werden – wie finden Sie, sollte man damit umgehen?	Überprüfung von Erfolgsfaktor 1.1.
(4)	Finden Sie es wichtiger, wenn man als Führungskraft den Mitarbeitern klar und unmissverständlich Aufgaben zuweist oder wenn Raum für Gespräche ist und man auf Augenhöhe kommuniziert?	Überprüfung von Erfolgsfaktor 3.2. möglicherweise auch Erkenntnisse zum Erfolgsfaktor 1.3.

	Fragen aus Interviewleitfaden	Erkenntnisinteresse
(5)	Glauben Sie, dass die Mitarbeiter die Ziele des Unternehmens kennen? → *Begründung*: Wenn ja, aus welchem Grund?/ Wenn nein, warum nicht?	Überprüfung von Erfolgsfaktor 2.2. möglicherweise auch Erkenntnisse auch zum Erfolgsfaktor 2.3. und Erfolgsfaktor 3.3.
(6)	Finden Sie, dass alle im Verlag kunden- und wettbewerbsorientiert denken und arbeiten sollten? [*Nachfrage*: Wie äußert sich dies hier im Verlag?] → *Begründung*: Wenn nein, warum nicht?	Überprüfung von Erfolgsfaktor 6.2. möglicherweise auch Erkenntnisse zum Erfolgsfaktor 6.1.
(7)	Stellen Sie sich vor ein Mitarbeiter hat eine Idee für ein neues Produkt oder für Verbesserungen des internen Geschehens – gibt es Möglichkeiten, dass er diese Idee einbringen kann (z. B. durch ein betriebliches Vorschlagswesen)?	Überprüfung von Erfolgsfaktor 5.1. möglicherweise auch Erkenntnisse zum Erfolgsfaktor 2.1.

Frageblock II

In diesem zweiten Frageblock wird der Umgang der Führungskräfte mit dem Wissen und den Kompetenzen der Mitarbeiter der Wissenschaftsverlage thematisiert.
Während der *Erfolgsfaktor 5.1.* bereits im vorherigen Frageblock I in Frage (7) übersetzt wurde, folgen an dieser Stelle drei weitere Fragen zur Ermittlung der *Erfolgsfaktoren 5.2.* bis *5.4.* des zweiten Erfolgsprinzips *Umgang mit Wissen und Kompetenzen*. Die zugehörigen Fragen (8) bis (10) können ebenfalls unabhängig von der Filterfunktion der Einstiegsfrage (0) des ersten Leitfadenteils gestellt werden.
Die Entwicklung einer Frage für den *Erfolgsfaktor 5.4.* erwies sich hier als besonders schwierig, da sich die geforderte prüfende Betrachtung und ggf. Anpassung der Fähigkeiten der Mitarbeiter nur schwer vom *Erfolgsfaktor 5.2.* abgrenzen lassen.
Um die Fragen im Interview nicht redundant erscheinen zu lassen, zielt die letzte Frage (10) diesen Frageblocks daher darauf ab, ob Mitarbeiter ihre Fähigkeiten im Unternehmen optimal entfalten können. Dies soll bei der Auswertung der Interviews berücksichtigt werden.

Frageblock II
*wird unabhängig von Einstiegsfrage (0) gestellt

	Fragen aus Interviewleitfaden	Erkenntnisinteresse
(8)	Betreibt der Verlag Anstrengungen, um die Kompetenzen bzw. das Wissen der Mitarbeiter weiterzuentwickeln?	Überprüfung von Erfolgsfaktor 5.2.

	Fragen aus Interviewleitfaden	Erkenntnisinteresse
(9)	Gibt es ein internes Kompetenznetzwerk, -pool, worüber Wissen und Kompetenzen ausgetauscht werden (wie Wikis)?	Überprüfung von Erfolgsfaktor 5.3.
(10)	Was ist, wenn ein Kollege spezielle Kompetenzen hat und er diese stärker einbringen möchte – inwieweit kann dies berücksichtigt werden?	möglicherweise Erkenntnisse zum Erfolgsfaktor 5.4.

Frageblock III

Im Frageblock III soll grundsätzlich ermittelt werden, wie die Entwicklung von Innovationen in den Wissenschaftsverlagen organisatorisch eingebunden ist. An dieser Stelle kommt erstmals die Filterfunktion der Einstiegsfrage (0) des ersten Teils dieses Interviewleitfadens zum Tragen. Denn wenn bereits zu Beginn des Interviews durch den Experten deutlich gemacht wurde, dass derzeit keine Innovationen geplant oder entwickelt werden, impliziert dies, dass sich auch kein Team oder einzelne Mitarbeiter innerhalb eines Projektes hierum kümmern. Dementsprechend werden auch keine Erfolgsfaktoren im Verlag vorliegen, die sich konkret auf die Innovationsentwicklung in einem Team bzw. Prozess beziehen. In diesem Fall wird dieser dritte Frageblock nicht behandelt.

Falls die Einstiegsfrage (0) jedoch mit tendenziell **Ja** beantwortet wurde, kann die Einleitungsfrage diesen Frageblocks gestellt werden:

(11) Betreiben Sie gezielt Innovationsprojekte? bzw.

Gibt es ein Team, das neben dem Tagesgeschäft Ideen für neue Produkte oder zur Verbesserung der internen Abläufe entwickelt und durchführt?

Wie bereits erwähnt, soll die Frage (11) einerseits Aufschluss über die organisatorische Einbettung des Innovationsprozesses im Verlag geben und andererseits verdeutlichen, wie ernsthaft Innovationsmanagement tatsächlich betrieben wird, wodurch sie auch der Untersuchung der *Forschungsfrage 1* nützt.
Besonders an dieser Frage ist darüber hinaus, dass sie ebenfalls eine Filterfunktion aufweist. Schließlich erscheint es als wenig zielführend, wenn im weiteren Verlauf des Interviews Fragen gestellt werden, die die Organisation eines Innovationsteams thematisieren, wenn solch ein Team in den Wissenschaftsverlagen nicht vorhanden ist.
Daher soll bei einer Beantwortung der Einstiegsfrage (11) mit tendenziell **Nein** sich zunächst nach den Gründen hierfür erkundigt werden (Frage (11B1)). Anschließend muss geprüft werden, ob es sinnvoll ist, den Frageblock V zu thematisieren (Frage (11B2)), welcher Fragen zur Gestaltung des Innovationsprozesses in den Wissenschaftsverlagen beinhaltet. Der zunächst folgende Frageblock IV

wird in diesem Fall nicht behandelt, außer der Verlagsvertreter hat zu Beginn des Interviews angegeben, dass andere Projekte umgesetzt werden (Frage (B4), 1. Leitfadenteil). In diesem Fall können die Frage (12) bis (14) gestellt werden. Hierdurch kann erneut geprüft werden, ob tatsächlich an keinen Neuerungen oder Verbesserungen im Verlag gearbeitet wird und ob trotzdem die entsprechenden Erfolgsfaktoren vorliegen.

Wird die Einstiegsfrage (11) dieses Frageblocks III jedoch mit tendenziell **Ja** beantwortet, soll geprüft werden, ob allen Verlagsmitgliedern die Innovationsstrategie bekannt ist (*Erfolgsfaktor 4.1.*). Da bereits im ersten Teil des Leitfadens ermittelt wird, ob eine Innovationsstrategie vorliegt, kann diese Frage entfallen, wenn sich bereits herausgestellt hat, dass es keine konkrete Innovationsstrategie in den Verlagen gibt.
Im Anschluss daran folgen Fragen zur Überprüfung des *Erfolgsfaktors 7.1.* sowie des *Erfolgsfaktors 1.2.* (Frage (11A2) und (11A3)). Letzterer wurde nicht im Frageblock I überprüft, da im Interview ermittelt werden soll, ob die Führungskräfte den Mut der Innovationteammitglieder fördern, etwas Neues zu wagen.

Frageblock III
*wird nur gestellt, wenn Einstiegsfrage (0) mit **Ja** beantwortet wurde

	Fragen aus Interviewleitfaden	**Erkenntnisinteresse**
(11)	Betreiben Sie gezielt Innovationsprojekte? bzw. Gibt es ein Team, das neben dem Tagesgeschäft Ideen für neue Produkte oder zur Verbesserung der internen Abläufe entwickelt und durchführt?	Filterfrage, um zu prüfen, ob konkrete Fragen zum Innovationsprojekt gestellt werden können und ob zum Frageblock V gesprungen wird evtl. auch Erkenntnisse zu Forschungsfrage 1

	Fragen für Frageblock III, wenn Frage (11) mit **Nein** beantwortet wurde	**Erkenntnisinteresse**
(11B1)	**o Nein** Aus welchen Gründen nicht?	Rückfrage zu den Gründen, um zu prüfen, ob Innovationen tatsächlich nicht in einem Team entwickelt werden
(11B2)	Würden Sie sagen, bei Ihnen ist trotzdem ein Innovationsprozess implementiert? → *Begründung*: Wenn ja, wie ist dieser gestaltet?	Rückfrage, um zu prüfen, ob es sinnvoll ist, die Fragen des Frageblocks V zu stellen

	Fragen für Frageblock III, wenn Frage (11) mit **Ja** beantwortet wurde	**Erkenntnisinteresse**
(11A1)	**o Ja** Denken Sie dem Team ist die Innovationsstrategie bekannt?	Überprüfung von Erfolgsfaktor 4.1.
(11A2)	Wie ist die zeitliche und personelle Aufteilung für Projekt und Tagesgeschäft? [*Alternativfrage*: Finden Sie, dass das Team ausreichend Ressourcen (personell und zeitlich) erhält, um das Projekt neben dem Tagesgeschäft zu realisieren?]	Überprüfung von Erfolgsfaktor 7.1.
(11A3)	Finden Sie es wichtig, dass man sich auf was Neues einlässt? [*Alternativfragen*: Finden Sie es wichtig, Innovationsvorhaben aktiv zu fördern? Gibt es im oberen Management Personen, die Innovationen aktiv fördern? Sind diese auch bereit sich auf etwas Neues einzulassen?]	Überprüfung von Erfolgsfaktor 1.2.

Frageblock IV

Der Frageblock IV schließt sich thematisch an den Frageblock III an und hat zum Ziel zwei weitere Erfolgsfaktoren des siebten Erfolgsprinzips *Innovationsteam* zu ermitteln (Frage (12) und (13)). Darüber hinaus soll in diesem Zusammenhang auch untersucht werden, inwieweit bereits Maßnahmen in den Wissenschaftsverlagen getroffen wurden, um die Mitarbeiter nicht nur verbal für das Innovationsvorhaben zu motivieren (Frage (14) und (15)).

In diesem Frageblock wurde bewusst auf eine besonders offene Fragestellung geachtet, um die Experten wenig in ihren Antworten zu beeinflussen und somit zuverlässige Antworten zu erhalten. Ebenso ist erneut deutlich zu machen, dass dieser Frageblock lediglich genutzt wird, wenn die Filterfrage (11) des Frageblocks III tendenziell mit **Ja** beantwortet wurde.

Frageblock IV
*wird nur gestellt, wenn Filterfrage (11) von Frageblock III mit **Ja** beantwortet oder bei Frage (B4) (1. Leitfadenteil) angegeben wurde, dass es andere Projekt im Wissenschaftsverlag gibt

	Fragen aus Interviewleitfaden	**Erkenntnisinteresse**
(12)	Wie ist das Team zusammengesetzt – welche Mitarbeiter arbeiten hieran?	Überprüfung von Erfolgsfaktor 7.2.

	Fragen aus Interviewleitfaden	Erkenntnisinteresse
(13)	Wer ist verantwortlich für das Projekt, wer trifft die Entscheidungen? [*Alternativfrage*: Können die Mitarbeiter bei der Umsetzung eigenverantwortlich Entscheidungen treffen?]	Überprüfung von Erfolgsfaktor 7.4: möglicherweise auch Erkenntnisse zum Erfolgsfaktor 7.3. und Erfolgsfaktor 1.3.
(14)	Wie werden die Mitarbeiter motiviert, damit sie sich im Projekt engagieren? [*Nachfrage*: Durch Zielvereinbarungen, monetäre Anreize oder Kommunikation?]	Überprüfung von Erfolgsfaktor 4.2.
(15)	*falls vorher nicht beantwortet:* Wird Innovationstätigkeit honoriert?	Überprüfung von Erfolgsfaktor 4.3.

Frageblock V

Sofern im Interview geklärt wurde, dass derzeit Innovationen in einem konkreten Innovationsprojekt bzw. -team entwickelt werden, soll in diesem Frageblock untersucht werden, ob Faktoren für die erfolgreiche Durchführung des Innovationsprozesses vorliegen. Der Frageblock V beginnt dabei mit einer sehr offenen Frage (16), um vor allem den *Erfolgsfaktor 8.1.* in den Wissenschaftsverlagen identifizieren zu können. Allerdings wird erwartet, dass die Aussagen der Experten zu dieser Frage ebenfalls die Entscheidung unterstützen, ob Innovationsmanagement in den Wissenschaftsverlagen betrieben wird. Schließlich impliziert die Etablierung eines Innovationsprozesses die Entwicklung von Innovationen und somit operatives Innovationsmanagement (vgl. Kapitel 2.3.1).
Anschließend sollen anhand der Fragen (17), (18), (19) und (21) untersucht werden, ob vornehmlich die *Erfolgsfaktoren 8.2.*, *6.3.*, *8.3.* und *6.2.* im Wissenschaftsverlag vorliegen. Diese Erfolgsfaktoren spezifizieren den Innovationsprozess und können daher nicht vorliegen, wenn keine Innovationen geplant oder entwickelt werden.
Frage (20) soll dahingehend erneut die Verantwortlichkeiten innerhalb der Innovationsteams im Wissenschaftsverlag thematisieren und kann somit Aufschluss über das Vorliegen des *Erfolgsfaktors 7.4.*, aber auch der *Erfolgsfaktoren* 7.3. und *5.1.* schaffen. Es ist somit angebracht diese Frage (20) nur zu stellen, wenn Innovationen im jeweiligen Wissenschaftsverlag in einem Innovationsteam entwickelt werden (vgl. Frage (11)), Frageblock III).
Der Frageblock V endet mit den Fragen (22) und (23), die bereits das Thema »Open Innovation« behandeln. Da Open Innovation eine Ergänzung zum klassischen Innovationsprozessmodell darstellt, erscheint es sinnvoll erste Untersuchungen zum Vorliegen von Erfolgsfaktoren des neunten Erfolgsprinzips *Open Innovation* bereits in diesem Frageblock V vorzunehmen. Die Frage (23) soll jedoch im Gegensatz zu den Fragen des siebten Frageblocks ermitteln, wie die Verlagsvertreter gegenüber dem Inside-Out-Prozess des Open-Innovation-Konzeptes eingestellt sind (*Erfolgsfaktor 9.2.*).

Frageblock V
*wird nur gestellt, wenn Einstiegsfrage (0) mit **Ja** beantwortet wurde, aber unabhängig von der Beantwortung der Frage (11), Frageblock III

	Fragen aus Interviewleitfaden	**Erkenntnisinteresse**
(16)	Können Sie kurz erläutern, wie der Innovationsprozess gestaltet ist?	Überprüfung von Erfolgsfaktor 8.1. möglicherweise auch Erkenntnisse zur Forschungsfrage 1
(17)	Wo holen Sie sich die Inspiration für die Ideen (von Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten)?	Überprüfung von Erfolgsfaktor 8.2.
(18)	Können Kundenwünsche oder Änderungen am Markt berücksichtigt werden?	Überprüfung von Erfolgsfaktor 6.3.
(19)	Wie werden Ideen ausgewählt, priorisiert? [*Alternativfrage*: Gibt es klare Kriterien zur Ideenbewertung?]	Überprüfung von Erfolgsfaktor 8.3
(20)	Wer trifft die Entscheidungen, welche Ideen weiterentwickelt werden?	Überprüfung von Erfolgsfaktor 7.4. möglicherweise auch Erkenntnisse zum Erfolgsfaktor 5.1. und 7.3.
(21)	Wer setzt die Ideen um? Das Team allein oder wird hier auch mit Kunden oder Lieferanten zusammengearbeitet?	Überprüfung von Erfolgsfaktor 6.2. möglicherweise auch Erkenntnisse zum Erfolgsfaktor 6.3.
(22)	Finden Sie es wichtig, dass die Kernkompetenzen (die Fähigkeiten, die Sie besonders ausmachen) im Innovationsprozess berücksichtigt werden?	Erfolgsfaktor 9.3.
(23)	Wie gehen Sie mit Ideen um, die aktuell nicht in das Geschäftsfeld passen oder zurzeit nicht umgesetzt werden können? [*Nachfrage*: Besteht die Möglichkeit hieraus neue Unternehmen (Spin-Offs) zu gründen?]	Überprüfung von Erfolgsfaktor 9.2.

Frageblock VI

Für den Frageblock VI ist lediglich der *Erfolgsfaktor 8.4.* in eine Frage übersetzt worden. Der Grund hierfür ist, dass die Frage (24) in jedem Fall gestellt werden kann, unabhängig von der Antwort auf die Einstiegsfrage (0) zu Beginn des Interviews (1. Leitfadenteil). Im Fall, dass die Frage (0) mit **Nein** beantwortet wurde, bedeutet dies, dass nach dem Frageblock II zu diesem Frageblock VI gesprungen wird.

Frageblock VI
*wird unabhängig von Einstiegsfrage (0) gestellt

	Fragen aus Interviewleitfaden	Erkenntnisinteresse
(24)	Verwenden Sie spezielle Projektmanagementtechniken für die Ideenentwicklung, -auswahl oder -umsetzung (wie Strategieportfolios, Szenariotechniken, Testphasen, Machbarkeitsstudien etc.)?	Überprüfung von Erfolgsfaktor 8.4.

Frageblock VII

Entsprechend des vorherigen Frageblocks VI können die Fragen zum Thema »Open Innovation« ebenfalls unabhängig von den Antworten auf die Einstiegsfragen (0) gestellt werden. Dieser letzte Frageblock konzentriert sich dabei vor allem auf den Outside-In-Prozess des Open-Innovation-Konzeptes.

Grund hierfür ist, dass die *Erfolgsfaktoren 9.2.* und *9.3.* bereits im Frageblock V überprüft wurden, da angenommen wird, dass diese Erfolgsfaktoren nicht vorliegen können, wenn keine Innovationen in den Wissenschaftsverlagen geplant oder entwickelt werden.

Dementsprechend ist es Ziel dieses Frageblocks zunächst zu prüfen, ob Open Innovation im Sinne des Outside-In-Prozesses bereits durchgeführt wird (Frage (25)). Diese Einleitungsfrage kann dabei als Filterfrage genutzt werden.

Wird die Frage tendenziell mit **Nein** beantwortet, gilt es die Gründe hierfür zu ermitteln und wie die Verlagsvertreter grundsätzlich gegenüber dem Thema »Open Innovation« eingestellt sind (Fragen (25B1) bis (25B3)).

Ähnlich verhält es sich, wenn die Interviewten die Filterfrage mit tendenziell **Ja** beantworten. Hier ist es besonders wichtig zu ermitteln, inwieweit bereits tatsächlich Open Innovation betrieben wird (Fragen (25A1) bis (25A4)). Allerdings sind die Fragen so formuliert, dass der Interviewer spontan auch Fragen aus der **Nein**-Kategorie stellen kann, auch wenn die Filterfrage mit **Ja** beantwortet wurde.

Frageblock VII
*wird unabhängig von Einstiegsfrage (0) gestellt

	Fragen aus Interviewleitfaden	Erkenntnisinteresse
(25)	Arbeiten Sie bewusst mit Institutionen oder Kooperationsunternehmen zusammen, um Ideen zu generieren oder umzusetzen?	Einleitungsfrage, um zu prüfen, ob Open Innovation (Outside-In-Prozess) betrieben wird möglicherweise auch Erkenntnisse zum Erfolgsfaktor 9.1.

Fragen für Frageblock VII, wenn Frage (25) mit **Ja** beantwortet wurde

	Fragen aus Interviewleitfaden	Erkenntnisinteresse
(25A1)	**o Ja** Aus welchen Gründen?	Überprüfung, inwieweit Open Innovation (Outside-In-Prozess) bewusst betrieben wird. Sind die Relevanz und Chancen hiervon in den Wissenschaftsverlagen bekannt?
(25A2)	Wie funktioniert es genau?	
(25A3)	Welchen Stellenwert hat das externe Wissen?	
(25A4)	Halten Sie dies [Open Innovation] für eine Chance den eigenen Innovationsprozess zu verbessern?	Prüfen, ob aus Sicht von Wissenschaftsverlagen Open Innovation (Outside-In-Prozess) eine Chance oder ein Risiko für den eigenen Innovationsprozess darstellt.

Fragen für Frageblock VII, wenn Frage (25) mit **Nein** beantwortet wurde

	Fragen aus Interviewleitfaden	Erkenntnisinteresse
(25B1)	**o Nein** Gibt es Gründe hierfür?	Nachfrage nach den Gründen
(25B2)	Was halten Sie von Ideenwettbewerben oder Crowdsourcing, wodurch man mit Personen, die nicht dem Unternehmen angehören, Ideen für neue Produkte bspw. entwickelt?	Überprüfung der Einstellung gegenüber Open Innovation (Outside-In-Prozess) im Allgemeinen
(25B3)	Halten Sie dies für eine Chance den eigenen Innovationsprozess zu verbessern?	siehe Frage (25A3)

5.2.3 Vorbereitung und Durchführung der Experteninterviews

Wie dem vorherigen Kapitel deutlich zu entnehmen ist, ist der Interviewleitfaden recht komplex und weist eine große Anzahl an Fragen auf. Aus diesem Grund und bedingt durch die begrenzt zur Verfügung stehende Zeit für die Durchführung der Interviews, wurde sich im Vorfeld dazu entschieden, die Anzahl der Interviews auf drei bis vier zu beschränken.

Tatsächlich konnten insgesamt sieben Experten aus dem Top und Middle Management von vier unterschiedlichen Wissenschaftsverlagen als Interviewpartner gewonnen werden. Den Experten wurde die vertrauliche und anonyme Verwendung ihrer Antworten zugesichert, sodass in der vorliegenden Arbeit lediglich die Bezeichnungen »Experte **1**, **2a**, **2b**, **2c**, **3** und **4**« und »Verlag **1**, **2**, **3** und **4**« und in diesem Zusammenhang die Bezeichnung »Interview **1**, **2**, **3** und **4**« verwendet werden. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird hierbei auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen, wie »Experte« und/oder Jobbezeichnungen wie »Verlagsleiter« und »Führungskraft« gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

In der anschließenden Auswertung der Ergebnisse sollen die Unterschiede der Interviews außerdem hinsichtlich der Jobpositionen der Experten sowie die Unterschiede in Unternehmensgröße und Fachgebiet der Wissenschaftsverlage berücksichtigt werden, weshalb dies nachfolgend näher beschrieben wird.

Interview 1

Das erste Experteninterview wurde mit dem Verlagsleiter (nachfolgend als Experte **1** bezeichnet) eines kleinen[21], wissenschaftlichen Verlages geführt, welcher neben Einzelveröffentlichungen auch wissenschaftliche Reihen und Zeitschriften aus den Fachgebieten Kunstgeschichte, Architektur, Archäologie, Ethnologie und Kulturwissenschaften publiziert.

Interview 2

Für das zweite Experteninterview standen drei Vertreter eines mittelgroßen Wissenschaftsverlages zur Verfügung, welcher vor allem Fachinformationen in den Bereichen Recht, Wirtschaft, Steuern, Arbeitsschutz und Philologie publiziert.

Das Interview wurde dabei mit

– dem Herstellungsleiter (nachfolgend als Experte **2a** bezeichnet),

21 Die Bezeichnungen klein, mittelgroß und groß richten sich ausschließlich nach der KMU-Definition der Europäischen Kommission, bezogen auf die Zahl der Beschäftigten:
Klein bis 49 Mitarbeiter,
Mittelgroß bis 249 Mitarbeiter,
Groß ab 250 Mitarbeiter. vgl. [IM 2017], Zugriff am 30.09.2017; 13:49 Uhr

– dem Projektmanager für die XML-First-Umstellung als Schnittstelle zwischen Herstellung und der Content-Management-Abteilung (nachfolgend als Experte **2b** bezeichnet) und
– dem Leiter des Bereiches Content Management und elektronisches Publizieren (Experte **2c**)

geführt.[22]

Interview 3

Für das dritte Experteninterview konnte der Geschäftsführer (nachfolgend als Experte **3** bezeichnet) eines großen Wissenschaftsverlages gewonnen werden, der für den Finanzbereich, Vertrieb, Marketing und die operativen Bereiche wie Herstellung, IT und Kundendienst verantwortlich ist.[23]
Der international agierende Verlag publiziert vor allem in den Gebieten Geisteswissenschaften, Sozialwissenschaften, STM und Rechtswissenschaft, deren Inhalte sowohl in gedruckter als auch in digitaler Form als Bücher und als Abonnement- und Open-Access-Fachzeitschriften vertrieben werden.

Interview 4

Das vierte Experteninterview wurde mit dem »Head of Publishing Innovation« (nachfolgend als Experte **4** bezeichnet) einer großen, international agierenden Verlagsgruppe geführt. Es fand in englischer Sprache statt, was in der Vorbereitung eine Übersetzung des eben vorgestellten Interviewleitfadens nötig machte.
Dieses Interview stellt eine Besonderheit dar, da der interviewte Experte **4** für die Suche nach Innovationspotenzialen außerhalb des Verlages zuständig ist. Dies bedeutet er überprüft, ob bspw. mit Start-Up-Unternehmen zusammengearbeitet werden soll, um gemeinsam Ideen für Innovationen für den Verlag **4** zu generieren oder umzusetzen. Darüber hinaus ist Experte **4** für die Entwicklung der Internet-Plattform *Bookmetrix.com* verantwortlich[24]. Diese bietet den Autoren des Verlages einen umfassenden Überblick über den Einfluss (genannt »Impact Factor«[25]) ihrer Fachbücher, indem verschiedene bibliometrische Kennzahlen[26] kompakt bereitgestellt werden. Dies war vorher hauptsächlich für Fachzeitschriftenartikel möglich, weswegen *Bookmetrix.com* bereits als Innovation bezeichnet werden kann. Die Idee hierfür stammt vom Experten **4**[27], der vormals als Lektor für den Verlag **4** gearbeitet hat[28]. In seiner Position als »Head of Publishing Innovation« ist er seither für die Weiterentwicklung der Plattform zuständig.

22 vgl. Anhang C, Interview 2, Z. 4–10
23 vgl. Anhang C, Interview 3, Z. 3–4
24 vgl. Anhang C, Interview 4, Z. 7–12
25 vgl. [CU2017], Zugriff am 25.09.2017; 11:10 Uhr
26 vgl. [MW 2011], Zugriff am 07.08.2017; 11:43 Uhr
27 vgl. Anhang C, Interview 4, Z. 167–168
28 vgl. Anhang C, Interview 4, Z. 174–175

Alle vier Interviews wurden persönlich an den jeweiligen Verlagsstandorten im Zeitraum vom 19.06.2017 bis zum 28.06.2017 geführt. Die Gesprächsdauer lag bei 30–45 Minuten, wobei keines vorzeitig beendet oder verkürzt werden musste.
Mit dem Einverständnis der Experten wurden alle Interviews zum Zweck der Datenauswertung mit einem digitalen Diktiergerät aufgezeichnet und anschließend transkribiert.
Da für die Auswertung der Interviews die Aussagen der Experten im Vordergrund stehen, wurde bei der Transkription auf die Kennzeichnung von Pausen, Lachen, Stottern und paraverbale Äußerungen verzichtet.[29] Gedankengänge, die während des Sprechens nicht abgeschlossen wurden, werden in den Transkripten durch Ellipsen (...) gekennzeichnet.
Zur Wahrung der Anonymität sind neben der ausschließlichen Verwendung der Bezeichnungen »Experte« und »Verlag« auch alle anderen Passagen, die auf den Interviewpartner oder den Verlag schließen, anonymisiert. Diese Stellen werden in den Transkripten durch *Kursivierung* kenntlich gemacht.
Die vollständig transkribierten Interviews wurden den Experten zur Freigabe zugesandt, damit diese Änderungen vornehmen können. Alle Transkripte wurden in der abgedruckten Version von den Interviewpartnern freigegeben und können im **Anhang C** eingesehen werden.

5.3 Auswertung der Experteninterviews

Nachdem begründet wurde, warum die empirische Methode »Experteninterview mit Leitfaden« geeignet ist, um die Forschungsfragen dieser Arbeit zu untersuchen und der Interviewleitfaden ausführlich erläutert wurde, ist es Ziel der nachfolgenden Kapitel die vier geführten Interviews mit den Experten der Wissenschaftsverlage auszuwerten.
Hierfür wird zunächst die Vorgehensweise bei der Datenauswertung beschrieben. Anschließend werden die relevanten Aussagen der Interviews dargestellt und interpretiert, um zum Abschluss dieses fünften Kapitels die zwei Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit beantworten zu können.

5.3.1 Vorgehensweise bei der Datenauswertung

Für die Aufbereitung und Auswertung der vier Experteninterviews zur Untersuchung der Forschungsfragen wird eine qualitative Inhaltsanalyse auf Basis von Extraktionstabellen in Anlehnung an das von Gläser und Laudel beschriebene Verfahren durchgeführt.[30] Dieses Verfahren zeichnet sich dadurch aus, dass sich für die Textanalyse bereits frühzeitig vom Ursprungstext – in diesem Fall die Transkripte der Interviews – getrennt wird. Hierdurch kann einerseits die Informationsfülle der

29 vgl. [GL 2010], S. 193
30 vgl. [GL 2010], S. 197-260

Interviews systematisch reduziert und andererseits entsprechend dem Untersuchungsziel strukturiert werden.[31]

Der Kern dieses Verfahrens ist die Extraktion. Dies bedeutet die zu analysierenden Texte werden gelesen und die Informationen, die für die Beantwortung der Forschungsfragen relevant sind, entnommen. Grundlage für diese Entscheidung bildet ein Kategoriensystem, welches auf den theoretischen Vorüberlegungen der zu untersuchenden Fragestellungen aufbaut. Gleichzeitig werden hierdurch die relevanten Informationen strukturiert, indem sie den Kategorien zugeordnet werden.[32]

Nach Gläser und Laudel soll mit dem Kategoriensystem offen umgegangen werden. Dies bedeutet, dass auch noch während der Extraktion neue Kategorien konstruiert und vorhandene angepasst werden können, wenn im Interview „Informationen auftauchen, die relevant sind, aber nicht in das Kategoriensystem passen“[33].

Die Extraktion ist ein entscheidender Interpretationsschritt. Denn um zu entscheiden, ob relevante Informationen im Text enthalten sind und zu welcher Kategorie sie zugeordnet werden, ist vom individuellen Verstehensprozess des jeweiligen Wissenschaftlers abhängig.[34] Laut Gläser und Laudel ermöglicht jedoch das schrittweise und systematische Vorgehen dieses Verfahrens, dass jederzeit nachvollzogen werden kann, welche Interpretationen den Auswertungsprozess in welcher Weise beeinflusst haben.[35]

Das Ergebnis der Extraktion ist eine strukturierte Informationsbasis, auf dessen Grundlage die jeweiligen Forschungsfragen untersucht werden können.[36]

Für die Aufbereitung und Auswertung der für diese Arbeit durchgeführten Experteninterviews wird der Interviewleitfaden als Grundlage für die Kategorisierung der relevanten Informationen verwendet. Somit werden entsprechend Gläser und Laudel „die theoretischen Vorüberlegungen die Extraktion anleiten“[37].

Für die Extraktion aller relevanten Informationen zur Beantwortung der *Forschungsfrage 1* werden für die entsprechenden Fragen aus dem Interviewleitfaden eigene Extraktionstabellen erstellt (zu finden im **Anhang D**). In den Tabellen A1 bis A5 werden entweder als zusammengefasste Kernaussage oder als Originalzitat die Antworten der vier Experten auf die Frage des Leitfadens zusammengeführt. Die Antworten sollen in erster Linie für die nachfolgende Auswertung genutzt werden. Wenn während diesen Schritts festgestellt wird, dass sich die Antworten der Experten nicht auf die gestellte Frage beziehen oder nur wenige Informationen enthalten, werden die Interviews ein weiteres Mal gelesen. Hierbei wird überprüft, ob an anderer Stelle im Interview Aussagen zu finden sind,

31 vgl. ebd., S. 200
32 vgl. ebd.
33 Ebd., S. 201
34 vgl. ebd.
35 vgl. ebd., S. 206
36 vgl. ebd., S. 202
37 Ebd., S. 201

die die Frage beantworten bzw. die Antwort untermauern. Diese Aussagen werden in **Spalte E** notiert und im weiteren Verlauf als »Indiz« bezeichnet. Im Sinne von Gläser und Laudel soll diese Offenheit gewährleisten, dass tatsächlich alle relevanten Aussagen für die Untersuchung der Forschungsfragen in der Auswertung berücksichtigt werden.
Für die Extraktion aller relevanten Informationen zur Beantwortung der *Forschungsfrage 2* wird im Gegensatz dazu erneut auf die eigene Systematik der Erfolgsprinzipien und -faktoren des Innovationsmanagements zurückgegriffen (vgl. Kapitel 3.4). Während diese Systematik für die Erstellung des Leitfadens, wie bereits erwähnt, aufgehoben wurde, wird diese für die Extraktion wieder hergestellt. Ähnlich wie für *Forschungsfrage 1* wird demnach für jeden Erfolgsfaktor eine Extraktionstabelle erstellt (ebenfalls im **Anhang D** zu finden; Tabelle B1 bis B28), in der zunächst die Antwort auf die Frage, die den entsprechenden Erfolgsfaktor identifizieren soll, als zusammengefasste Kernaussage oder als Originalzitat festgehalten wird. Genauso wie für *Forschungsfrage 1* werden die Interviews ein weiteres Mal gelesen und weitere Aussagen extrahiert, wenn durch die Antworten der Experten der Erfolgsfaktor nicht eindeutig identifiziert und/oder nachgewiesen werden kann. Für alle Erfolgsfaktoren, die nicht in eine Frage operationalisiert werden konnten, werden die Aussagen in den Transkripten extrahiert, die das Vorliegen des Erfolgsfaktors indizieren. In diesem Fall werden die Aussagen ausschließlich unter **Spalte E** notiert. Aufgrund der Offenheit des Interviewleitfadens wurden einige Fragen zur Identifizierung von Erfolgsfaktoren nicht gestellt. Ist dies der Fall, wird das betreffende Interview ebenfalls dahingehend geprüft, ob an anderer Stelle des Interviews Aussagen getroffen wurden, die auf den entsprechenden Erfolgsfaktors schließen lassen.
Grundsätzlich ist jedoch deutlich zu machen, dass auch wenn die Experten Fragen konkret beantwortet haben, diese Aussagen keine Fakten, sondern in jedem Fall Indizien darstellen. Letztere können als »kontextabhängige Indizien« angesehen, während die Aussagen, die extrahiert wurden, ohne dass eine konkrete Frage vorliegt, als »kontextunabhängige Indizien« bezeichnet werden können. Für die Auswertung werden die Indizien aber nicht unterschiedlich gewichtet, sondern gleichrangig interpretiert.

Weiterhin wird für die Extraktion der relevanten Informationen für beide Forschungsfragen als Quellenangabe stets der Verweis auf die Originaltextstelle für die gestellte Frage (**Spalte B**), die Antworten der Experten (**Spalte C**) und/oder der Indizien mitgeführt (**Spalte E**). Hierdurch sollen entsprechend Gläser und Laudel die Interpretationsentscheidungen im Verlauf der Auswertung nachvollzogen und kontrolliert werden können. Auf Grundlage der nach dieser Vorgehensweise entstandenen Extraktionstabellen, werden im nachfolgenden Kapitel die Ergebnisse zu den beiden Forschungsfragen zusammengefasst und interpretiert.

5.3.2 Ergebnisse der Experteninterviews

Ziel dieses Kapitels ist es, die Aussagen der Experten in den Interviews so auszuwerten, dass im Anschluss die Forschungsfragen beantwortet werden können.
Hierfür werden die Ergebnisse der Interviews zur Untersuchung der *Forschungsfrage 1* zusammenfassend dargestellt. Die Entscheidung, ob Innovationsmanagement in den Wissenschaftsverlagen betrieben wird, soll allerdings erst in Kapitel 5.3.2.1 stattfinden.
Anders verhält es sich mit der Auswertung der Ergebnisse der *Forschungsfrage 2*. Die Fragen des Interviewleitfadens stellen operationalisierte Erfolgsfaktoren dar, wodurch diese in den Wissenschaftsverlagen zunächst identifiziert werden sollen. Die Entscheidung, ob der Erfolgsfaktor im Verlag vorliegt oder nicht, ist anschließend von der Interpretation des Forschers abhängig. Damit der Interpretationsprozess in diesem Fall besonders transparent ist, werden die Ergebnisse zur *Forschungsfrage 2* daher in einem Kapitel dargestellt und interpretiert. Eine zusammenfassende Beantwortung der *Forschungsfrage 2* erfolgt darüber hinaus im Kapitel 5.3.3.2.
An dieser Stelle soll außerdem deutlich gemacht werden, dass alle Ergebnisse nicht nur von der Interpretation des Forschers geprägt sind, sondern auch durch die Subjektivität der Experten. Grund hierfür ist zunächst, dass im Rahmen der Experteninterviews zumindest für drei Wissenschaftsverlage nur je ein Experte befragt werden konnte. Dies führt dazu, dass vor allem die Aussagen hinsichtlich des menschlichen Umgangs subjektive Einzelmeinungen sind. Aufgrund der Positionen der Experten in den Verlagen wird jedoch davon ausgegangen, dass ihre Einschätzungen so belastbar sind, dass sie für den gesamten Verlag als gegeben angesehen werden können. Letzteres trifft ebenfalls für die Experten von Interview **2** und für Experte **4** zu. Zwar gehören diese nicht zum Top Management der Verlage und verfügen somit lediglich über Wissen zu ihrem Arbeitsumfeld, allerdings sollen auch ihre Aussagen gleichrangig zu den Aussagen von Experten **1** und **3** ausgewertet werden.

5.3.2.1 Ergebnisse zur Forschungsfrage 1

Für die vorliegende Arbeit gilt es zunächst zu ermitteln, ob in den ausgewählten Wissenschaftsverlagen Innovationsmanagement betrieben wird. Hierfür wurde eine Einstiegsfrage mit Filterfunktion (Frage (0)) und abhängig davon, wie diese beantwortet wurde, je vier weitere Fragen konzipiert (entweder (A1) bis (A4) oder (B1) bis (B4)).
Auf Grundlage der Extraktionstabellen A1 bis A5 werden die Antworten der Experten hierzu im Folgenden zusammenfassend dargestellt. Wie im vorherigen Kapitel erwähnt, erfolgt die abschließende Beurteilung dieser Ergebnisse aber erst im Kapitel 5.3.3.1.

In den Interviews wurde als erstes geprüft, ob Innovationen derzeit in den Wissenschaftsverlagen geplant oder entwickelt werden (vgl. Kapitel 5.2.2.1), da es eine Voraussetzung für die Durchführung von Innovationsmanagement ist.

Hierbei machen vornehmlich die Experten **2** und **3** deutlich, dass dies in ihren Verlagen der Fall ist[38]. Während der Experte **3** erläutert, dass vor allem daran gearbeitet wird, das Geschäftsmodell des Verlages zu erneuern, um den Herausforderungen der Digitalisierung gewachsen zu sein[39], beschreibt der Experte **2b**, dass es Ziel ist, den traditionellen Publikationsprozess durch XML-First-Workflows im Verlag zu ersetzen[40]. Da dies für beide Verlage etwas Neues darstellt, kann geschlussfolgert werden, dass die Verlage **2** und **3** an der Entwicklung von Innovationen (Geschäfts- und Prozessinnovation) arbeiten.

Dies trifft ebenfalls für den Verlag **4** zu. Hier ist schon vor Beginn des Interviews klar, dass im Verlag **4** Innovationen entwickelt werden. Wie aus der Beschreibung des Experten **4** im Kapitel 5.2.3 hervorgeht, ist dieser zum Zeitpunkt des Interviews für die Weiterentwicklung einer konkreten Innovation für den Verlag **4** verantwortlich. Die Plattform *Bookmetrix.com* stellt dabei aber nicht nur für den Verlag **4**[41], sondern für die gesamte wissenschaftliche Verlagsbranche eine Neuerung dar[42] und kann somit als Basisinnovation bezeichnet werden.

Im Gegensatz dazu beschreibt der Experte **1**, dass er zwar die fortwährende Verbesserung von Produkten und Prozessen für notwendig hält, allerdings werde dies aktuell nicht im Verlag **1** umgesetzt. Stattdessen werden die Entwicklungen am Markt beobachtet und sich auf das traditionelle Geschäft – der Verkauf von gedruckten Büchern – konzentriert.[43] Diese Aussage wird zu einem späteren Zeitpunkt im Interview bekräftigt, als Experte **1** angibt, dass im Verlag weder einzelne Mitarbeiter noch ein Team an der Entwicklung von Innovationen arbeiten und stattdessen das Tagesgeschäft im Mittelpunkt steht[44].

Die Tatsache, dass Innovationen somit zurzeit nicht im Verlag **1** geplant oder entwickelt werden, hat im weiteren Verlauf des Interviews dazu geführt, dass die Fragen der **Frageblöcke III**, **IV** und **V** nicht gestellt wurden, was besonders für die nachfolgende Auswertung der Ergebnisse zur *Forschungsfrage 2* relevant ist.

Darüber hinaus wurde der Experte **1** nicht nach der Definition des Begriffes »Innovationsmanagement« gefragt, was die anschließende Frage des Interviewleitfadens im Rahmen der Überprüfung der *Forschungsfrage 1* war (Frage (A1), 1. Leitfadenteil). Der Begriff wurde stattdessen durch den Interviewer erläutert. Dies war in den Interviews **2**, **3** und **4** nicht der Fall. Hier haben die Experten zwar unterschiedliche aber konkrete Vorstellungen, was Innovationsmanagement bedeutet.

Zunächst stimmen Experte **3** und **4** darin überein, dass der Begriff sehr unterschiedlich gebraucht werden kann. Grundsätzlich sei Innovationsmanagement das Entwickeln und Verwalten von neuen

38 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle A1; Spalte D von E2 bis E3
39 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle A1; Spalte D von E3
40 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle A1; Spalte E von E2
41 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle A1; Spalte D von E4
42 vgl. [SI 2015], Zugriff am 20.08.2017; 12:54 Uhr
43 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle A1; Spalte D von E1
44 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle A1; Spalte E von E1

Ideen sowie das Schaffen von Freiräumen, damit diese entstehen können[45]. Experte **4** betont außerdem, dass es verschiedene Ansätze gibt, Innovationen zu entwickeln. Während in einigen Unternehmen ausschließlich »Innovation Units« (hier verstanden im Sinne von F&E-Abteilungen) an der Entwicklung von Innovationen beteiligt sind, arbeiten im Verlag **4** viele verschiedene Mitarbeiter daran[46]. Diese Beschreibungen korrelieren mit der in Kapitel 2.3 erläuterten Theorie zum Innovationsmanagement. Im Gegensatz dazu definiert der Experte **2b** nicht den Begriff »Innovationsmanagement«, sondern ordnet die Entwicklung der Prozessinnovation im Verlag dem Change Management zu[47].

Zur weiteren Klärung, ob Innovationsmanagement tatsächlich in den Wissenschaftsverlagen betrieben wird, wurde anschließend Frage (A2) des ersten Teil des Interviewleitfadens gestellt. Aus den Interviews ergibt sich, dass den Experten **2**, **3** und **4** grundsätzlich bewusst ist, dass es entscheidend für den Innovationserfolg ist, dass alle Verlagsmitglieder am Innovationsmanagement mitwirken[48].
Besonders Experte **3** betont in diesem Zusammenhang, dass Innovationen schließlich von allen Mitarbeitern akzeptiert werden müssen, um erfolgreich zu sein[49].
Dabei stimmt er mit Experte **4** überein, dass dies für alle Innovationen unabhängig des Neuheitsgrades relevant ist, um in jeder Abteilung des Verlages Verbesserungen oder Neuerungen einführen zu können[50].
Obwohl es nicht dem Interviewleitfaden entspricht, wurde die Frage (A2) auch im ersten Interview gestellt. Leider kann jedoch der Antwort des Experten **1** nicht eindeutig entnommen werden, ob diesem grundsätzlich wichtig ist, dass alle Mitarbeiter des Verlages in Themen, wie die Entwicklung von Innovationen einbezogen werden. Aus der Antwort geht lediglich hervor, dass im Verlag **1** keine strikten Verantwortlichkeiten herrschen, sodass es allen Mitarbeitern möglich ist, an der wöchentlichen Programmbesprechung des Verlages teilzunehmen[51].

Die Frage, wie in den Wissenschaftsverlagen die Entwicklung von Innovationen organisatorisch eingebunden ist, ist zwar dem zweiten Teil des Interviewleitfadens zugeordnet (Frage (11), Frageblock III), allerdings soll diese Frage, wie beschrieben, auch dazu dienen, die *Forschungsfrage 1* beantworten zu können, weshalb die Antworten aus den Interviews an dieser Stelle zusammengefasst werden.

45 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle A2; Spalte D von E3 und E4
46 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle A2; Spalte D von E4
47 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle A2; Spalte D von E2
48 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle A3; Spalte D von E2 bis E4
49 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle A3; Spalte D von E3
50 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle A3; Spalte D von E4
51 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle A3; Spalte D von E1

Wie bereits erwähnt, werden derzeit keine Innovationen im Verlag **1** entwickelt, sodass sich auch kein Team oder einzelne Mitarbeiter um diese Aufgabe kümmern[52].
Im Gegensatz dazu, wird die Prozessinnovation des Verlages **2** von Mitarbeitern aus der Herstellung, der Content-Management- und der Digital-Abteilung neben dem Tagesgeschäft in kleinen Projektgruppen umgesetzt[53].
Dahingegen plant Verlag **3** zurzeit noch die Etablierung einer eigenen Abteilung, die abseits des Tagesgeschäfts an Produktinnovationen arbeiten soll[54].
Für Verlag **4** ist in diesem Zusammenhang erneut vor dem Interview klar, dass sich Experte **4** zusammen mit unterschiedlichen Mitarbeitern und ggf. externen Teams, um die Entwicklung von Innovationen kümmert.
Es kann demnach festgestellt werden, dass die Verlage **2**, **3** und **4** die Innovationsvorhaben in das Unternehmen eingebunden haben, weshalb die Projektgruppen bzw. Abteilungen nachfolgend als »Innovationsteams« bezeichnet werden. Darüber hinaus ist diese Tatsache ausschlaggebend dafür, dass auch der Frageblock IV des zweiten Leitfadenteils in den Interviews **2**, **3** und **4** thematisiert wurde.

Auch wenn die Entwicklung von Innovationen bereits organisatorisch in den Verlagen **2**, **3** und **4** durch Teams implementiert ist, geht aus den Interviews weiterhin hervor, dass diesen in keinem Verlag eine konkrete Innovationsstrategie zu Grunde liegt[55].
Im Verlag **3** werde noch an einer konkreten Strategie gearbeitet. Grundsätzlich sei dieser bemüht, offen für die Veränderungen am Markt hinsichtlich der Digitalisierung zu sein und anzuerkennen, dass dies auch die Änderung des Wissenschaftsverlages selbst bedeutet[56].
Ähnliches geht aus der Aussage von Experte **4** hervor. Auch im Verlag **4** sei das Entwickeln von Innovationen bereits Teil der Unternehmensstrategie. Eine separate Innovationsstrategie gibt es allerdings nicht[57].
Auch die Prozessinnovation des Verlages **2** basiert nicht auf einer vorher gefassten Innovationsstrategie. Dafür steht das Ziel im Mittelpunkt, diese Neuerung umzusetzen[58].
Des Weiteren wurde entgegen der Struktur des Leitfadens der Verlag **1** ebenso nach einer Innovationsstrategie gefragt (Frage (A4), 1. Leitfadenteil). Hierdurch wird erneut deutlich, dass der Verlag **1** die Entwicklung von Innovationen nicht plant. Stattdessen wird sich bemüht neben dem Tagesge-

52 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle A4; Spalte D von E1
53 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle A4; Spalte D von E2
54 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle A4; Spalte D von E3
55 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle A5; Spalte D von E2 bis E4
56 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle A5; Spalte D von E3
57 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle A5; Spalte D von E4
58 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle A5; Spalte D von E2

schäft, die Entwicklungen am Markt zu beobachten und fortwährend zu prüfen, ob es sich lohnt neue Inhalte in das Verlagsprogramm aufzunehmen[59].

5.3.2.2 Ergebnisse zur Forschungsfrage 2

Nachdem die Ergebnisse zur *Forschungsfrage 1* vorgestellt wurden, sollen nachfolgend die Ergebnisse zur *Forschungsfrage 2* dargestellt und interpretiert werden. Wie bereits erwähnt, wird somit bereits in diesem Kapitel erläutert, ob anhand der Aussagen der Experten das Vorliegen der Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements nachgewiesen werden kann. Entsprechend der Extraktionstabellen B1 bis B28 werden die Ergebnisse nach den Erfolgsprinzipien und den zugehörigen Erfolgsfaktoren ausgewertet.

1. Erfolgsprinzip: Unternehmenskultur

Für das erste Erfolgsprinzip *Unternehmenskultur* galt es die *Erfolgsfaktoren 1.1.* bis *1.3.* zu identifizieren und deren Vorliegen nachzuweisen.
Hierfür wurden die Experten zunächst in allen vier Interviews gefragt, wie mit Fehlern in den Verlagen umgegangen wird (Frage (3)). Die Experten stimmen überein, dass das Machen von Fehlern grundsätzlich kein Problem für sie darstellt und demnach keine schwerwiegenden Konsequenzen drohen, wenn Fehler gemacht werden.[60] Fehler zu machen, akzeptieren alle Befragten als menschlich jedoch betonen vor allem Experte **2a** und **3**, dass die Verlage ebenfalls bestrebt sind Fehlerquellen zu identifizieren und durch Prozessanpassungen oder ähnliches zu minimieren.[61] Sofern diese Einstellung der befragten Führungskräfte im gesamten Verlag bekannt ist, kommuniziert und auch von weiteren Führungskräften gelebt wird, ist davon auszugehen, dass in allen befragten Wissenschaftsverlagen der *Erfolgsfaktoren 1.1.* des Innovationsmanagements vorliegt.

Anders verhält es sich mit dem *Erfolgsfaktor 1.2.* Die zugehörige Frage des Leitfadens (11A3) wurde nur in den Interviews mit den Experten **2** und **4** konkret gestellt. Während die Aussage des Experten **2b** darauf schließen lässt, dass im Verlag **2** eine Unternehmenskultur etabliert ist, in der Mitarbeiter offen Ideen für Verbesserungen oder Änderungen kommunizieren können und diese angehört werden[62], beschreibt Experte **4**, dass der Verlag **4** versucht bezüglich Geschäftsmodellinnovationen mutiger zu sein[63]. Diese Aussagen unterscheiden sich zwar hinsichtlich ihres Bezugsrahmens, jedoch kann ihnen gleichermaßen entnommen werden, dass die Führungskräfte offen für Neuerungen sind, womit das Vorliegen des *Erfolgsfaktors 1.2.* für die Wissenschaftsverlage **2** und **4** nachgewiesen werden kann.

---

59 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle A5; Spalte D von E1
60 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B1; Spalte D von E1 bis E4
61 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B1; Spalte D von E2 und E3
62 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B2; Spalte D von E2
63 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B2; Spalte D von E4

Dies gilt ebenso für den Verlag **3**. Auch wenn in diesem Interview keine konkrete Frage zum *Erfolgsfaktor 1.2.* gestellt wurde, finden sich Aussagen, die ebenfalls das Vorliegen indizieren. So gibt Experte **3** an, dass das Unternehmen offen dafür ist, sein bestehendes Geschäftsmodell zu verändern und neue Richtungen auszuprobieren[64]. Dies zeigt, dass der Verlag **3** durchaus bereit ist, seine Komfortzone zu verlassen.
Entsprechend der Struktur des Leitfadens wurde die Frage (11A3) zur Überprüfung des *Erfolgsfaktors 1.2.* nicht im ersten Interview gestellt. Es wird demnach davon ausgegangen, dass der Mut für Neues im Verlag nicht vorliegt, da auch keine Innovationen geplant oder entwickelt werden.[65]

Die Validierung des letzten *Erfolgsfaktors 1.3.* des ersten Erfolgsprinzips *Unternehmenskultur* in den befragten Wissenschaftsverlagen erweist sich als schwierig. Grund ist hierfür, dass keine Frage diesbezüglich formuliert wurde und der Erfolgsfaktor somit nur anhand der kontextunabhängigen Aussagen der Experten identifiziert werden kann.
Die bereits zum *Erfolgsfaktor 1.2.* vorgestellte Aussage des Experten **2b** impliziert, dass den Mitarbeitern Wertschätzung und Vertrauen entgegengebracht werden, indem sie Ideen für Änderungen oder Verbesserung offen äußern können und dies von den Führungskräften als diskussionswürdig anerkannt wird. Dies wird auch durch weitere Aussagen verdeutlicht, aus denen hervorgeht, das einerseits Veränderungen im Verlag, wie bspw. die Prozessinnovation, von den Mitarbeitern selbst entwickelt und beschlossen werden und das andererseits gerade in der Phase der **Ideengenerierung** Führungskräfte und Mitarbeiter gleichrangig kommunizieren können[66]. Diese Aussagen lassen die Schlussfolgerung zu, dass den Mitarbeitern des Verlages **2** die notwendige Wertschätzung und das Vertrauen vom Management entgegengebracht werden, sodass nicht nur beim Management, sondern auch bei den Mitarbeitern der Wille zur Innovation vorliegt.
Der *Erfolgsfaktors 1.3.* kann ebenso für den Verlag **3** identifiziert werden. Im Interview mit dem Experten **3** geht hervor, dass auch hier Kritik oder Änderungsvorschläge der Mitarbeiter ernst genommen werden. Dies und darüber hinaus die Bereitschaft des Experten **3** als Geschäftsführer des Verlages diese offene Unternehmenskultur zu fördern[67], zeigt deutlich, dass er seine Mitarbeiter wertschätzt und auf deren Wissen und Erfahrungen im Alltag vertraut.
Weniger deutlich kann dies dem Interview **4** entnommen werden. Allerdings indiziert die bereits angesprochene Lernkultur im Verlag, dass die Mitarbeiter wertgeschätzt werden. Darüber hinaus wird am konkreten Beispiel von Experten **4** deutlich, dass das Management den Mitarbeitern ebenso vertraut. Schließlich wurde es Experte **4** ermöglicht, seine Idee für *Bookmetrix.com* nicht nur zu äu-

64 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B2; Spalte E von E3
65 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B2; Spalte D von E1
66 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B3; Spalte E von E2
67 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B3; Spalte E von E3

ßern, sondern auch eigenständig weiterzuentwickeln, was Vertrauen voraussetzt[68]. Aufgrund dessen kann gefolgert werden, dass auch im Verlag **4** der *Erfolgsfaktor 1.3.* vorliegt.
Anders verhält es sich mit Verlag **1**. Zwar wird deutlich, dass auch hier die Mitarbeiter durchaus Verbesserungsvorschläge einbringen können[69], jedoch fehlen Aussagen, inwieweit diese tatsächlich beachtet und umgesetzt werden. Somit lässt sich nur schwer schlussfolgern, ob auf das Wissen der Mitarbeiter des Verlages **1** vertraut und das Einbringen von neuen Ideen wertgeschätzt wird. Auf dieser Grundlage kann der *Erfolgsfaktors 1.3.* im Verlag **1** nicht identifiziert werden.

2. Erfolgsprinzip: Kommunikation

Die Art der Kommunikation in einem Unternehmen beeinflusst dessen Betriebsklima entscheidend und trägt dazu bei, ob Innovationen entstehen können oder nicht. Wie in Kapitel 3.4 beschrieben, stellt es somit einen Erfolgsfaktor dar, dass in einem Unternehmen auf allen Ebenen offen kommuniziert wird, sodass die Entstehung und die Weiterentwicklung von Innovationsideen gefördert werden. Voraussetzung hierfür ist u. a., dass das Management selbst zugänglich ist und offen Informationen kommuniziert (*Erfolgsfaktor 2.1.*).
Um dies im Rahmen der Arbeit zu prüfen, wurden die vier Experten daher gebeten zu beschreiben, wie sie die Kommunikation im Verlag empfinden bzw. wie sie selbst kommunizieren (Frage (2)). Diesbezüglich kann Interview **2** entnommen werden, dass die befragten Führungskräfte zwar bemüht sind selbst offen zu kommunizieren, dies aber laut eigenen Angaben nicht im gesamten Verlag der Fall sei[70].
Eine ähnliche Aussage trifft Experte **3**. Er gibt an, dass er die Kommunikation im Verlag persönlich bereits als sehr offen empfindet. Laut einer Mitarbeiterumfrage müssen diesbezüglich aber noch Verbesserungen vorgenommen werden[71]. Dies lässt den Schluss zu, dass in den Verlagen **2** und **3** noch Potenzial besteht, den offenen Umgang mit Informationen über das gesamte Unternehmen hinweg zu etablieren, sodass zurzeit das Vorliegen des *Erfolgsfaktors 2.1.* noch nicht zur Gänze bestätigt werden kann.
Auch Experte **4** gibt an, dass er persönlich offen kommuniziert[72]. Darüber hinaus beschreibt er, dass nach der vor zwei Jahren durchgeführten Fusion des Verlages die Mitarbeiter mittlerweile sehr zugänglich und aufgeschlossen für Neues sind[73]. Diese Einstellung kann als Voraussetzung dafür gesehen werden, dass auch mit Informationen im gesamten Verlag offen umgegangen wird. Aufgrund dessen wird angenommen, dass der *Erfolgsfaktor 2.1.* im Verlag **4** vorliegt.

---

68 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B3; Spalte E von E4
69 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B3; Spalte E von E1
70 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B4; Spalte D von E2
71 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B4; Spalte D von E3
72 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B4; Spalte D von E4
73 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B4; Spalte E von E4

Im Vergleich dazu äußert sich Experte **1** im Interview zwar nicht konkret, wie er kommuniziert, allerdings beschreibt er, dass wichtige Informationen im Verlag **1** zeitnah ausgetauscht werden und bedingt durch die geringe Mitarbeiterzahl, eine enge Zusammenarbeit zwischen den Kollegen herrscht[74]. Auf dieser Grundlage kann auch für den Verlag **1** das Vorliegen des *Erfolgsfaktors 2.1.* nachgewiesen werden.

Ein weiterer Erfolgsfaktor des zweiten Erfolgsprinzips *Kommunikation* ist es, dass das Management eines Unternehmens die Unternehmensziele oder ggf. die konkrete Innovationsstrategie an seine Mitarbeiter kommuniziert, damit diese zielorientiert arbeiten können (*Erfolgsfaktor 2.2.*). Aus dem Kapitel 5.3.2.1 ist bereits hervorgegangen, dass in keinem der befragten Verlage eine Innovationsstrategie vorliegt. Aus diesem Grund wurde in allen Interviews lediglich gefragt, ob den Mitarbeitern die Unternehmensziele bekannt sind (Frage (5)).
Laut Experte **1** sei dies der Fall[75]. Hiervon gehen ebenfalls Experte **4** sowie Experte **2c** aus, da sich in den jeweiligen Verlagen bemüht wurde, durch verschiedene kommunikative Maßnahmen den Mitarbeitern die Unternehmensziele und -vision zu vermitteln[76].
Zwar geht aus dem Interview mit Experte **3** hervor, dass auch hier die Unternehmensziele kommuniziert werden, diese seien laut der Mitarbeiter aber nicht klar genug formuliert. Aus diesem Grund werde im Verlag **3** daran gearbeitet, die Ziele deutlicher zu benennen, damit den Mitarbeitern diese tatsächlich bewusst werden[77].
Trotzdem kann festgestellt werden, dass sich in allen Verlagen bemüht wird, die Unternehmensziele zu kommunizieren. Da dies die Voraussetzung ist, damit die Ziele auch in das Bewusstsein der Mitarbeiter eingehen, wird entschieden, dass der *Erfolgsfaktor 2.2.* in allen vier Wissenschaftsverlagen vorliegt.

Für die Überprüfung des *Erfolgsfaktors 2.3.* wurde keine eigene Frage konzipiert. Trotzdem können den Interviews **2**, **3** und **4** Aussagen entnommen werden, die Aufschluss zum Erfolgsfaktor geben. Für den Verlag **1** ist die Überprüfung dieses Erfolgsfaktors irrelevant, da keine Innovationen im Verlag entwickelt oder geplant werden[78].
Laut Experte **2b** ist es wichtig, im Zuge der Veränderungen des Publikationsprozesses im Verlag, den Mitarbeitern der verschiedenen Abteilungen deutlich zu machen, welche Vorteile diese Umstellung bietet. Demnach koste diese »interne Lobbyarbeit« zwar Zeit, jedoch sei dies seiner Meinung

74 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B4; Spalte D von E1
75 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B5; Spalte D von E1
76 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B5; Spalte D von E2 und E4
77 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B5; Spalte D von E3
78 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B6; Spalte E von E1

nach der Schlüssel, damit die Prozessinnovation akzeptiert wird[79]. Dies entspricht der Intention des *Erfolgsfaktors 2.3.*, sodass er für den Verlag **2** eindeutig identifiziert und dessen Vorliegen nachgewiesen werden kann.

Im Interview **4** finden sich diesbezüglich an verschiedenen Stellen Aussagen, die das Vorliegen des Erfolgsfaktors indizieren. Besonders aussagekräftig ist dabei die Beschreibung des Experten **4**, dass nach Abschluss der ersten Entwicklungsphase von *Bookmetrix.com*, das Projekt allen Verlagen der Verlagsgruppe vorgestellt und sich nach der Meinung der Verlagsmitglieder erkundigt wurde. Die Mitarbeiter der verschiedenen Verlage wurden somit in den Innovationsprozess eingebunden, wodurch die Wahrscheinlichkeit steigt, dass die Innovation angenommen wird[80]. Dies lässt den Schluss zu, dass der *Erfolgsfaktor 2.3.* im Verlag **4** vorliegt.

Im Gegensatz dazu finden sich im Interview mit dem Experten **3** keine Aussagen, die vermuten lassen, dass internes Marketing für die geplanten Innovationen betrieben wird[81]. Der *Erfolgsfaktor 2.3.* kann somit für den Verlag **3** nicht identifiziert werden.

3. Erfolgsprinzip: Motivation durch Soft Skills

Für das dritte Erfolgsprinzip *Motivation durch Soft Skills* gilt es die *Erfolgsfaktoren 3.1.* bis *3.3.* zu identifizieren und ihr Vorliegen nachzuweisen.

Zur Überprüfung des *Erfolgsfaktors 3.1.* wurde zunächst gefragt, ob sich die Experten bzw. das Management des Verlages im Allgemeinen verantwortlich fühlen, aktiv an der Umsetzung von Innovationen mitzuwirken (Frage (A3), 1. Leitfadenteil). Das Vorliegen des *Erfolgsfaktors 3.1.* setzt somit die Entwicklung von Innovationen in den Wissenschaftsverlagen voraus. Da dies derzeit im Verlag **1** nicht der Fall ist, wurde die Frage (A3) im Interview **1** nicht gestellt[82]. Für den Verlag **1** wird somit das Vorliegen des *Erfolgsfaktors 3.1.* ausgeschlossen.

Im Gegensatz dazu bestätigen vor allem die Experten **2a** und **3**, dass sie sich selbst in der Verantwortung sehen, die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen im Verlag zu fördern[83]. Auch Experte **4** ist der Meinung, dass das Management hierfür verantwortlich ist und erläutert, dass bereits das gesamte Unternehmen – wenn auch noch mit Schwierigkeiten – dabei ist, Innovationstätigkeiten organisatorisch zu integrieren[84]. Letzteres und die Einstellungen der Experten **2a** und **3** machen deutlich, dass die Bedeutung von Innovationen in den Verlagen erkannt wurde. Die Führungskräfte setzen sich aktiv für die Entwicklung von Innovationen ein, sodass sie als Innovationstreiber angesehen, der *Erfolgsfaktor 3.1.* für die Verlage **2**, **3** und **4** identifiziert und das Vorliegen nachgewiesen werden kann.

---

79 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B6; Spalte E von E2
80 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B6; Spalte E von E4
81 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B6; Spalte E von E3
82 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B7; Spalte D von E1
83 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B7; Spalte D von E2 und E3
84 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B7; Spalte D von E4

Für die Überprüfung des *Erfolgsfaktors 3.2.* wurde die Frage (4) entwickelt, die vor allem prüfen soll, ob in den Wissenschaftsverlagen ein motivierender Führungsstil herrscht und ob den Mitarbeitern Verantwortung übertragen wird, um ihr unternehmerisches Denken zu fördern.
Aus den Interviews mit den Experten der Verlage **1**, **2** und **3** geht diesbezüglich hervor, dass die Aufgaben der Mitarbeiter grundsätzlich klar festgelegt sind und somit wenig Interpretationsraum besteht, was zu erledigen ist. Allerdings sei es den Mitarbeitern durchaus möglich, Probleme oder Ineffizienzen im Arbeitsablauf anzusprechen und Verbesserungen gemeinsam mit der Führungskraft zu diskutieren[85]. Experte **2c** macht hierbei deutlich, dass vor allem im Rahmen des Innovationsprozesses die Führungskräfte und Mitarbeiter gleichrangig kommunizieren können, da hier auf keiner Seite ein Wissens- oder Erfahrungsvorsprung vorliege[86]. Diese Offenheit der Führungskräfte sowie die bereits im Abschnitt *1. Erfolgsprinzip: Unternehmenskultur* angesprochene Akzeptanz Fehler zu machen, deutet darauf hin, dass in den Verlagen zumindest kein autoritärer Führungsstil vorliegt. Die gemeinsame Suche nach Lösungen bei Problemen zeigt darüber hinaus, dass kooperativ und teamorientiert in den Verlagen gearbeitet wird. Auch wenn die Überprüfung, ob sich in den Verlagen bemüht wird, die Mitarbeiter zu Intrapreneuren zu entwickeln, fehlt, wird trotzdem entschieden, dass der *Erfolgsfaktor 3.2.* in den Verlagen **1**, **2** und **3** vorliegt.
Im Vergleich dazu, geht aus dem Interview mit Experten **4** lediglich hervor, dass auch im Verlag **4** die Möglichkeit besteht kooperativ Ideen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften auszutauschen[87]. Diese offene Kommunikationskultur hat im konkreten Fall vom Experten **4** dazu geführt, dass er eine Idee für eine Innovation entwickelt hat und diese dem Top Management des Verlages vortragen konnte[88]. Anschließend ist er selbst zum »Unternehmer im Unternehmen« (Intrapreneur) geworden. Diese Tatsache weist nach, dass der *Erfolgsfaktor 3.2.* auch im Verlag **4** vorliegt.

Die Überprüfung des letzten *Erfolgsfaktors 3.3.* des dritten Erfolgsprinzips *Motivation durch Soft Skills* gestaltet sich besonders schwierig, da nur Führungskräfte und keine Mitarbeiter in den Interviews befragt wurden. Trotzdem wurden die Interviews dahingehend geprüft, ob sich Aussagen finden, die darauf hinweisen, dass der *Erfolgsfaktor 3.3.* vorliegt. Für die Interviews **1** und **2** ist dies der Fall.
Experte **1** beschreibt, dass er feststellen konnte, dass nicht nur die Vertriebskollegin am Verkauf der Bücher des Verlages interessiert ist, sondern die Hersteller ebenso[89]. Dies zeigt, dass sich die Hersteller nicht nur für ihren Aufgabenbereich verantwortlich fühlen, sondern prinzipiell auch am Erfolg des Verlages interessiert sind. Demnach kann angenommen werden, dass die Mitarbeiter sich grundsätzlich mit dem Verlag identifizieren, wodurch das Vorliegen des *Erfolgsfaktors 3.3.* nachgewiesen wird.

---

85 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B7; Spalte D von E1 bis E3
86 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B7; Spalte D von E2
87 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B7; Spalte D von E4
88 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B7; Spalte E von E4
89 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B8; Spalte E von E1

Ähnliches lässt sich dem Interview **2** entnehmen. So wird deutlich, dass die Mitarbeiter zwar lediglich kommunikativ und ohne externe Anreize, wie Bonuszahlungen[90], motiviert werden sich in den Innovationsteams zu engagieren, trotzdem konnten bereits „viele positive Errungenschaften" für die Abteilungen erreicht werden. Wie bereits erläutert, äußern die Mitarbeiter des Verlages **2** außerdem auch freimütig Ideen für Verbesserungen oder ähnliches. Es kann daher angenommen werden, dass die Mitarbeiter intrinsisch motiviert sind, sich für den Verlag zu engagieren[91]. Dies lässt wiederum den Schluss zu, dass sie sich grundsätzlich mit dem Verlag identifizieren. Das Vorliegen des *Erfolgsfaktors 3.3.* für den Verlag **2** kann somit bestätigt werden.

Im Gegensatz dazu können dem Interview **3** keine Aussagen entnommen werden, die das Vorliegen oder das Fehlen des *Erfolgsfaktors 3.3.* belegen. Dies ist ebenso für das Interview mit dem Experten **4** der Fall[92]. Allerdings wird auch hier am Beispiel von Experten **4** deutlich, dass sich zumindest dieser selbst mit dem Verlag **4** verbunden fühlt. Es ist unwahrscheinlich, dass er ansonsten freimütig die Idee zu *Bookmetrix.com* gegenüber der Unternehmensleitung geäußert hätte. Auch wenn sich dies nicht für den Verlag **4** verallgemeinern lässt, so kann der *Erfolgsfaktor 3.3.* anhand diesen konkreten Falls identifiziert und dessen Vorliegen nachgewiesen werden.

4. Erfolgsprinzip: Motivation durch Hard Skills

In Kapitel 3.4 wurde erläutert, dass es nicht nur ausschlaggebend für den Erfolg des Innovationsmanagements ist, die Ziele des Unternehmens zu kommunizieren, sondern Innovationen müssen auch in der Unternehmensstrategie oder in den Unternehmenszielen verankert werden (*Erfolgsfaktor 4.1.*).

Wie schon bei der Erstellung des Leitfadens vermutet, wurde bereits während der Interviews festgestellt, dass Frage (A4) aus dem ersten Teil des Leitfadens Aufschluss über den *Erfolgsfaktor 4.1.* gibt. Um Redundanzen zu vermeiden, wurde daher die Frage (11A1) zur Überprüfung des *Erfolgsfaktors 4.1.* in keinem Interview gestellt. Somit stellt die Grundlage für die Entscheidung, ob der *Erfolgsfaktor 4.1.* in den Wissenschaftsverlagen vorliegt, die bereits in Kapitel 5.3.2.1 dargestellten Aussagen der Extraktionstabelle A5 dar.

Hieraus geht zunächst hervor, dass noch in keinem Verlag eine konkrete Innovationsstrategie formuliert wurde. Allerdings wird hieran in Verlag **3** derzeit gearbeitet[93], sodass angenommen werden kann, dass in naher Zukunft Innovationen auch formal in den Unternehmenszielen verankert sein werden.

90 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B9; Spalte D von E2
91 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B8; Spalte E von E2
92 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B8; Spalte E von E3 und E4
93 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle A5; Spalte D von E3

Im Gegensatz dazu seien Innovationen bereits Teil der Unternehmensstrategie von Verlag **4**[94]. Aufgrund dessen kann das Vorliegen des *Erfolgsfaktors 4.1.* für die Verlage **3** und **4** nachgewiesen werden.
Auch die Experten von Verlag **2** haben angegeben, dass noch keine konkrete Innovationsstrategie vorliegt[95]. Allerdings erläutert der Experte **2b** an anderer Stelle im Interview, dass die abteilungseigenen Ziele auch Ziele bezüglich der Prozessinnovation enthalten[96]. Demnach kann festgestellt werden, dass im Verlag **2** zwar noch keine konkrete Innovationsstrategie existiert, aber Innovationen in den Unternehmenszielen verankert ist. Somit kann auch für den Verlag **2** der *Erfolgsfaktor 4.1.* identifiziert und dessen Vorliegen nachgewiesen werden.
Im Gegensatz dazu konnte bereits zu Beginn des Interviews **1** festgestellt werden, dass derzeit keine Innovationen im Verlag **1** entwickelt werden und somit auch keine Innovationsstrategie vorliegt[97]. Hierdurch ergibt sich, dass der *Erfolgsfaktor 4.1.* nicht im Verlag **1** vorliegt.

Um zu untersuchen, ob die Mitarbeiter der Wissenschaftsverlage nicht nur verbal, sondern auch mit Zielvereinbarungen motiviert werden, um am Innovationsprozess mitzuwirken (*Erfolgsfaktor 4.2.*), wurde die Frage (14) konstruiert. Allerdings können hierzu nur die Aussagen der Experten **2** und **3** interpretiert werden, da aufgrund der Offenheit des Interviews diese Frage Experten **4** nicht gestellt wurde. Auch an anderer Stelle wurde im Interview **4** keine Aussagen getroffen[98], die das Vorliegen oder das Fehlen des *Erfolgsfaktors 4.2.* indizieren, weswegen dieser für Verlag **4** nicht identifiziert werden kann.
Ähnlich verhält es sich mit dem Interview **3**. Zwar wurde hier die Frage (14) gestellt, allerdings kann der Aussage des Experten **3** nicht entnommen werden, ob das Engagement der Mitarbeiter in der zukünftigen Innovationsabteilung durch Zielvereinbarungen gefördert werden soll[99]. Da auch nicht an anderer Stelle des Interviews Aussagen diesbezüglich zu finden sind[100], kann auch der *Erfolgsfaktors 4.2.* auch für den Verlag **3** nicht identifiziert werden.
Im Gegensatz dazu gibt Experte **2a** eindeutig an, dass keine Zielvereinbarungen getroffen werden, um die individuellen Motive der Mitarbeiter in Einklang mit den Innovationszielen zu bringen[101]. Wie bereits erwähnt, sind alle Experten des Verlages **2** der Ansicht, dass vor allem Kommunikation der Schlüssel zur Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter sei[102]. Somit kann nachgewiesen werden, dass der *Erfolgsfaktor 4.2.* nicht im Verlag **2** vorliegt.

---

94 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle A5; Spalte D von E4
95 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle A5; Spalte D von E2
96 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle A5; Spalte E von E2
97 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle A5; Spalte D von E1
98 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B9; Spalte D und E von E4
99 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B9; Spalte D von E3
100 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B9; Spalte E von E3
101 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B9; Spalte D von E2
102 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B6; Spalte D von E2

Aufgrund der Konstruktion des Leitfadens wurde die Frage (14) im Interview **1** nicht gestellt[103]. Das Vorliegen des *Erfolgsfaktors 4.2.* wird für den Verlag **1** ausgeschlossen, da hier derzeit keine Innovationen entwickelt werden.

Die Frage (15) zur Untersuchung des letzten *Erfolgsfaktors 4.3.* des vierten Erfolgsprinzips *Motivation durch Hard Skills* wurde in keinem Interview gestellt. Für den Verlag **1** ergab sich die Überprüfung des Erfolgsfaktors ebenfalls aufgrund der Struktur des Interviewleitfadens[104]. Da sich bereits herausgestellt hatte, dass das Einbringen der Mitarbeiter in die Innovationsprojekte der Verlage **2**, **3** und **4** zu ihren Arbeitsaufgaben zählt, erschien es sinnlos, sich bei den Experten zu erkundigen, ob die Mitarbeiter für ihre Arbeit entlohnt werden[105]. Um zu ermitteln, ob die Mitarbeiter bspw. für besondere Innovationsideen zusätzlich belohnt werden, hätte die Frage (15) anders formuliert werden müssen.

5. Erfolgsprinzip: Umgang mit Wissen und Kompetenzen

Für ein erfolgreiches Innovationsmanagement ist es entscheidend, gezielt das Wissen und die Kompetenzen aller Mitarbeiter eines Unternehmens für den Innovationsprozess zu nutzen. Um zu überprüfen, inwieweit dies bereits in den befragten Wissenschaftsverlagen umgesetzt wird, wurde zunächst geprüft, ob und wie die Mitarbeiter ihr Wissen in Form von Ideen in die Verlage einbringen können (*Erfolgsfaktor 5.1.*).

Hierbei geht aus den Interviews hervor, dass dies grundsätzlich in allen befragten Verlagen möglich ist[106], dabei aber unterschiedlich vorgegangen wird. So wird im Interview mit Experten **1** deutlich, dass die Kommunikation im Verlag überwiegend informell verläuft, vor allem aufgrund der geringen Mitarbeiterzahl im Verlag[107]. Darüber hinaus wurde bereits im Abschnitt *2. Erfolgsprinzip: Kommunikation* erwähnt, dass die Verlagsmitarbeiter daher auch sehr eng zusammenarbeiten[108]. Diese offene Kommunikationskultur lässt vermuten, dass auch bei zukünftigen Innovationsprojekten das Wissen und die Kenntnisse der Mitarbeiter eingebunden werden.

Ähnlich verhält es sich im Verlag **2**. Auch hier können jederzeit Ideen für neue Produkte oder Verbesserungen von Mitarbeiter kommuniziert werden. Vor allem im Rahmen spezieller Projektgruppen (im Interview »Gremien« genannt) werden den Mitarbeitern die Gelegenheit gegeben Ideen zu äußern und ggf. deren Umsetzung zu planen[109]. Dies zeigt deutlich, dass die Führungskräfte des Verlages **2** bemüht sind, die Kenntnisse der Mitarbeiter aktiv für die Entwicklung von Innovationen zu nutzen.

---

103 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B9; Spalte D von E1
104 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B10; Spalte D von E1
105 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B10; Spalte D und E von E2 bis E4
106 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B11; Spalte D von E1 bis E4
107 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B11; Spalte E von E1
108 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B4; Spalte D von E1
109 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B11; Spalte D von E2

Auch der Experte **4** gibt an, dass Ideen grundsätzlich frei geäußert werden können[110]. Zurzeit werde daran gearbeitet diesen Prozess zu formalisieren[111].
Im Verlag **3** ist dahingegen bereits ein Prozess etabliert, wie die Mitarbeiter ihre Ideen für Innovationen einbringen können und wie weiter damit verfahren wird[112].
Auch wenn die Möglichkeit Ideen einzubringen vor allem für eine offene Kommunikationskultur in den Wissenschaftsverlagen spricht, zeigt es doch auch, dass den Führungskräften bewusst ist, dass die Mitarbeiter eine wesentliche Quelle für die Phase der **Ideengenerierung** im Innovationsprozess sind. Dies stellt die Voraussetzung dar, um die Kenntnisse der Mitarbeiter aktiv für die Entwicklung von Innovationen zu nutzen, sodass das Vorliegen des *Erfolgsfaktors 5.1.* für alle vier Verlage nachgewiesen werden kann.

Damit Wissen und Kompetenzen sinnvoll im Innovationsprozess eingesetzt werden können, ist es außerdem wichtig, diese gezielt aufzubauen und zu fördern (*Erfolgsfaktor 5.2.*).
Aus dem Interview **1** geht diesbezüglich hervor, dass es grundsätzlich möglich ist, dass Mitarbeiter des Verlages **1** ihr Wissen, z. B. durch den Besuch eines Seminares, weiterentwickeln. Allerdings wird deutlich, dass die Mitarbeiter dies selbst gegenüber Experte **1** ansprechen müssen. Hierbei sei die Entscheidung, ob der Mitarbeiter an solch einer Weiterbildungsmaßnahme teilnehmen kann, von den Kosten abhängig, die die Teilnahme mit sich bringt[113]. Hieraus kann geschlossen werden, dass die Kompetenzen und das Wissen der Mitarbeiter nicht aktiv im Verlag **1** aufgebaut werden. Der *Erfolgsfaktor 5.2.* liegt somit nicht im Verlag **1** vor.
Im Gegensatz dazu, werden laut Experte **3** zwar Anstrengungen betrieben, um die Mitarbeiter des Verlages **3** weiterzubilden, allerdings gibt es laut der Mitarbeiterbefragung noch Potenzial dies auszubauen[114]. Trotzdem wird davon ausgegangen, dass die Kompetenzen grundsätzlich gezielt aufgebaut werden und dass der *Erfolgsfaktor 5.2.* damit im Verlag **3** vorliegt.
Dies trifft ebenfalls für den Verlag **2** zu. Hier wurden bereits im Rahmen der Umsetzung der Prozessinnovation die Kompetenzen der Mitarbeiter gezielt hinsichtlich der XML-Technologie aufgebaut[115]. Der *Erfolgsfaktor 5.2.* kann daher eindeutig identifiziert und sein Vorliegen nachgewiesen werden.
Der Experte **4** ist dahingegen nicht sicher, ob und wie Wissen im Verlag **4** weiterentwickelt wird. Er beschreibt in diesem Zusammenhang, dass es vor allem von der jeweiligen Führungskraft abhängig sei, wie aktiv das Wissen der Mitarbeiter gefördert wird[116]. Auf Grundlage dieser Aussage kann nicht eindeutig entschieden werden, ob der *Erfolgsfaktor 5.2.* im Verlag **4** vorliegt.

---

110 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B11; Spalte D von E4
111 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B11; Spalte E von E4
112 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B11; Spalte D von E3
113 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B12; Spalte D von E1
114 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B12; Spalte D von E3
115 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B12; Spalte D von E2
116 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B12; Spalte D von E4

Der nachfolgende *Erfolgsfaktor 5.3.* beinhaltet die Erkenntnis, dass Wissen im Unternehmen freimütig geteilt werden muss, damit es allen Unternehmensmitgliedern zur Verfügung steht und somit an jeder Stelle in den Innovationsprozess eingebracht werden kann. Um dies zu gewährleisten, stellt der Aufbau von Kompetenznetzwerken eine geeignete Maßnahme dar, weswegen hiernach in den Interviews gefragt wurde (Frage (9)).

Der Experte **1** gibt hierzu an, dass es im Verlag **1** kein solch formales Kompetenznetzwerk gäbe. Auch hier stehe die informelle Kommunikation im Vordergrund[117]. Da bereits in vorherigen Abschnitten hervorgegangen ist, dass alle Verlagsmitglieder im Verlag **1** sehr eng zusammenarbeiten, kann davon ausgegangen werden, dass die Mitarbeiter daher auch bereit sind, ihr Wissen und Kompetenzen mit ihren Kollegen zu teilen. Aus diesem Grund wird entschieden, dass der *Erfolgsfaktor 5.3.* im Verlag **1** vorliegt.

Im Vergleich dazu sind in den Verlagen **2**, **3** und **4** bereits formale Kompetenznetzwerke eingeführt. In den Verlagen **2** und **3** werden in Wikis das Wissen der Mitarbeiter gesammelt und gespeichert und somit eine breite Wissensbasis allen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt[118]. Diesbezüglich betont Experte **3**, dass derzeit daran gearbeitet wird, die verschiedenen Wikis im Verlag **3** durch einen gemeinsamen Intranet-Auftritt abzulösen, wo Wissenstransfer und Kommunikation im Allgemeinen stattfinden soll[119].

Solche eine Plattform ist im Verlag **4** bereits etabliert. Die Social-Media-ähnliche Plattform ermöglicht nicht nur den Wissensaustausch, sondern auch kollaboratives Arbeiten[120].

Grundsätzlich ist somit in den Verlagen **2**, **3** und **4** die Möglichkeit gegeben, das Wissen und die Kompetenzen aller Verlagsmitglieder zu verteilen. Zwar bleibt es zu prüfen, ob dieses Angebot tatsächlich wahrgenommen wird, allerdings wird die Einführung solcher Kompetenznetzwerke als Voraussetzung für das Vorliegen des *Erfolgsfaktors 5.3.* angesehen. Daher kann sein Vorliegen, wie für den Verlag **1** auch, für die Verlage **2**, **3** und **4** bestätigt werden.

Für die Überprüfung des *Erfolgsfaktors 5.4.* wurde zwar die Frage (10) formuliert, allerdings wurde sie aufgrund der Offenheit des Leitfadens lediglich im Interview **2** gestellt. Hierbei kann festgestellt werden, dass aufgrund der Formulierung der Frage, der Antwort im Interview nicht entnommen werden kann, ob der *Erfolgsfaktor 5.4.* im Verlag **2** vorliegt[121]. Stattdessen kann dies auf Grundlage der Aussagen zum *Erfolgsfaktor 5.2.* vorgenommen werden. Die Tatsache, dass die Kompetenzen und Fähigkeiten hinsichtlich der XML-Technologie im Rahmen der Prozessinnovation im Verlag **2** durch Schulungsrunden für die Mitarbeiter gezielt aufgebaut wurden, impliziert, dass die im Verlag

117 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B13; Spalte D von E1
118 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B13; Spalte D von E2 und E3
119 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B13; Spalte D von E3
120 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B13; Spalte D von E4
121 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B14; Spalte D von E2

vorhandenen Kompetenzen und Fähigkeiten zunächst reflektiert und anschließend entsprechend angepasst wurden[122]. Der *Erfolgsfaktor 5.4.* kann somit für den Verlag **2** identifiziert und sein Vorliegen nachgewiesen werden.

In den Interviews mit den Verlagen **1**, **3** und **4** wurde dahingegen nicht Frage (10) gestellt. An anderer Stelle im Interview beschreibt Experte **1**, dass der Markt stetig beobachtet und geprüft wird, ob Neuerungen im Verlagsprogramm notwendig sind. Allerdings finden sich keine weiteren Indizien, die darauf schließen, dass auch die Kompetenzen der Mitarbeiter dahingehend geprüft werden, ob diese angepasst werden müssen, um den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden[123]. Um entscheiden zu können, ob der *Erfolgsfaktor 5.4.* im Verlag **1** vorliegt oder nicht, hätte eine konkrete Frage gestellt werden müssen. Vor diesem Hintergrund kann der *Erfolgsfaktor 5.4.* für den Verlag **1** derzeit nicht identifiziert werden.

Dies gilt ebenso für die Verlage **3** und **4**. Auch Experte **3** erläutert zwar, dass die Entwicklungen am Markt beobachtet werden und anerkannt wird, dass dies zu Konsequenzen für das Geschäftsmodell des Verlages führen kann, aber es wird nicht erwähnt, ob in diesem Zusammenhang auch die Anpassung der Kompetenzen der Mitarbeiter erwogen wird[124].

Des Weiteren dient keine Aussage des Experten **4** als Grundlage, um den *Erfolgsfaktor 5.4.* identifizieren zu können[125].

6. Erfolgsprinzip: Kunden- und Marktorientierung

Die Kunden- und Marktorientierung eines Unternehmens stellt ein weiteres Erfolgsprinzip für das Innovationsmanagement dar. Daher sollte im Rahmen der Interviews zunächst geprüft werden, ob die Experten als Vertreter der vier Wissenschaftsverlage genaue Kenntnis zum Marktumfeld besitzen. Dies ist relevant, damit sie beurteilen können, ob die Verlage sich verändern müssen, um weiterhin den Anforderungen des Marktes zu entsprechen (*Erfolgsfaktor 6.1.*). Allerdings wurde hierfür, wie in Kapitel 5.2.2.2 beschrieben, keine eigene Frage konzipiert, sondern der Erfolgsfaktor soll indirekt durch Frage (6) identifiziert werden. In diesem Zusammenhang konnten zwar keine Aussagen gefunden werden, die das Vorliegen des *Erfolgsfaktors 6.1.* nahelegen, allerdings finden sich an anderen Stellen der Interviews belastbare Aussagen.

Hierzu zählt vor allem die Tatsache, dass die Verlage **2**, **3** und **4** bereits aktiv daran arbeiten ihre Geschäftsmodelle und Prozesse entsprechend der durch die Digitalisierung ausgelösten neuen Anforderungen des Marktes zu verändern[126]. Dies impliziert, dass die Verlage den Markt und seine Wettbewerbsbedingungen analysiert haben.

---

122 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B12; Spalte D von E2
123 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B14; Spalte E von E1
124 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B14; Spalte E von E3
125 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B14; Spalte E von E4
126 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B15; Spalte E von E2 bis E4

Verlag **1** hat zwar entschieden, sein traditionelles Geschäft derzeit nicht zu verändern, aber auch hier werden die Änderungen am Markt, wie bereits mehrfach erwähnt, fortwährend beobachtet[127]. Aus diesen Gründen lässt sich sagen, dass die Verlage alle umfassende Markt- und Kundenkenntnis besitzen und das Vorliegen des *Erfolgsfaktors 6.1.* somit für alle vier Verlage nachgewiesen werden kann.

Auch wenn den Führungskräften als entscheidende Verlagsmitglieder aufgrund ihrer Marktkenntnisse bewusst ist, dass kunden- und wettbewerbsorientiertes Arbeiten entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens sein kann, bedeutet dies nicht zwangsläufig, dass es auch allen anderen Verlagsmitarbeitern bewusst ist und dementsprechend gearbeitet wird (*Erfolgsfaktors 6.2.*). Daher wurden die Experten diesbezüglich konkret befragt (Frage (6)).
In diesem Zusammenhang erläutert Experte **1**, dass nicht nur die Vertriebsmitarbeiter des Verlages am Verkauf der Bücher interessiert seien, sondern auch die Hersteller[128]. Leider sagt dies jedoch nichts darüber aus, ob die Bedeutung der Kunden- und Wettbewerbsorientierung den Mitarbeitern bewusst ist. Da auch an keiner anderen Stelle im Interview diesbezüglich Aussagen getroffen wurden[129], kann der *Erfolgsfaktor 6.2.* für den Verlag **1** nicht identifiziert werden.
Die Experten des Verlages **2** und **3** sind sich dahingegen der Relevanz der Kunden- und Wettbewerbsorientierung bewusst, erläutern jedoch, dass es in den Verlagen noch Potenzial gibt, diese verstärkt zu kommunizieren. Dies sei noch nicht geschehen, da das Thema erst seit wenigen Jahren an Bedeutung in der wissenschaftlichen Verlagsbranche gewonnen habe[130]. Dementsprechend kann nachgewiesen werden, dass der *Erfolgsfaktor 6.2.* in den Verlagen **2** und **3** noch nicht vorliegt.
Im Vergleich dazu betont Experte **4**, dass er es ebenfalls für wichtig hält, sich als Verlag vor allem an den Autoren als Kunden zu orientieren. Allerdings sei er nicht überzeugt, ob es sinnvoll ist, sich auch an Wettbewerbern auszurichten, wenn das Ziel verfolgt wird, innovativ zu sein[131]. Weniger anhand dieser Aussage, sondern aufgrund der Tatsache, dass durch den Experten **4** bereits eine Innovation entstanden ist, die vornehmlich für Autoren und Wissenschaftler einen Zusatznutzen darstellt[132], lässt die Schlussfolgerung zu, dass im Verlag **4** kundenorientiert gearbeitet wird. Aus diesem Grund wird für den Verlag **4** das Vorliegen des *Erfolgsfaktors 6.2.* bestätigt.

Der *Erfolgsfaktor 6.3.* setzt voraus, dass in den Verlagen bereits Innovationen entwickelt werden, um Kundenwünsche oder Änderungen am Markt in den Innovationsprozess einbinden zu können. Dies ist im Verlag **1** nicht der Fall[133], weswegen das Vorliegen des *Erfolgsfaktors* von vornherein ausge-

127 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B15; Spalte E von E1
128 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B16; Spalte D von E1
129 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B16; Spalte E von E1
130 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B16; Spalte D von E2 und E3
131 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B16; Spalte D von E4
132 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B16; Spalte E von E4
133 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B17; Spalte D von E1

schlossen wird. Im Gegensatz dazu ermöglichen es die Aussagen der anderen Experten, den *Erfolgsfaktor 6.3.* zu identifizieren.

In diesem Zusammenhang macht der Experte **2c** deutlich, dass der Grund für die Umsetzung der Prozessinnovation die durch die Digitalisierung veränderten Kundenbedürfnisse sind. Um diesen zu entsprechen und auch um am dadurch veränderten Markt bestehen zu können, soll der traditionelle Publikationsprozess des Verlages durch XML-First-Workflows ersetzt werden[134]. Die Kundenwünsche und die Änderungen am Markt sind die Auslöser für den Innovationsprozess im Verlag **2** und bestimmen diesen dementsprechend. Demzufolge kann der *Erfolgsfaktor 6.3.* im Verlag **2** identifiziert und dessen Vorliegen zumindest für die **Vorphase** und die **Ideengenerierung** des Innovationsprozesses bestätigt werden.

Auch für den Verlag **3** ist die Digitalisierung der Verlagsbranche der Auslöser für die Veränderungsprozesse im Verlag[135]. Allerdings wird darüber hinaus geplant die Kundenwünsche auch in der Phase der **Ideenauswahl und -bewertung** zu nutzen. Hierfür sollen Produktinnovationen frühzeitig am Markt getestet und auf dieser Grundlage entschieden werden, ob die Innovationen am Markt eingeführt werden oder nicht[136]. Demnach kann davon ausgegangen werden, dass der *Erfolgsfaktor 6.3.* im zukünftigen Innovationsteam des Verlages **3** vorliegen wird.

Im Gegensatz dazu ist nicht zwangsläufig die Digitalisierung der Auslöser für die Entwicklung von *Bookmetrix.com* im Verlag **4**, sondern grundsätzlich der Wunsch der Wissenschaftler einen Überblick, nicht nur über den Impact Factor ihrer Artikel, sondern auch ihrer Bücher zu erhalten. Dieser Wunsch wurde in die Ideengenerierung für die Entwicklung der Plattform eingebunden[137], sodass auch für den Verlag **4** nachgewiesen werden kann, dass der *Erfolgsfaktor 6.3.* vorliegt. Es gilt trotzdem zu überprüfen, ob dieser Erfolgsfaktor auch für kommende Entwicklungen von Innovationen im Verlag **4** berücksichtigt wird.

7. Erfolgsprinzip: Innovationsteam

Das siebte Erfolgsprinzip beinhaltet Erfolgsfaktoren, die das Vorhandensein eines Innovationsteams voraussetzen. Hierunter werden Gruppen bzw. Teams verstanden, die sich im Unternehmen regelmäßig zusammenfinden, um sich allen oder auch nur bestimmten Phasen des Innovationsprozesses zu widmen.

In der Auswertung der Ergebnisse zur *Forschungsfrage 1* ist bereits hervorgegangen, dass es ein solches Team im Verlag **1** nicht gibt[138], weswegen davon ausgegangen wird, dass keine Erfolgsfaktoren dieses Erfolgsprinzips vorliegen[139].

---

134 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B17; Spalte D von E2
135 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B15; Spalte E von E3
136 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B17; Spalte E von E3
137 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B17; Spalte E von E4
138 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle A4; Spalte D von E1
139 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B18-21; Spalte D von E1

Im Gegensatz dazu kümmern sich in den Verlagen **2** und **4** verschiedene Mitarbeiter gemeinsam um die Entwicklung bestimmter Innovationen. Im Verlag **3** soll es zukünftig ein solches Team geben.
Diese Kenntnis ermöglicht es bereits, den ersten *Erfolgsfaktor 7.1.* für die Wissenschaftsverlage **2**, **3** und **4** zu identifizieren. Denn dieser zielt auf die Relevanz ab, die Innovationsbereitschaft des Unternehmens nicht nur zu kommunizieren, sondern auch organisatorisch in Form von Teams oder eigenen Abteilungen widerzuspiegeln. Auch wenn die vorab konzipierte Frage (11A2) hierzu nur im Interview **2** gestellt wurde, geht auch aus Aussagen an anderen Stellen des Interviews **3** und **4** hervor, dass dies der Fall ist.
Hier wird deutlich, dass die Entwicklung von Innovationen eine hohe Priorität hat, da die Verlage eigene Abteilungen bzw. Stellen schaffen[140]. Ebenso kann davon ausgegangen werden, dass diese Abteilungen ausreichend mit Ressourcen ausgestattet werden, sodass der *Erfolgsfaktor 7.1.* für die Verlage **3** und **4** identifiziert und dessen Vorliegen nachgewiesen werden kann.
Im Verlag **2** gibt es dahingegen kein Team, das sich ausschließlich um die Entwicklung von Innovationen kümmert[141]. Es treffen sich jedoch regelmäßig verschiedene Mitarbeiter des Verlages, um sich zu Verbesserungen und Neuerungen auszutauschen. Diese Projektgruppen werden ebenfalls, wie bereits in Kapitel 5.3.2.1 erläutert, als Innovationsteams angesehen. Das Schaffen dieser Freiräume neben dem Tagesgeschäft zeigt, dass auch im Verlag **2** die Innovationstätigkeit ausreichend Bedeutung erhält. Auch wenn im Interview **2** in diesem Zusammenhang angemerkt wird, dass grundsätzlich immer Bedarf an mehr Ressourcen, wie Zeit besteht[142], sind die Experten grundsätzlich der Meinung, ausreichend mit Ressourcen zur Bewältigung der Prozessinnovation ausgestattet zu sein. Daher kann auch für den Verlag **2** der *Erfolgsfaktor 7.1.* identifiziert und sein Vorliegen nachgewiesen werden.

Entscheidend für den Innovationserfolg eines Unternehmens ist es jedoch, nicht nur dem Thema durch Innovationsteams ausreichende Priorität einzuräumen und diese angemessen mit Ressourcen auszustatten, sondern Innovationsteams sollten darüber hinaus bestimmte Eigenschaften besitzen. Hierzu gehört, dass es ein Team ist, in dem Mitarbeiter verschiedener Unternehmensbereiche und Hierarchieebenen arbeiten, damit möglichst unterschiedliche Perspektiven und Kompetenzen in den Innovationsprozess eingebunden werden (*Erfolgsfaktor 7.2.*). Außerdem ermöglichen es flache Hierarchien und flexible Wege, eine innovationsfördernde Kommunikation und Kultur aufrechtzuerhalten (*Erfolgsfaktor* 7.3.). Um Intrapreneure zu fördern, sollte es ebenfalls Raum für eigenverantwortliche Entscheidungen der Mitarbeiter in den Innovationsteams geben (*Erfolgsfaktor 7.4.*).
Für diese Erfolgsfaktoren wurden im Vorfeld die Fragen (12) und (13) entwickelt. Allerdings ergab es sich spontan, dass weitere Fragen diesbezüglich in den Interviews gestellt wurden. Da die Erkenntnisse zu diesen drei Erfolgsfaktoren in engem Zusammenhang stehen, werden sie gemeinsam für die jeweiligen Verlage vorgestellt.

140 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B18; Spalte E von E3 und E4
141 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B18; Spalte E von E2
142 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B18; Spalte D von E2

Aus dem Interview **2** geht hervor, dass die Teams, die sich um die Entwicklung der Prozessinnovation kümmern, aus verschiedenen Mitarbeitern der Herstellungs-, Content-Management- und Digitalabteilungen bestehen. Experte **2b** ist aufgrund seiner Schnittstellenposition ebenfalls in diesen Teams eingebunden. Die Umstellung des Publikationsprozesses betrifft zurzeit noch nicht die Lektorate und die Vertriebsabteilung des Verlages, sodass es nicht notwendig ist, dessen Mitarbeiter zu involvieren[143]. Ganz deutlich wird, dass die Zusammensetzung der Innovationsteams flexibel ist und je nachdem welche Kompetenzen gebraucht werden, verschiedene Mitarbeiter in den Innovationsprozess eingebunden werden[144]. Darüber hinaus beschreibt der Experte **2b**, dass in diesen Innovationsteams nicht nach einer strengen Hierarchie gearbeitet wird, sondern gemeinsam Ideen entwickelt, bewertet und deren Umsetzung beschlossen werden[145]. Letzteres indiziert, dass die Mitglieder eigenverantwortlich im Team Entscheidungen hinsichtlich des Innovationsprozesses vornehmen können. Aufgrund dessen und der interdisziplinären, flachen und flexiblen Struktur der Innovationsteams in Verlag **2** können die *Erfolgsfaktoren 7.2.*, *7.3.* und *7.4.* eindeutig identifiziert und ihr Vorliegen bestätigt werden.

Auch Experte **3** beschreibt, dass das zukünftige Innovationsteam, welches abseits vom Tagesgeschäft für Produktinnovationen zuständig sein wird, aus Mitarbeitern verschiedener Abteilungen des Verlages (Marketing, Marktforschung, Produktion und IT) bestehen soll[146]. Da leider im Interview nicht weiter auf die Struktur dieses Teams eingegangen wurde, kann nicht nachvollzogen werden, ob im Innovationsteam flache und flexible Strukturen herrschen werden[147]. Leider lässt sich auch aus der Aussage des Experten **3**, dass es einen Teamleiter geben wird, der die grundsätzliche Richtung für die Arbeit des Teams vorgibt, nicht ableiten, ob hierbei auch Platz für eigenverantwortliche Entscheidungen der Teammitglieder sein wird[148]. Auf dieser Grundlage kann lediglich der *Erfolgsfaktor 7.2.* für den Verlag **3** identifiziert und dessen Vorliegen nachgewiesen werden.

Ähnlich verhält es sich mit Verlag **4**. Dem Interview **4** kann entnommen werden, dass das Team, was für die Entwicklung der *Bookmetrix.com*-Plattform verantwortlich ist, verschiedene Kompetenzen einbezieht. Dabei umfasst das Team einerseits IT-Spezialisten, die für die technische Umsetzung der Plattform verantwortlich sind und andererseits den Experten **4**, der zusammen mit verschiedenen Mitarbeitern des Verlages hinter der Idee und Konzeption von *Bookmetrix.com* steht[149]. Somit kann das Vorliegen des *Erfolgsfaktors 7.2.* im Verlag **4** bestätigt werden.

---

143 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B19; Spalte E von E2
144 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B20; Spalte E von E2
145 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B20; Spalte E von E2
146 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B19; Spalte E von E3
147 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B20; Spalte E von E3
148 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B21; Spalte D von E3
149 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B19; Spalte D von E4

Da allerdings keine weiteren Informationen zur Struktur des Teams eingeholt und auch keine weiteren Aussagen diesbezüglich getroffen wurden, ist es nicht möglich den *Erfolgsfaktor 7.3.* für den Verlag **4** zu identifizieren[150].

Im Gegensatz dazu, kann anhand der Geschichte zur Entstehung des Teams um *Bookmetrix.com* das Vorliegen des *Erfolgsfaktors 7.4.* überprüft werden. Demnach hat Experte **4**, als er noch Lektor im Verlag war, gemeinsam mit einem Kollegen die Idee für *Bookmetrix.com* entwickelt und diese der Geschäftsführung des Verlages **4** vorgestellt. Diese ermöglichten es darauf hin, dass der Experte **4** die Idee als »Head of Publishing Innovation« weiterentwickelt[151]. Dies zeigt, dass das Management von Verlag **4** bereit war, seinem Mitarbeiter (in diesem Fall Experte **4**) für die Entwicklung einer Innovation nicht nur die Verantwortung hierfür, sondern auch die notwendigen Kompetenzen, in Form einer neuen Jobposition, zu übertragen. Wie bereits erwähnt, ist Experte **4** somit zum »Unternehmer im Unternehmen« (Intrapreneur) geworden, sodass angenommen werden kann, dass der *Erfolgsfaktor 7.4.* im Verlag **4** vorliegt.

8. Erfolgsprinzip: Projektmanagement

Die Umsetzung einer Innovation stellt ein spezifisches Projekt in den Unternehmen dar. Daher ist es sinnvoll, auch die Methoden für erfolgreiches Projektmanagement auf den Innovationsprozess anzuwenden. Im Innovationsmanagement ist es dabei wichtig, dass der Prozess von der Ideengenerierung bis zur Umsetzung einer Innovation sowie das Ziel dieser Prozesse klar definiert sind (*Erfolgsfaktor 8.1.*).

Zurzeit findet im Verlag **1** kein Innovationsprozess statt, sodass der *Erfolgsfaktor 8.1.* nicht vorliegen kann[152]. Im Gegensatz dazu ermöglichen die Antworten der anderen drei Experten zur entsprechenden Frage (16) sowie weitere Indizien die Überprüfung des Erfolgsfaktors. Hierbei ist zunächst festzustellen, dass es Ziel der Innovationsprozesse in allen drei Verlagen ist, damit den durch die Digitalisierung ausgelösten neuen Anforderungen des Marktes gerecht zu werden[153]. Der Innovationsprozess ist dabei unterschiedlich in den Verlagen strukturiert.

Im Verlag **2** wurden für die Umsetzung der Prozessinnovation Projektgruppen gebildet, die sich regelmäßig über den Fortschritt der Prozessumstellung austauschen. Werden hierbei ungelöste Probleme sichtbar, erfolgt eine Information an die Gremien, um gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Konnten Lösungen gefunden werden, werde diese wieder durch die Projektgruppen umgesetzt. Somit gehen Ideen für Verbesserungen oder Problemlösungen nicht verloren, sondern kontinuierlich in die Phase der **Ideengenerierung und -bewertung** ein[154].

---

150 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B20; Spalte E von E4
151 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B21; Spalte E von E4
152 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B22; Spalte D von E1
153 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B15; Spalte E von E2 bis E4
154 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B22; Spalte D von E2

Im Vergleich dazu ist für das Innovationsteam des Verlages **3** geplant, dass die Generierung von Ideen im gesamten Verlag mittels eines sogenannten »Ideation Board« verwaltet wird. Hierbei wird für die Bewertung von Ideen ein Template verwendet, wo diese zunächst skizziert und modelliert werden. Auf dessen Basis soll entschieden werden, welche Ideen weiterentwickelt werden. Wenn sich für eine Idee entschieden wird, soll hierzu ein Business Case entwickelt und parallel an einer ersten Umsetzung gearbeitet werden. Danach wird ein Markttest folgen, anhand dessen die Entscheidung getroffen wird, ob die Innovation marktfähig ist[155].

Diese Beschreibungen zeigen, dass in beiden Verlagen prinzipiell der Weg klar ist, den eine Idee bis zu ihrer Umsetzung im Verlag bzw. im Innovationsteam geht. Aufgrund dessen kann gesagt werden, dass der Innovationsprozess in den Verlagen **2** und **3** strukturiert ist. Da das Ziel des Innovationsprozesses ebenfalls klar ist, kann der *Erfolgsfaktor 8.1.* für beide Verlage identifiziert und sein Vorliegen nachgewiesen werden.

Der Experte **4** gibt dahingegen an, dass die erste Version von *Bookmetrix.com* nicht in einem konkreten Innovationsprozess entwickelt wurde[156]. Allerdings beschreibt er an anderer Stelle im Interview, dass der Verlag begonnen hat, Ideenwettbewerbe für Start-Ups zu veranstalten, um Innovationen zu entwickeln. Hierbei werde ein konkretes Problem geäußert und anschließend das Start-Up mit der überzeugendsten Lösung ausgewählt, um diese gemeinsam weiterzuentwickeln[157]. Dieses Vorgehen impliziert eine gewisse Strukturiertheit, sodass auch für den Verlag **4** das Vorliegen des *Erfolgsfaktors 8.1.* bestätigt wird.

In den Studien zu den Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements wird außerdem beschrieben, dass es entscheidend ist, sich bei der Suche nach Ideen für Innovationen nicht nur auf das Innovationsteam oder das Unternehmen zu beschränken, sondern auch Quellen, wie Kunden und Dienstleister, zu nutzen (*Erfolgsfaktor 8.2.*).

Diesbezüglich geht aus dem Interview **2** hervor, dass die Experten grundsätzlich offen sind, Ideen, z. B. zur Lösung eines Problems, zusammen mit Dienstleistern zu suchen. Darüber hinaus macht der Experte **2a** deutlich, dass auch das persönliche Netzwerk zu anderen Kollegen der Branche eine Rolle spielt, um Anregungen zu verschiedenen Themen zu bekommen[158]. Diese Bereitschaft auch außerhalb des Unternehmens nach Ideen oder Lösungen für verschiedene Probleme zu suchen, wird als Voraussetzung dafür angesehen, dass für die Ideenfindung zur Entwicklung einer neuen Innovation externe Quellen ausgeschöpft werden. Daher wird das Vorliegen des *Erfolgsfaktors 8.2.* für den Verlag **2** bestätigt.

Im Gegensatz dazu wird im Interview mit Experte **3** deutlich, dass die Ideengenerierung vor allem intern im Verlag stattfinden soll. Zwar soll es möglich sein, dass auch Autoren Ideen über das Lektorat einbringen können, doch die Findung von Ideen für den Innovationsprozess soll grundsätzlich

155 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B22; Spalte D von E3
156 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B22; Spalte D von E4
157 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B22; Spalte E von E4
158 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B23; Spalte E von E2

auf die Mitarbeiter des Verlages beschränkt werden[159]. Aus diesem Grund kann geschlussfolgert werden, dass der *Erfolgsfaktor 8.2.* nicht im Verlag **3** vorliegt.
Die Überprüfung des *Erfolgsfaktors 8.2.* erweist sich für den Verlag **4** schwierig, da hier die Phase der **Ideengenerierung** abgeschlossen und die Innovation bereits umgesetzt ist. An mehreren Stellen des Interviews ist ebenfalls deutlich geworden, dass *Bookmetrix.com* keine geplante Innovation des Verlages war, sondern eigenständig vom Experten **4** entwickelt wurde, da er einen Bedarf bei den Autoren erkannt hat[160]. Es erschien daher nicht zielführend, die zur Überprüfung des *Erfolgsfaktors 8.2.* formulierte Frage (17) im Interview zu stellen[161]. Der *Erfolgsfaktor 8.2.* kann somit für den Verlag **4** nicht identifiziert werden.

Hinsichtlich der Ideenauswahl und -bewertung (*Erfolgsfaktor 8.3.*) geht aus den Interviews hervor, dass den Führungskräften der Verlage **2** und **3** zumindest klar ist, welche Kriterien entscheidend sind, damit eine Idee umgesetzt wird bzw. dass Kriterien notwendig sind, um solch eine Entscheidung treffen zu können[162]. Auch wenn diese Kriterien scheinbar noch nicht formal festgelegt sind, soll aufgrund dessen das Vorliegen des *Erfolgsfaktors 8.3.* für die Verlage **2** und **3** bestätigt werden.
Deutlicher kann der *Erfolgsfaktor 8.3.* dahingegen anhand der Aussage des Experten **4** identifiziert werden. Dieser beschreibt eindeutig, dass Ideen für Innovationen hinsichtlich der zu erwartenden Kosten und der benötigten Zeit sowie der Machbarkeit bewertet werden, bevor die Umsetzung erfolgt[163]. Dementsprechend kann das Vorliegen des *Erfolgsfaktors 8.3.* für den Verlag **4** nachgewiesen werden.

Im Gegensatz zu den vorherigen Erfolgsfaktoren des achten Erfolgsprinzips *Projektmanagement* konnte die Frage (24) zur Überprüfung des *Erfolgsfaktors 8.4.* wieder im Interview **1** gestellt werden. Hier geht allerdings hervor, dass keine Projektmanagementtechniken im Verlag **1** angewendet werden, die in einem zukünftigen Innovationsprozess von Nutzen wären[164]. Daher kann nachgewiesen werden, dass der *Erfolgsfaktor 8.4.* nicht im Verlag **1** vorliegt.
Im Gegensatz dazu beschreiben die Experten der Verlage **2**, **3** und **4**, dass unterschiedliche Techniken bzw. Softwares genutzt werden, um die Arbeitsprozesse und damit auch den Innovationsprozess in den Verlagen zu beherrschen[165]. Der *Erfolgsfaktor 8.4.* kann somit für die Verlage **2**, **3** und **4** identifiziert und das Vorliegen nachgewiesen werden.

159 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B23; Spalte E von E3
160 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B21; Spalte E von E4
161 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B23; Spalte D von E4
162 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B24; Spalte D von E2 und E3
163 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B24; Spalte D von E4
164 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B25; Spalte D von E1
165 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B25; Spalte D von E2-E4

9. Erfolgsprinzip: Open Innovation

Eng verbunden mit dem eben untersuchten *Erfolgsfaktor 8.2.* ist die grundsätzliche Bereitschaft den Innovationsprozess für Allianzen und Kooperationen nach außen zu öffnen, um gemeinsam Innovationen erfolgreich zu entwickeln (*Erfolgsfaktor 9.1.*).

Hierzu kann den Interviews entnommen werden, dass solch eine Bereitschaft bei allen Experten vorliegt. Auch wenn im Verlag **1** derzeit keine Innovationen entwickelt werden, sieht Experte **1** in der Zusammenarbeit mit anderen Institutionen eine Chance, um das Erlösmodell des Verlages zu erweitern. Dies geht aus seiner Beschreibung hervor, wonach der Verlag bereits Gespräche mit einem Fachdienstleister geführt hat, um zusammen mit ihm und der Bibliothek Heidelberg neu digitalisierte Titel als Open-Access-Werke und bei Bedarf in gedruckter Form anzubieten[166].

Die Experten des Verlages **2** sehen die Zusammenarbeit bspw. mit einem anderen Verlag zwar auch als Chance, um ihren Innovationsprozess zu unterstützen, allerdings gäbe es zurzeit noch keinen Partner hierfür. Grund dafür sei, dass die Umsetzung der Prozessinnovation im Verlag **2** so spezifisch ist, sodass es kaum Möglichkeiten gibt, sich hierzu auszutauschen. Trotzdem ist der Wunsch nach Wissenstransfer da, weswegen verschiedene Branchenveranstaltungen besucht werden[167].

Im Vergleich dazu wird im Verlag **4** bereits regelmäßig mit verschiedenen Start-Ups gearbeitet, um neue Ideen zu entwickeln oder Problemlösungen zu finden. Dies geschieht in Form von Ideenwettbewerben. Wie bereits erwähnt, gibt der Verlag in diesem Rahmen ein Problem vor, wozu die Start-Ups eine Lösung erarbeiten und anschließend dem Management des Verlages vorstellen. Das Start-Up, das mit seiner Idee überzeugt, erhält dann die Möglichkeit mit dem Verlag **4** zusammenzuarbeiten[168]. Darüber hinaus arbeitet Verlag **4** seit einem Jahr mit einer Gruppe von Wettbewerbern an einem gemeinsamen Projekt[169].

Der Verlag **3** kooperiert dahingegen mit anderen Unternehmen, um vor allem Projekte umzusetzen. Auch wenn hier, wie im vorhergehenden Abschnitt beschrieben, die Ideengenerierung hauptsächlich intern geschehen soll, lässt diese generelle Offenheit mit anderen Unternehmen zusammenzuarbeiten den Schluss zu, dass der *Erfolgsfaktor 9.1.*, ebenso wie in den Verlag **1**, **2** und **4**, im Verlag **3** vorliegt.

Während die Auswertung des *Erfolgsfaktors 9.1.* gezeigt hat, dass die Wissenschaftsverlage grundsätzlich offen für den Outside-In-Prozess des Open-Innovation-Ansatzes sind, wurde sich lediglich beim Verlag **3** erkundigt, was mit Ideen passiert, die zurzeit nicht in das Geschäftsfeld passen (*Erfolgsfaktor 9.2.*, Frage (23)). Hierzu erläutert Experte **3**, dass bereits darüber nachgedacht wird, solche Ideen extern in einem ausgegliederten Start-Up umzusetzen[170]. Dies zeigt, dass der Verlag **3**

166 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B26; Spalte D von E1
167 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B26; Spalte E von E2
168 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B26; Spalte E von E4
169 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B26; Spalte D von E4
170 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B27; Spalte D von E3

nicht nur offen gegenüber dem Outside-In-Prozess des Open-Innovation-Ansatzes ist, sondern auch hinsichtlich des Inside-Out-Prozesses. Aufgrund dessen kann der *Erfolgsfaktor 9.2.* für den Verlag **3** identifiziert und sein Vorliegen nachgewiesen werden.
Obwohl die Frage (23) entsprechend der Struktur des Interviewleitfadens nicht im Interview **1** gestellt wurde, soll nicht unerwähnt bleiben, dass auch Experte **1** bereits darüber nachgedacht hat, ein Start-Up zu gründen, um etwas Neues zu probieren[171]. Aus diesem Grund wird auch für den Verlag **1** das Vorliegen des *Erfolgsfaktors 9.2.* bestätigt.
Dies ist auch für den Verlag **4** möglich. Der Experte **4** beschreibt, dass zu Beginn des Projektes die Plattform *Bookmetrix.com* von einem externen Unternehmen umgesetzt wurde. Um die Idee von Experte **4** nutzen zu können, hat der Verlag **4** dessen Umsetzung ausgegliedert, sodass zunächst intern keine neuen Kompetenzen nötig waren[172]. Dies entspricht der Intention des Inside-Out-Open-Innovation-Ansatzes, sodass das Vorliegen des *Erfolgsfaktors 9.2.* für den Verlag **4** eindeutig nachgewiesen werden kann.
Im Gegensatz dazu kann der Erfolgsfaktor für den Verlag **2** nicht untersucht werden, da keine Frage im Interview gestellt wurde, die Antworten generiert hat, die das Vorliegen oder Fehlen des *Erfolgsfaktors 9.2.* im Verlag **2** indizieren[173].

Trotz des nachweislichen Erfolgs des Open-Innovation-Ansatzes in Unternehmen, gilt es ebenso als essentiell, dass sich die Unternehmen gleichzeitig auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und diese für den Innovationsprozess nutzen (*Erfolgsfaktor 9.3.*).
Dass dies der Fall ist, kann vor allem dem Interview **3** entnommen werden. So beschreibt Experte **3**, dass der Erfolg mit dem Kerngeschäft (die Publikation und der Verkauf von gedruckten und digitalen Büchern und Zeitschriften) es dem Verlag ermöglicht, Neues auszuprobieren, um die Herausforderungen des sich verändernden Marktes zu begegnen. Die Weiterentwicklung und Förderung dieser Kernkompetenzen sind demnach essentiell, um Innovationen entwickeln zu können[174]. Dies zeigt, dass der Verlag **3** nicht nur seine Kernkompetenzen kennt, sondern sich auch deren Bedeutung für das Innovationsmanagement bewusst ist, sodass der *Erfolgsfaktor 9.3.* für den Verlag **3** eindeutig identifiziert und sein Vorliegen nachgewiesen werden kann.
Auch wenn sich im Verlag **2** derzeit grundlegende Prozesse verändern, werde sich laut der Experten weiterhin auf die Kernkompetenz des Verlages – das zur Verfügung stehende Fachwissen an Kunden zu vermitteln – konzentriert[175]. Das Wahren dieser Kernkompetenz stellt in diesem Fall gleichzeitig ein Ziel der Prozessinnovation im Verlag **2** dar und spielt somit eine bedeutende Rolle im Innovationsprozess. Aus diesem Grund wird das Vorliegen des *Erfolgsfaktors 9.3.* für den Verlag **2** ebenfalls bestätigt.

---

171 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B27; Spalte E von E1
172 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B27; Spalte D von E4
173 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B27; Spalte E von E2
174 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B28; Spalte D von E3
175 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B28; Spalte D von E2

Im Gegensatz dazu kann der Erfolgsfaktor für den Verlag **4** nicht untersucht werden, da hierzu keine Frage im Interview gestellt wurde und auch keine Aussagen getroffen wurden[176], die das Vorliegen oder Fehlen des Erfolgsfaktors indizieren.
Im Interview mit Verlag **1** wurde entsprechend der Struktur des Leitfadens die Frage (22) zur Überprüfung des *Erfolgsfaktors 9.3.* nicht gestellt[177]. Da derzeit im Verlag keine Innovationen entwickelt werden, wird davon ausgegangen, dass dieser Erfolgsfaktor nicht vorliegt.

5.3.3 Beantwortung der Forschungsfragen

In den vorherigen Kapiteln und Abschnitten wurden die Ergebnisse der geführten Interviews auf Grundlage der Extraktionstabellen ausführlich erläutert. Ziel der nachfolgenden Kapitel ist es, die Forschungsfragen abschließend zu beantworten. Für die Beantwortung der *Forschungsfrage 1* wird hierfür, auf Basis der in Kapitel 5.3.2.1 vorgestellten Ergebnisse, entschieden, ob und inwieweit Innovationsmanagement in den befragten Wissenschaftsverlagen betrieben wird. Zusätzlich soll diskutiert werden, aus welchen Gründen in den Verlagen Innovationen entwickelt werden bzw. warum dies nicht der Fall ist.
Die Beurteilung, welche Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements auf Grundlage der Interviews identifiziert werden können und welche Erfolgsfaktoren in den Verlagen vorliegen, erfolgte bereits in Kapitel 5.3.2.2. Im nachfolgenden Kapitel 5.3.3.2 werden diese Ergebnisse übersichtlich zusammengefasst. Darüber hinaus wird an dieser Stelle eingeschätzt, ob die Verlage bereits »erfolgreich«[178] Innovationsmanagement betreiben.

5.3.3.1 Beantwortung der Forschungsfrage 1

Wie dem Kapitel 5.2.2.1 zu entnehmen ist, wurde für die Überprüfung der *Forschungsfrage 1* die Hypothese aufgestellt, dass Innovationsmanagement in den Wissenschaftsverlagen nur durchgeführt wird, wenn hier derzeit Innovationen geplant oder entwickelt werden und Ziele definiert wurden, die die Entwicklung oder Planung der Innovationen betreffen. Dementsprechend lassen die Ergebnisse der Interviews in den vier Wissenschaftsverlagen folgende Interpretationen zu:

Für den Verlag **1** konnte festgestellt werden, dass derzeit Innovationen neben dem Tagesgeschäft weder entwickelt noch geplant werden. Mitarbeiter und Verlagsleitung konzentrieren sich auf die Herstellung und Publikation von gedruckten Büchern und Zeitschriften. Dementsprechend wurden im Verlag auch keine Strategie bzw. Ziele definiert, die die Entwicklung oder Planung von Innovationen betreffen. Innovationsmanagement wird somit im Verlag **1** nicht betrieben.

---

176 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B28; Spalte E von E4
177 vgl. Anhang D, Extraktionstabelle B28; Spalte D von E1
178 Als »erfolgreich« wird das Innovationsmanagement in den Verlagen bezeichnet, wenn mehr als die Hälfte, d. h. mehr als 15 Erfolgsfaktoren für den jeweiligen Verlag identifiziert und deren Vorliegen nachgewiesen werden konnte.

Als Gründe hierfür kann sicherlich einerseits die geringe Mitarbeiterzahl und andererseits die laut eigenen Angaben angespannte finanzielle Lage des Verlages angesehen werden[179]. Vor allem das operative Innovationsmanagement, also die Entwicklung von Innovationen von einer Idee bis zu ihrer Umsetzung, setzt nicht zwangsläufig finanzielle Kraft, aber personelle Ressourcen voraus. Es ist essentiell, dass vom Management eines Unternehmens Zeit neben dem Tagesgeschäft eingeräumt wird, in der zumindest ausgewählte Mitarbeiter an Innovationsideen arbeiten können. Die angespannte Finanzlage des Verlages **1** in Kombination mit der geringen Mitarbeiterzahl scheint dazu zu führen, dass aus Sicht des Verlages keine Ressourcen für die Entwicklung von Innovationen zur Verfügung gestellt werden können.
Darüber hinaus kann den Ergebnissen des Interviews entnommen werden, dass Verlag **1** vor allem digitale Publikationsformen oder Open-Access-Erlösmodelle als Innovationen ansieht. Diesbezüglich hat der Verlag noch nicht abschließend geklärt, ob die Umsetzung dessen förderlich für das Verlagsbestehen wäre[180]. Dies kann auch als Grund gesehen werden, warum im Verlag **1** derzeit keine Innovationen entwickelt werden. Zudem erfordert die Herstellung von digitalen Produkten eine Umstellung der internen Prozesse eines Verlages, wie in Kapitel 4.2.2 beschrieben wurde. Doch gerade für layoutlastige Produktionen, wie für Bücher aus dem Architektur- und Kunstbuchbereich, für die Verlag **1** publiziert, lohnt sich die Umstellung der Prozesse nicht.
Demzufolge stellt sich für den Verlag **1** die Frage, ob das aktuelle Vorgehen tatsächlich zur Stabilisierung der Finanzlage des Verlages beiträgt oder ob auch eine erfolgreiche Entwicklung einer Innovation zum Wirtschaftserfolg führen könnte. Für Letzteres muss geprüft werden, welche Innovationsart den Anforderungen des Marktes und den Wissenschaftlern als Kunden entsprechen.

Im Gegensatz dazu begegnet der Verlag **2** den Herausforderungen der Digitalisierung der Branche bereits mit der Umstellung seines traditionellen Publikationsprozesses zu XML-First-Workflows. Wie bereits erwähnt, kann dies als Prozessinnovation für den Verlag angesehen werden. Da darüber hinaus zumindest abteilungsinterne Ziele für die Umsetzung dieses Innovationsvorhabens definiert sind, kann für den Verlag **2** festgestellt werden, dass Innovationsmanagement betrieben wird.
Das Verständnis des Experten **2c**, der die Umsetzung der Prozessinnovation als Change Management bezeichnet, hat hierauf und auch auf die Auswertung der Ergebnisse zu *Forschungsfrage 2* keinen Einfluss. Diese Information deutet eher daraufhin, dass verstanden wurde, dass es für das Innovationsmanagement essentiell ist, dass Veränderungsbereitschaft bei allen Mitarbeitern vorliegt. Die Tatsache, dass Projektgruppen geschaffen wurden, in denen Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen neben dem Tagesgeschäft an der Umsetzung der Prozessinnovation arbeiten, zeigt außerdem, dass das Thema einerseits als relevant eingeschätzt wird. Andererseits wird deutlich, dass wirklich verstanden wurde, dass Innovationsmanagement eine Gemeinschaftsaufgabe ist. Innovationsmanagement ist somit tatsächlich im Verlag **2** etabliert.

179 vgl. Anhang C, Interview 1, Z. 193–195
180 vgl. Anhang C, Interview 1, Z. 247–251

Auch Verlag **3** sieht die Entwicklung von Innovationen als Möglichkeit, um den aktuellen Herausforderungen in der wissenschaftlichen Verlagsbranche zu begegnen. Aus diesem Grund plant der Verlag die Erneuerung seines Geschäftsmodells. Als Indiz dafür, dass dies erfolgreich umgesetzt werden kann, spricht das Bewusstsein von Experte **3**, dass Innovationen die Akzeptanz aller Verlagsmitglieder notwendig macht.
Daneben wird derzeit an der Etablierung einer eigenständigen Abteilung für die Entwicklung von Produktinnovationen sowie an einer übergreifenden Innovationsstrategie gearbeitet. Beide Aspekte zeigen, dass sich die Einbindung des Innovationsmanagements in den Unternehmensalltag von Verlag **3** derzeit in der Vorbereitung befindet. Es kann angenommen werden, dass in naher Zukunft im Verlag **3** Innovationsmanagement sowohl auf strategischer als auch operativer Ebene durchgeführt wird.

Verlag **4** nimmt, wie bereits erwähnt, in der Reihe der befragten Wissenschaftsverlage eine besondere Stellung ein. Im Gegensatz zu Verlag **1**, in dem noch keine Innovationen entwickelt werden und den Verlagen **2** und **3**, wo Innovationsvorhaben derzeit noch geplant bzw. umgesetzt werden, wurde im Verlag **4** zum Zeitpunkt des Interviews bereits eine Innovation erfolgreich entwickelt und auf den Markt gebracht. Auch wenn es laut Experte **4** noch keine separate Innovationsstrategie gibt, so deutet die Entwicklung und nunmehr Verbesserung der Innovation *Bookmetrix.com* sowie die Arbeit des Experten **4** als »Head of Publishing Innovation« daraufhin, dass im Verlag **4** mittel- bis langfristige Innovationsziele verfolgt werden. Von daher werden die Voraussetzungen für die Durchführung von Innovationsmanagement als erfüllt angesehen, sodass geschlussfolgert werden kann, dass auch im Verlag **4** operatives und strategisches Innovationsmanagement betrieben wird.
Hierfür spricht ebenfalls, dass im Verlag **4** bereits ein unternehmensübergreifender Innovationsprozess etabliert ist. Schließlich hat der Verlag nicht nur die Ressourcen für das Innovationsteam um *Bookmetrix.com* zur Verfügung gestellt, sondern Experte **4** ist auch in der Verantwortung, Innovationspotenziale außerhalb des Verlages zu suchen. Indem Ideenwettbewerbe für Start-Ups veranstaltet werden, können kontinuierlich neue Innovationsideen generiert und entwickelt werden. Der Innovationsprozess wird demzufolge systematisch verwaltet und Innovationsmanagement wird somit tatsächlich betrieben.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass in zwei von vier der untersuchten Wissenschaftsverlage Innovationsmanagement durchgeführt wird. In einem der vier befragten Verlage wird die zukünftige Durchführung des Innovationsmanagements vorbereitet, während in einem Verlag derzeit noch kein Innovationsmanagement betrieben wird.

5.3.3.2 Beantwortung der Forschungsfrage 2

Die Ergebnisse zur *Forschungsfrage 2* wurden im Kapitel 5.3.2.2 vorgestellt und bereits in diesem Zusammenhang erläutert, welche Erfolgsfaktoren in den Wissenschaftsverlagen vorliegen. Voraussetzung hierfür war, dass auf Grundlage der Interviews der jeweilige Erfolgsfaktor zunächst identifi-

ziert werden konnte, um anschließend anhand der Aussagen der Experten entscheiden zu können, ob der Erfolgsfaktor vorliegt oder nicht. Dies war allerdings nicht immer möglich. Wie dem Kapitel 5.3.2.2 zu entnehmen ist, konnten sich zu dreizehn unterschiedlichen Erfolgsfaktoren in den Interviews keine Aussagen finden lassen, die deren Fehlen oder Vorliegen in den Wissenschaftsverlagen indizieren. In diesen Fällen wurde entschieden, dass der jeweilige Erfolgsfaktor nicht identifiziert und somit auch nicht nachgewiesen werden kann. Die *Forschungsfrage 2* kann daher zunächst so beantwortet werden, dass die Mehrheit[181], aber nicht alle Erfolgsfaktoren in den Wissenschaftsverlagen mit Hilfe der gewählten Methodik identifiziert und ihr Vorliegen nachgewiesen werden konnten.

Mit dem Anspruch die *Forschungsfrage 2* jedoch differenziert beantworten zu können, wurden die Ergebnisse aus Kapitel 5.3.2.2 nachfolgend übersichtlich in einer Tabelle zusammengefasst. Diese gibt die folgenden drei Fälle wieder, die im Fließtext von Kapitel 5.3.2.2 ausführlich erläutert wurden:

a) Anhand des Interviews konnte der Erfolgsfaktor identifiziert und nachgewiesen werden, dass dieser im Wissenschaftsverlag vorliegt.
b) Anhand des Interviews konnte der Erfolgsfaktor identifiziert und nachgewiesen werden, dass dieser nicht im Wissenschaftsverlag vorliegt.
c) Anhand des Interviews konnte der Erfolgsfaktor nicht identifiziert werden. Auf dieser Basis ist es nicht möglich nachzuweisen, ob er im Wissenschaftsverlag vorliegt oder nicht.

Hierauf soll im nachfolgenden Abschnitt näher eingegangen werden.

Legende:
Fall a) – grün ✓
Fall b) – rot ×
Fall c) – gelb —

Erfolgs-faktor (EF)	Verlag 1	Verlag 2	Verlag 3	Verlag 4
1.1.	✓	✓	✓	✓
1.2.	×	✓	✓	✓
1.3.	—	✓	✓	✓
2.1.	✓	×	×	✓
2.2.	✓	✓	✓	✓
2.3.	×	✓	—	✓
3.1.	×	✓	✓	✓

181 D. h. mehr als 15 verschiedene Erfolgsfaktoren von insgesamt 30 Erfolgsfaktoren

EF	Verlag 1	Verlag 2	Verlag 3	Verlag 4
3.2.	✓	✓	✓	✓
3.3.	✓	✓	—	✓
4.1.	×	✓	✓	✓
4.2.	×	×	—	—
4.3.	×	—	—	—
5.1.	✓	✓	✓	✓
5.2.	×	✓	✓	—
5.3.	✓	✓	✓	✓
5.4.	—	✓	—	—
6.1.	✓	✓	✓	✓
6.2.	—	×	×	✓
6.3.	×	✓	✓	✓
7.1.	×	✓	✓	✓
7.2.	×	✓	✓	✓
7.3.	×	✓	—	—
7.4.	×	✓	—	✓
8.1.	×	✓	✓	✓
8.2.	×	✓	×	—
8.3.	×	✓	✓	✓
8.4.	×	✓	✓	✓
9.1.	✓	✓	✓	✓
9.2.	✓	—	✓	✓
9.3.	×	✓	✓	—

Ergebnis:

Fall a)	**10**	**25**	**20**	**23**
Fall b)	**17**	**3**	**3**	**0**
Fall c)	**3**	**2**	**7**	**7**

Tab. 3: Übersicht zu den Ergebnissen zu Forschungsfrage 2

Der Tabelle 3 ist zunächst zu entnehmen, dass im Verlag **1** mit einer Anzahl von zehn am wenigsten Erfolgsfaktoren vorliegen. Dies ist nicht verwunderlich, da insgesamt 14 Erfolgsfaktoren die Entwicklung bzw. Planung von Innovationen voraussetzen und das Vorliegen dieser im Verlag **1** durch die Struktur des Leitfadens von vornherein ausgeschlossen wurde.

Hierzu zählen die Erfolgsfaktoren des siebten Erfolgsprinzips *Innovationsteam*. Da bereits zu Beginn des Interviews mit dem Experten **1** deutlich wurde, dass derzeit keine Innovationen im Verlag geplant oder entwickelt werden, konnte schon an dieser Stelle ausgeschlossen werden, dass ein Innovationsteam existiert und somit die *Erfolgsfaktoren 7.1.* bis *7.4.* vorliegen. Des Weiteren betrifft es die Erfolgsfaktoren des vierten Erfolgsprinzips *Motivation durch Hard Skills* sowie die *Erfolgsfaktoren 1.2.*., *2.3.*, *3.1.*, *6.3.*, *8.1.* bis *8.3.* und *9.3.*, deren Vorliegen ebenfalls von vornherein für den Verlag **1** ausgeschlossen werden konnten.

Die *Erfolgsfaktoren 5.2.* und *8.4.* können zwar unabhängig von Innovationsvorhaben im Verlag vorliegen, allerdings wurde nachgewiesen, dass dies im Verlag **1** nicht der Fall ist. Dies zeigt, dass generell und unabhängig davon, dass Innovationen entwickelt werden, noch Veränderungspotenzial für den Verlag **1** besteht.

Trotzdem ist ebenfalls hervorzuheben, dass bereits einige Faktoren im Verlag **1** gegeben sind, die eine künftige Durchführung des Innovationsmanagements positiv beeinflussen. Vor allem das Vorliegen einzelner Erfolgsfaktoren aus dem Themenbereich **[A] Menschlicher Umgang** (*Erfolgsfaktoren 1.1.*, *2.1.*, *2.2.*, *3.2.* und *3.3.*) machen deutlich, dass im Verlag **1** bereits eine offene Unternehmenskommunikation etabliert ist, die die Entwicklung von Innovationen begünstigen kann. Auch für den Themenbereich **[B] Managementkompetenzen** liegen fünf Erfolgsfaktoren im Verlag **1** vor (*Erfolgsfaktoren 5.1.*, 5.3., *6.1.*, *9.1.* und *9.2.*). Sofern Innovationsmanagement im Verlag **1** je durchgeführt werden soll, scheint es in diesem Zusammenhang sinnvoll zu sein, eher den Open Innovation- statt den geschlossenen Ansatz zu verfolgen, da der Verlag prinzipiell offen hierfür zu sein scheint (vgl. Vorliegen *Erfolgsfaktoren 9.1.* und *9.2.*).

Allerdings gilt es noch zu prüfen, ob die Mitarbeiter des Verlages tatsächlich von der Verlagsleitung wertgeschätzt werden und wieviel Vertrauen ihrem Wissen und ihren Erfahrungen entgegengebracht wird (*Erfolgsfaktor 1.3.*). Dies ist entscheidend dafür, dass Ideen für Innovationen im Verlag **1** entstehen, freimütig mitgeteilt werden und somit Innovationen entwickelt werden können. Darüber hinaus sollten die *Erfolgsfaktoren 5.4.* und *6.2.* erneut überprüft werden, um zu ermitteln, ob diesbezüglich auch noch Handlungsbedarf im Verlag **1** besteht.

Abschließend kann daher festgestellt werden, dass im Verlag **1** noch verschiedenste Aspekte berücksichtigt werden müssen, bevor der Verlag in Zukunft in der Lage ist, Innovationen erfolgreich zu entwickeln.

Ein gänzlich anderes Bild zeigt sich für den Verlag **2**. Hier konnten mit einer Anzahl von 25 die meisten Erfolgsfaktoren identifiziert und ihr Vorliegen nachgewiesen werden. Demnach ist im Verlag **2** bereits eine innovationsfördernde Unternehmenskultur etabliert. Indem vor allem die Führungskräfte offen für Veränderungen sind und dies auch kommunizieren, wird die Akzeptanz für Innovationen bei den Mitarbeitern geschaffen.
Trotzdem empfiehlt es sich noch weiter an der Kommunikation im Verlag zu arbeiten. Der Austausch von Wissen und Informationen ist unerlässlich, um lösungsorientierte Neuerungen oder Verbesserungen für ein Unternehmen zu schaffen. Dies ist allerdings nur möglich, wenn alle Mitglieder Informationen offen kommunizieren (*Erfolgsfaktor 2.1.)*. Für den Verlag **2** wäre das Fördern der offenen Unternehmenskommunikation abteilungsübergreifend ebenfalls von Vorteil, um somit den Mitarbeitern die Relevanz der Kundenorientierung für den Erfolg des Verlages bewusster zu machen (*Erfolgsfaktor 6.2.)*. Erst hierdurch kann erreicht werden, dass markt- und kundennahe Produkte nicht nur geplant werden, sondern tatsächlich entstehen. In diesem Zuge sollte sich außerdem vergewissert werden, ob die Innovationstätigkeit der Mitarbeiter ausreichend zumindest kommunikativ honoriert wird (*Erfolgsfaktor 4.3.*). Für weitere Innovationsvorhaben empfiehlt es sich darüber hinaus zu prüfen, ob das Engagement der Mitarbeiter auch mittels Zielvereinbarungen erhöht werden kann (*Erfolgsfaktor 4.2.*).
Zusammenfassend lassen die Ergebnisse des Interviews **2** den Schluss zu, dass die sozialen und fachlichen Kompetenzen, die zum Erfolg des Innovationsmanagements beitragen, im Verlag zum Großteil angewendet werden. Es kann daher gesagt werden, dass im Verlag **2** prinzipiell bereits erfolgreich Innovationsmanagement betrieben wird.

Auch für den Verlag **3** konnte nachgewiesen werden, dass mit einer Anzahl von 20 die Mehrheit der Erfolgsfaktoren für das Innovationsmanagement vorliegen. Der Verlag sollte jedoch ebenso wie Verlag **2**, die offene Unternehmenskommunikation noch stärker fördern (*Erfolgsfaktor 2.1.*), um kunden- und marktorientiertes Arbeiten im Verlag zu gewährleisten (*Erfolgsfaktor 6.2.*).
Darüber hinaus kann dem Innovationsteam von Verlag **3** empfohlen werden, für die Phase der **Ideenfindung** grundsätzlich offen zu sein, auch Quellen zu nutzen, die außerhalb des Teams und des Verlages liegen (*Erfolgsfaktor 8.2.)*. Wie in Kapitel 3.4 beschrieben, können Dienstleister oder andere Institutionen weitere wichtige Sichtweisen für die Entwicklung einer Idee ergänzen und damit für wertvolle Impulse sorgen. Da im Interview mit Experte **3** zum Themenbereich »Open Innovation« hervorging, dass dieser prinzipiell Kooperationen mit anderen Unternehmen oder Institutionen für die Umsetzung von Innovationen begrüßt, kann angenommen werden, dass zumindest die Diskussion den Innovationsprozess auch hinsichtlich der Ideengenerierung nach außen zu öffnen, mit ihm möglich ist.
Auf Grundlage des Interviews war es leider nicht möglich sieben von den insgesamt 30 Erfolgsfaktoren eindeutig zu identifizieren. In diesem Zusammenhang sollte v. a. die Struktur des Innovationsteams kritisch betrachtet werden (*Erfolgsfaktor 7.3.*) und inwieweit es den Teammitgliedern möglich

sein wird, eigene Entscheidungen zu treffen (*Erfolgsfaktor 7.4.*). Dies kann sich nicht nur positiv auf die Motivation der Teammitglieder auswirken, sondern langfristig auch für die Generierung von weiteren kunden- und marktnahen Ideen sorgen.
Auch wenn darüber hinaus von Experte **3** angegeben wurde, dass das Wissen und die Kompetenzen der Verlagsmitarbeiter gezielt aufgebaut und weiterentwickelt werden, so gilt es zu prüfen, ob diese kontinuierlich reflektiert und an die Anforderungen des Marktes angepasst werden (*Erfolgsfaktor 5.4.*). Gerade in der heutigen Zeit macht es die rasante Entwicklung in der Informations- und Kommunikationstechnologie notwendig, regelmäßig zu prüfen, inwieweit ein Unternehmen des Medienmarktes mit seinen Mitarbeitern noch dessen Anforderungen erfüllt.
Essentiell sollte es außerdem sein, sicherzustellen, dass sich die Mitarbeiter mit dem Verlag identifizieren (*Erfolgsfaktor 3.3.*). Wie in Kapitel 3.4 beschrieben, ist dies notwendig, damit die Mitarbeiter Innovationen akzeptieren und bereit für die damit zusammenhängenden Veränderungen sind.
Auch wenn somit insgesamt zehn Erfolgsfaktoren noch nicht im Verlag **3** vorliegen bzw. deren Fehlen oder Vorliegen nicht ermittelt werden konnte, kann angenommen werden, dass auch im Verlag **3** zukünftig Innovationsmanagement erfolgreich durchgeführt wird.
Als besonders ausschlaggebend hierfür ist die bereits innovative Unternehmenskultur und der Innovationswille des Experten **3** als Geschäftsführer des Verlages anzusehen, wodurch die Basis geschaffen wird, dass im Verlag **3** zukünftig erfolgreich Innovationen entwickelt werden können.

Für den letzten zu untersuchenden Verlag **4** konnte mit einer Anzahl von 23 ebenfalls das Vorliegen der Mehrheit der Erfolgsfaktoren bestätigt werden. Besonders an den Ergebnissen des Verlages **4** ist jedoch, dass auf Grundlage des Interviews an keiner Stelle nachgewiesen werden konnte, dass ein Erfolgsfaktor eindeutig nicht im Verlag **4** vorliegt. Allerdings muss hierbei berücksichtigt werden, dass ebenso sieben Erfolgsfaktoren nicht identifiziert werden konnten und somit offen ist, ob diese im Verlag **4** vorliegen oder nicht.
Trotzdem ist hervorzuheben, dass alle Erfolgsfaktoren des Themenbereichs **[A] Menschlicher Umgang** identifiziert und ihr Vorliegen im Verlag nachgewiesen werden konnten. Auch wenn sich dieses Ergebnis nicht für den gesamten Verlag verallgemeinern lässt, zeigt es, dass zumindest im Arbeitsumfeld von Experten **4** ein Betriebsklima vorherrscht, was die erfolgreiche Entwicklung von Innovationen wesentlich unterstützen kann.
Experte **4** selbst dient dabei als bestes Beispiel. Er war in der Lage, aus seiner Tätigkeit als Lektor heraus eine Innovationsidee zu entwickeln und diese der Unternehmensleitung auf direktem Weg zu präsentieren. Dies spricht deutlich für eine innovationsfördernde Unternehmens- und Kommunikationskultur und kann andere Mitarbeiter ebenfalls motivieren, innovativ zu denken.
Die sieben Erfolgsfaktoren, die nicht identifiziert werden konnten, gehören dem Themenbereich **[B] Managementkompetenzen** an. Als Grund dafür, warum die *Erfolgsfaktoren 4.2.*, *4.3.*, *5.2.*, *5.4.* und *9.3.* nicht identifiziert werden konnten, wird die Stellung von Experte **4** angesehen. Dieser ge-

hört nicht zum Top Management des Großverlages und konnte somit zu einigen Fragen des Interviews keine Informationen liefern. Es empfiehlt sich für die Überprüfung dieser Erfolgsfaktoren Mitglieder des Top Managements zu befragen.
Im Gegensatz dazu kann Experte **4** sicherlich bei einer erneuten Befragung Aufschluss über die *Erfolgsfaktoren 7.3.* und *8.2.* liefern, für die aufgrund der Offenheit des Interviews keine konkreten Informationen gewonnen werden konnten. Grundsätzlich ist es von Vorteil diese Erfolgsfaktoren für die Arbeit im Innovationsteam im Verlag **4** zu berücksichtigen. Die Etablierung der anderen nicht identifizierten Erfolgsfaktoren liegt eher in der Verantwortung des Top Managements bzw. falls vorhanden, in einer dem Experten **4** übergeordneten Führungskraft. Trotzdem konnte nachgewiesen werden, dass 14 Erfolgsfaktoren des Themenbereiches [**B**] **Managementkompetenzen** vorliegen. Somit kann ebenfalls festgestellt werden, dass Innovationsmanagement bereits erfolgreich im Verlag **4** bzw. unter der Leitung von Experte **4** betrieben wird.

Abschließend kann festgestellt werden, dass beide Wissenschaftsverlage, die Innovationsmanagement betreiben, dieses bereits erfolgreich gestalten. Sie berücksichtigen die Mehrzahl der Faktoren, die für den Erfolg des Innovationsmanagements ausschlaggebend sind. Dies ist auch für einen weiteren Verlag der Fall. Zwar befindet sich hier das Innovationsmanagement noch in der Planung, aber schon jetzt liegt die Mehrheit der Erfolgsfaktoren vor. Somit kann angenommen werden, dass auch hier in Zukunft erfolgreich Innovationsmanagement betrieben wird. Im Wissenschaftsverlag, für den ermittelt werden konnte, dass derzeit kein Innovationsmanagement durchgeführt wird, konnten trotzdem bereits zehn Erfolgsfaktoren ermittelt werden.

6 Schlussbetrachtung

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die Ergebnisse der Experteninterviews vorgestellt, interpretiert und hinsichtlich der Forschungsfragen ausgewertet und diese beantwortet wurden, sollen zum Abschluss der vorliegenden Arbeit diese Ergebnisse in den Rahmen der aktuellen Herausforderungen der wissenschaftlichen Verlagsbranche eingeordnet werden. Anschließend wird sich mit dem methodischen Vorgehen der Arbeit kritisch auseinandergesetzt, bevor im Fazit die wichtigsten Erkenntnisse dieser Arbeit zusammengefasst werden.

6.1 Einordnung der Forschungsergebnisse

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit konnte ermittelt werden, dass in zwei von vier untersuchten Wissenschaftsverlagen Innovationsmanagement betrieben und in einem weiteren die Durchführung des Innovationsmanagements derzeit geplant wird.
Für diese drei Verlage konnte nachgewiesen werden, dass bereits rund zwei Drittel der Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements angewandt werden. Auch in dem Verlag, in dem zurzeit kein Innovationsmanagement durchgeführt wird, sind bereits Gegebenheiten geschaffen, um zukünftig Innovationen entwickeln zu können.
Aus den Ergebnissen der Interviews geht deutlich hervor, dass für die vier befragten Wissenschaftsverlage ein klarer Zusammenhang zwischen der Digitalisierung der wissenschaftlichen Inhalte sowie die Ausrichtung des Geschäftsmodells hierauf zum Innovationsmanagement besteht. Da die Verlage unterschiedlich mit der Digitalisierung umgehen, ist es nicht verwunderlich, dass auch hinsichtlich der Forschungsfragen dieser Arbeit unterschiedliche Ergebnisse ermittelt wurden.
Einfluss hat hierauf vor allem die unterschiedliche Unternehmensgröße der befragten Wissenschaftsverlage. Diese wirkt sich, wie in Kapitel 4.2.2 beschrieben, auf den Umgang mit der Digitalisierung und dementsprechend auch auf das Innovationsmanagement aus. Dieser Zusammenhang wird anhand des Vergleiches von Verlag **1** als Kleinverlag mit Verlag **3** als Großverlag besonders deutlich.
Während sich Verlag **1** zum Zeitpunkt des Interviews noch nicht in der Lage sieht, Innovationen, wie die Publikation von digitalen Inhalten oder Open-Access-Erlösmodelle umzusetzen, gehört dies bereits zum Geschäft von Verlag **3**. Dieser ist bemüht, neue Produkte und Geschäftsmodelle zu schaffen, um im Wettbewerb, bestehen zu können. Zwar sind beide Verlage auf dem Buch- bzw. Medienmarkt tätig, allerdings weist Verlag **3** ebenso wie Verlag **4** nicht nur ein sehr breites Verlagsprogramm auf, sondern ist auch international tätig. Verlag **3** und **4** unterliegen daher höchstwahrscheinlich einem größeren Wettbewerbsdruck als es für den Verlag **1** der Fall ist, der einerseits weniger Wettbewerber in der deutschen Verlagsbranche hat und andererseits für Fachgebiete publiziert, in denen die wissenschaftlichen Inhalte nicht so kurzlebig sind, wie bspw. die aus dem STM-Bereich.

Aus diesen Gründen steht Verlag **1** weniger unter dem Druck seine Produkte und sein Geschäftsmodell zu »digitalisieren«. Dies kann ein Grund sein, warum hier noch kein Innovationsmanagement betrieben wird.

Doch auch die Ergebnisse von Verlag **2**, **3** und **4** weisen Unterschiede auf. Zunächst wird dies an den Arten der Innovationen deutlich. Verlag **2** ersetzt derzeit seinen traditionellen Publikationsprozess mit XML-First-Workflows, um zukünftig alle Publikationsformen effizient herstellen zu können. Zwar ist diese Prozessumstellung etwas Neues für den Verlag, aber kein neues Vorgehen für die Branche. Es kann daher als *Verbesserungs- oder Anpassungsinnovation* angesehen werden (vgl. Kapitel 2.2.2). Dies steht im Gegensatz zur Innovation von Verlag **4**. Wie bereits erwähnt, bietet die Plattform *Bookmetrix.com* den Autoren des Verlages einen umfassenden Überblick über den Impact Factor ihres Buches, indem verschiedene bibliometrische Kennzahlen kompakt bereitgestellt werden. Dies war vorher hauptsächlich für Fachzeitschriften möglich. *Bookmetrix.com* löst somit auf neue Weise ein bestehendes Problem und kann daher als *Basisinnovation* bezeichnet werden. Dies zeigt deutlich, dass beide Verlage zwar der Definition nach Innovationsmanagement betreiben, aber ihre Innovationen hinsichtlich des Neuheitsgrades differieren. Während Verlag **2** sich darauf konzentriert, die Herausforderungen der Digitalisierung durch die Verbesserung seines Prozesses zu meistern, ist der Verlag **4** darüber hinaus in der Lage neue Produkte für die Branche zu entwickeln. Verlag **4** verschafft sich somit einen erheblichen Wettbewerbsvorteil.

Auch die Tatsache, dass sich der Verlag **3** mit einer eigenen Abteilung, um die Entwicklung von Produktinnovationen kümmern möchte, deutet daraufhin, dass sich hier nicht mehr ausschließlich auf Prozessanpassungen als Innovation konzentriert wird. Es kann vermutet werden, dass die Prozesse im Verlag **3** sowie im Verlag **4** bereits angepasst wurden bzw. nur noch im Rahmen des Tagesgeschäfts verbessert werden.

Dieser unterschiedliche Fokus kann darüber hinaus damit begründet werden, dass Verlag **3** und **4** als Großverlage in der Lage sind, eigene Positionen und Abteilungen zu schaffen, die sich der Innovationsentwicklung widmen. Im Gegensatz dazu werden im mittelgroßen Verlag **2** lediglich flexible Projektgruppen gebildet, in denen die Mitarbeiter neben ihrem Tagesgeschäft an der Prozessinnovation mitwirken. Die Großverlage sind aufgrund der höheren Mitarbeiterzahl im Vorteil. Sie sind eher in der Lage gleichzeitig Prozesse anzupassen und Produktinnovationen zu entwickeln, während Verlag **2** seine Ressourcen konzentrierter einsetzen muss, um erfolgreich zu sein. Ganz im Gegenteil dazu ist es Verlag **1** u. a. aufgrund seiner geringen Mitarbeiterzahl derzeit nicht möglich Innovationen zu entwickeln.

Abschließend kann festgestellt werden, dass die aktuellen Anforderungen der Kunden und Nutzer an die Wissenschaftsverlage die Entwicklung von Innovationen und somit das Etablieren eines Innovationsmanagements notwendig machen. Doch ebenso wie die Wissenschaftsverlage selbst, scheinen auch die Möglichkeiten dies umzusetzen, vielfältig zu sein, da sie abhängig von Unternehmensgröße und finanzieller Stärke sind.

6.2 Diskussion der methodischen Vorgehensweise

Nachdem sich bereits in Kapitel 5.3.3 mit den Ergebnissen der Interviews auseinandergesetzt wurde und im vorhergehenden Kapitel auch eine Einordnung der Ergebnisse erfolgt ist, soll an dieser Stelle die methodische Vorgehensweise dieser Arbeit kritisch betrachtet werden.
Wie in Kapitel 5.1 beschrieben, wurde sich zur Untersuchung der Forschungsfragen für die empirische Methode des Experteninterviews entschieden. Diese erwies sich für die Beantwortung der Forschungsfragen als geeignet. Aufgrund der persönlichen Befragung vor Ort konnten Nachfragen gestellt, auf die jeweilige Interviewsituation spontan reagiert und der Aufwand für die Interviewpartner minimiert werden. Vor allem Letzteres war notwendig, um Interviewpartner für die Untersuchung zu gewinnen. Weiterhin war durch die persönliche Befragung die Qualität der Aufnahme sehr gut, sodass die Interviews problemlos transkribiert werden konnten. Dies wäre bei Telefoninterviews womöglich nicht der Fall gewesen. In diesem Zusammenhang soll jedoch auch erwähnt werden, dass es eine telefonische oder schriftliche Befragung ermöglicht hätte, eine größere Anzahl von Verlagen zu untersuchen. Allerdings war es nicht Anspruch der Arbeit, Ergebnisse zu ermitteln, um allgemeingültige Aussagen für die gesamte Verlagsbranche treffen zu können. Es wurde entschieden, den Forschungsgegenstand auf vier Wissenschaftsverlage zu beschränken. Dies hatte den Vorteil, dass die Ergebnisse der Interviews (auch wenn die Wissenschaftsverlage selbst sehr unterschiedlich sind) gut miteinander verglichen und im Rahmen des Marktumfeldes eingeordnet werden konnten, wie es im vorhergehenden Kapitel 6.1 erfolgt ist.
Trotzdem können die Erkenntnisse dieser Arbeit nicht auf alle Wissenschaftsverlage in Deutschland übertragen werden. Einerseits da aufgrund der geringen Anzahl der befragten Verlage keine Repräsentativität gegeben ist und andererseits da, wie bereits erwähnt, Wissenschaftsverlage sehr unterschiedlich beschaffen sind und sich somit die Frage stellt, ob für diesen Verlagstyp überhaupt allgemeingültige Aussagen getroffen werden können. Die Untersuchung dieser Arbeit kann dahingegen als »Testlauf« für weitere Forschungsvorhaben dienen.
Wie bereits erläutert, konnte im Rahmen der Recherche für diese Arbeit lediglich eine Studie gefunden werden, die Innovationsmanagement in Verlagen in Deutschland untersucht. In Anbetracht der Tatsache, dass die Verlagsbranche besonders gefordert ist, sich den Entwicklungen des Medienmarktes anzupassen, sollte es im Interesse der Wissenschaft und nicht zuletzt der Verlage selbst liegen, das Thema weiter zu untersuchen. Die vorliegende Arbeit bietet einen ersten Ansatz hierfür. Für weitere Untersuchungen sollte jedoch Folgendes beachtet werden.

Zunächst ist es empfehlenswert, die Subjektivität der Aussagen der Experten zu minimieren. In Anlehnung an Stern und Jaberg sollten mehrere Mitglieder verschiedener Hierarchiestufen eines Verlages befragt werden. Gerade für die Untersuchung der *Forschungsfrage 2*, speziell der Erfolgsfaktoren des Themenbereiches [**A**] **Menschlicher Umgang**, wie *Erfolgsfaktor 1.3.* oder *3.3.*, sollten Mitarbeiter und nicht nur Führungskräfte befragt werden. Leider war dies aufgrund der begrenzten Bearbeitungszeit für diese Arbeit nicht möglich. Daher unterliegen die Ergebnisse diesbezüglich einem besonders großen Interpretationsspielraum.

Darüber hinaus gilt es zu prüfen, inwieweit Führungskräfte eines Verlages geeignet sind, um mit ihrer Hilfe zu ermitteln, ob Innovationsmanagement im Verlag betrieben wird und Erfolgsfaktoren hierfür vorliegen. In dieser Arbeit stellte sich während des Interviews mit Experten **4** heraus, dass ein Interviewpartner aus dem Top Management womöglich geeigneter für die Befragung gewesen wäre. Aufgrund der isolierten Positionen des Experten **4** standen ihm nicht alle Informationen zur Verfügung, die für die Untersuchung relevant waren. Dies war ein Grund, weswegen sieben Erfolgsfaktoren für den Verlag **4** nicht identifiziert werden konnten. Darüber hinaus, können die für den Verlag **4** ermittelten Ergebnisse nicht zweifelsfrei auf den gesamten Verlag übertragen werden, da viele Entscheidungen, ob bestimmte Erfolgsfaktoren vorliegen oder nicht, anhand des konkreten Beispiels von Experten **4** getroffen wurden. Besonders hier wäre es von Vorteil gewesen, eine größere Anzahl an Verlagsmitgliedern zu befragen.

Ein weiterer Grund, warum Erfolgsfaktoren für den Verlag **4** sowie für die anderen befragten Wissenschaftsverlage nicht identifiziert werden konnten, ist die Konstruktion des Interviewleitfadens. Mittels eines Leitfadens sollen Experteninterviews auf den zu untersuchenden Forschungsgegenstand beschränkt werden, sodass effizient relevante Daten erhoben werden können. Dies war für die im Rahmen dieser Arbeit geführten Interviews von Vorteil. Allerdings führten einerseits die Offenheit des Leitfadens und andererseits die Formulierung der Fragen dazu, dass Erfolgsfaktoren nicht identifiziert werden konnten. Bspw. wurde zwar zur Untersuchung des *Erfolgsfaktors 4.3.* eine Frage konstruiert (Frage (14)), allerdings wurde sie aufgrund der Offenheit des Leitfadens lediglich in den Interviews **2** und **3** gestellt. Zudem war Frage (14) nicht konkret genug formuliert, um den Erfolgsfaktor für den Verlag **3** identifizieren zu können. Dies gilt ebenso für den *Erfolgsfaktor 5.4.* Lediglich für den Verlag **2** konnte anhand von Aussagen an anderer Stelle im Interview der Erfolgsfaktor identifiziert werden. Im Gegensatz dazu ist es erstaunlich, dass die *Erfolgsfaktoren 1.3.*, *2.3.* und *3.3.* zumindest für je drei von vier Verlage identifiziert werden konnten, obwohl hierfür keine konkreten Fragen formuliert werden konnten.

Trotzdem wird festgestellt, dass der in dieser Arbeit verwendete Interviewleitfaden einer Überarbeitung bedarf. Zunächst empfiehlt es sich demnach die Fragen des Leitfadens in den genannten Fällen zu konkretisieren. Darüber hinaus sollte zur Überprüfung eines Erfolgsfaktors Fragen ggf. ergänzt werden, um sicherzugehen, dass belastbare Aussagen getätigt werden und der Erfolgsfaktor somit eindeutig identifiziert werden kann. Auch wenn eine grundsätzliche Offenheit der Fragen beibehalten werden sollte, scheint es ebenfalls von Vorteil zu sein, den Leitfaden noch stärker zu strukturieren. Hierdurch kann vermieden werden, dass Fragen in bestimmten Interviews nicht gestellt werden, was die Vergleichbarkeit der Ergebnisse erschwert. Gerade wenn der Anspruch besteht, eine größere Anzahl an Verlagen zu untersuchen, ist die Überarbeitung des Leitfadens unabdingbar. Ziel sollte es hierbei sein, die Struktur des Leitfadens so anzupassen, dass die Interviews telefonisch erfolgen können, um eine große Anzahl an Interviews zu ermöglichen. Trotzdem müssen die Fragen so offen bleiben, dass den Experten Raum für ihre Antworten gelassen wird, da hierdurch ebenfalls

Informationen gewonnen werden können, die den Forschungsgegenstand betreffen. Dies entspricht auch dem Vorgehen der in Kapitel 3.2 vorgestellten Studien, zu deren Zweck standardisierte Fragebogen für Telefoninterviews erstellt wurden.

Im Vergleich dazu scheint der Grund, warum der *Erfolgsfaktor 4.3.* in drei von vier befragten Verlagen ebenfalls nicht eindeutig identifiziert werden konnte, ein anderer zu sein. Hierzu zählt vor allem das inhaltliche Verständnis des Erfolgsfaktors und die damit zusammenhängenden Formulierung der entsprechenden Frage. Wie in Kapitel 3.4 beschrieben, können unter der Honorierung von Innovationstätigkeiten nicht nur monetäre Anreize für die Mitarbeiter verstanden werden, sondern auch verbale Äußerungen der Vorgesetzten im Sinne von Lob. In Anbetracht der Tatsache, dass in den befragten Verlagen das Engagement für die Innovationsprojekte Teil des Arbeitsverhältnisses sind, muss demnach entweder konkreter gefragt werden, ob besondere Innovationstätigkeiten zusätzlich zum Gehalt belohnt werden oder die Frage muss dahingehend umformuliert werden, dass der Fokus eher auf dem kommunikativen und wertschätzenden Aspekt des Erfolgsfaktors liegt. In diesem Fall sollte geprüft werden, inwieweit sich der *Erfolgsfaktor 4.3.* vom *Erfolgsfaktor 1.3.* abgrenzen lässt.

Prinzipiell zeigt dies jedoch, dass es sich für weitere Untersuchungen empfiehlt auch die in Kapitel 3.4 ermittelten Erfolgsfaktoren kritisch zu betrachten. Diese dienten im Rahmen dieser Arbeit als Grundlage für die Erstellung des Leitfadens und hatten damit großen Einfluss auf die Qualität der Interviews und somit auf die Qualität der Ergebnisse.

Diesbezüglich kann zunächst empfohlen werden, die Erfolgsfaktoren noch stärker inhaltlich zu trennen. Obwohl sich bereits bemüht wurde durch die Aufstellung einer eigenen Systematik inhaltliche Überschneidungen zu reduzieren, ähneln sich *Erfolgsfaktoren*, wie *2.2.* und *4.1.* noch sehr. Die stärkere inhaltliche Trennung würde die klare Formulierung von Fragen erleichtern und somit widersprüchliche Aussagen in den Interviews vermindern.

Die Struktur des Leitfadens hat sich dahingegen als sinnvoll erwiesen und sollte für weitere Forschungsvorhaben beibehalten werden. Durch die Filterfunktion der Frage (0) konnte das Interview **1** effizient gestaltet und unnötige Fragen vermieden werden.

Darüber hinaus ist festzustellen, dass die beiden zu grundlegenden Studien für die Erstellung der eigenen Systematik, Erfolgsfaktoren in KMU des produzierenden Gewerbes untersucht und validiert haben. Allerdings standen für die Experteninterviews letztendlich zwei Wissenschaftsverlage zur Verfügung, die nach ihrer Mitarbeiterzahl als Großunternehmen anzusehen sind. Auch wenn die **Studie 1** den Anspruch hatte Erfolgsfaktoren zu ermitteln, die sich allgemeingültig auf andere Unternehmen und Branchen übertragen lassen, empfiehlt es sich zu analysieren, inwieweit die zwei Verlage tatsächlich Strukturen von Großunternehmen aufweisen und ob die Verwendung der Erfolgsfaktoren der vorgestellten Studien als geeignet bestätigt werden kann. Grundsätzlich sollten für weitere Untersuchungen mit ähnlichen Forschungszielen erwogen werden, eine größere und heterogenere Anzahl an Studien der Innovationserfolgsfaktorenforschung zu verwenden, um eigene Er-

folgsfaktoren für die Verlagsbranche aufzustellen. Anschließend können diese Erfolgsfaktoren in den Verlagen validiert werden, wie es im Rahmen der 2014 erschienenen Studie des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels erstmals geschehen ist.
Weiterhin sollte für die Überprüfung, ob Innovationsmanagement in Verlagen betrieben wird, auch die in dieser Arbeit aufgestellten Voraussetzungen kritisch betrachtet werden. Da es kein allumfassendes Modell des Innovationsmanagements gibt, unterliegt die Entscheidung, welche Voraussetzungen aufzeigen, dass Innovationsmanagement in Unternehmen betrieben wird, der verwendeten Literatur und somit dem theoretischen Wissen des jeweiligen Forschers. Während sich für das Forschungsvorhaben dieser Arbeit zwei Voraussetzungen für das Innovationsmanagement als ausreichend erwiesen haben, können diese für andere Untersuchungen zu unspezifisch sein. Dies gilt ebenso für die Definition, dass erfolgreich Innovationsmanagement betrieben wird, wenn mehr als die Hälfte (in dieser Arbeit mehr als 15) Erfolgsfaktoren in den befragten Verlagen vorliegen.
Ebenfalls empfiehlt es sich für die Interviews nicht nur den Begriff »Innovation« oder »Innovationsmanagement« zu klären, sondern auch ein gemeinsames Verständnis für den Begriff »Strategie« zu schaffen. Im Rahmen des Interviews mit Experten **3** zeigte sich, dass der Interviewer und der Experte unterschiedliche Auffassungen über die Bedeutung des Begriffes haben. Durch die Klärung des Begriffes vorab sollten Missverständnisse dieser Art vermieden werden.

Neben dem Interviewleitfaden und der Systematik der Erfolgsfaktoren gilt es auch die Auswertungsmethode der Daten dahingehend zu prüfen, ob der Aufwand mit dem Nutzen übereinstimmt. Die Verwendung des Extraktionsverfahrens in Anlehnung an Gläser und Laudel wurde im Rahmen dieser Arbeit zwar als zielführend aber auch als sehr aufwendig empfunden. Der Umstand, dass durch die Extraktion die relevanten Informationen frühzeitig vom Ausgangsmaterial getrennt wurden, hat die Auswertung der Daten an einigen Stellen erschwert. So musste häufig doch auf das Ausgangsmaterial – die transkribierten Interviews – zurückgegriffen werden, um die Aussagen der Experten im Kontext zu verstehen. Nur so war es in einigen Fällen möglich, differenziert entscheiden zu können, ob ein Erfolgsfaktor vorliegt oder nicht.

Abschließend kann somit festgestellt werden, dass das methodische Vorgehen der vorliegenden Arbeit prinzipiell geeignet war, um die Forschungsfragen zu untersuchen. Allerdings bedarf es weiterer Untersuchungen, um die Ergebnisse dieser Arbeit zweifelsfrei zu validieren. Darüber hinaus ergeben sich hieraus weitere Forschungslücken, die geschlossen werden sollten, vor allem wenn der Anspruch besteht, über eine größere Anzahl von Verlagen Erkenntnisse zu ermitteln.

6.3 Fazit

Die vorliegende Arbeit hatte den Anspruch einen ersten Beitrag zum Thema »Innovationsmanagement« in der Verlagsbranche zu leisten. Vor diesem Hintergrund wurde entschieden zu untersuchen, ob in ausgewählten Wissenschaftsverlagen Innovationsmanagement betrieben wird und ob hierfür Erfolgsfaktoren identifiziert und deren Vorliegen nachgewiesen werden kann. Für Letzteres war es zunächst notwendig, anhand zweier, ausgewählter Studien Erfolgsfaktoren für das Innovationsmanagement aufzustellen. Auf dieser Grundlage und der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Innovationsmanagement wurde ein Interviewleitfaden erstellt. Im Rahmen der empirischen Methode »Experteninterview mit Leitfaden« wurden anschließend in vier Wissenschaftsverlagen Interviews geführt. Die Auswertung der Interviews ergab, dass in zwei der vier befragten Wissenschaftsverlage Innovationsmanagement durchgeführt wird. In einem weiteren Verlag wird die Etablierung des Innovationsmanagements zurzeit vorbereitet, während für einen von vier Verlagen ermittelt werden konnte, dass hier keine Innovationen geplant oder entwickelt werden und daher kein Innovationsmanagement im Verlag betrieben wird. Darüber hinaus konnten mindestens 23 von 30 Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements identifiziert und das Vorliegen von bis zu 25 Erfolgsfaktoren in einem Wissenschaftsverlag nachgewiesen werden.

Durch die differenzierte Analyse der Ergebnisse wurde außerdem ermittelt, dass Innovationsmanagement auf der einen Seite sehr unterschiedlich in den drei von vier Verlagen durchgeführt wird. Grund hierfür ist das voneinander abweichende Verständnis von Innovationen in der Verlagsbranche sowie die unterschiedlichen Gegebenheiten in diesen. Auf der anderen Seite konnte festgestellt werden, dass die zwei Verlage, die bereits Innovationsmanagement betreiben, dies erfolgreich gestalten, da für mehr als die Hälfte der Erfolgsfaktoren das Vorliegen in den Verlagen nachgewiesen werden konnte. Die Ergebnisse für den Verlag, in dem Innovationsmanagement derzeit eingeführt wird, lassen darauf schließen, dass es auch hier zukünftig erfolgreich betrieben wird. Im Verlag, in dem noch keine Innovationen entwickelt werden, liegen trotzdem bereits ein Drittel der Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements vor.

Da sich die Verlagsbranche und im Besonderen die Wissenschaftsverlage seit der digitalen Revolution mit großen Veränderungen auf dem Markt, seiner Kunden und Nutzer konfrontiert sehen, ist ein systematisches Managen von Innovationen notwendig, um erfolgreich bestehen zu können. Aufgrund dessen lohnt es sich, sich dem Thema verstärkt zu widmen. Die vorliegende Arbeit hat sich diesem Forschungsgegenstand wissenschaftlich genähert und kann somit als Grundlage für weitere Forschungen verwendet werden.

Wie aufgezeigt werden konnte, müssen allerdings verschiedene Aspekte bei der Untersuchung des Themas berücksichtigt werden. Die Ergebnisse dieser Arbeit bieten somit noch Potenzial weitere Erkenntnisse zu Innovationen bzw. Innovationsmanagement in der Verlagsbranche zu ermitteln.

Literaturverzeichnis

Zitierte Literatur

[AA 2016] Amerland, Andrea (2016): Was innovative Unternehmen einfach besser machen. URL: https://www.springerprofessional.de/innovationsmanagement/change-management/was-innovative-unternehmen-einfach-besser-machen/7070026

[BB 2015] Braun, Benjamin (2015): Innovationsarten. URL: http://ideenschmiede-obersulm.de/innovationsarten/

[BDH 2014a] Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. (Hrsg.) (2014): Verankert im Markt. Das E-Book in Deutschland 2013. Download möglich unter http://www.boersenverein.de/de/portal/E_Book_Studie/654136

[BDH 2014b] Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. (Hrsg.) (2014): Gelesen wird auf dem Smartphone. URL: https://www.boersenblatt.net/artikel-bitkom_studie_zur_nutzung_von_e-books.817532.html

[BDH 2016] Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. (Hrsg.) (2016): Buch und Buchhandel in Zahlen 2016 (für 2015). Download möglich unter https://www.buchmesse.de/images/fbm/dokumente-ua-pdfs/2016/buchmarkt_deutschland_2016_dt.pdf_58507.pdf

[BDH 2017a] Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. (Hrsg.) (2017): Fachbuch- und Wissenschaftsverlage. URL: http://www.boersenverein.de/de/portal/Fachbuch_und_Wissenschaftsverlage/293243

[BDH 2017b] Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. (Hrsg.) (2017): Der Buchmarkt in Deutschland. URL: https://www.boersenverein.de/de/182716

[BE 2008] Borbély, Emese (2008): J. A. Schumpeter und die Innovationsforschung. URL: https://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/33_BorbelyEmese.pdf

[BH 2006] Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.) (2006): Fokus Innovation: Kräfte bündeln - Prozesse beschleunigen. Carl Hanser Verlag, München, Wien, ISBN 978-3-4464-0588-2

[BM 2014] Bardenhagen, Mareike (2014): Der Einfluss von Selfpublishing auf die Verlagsbranche in Deutschland – Eine Analyse unter dem Aspekt der verschiedenen Funktionsbereiche von Verlagen. Bachelorarbeit. Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig, Fachbereich Medien, Bachelorstudiengang Buch- und Medienproduktion, Leipzig

[BR 2006] Becker, Stefan; Reinhardt, Imke (2006): Best Practices im Innovationsprozessmanagement, in zfo, 2006, Seite 256–262

[BS 1998] Barbuto, John; Scholl, Richard (1998): Motivation sources inventory. Development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation, in: Psychological Reports, 1998, Vol. 82

[BU 2017a] Buchreport (Hrsg.) (2017): Fachinfo und Bildung sorgen fürs kleine Plus, erschienen in Buchreport, 04/2017

[BU 2017b] Buchreport (Hrsg.) (2017): Wissenschaftsverlage am Wendepunkt, erschienen in Buchreport, 05/2017

[BP 2017] Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2017): produzierendes Gewerbe. URL: https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/20377/produzierendes-gewerbe

[BVI 2010] Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) (Hrsg.) (2010): Theoretische Ansätze der Innovationsforschung. URL: https://www.forschungsinformationssystem.de/servlet/is/334174/

[CU2017] Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (Hrsg.) (2017): Was ist ein Impact-Factor?. URL: https://www.ub.uni-kiel.de/ueber/oeffnungszeiten/med/faq/FAQ_Was_sind_IP.html

[DK 2014] Döbber; Karl-Otto (2014): Innovationsmanagement: Betriebliche Probleme strategisch lösen. Holzmann Medien GmbH & Co. KG, Bad Wörishofen, ISBN 978-3-778309513

[DM 2012] Disselkamp, Marcus (2012): Innovationsmanagement. Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen. 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, ISBN 978-3-8349-4471-9

[DR 2011] Dömötör, Rudolf (2011): Erfolgsfaktoren der Innovativität von kleinen und mittleren Unternehmen. Gabler Verlag | Springer Fachmedien, Wiesbaden, ISBN 978-3-8349-2738-5

[FI 2013] Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (Hrsg.) (2013): Bewährungsprobe für Open Innovation. URL: https://www.iao.fraunhofer.de/lang-de/ueber-uns/presse-und-medien/1161-bewaehrungsprobe-fuer-open-innovation.html

[FI 2014] Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI (Hrsg.) (2014): Neue Studie zu »Open Innovation« in Unternehmen: Die Balance aus internen und externen Innnovationsimpulsen verspricht den größten Innovationserfolg. URL: http://www.isi.fraunhofer.de/isi-de/service/presseinfos/2014/pri-20-2014-open-innovation-unternehmertag.php

[FL 2017] fluidminds GmbH (Hrsg.) (2017): Definition Geschäftsmodellinnovation. URL: http://www.business-model-innovation.com/definitionen/geschaeftsmodellinnovation.htm

[FM 2008] Faber, Markus (2008): Open Innovation. Ansätze, Strategien und Geschäftsmodelle. GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, ISBN 978-3-8349-1368-5

[FS 2015] Fund, Sven (2015): Die Zukunft des Vertriebs. URL: https://www.boersenblatt.net/bookbytes/artikel-wissenschaftsverlage__auf_dem_richtigen_weg_.1038983.html

[FS 2017] Fund, Sven (2017): Von der Digitalisierung zur Digitalität: Wissenschaftsverlage vor anderen Herausforderungen, in Bibliothek Forschung und Praxis, 2017

[GL 2010] Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden, ISBN 978-3-531-172385

[GP 2012] Granig, Peter; Perusch, Sandra (2012): Innovationsrisikomanagement im Krankenhaus. Identifikation, Bewertung und Strategien. Springer Gabler, Wiesbaden, ISBN 978-3-8349-2953-2

[GS 2013] Grundmann, Sandra (2013): Selfpublishing ein Verlagsmodell der Zukunft? Bachelorarbeit. Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig (FH), Fachbereich Medien, Bachelorstudiengang Buch- und Medienproduktion, Leipzig

[GV 2017a] Gabler Verlag (Hrsg.) (2017): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Technologiemanagement, Stichwortautor: Prof. Dr. Christian Mieke. URL: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/technologiemanagement.html

[GV 2017b] Gabler Verlag (Hrsg.) (2017): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: First-Copy-Cost-Effekt, Stichwortautor: Prof. Dr. Insa Sjurts. URL: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/first-copy-cost-effekt.html

[GV 2017c] Gabler Verlag (Hrsg.) (2017): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Top Management, Stichwortautor: Prof. Dr. Thomas Bartscher. URL: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/top-management.html

[GV 2017d] Gabler Verlag (Hrsg.) (2017): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Internes Marketing, Stichwortautor: Prof. Dr. Manfred Bruhn. URL: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/internes-marketing.html

[HA 2016] Hengsberger, Angela (2016): Die 4 Phasen der Innovation. URL: http://www.lead-innovation.com/blog/4-phasen-der-innovation

[HA 2017] Haufe.de (Hrsg.) (2017): Innovationsfähigkeit zum Erfolgsfaktor entwickeln. URL: https://www.haufe.de/unternehmensfuehrung/profirma-professional/innovationsfaehigkeit-zum-erfolgsfaktor-entwickeln_idesk_PI11444_HI2575666.html

[HS 2010] Hausschildt, Jürgen; Salomo, Sören (2010): Innovationsmanagement. 5. Auflage, Franz Vahlen GmbH, München, ISBN 978-3-80063655-6

[ID 2017] IdeeOle UG (Hrsg.) (2017): Was ist Ideenmanagement?. URL: http://ideeole.de/glossar/ideenmanagement/

[IM 2017] Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.) (2017): KMU-Definition der Europäischen Kommission. URL: https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-der-eu-kommission/

[ITA 2013] Institut für Technologie und Arbeit (Hrsg.) (2013): Konzeptbeschreibung: Open Innovation. URL: http://www.optimus-spitzencluster.de/openinnovation.pdf

[KM 2007] Kirner, Eva; Maloca, Spomenka et al. (2007): Kritische Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Innovationsfähigkeit. Empirische Studie bei produzierenden KMU. 2. Auflage, herausgegeben von Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Universität Stuttgart, Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement IAT und Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Stuttgart, Karlsruhe, ISBN 978-3-8167-7427-3

[LW 2005] Lucius, Wulf D. von (2005): Strukturwandel im wissenschaftlichen Verlag. In: Soziale Systeme. Zeitschrift für soziologische Theorie. Jg. 11, Heft 1, S. 32-51.

[MF 2017] Maier, Florian (2017): Die 50 innovativsten Unternehmen der Welt. URL: https://www.computerwoche.de/a/die-50-innovativsten-unternehmen-der-welt,3329426

[MH 2013] Mayer, Horst Otto (2013): Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung Durchführung Auswertung. 6. Auflage, Oldenbourg Verlag, München, ISBN 978-3-486706918

[MP 2011] Molitor; Peter (2011): Ein Überblick über Open Access Geschäftsmodelle mit besonderem Fokus auf profitorientierte Verlage. URL: http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/

[MW 2011] Marx, Werner (2011): Bibliometrie in der Forschungsbewertung. URL: http://www.forschung-und-lehre.de/wordpress/?p=9147

[OA 2017a] open-access.net (Hrsg.) (2017): Was bedeutet Open Access?. URL: https://open-access.net/informationen-zu-open-access/was-bedeutet-open-access/

[OA 2017b] open-access.net (Hrsg.) (2017): Geschäftsmodelle. URL: https://open-access.net/informationen-zu-open-access/geschaeftsmodelle/

[OA 2017c] open-access.net (Hrsg.) (2017): Open Access bei Monographien. URL: http://open-access.net/informationen-zu-open-access/open-access-bei-monographien/

[PA 2017] pagina GmbH (Hrsg.) (2017): XML first – XML last. URL: https://www.pagina.gmbh/xml-hintergruende/crossmediales-publizieren/teil-ii-die-technik/xml-in-der-verlagspraxis/der-weg-zu-xml/xml-first-xml-last/

[PM 2016] Putz, Michael (2016): Definition Open Innovation. URL: http://www.lead-innovation.com/blog/definition-open-innovation

[PS 1996] Pleschak, Franz; Sabisch, Helmut (1996): Innovationsmanagement. Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart, ISBN 3-8252-8122-1

[PWC 2015] PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.) (2015): Innovation – Deutsche Wege zum Erfolg. URL: https://www.pwc.de/de/publikationen/paid_pubs/pwc_innovation__deutsche_wege_zum_erfolg_2015.pdf

[RE 2014] Reimus, Enrico (Hrsg.) (2014): EBIT. URL: https://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Kennzahlen/ebit.html

[RW 2016] Röbken, Heinke; Wetzler, Kathrin (2016): Qualitative und quantitative Forschungsmethoden. 2. Auflage, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg – Center für lebenslanges Lernen C3L (Hrsg.)

[SA 2017] Synaxon AG (Hrsg.) (2017): Enterprise Wiki, Stichwortautor: Kristina Lissowski. URL: https://it-service.network/blog/2017/07/20/enterprise-wiki-chancen-und-risiken/

[SB 2014] Seeger, Björn (2014): Erfolgsstrategien zur Gestaltung von Innovationsprozessen. Eine empirische Analyse mittelständischer Innovationssysteme. Springer Fachmedien, Wiesbaden, ISBN 978-3-658-06228-6

[SB 2017] Statistisches Bundesamt (Destatis) (Hrsg.) (2017): 61 % der tätigen Personen arbeiten in kleinen und mittleren Unternehmen. URL: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/Aktuell_.html;jsessionid=6BE69E3993426872078154B49404288D.cae1

[SB 2017a] Statistisches Bundesamt (Destatis) (Hrsg.) (2017): Kleine und mittlere Unternehmen erzielten rund 85 % des Umsatzes im Bau- und Gastgewerbe. URL: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/Aktuell.html

[SD 2013] Schallmo, Daniel (2013): Geschäftsmodell-Innovation. Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle. Springer Gabler, Wiesbaden, ISBN 978-3-658-00244-2

[SD 2017] SDI-Research (Hrsg.) (2017): Empirische Forschung. URL: http://www.sdi-research.at/lexikon/empirische-forschung.html

[SI 2015] Springer International Publishing AG (Hrsg.) (2015): Springer und Altmetric stellen die neue Plattform Bookmetrix auf der Londoner Buchmesse vor. URL: https://www.springer.com/de/ueber-springer/medien/pressemitteilungen/unternehmen/springer-und-altmetric-stellen-die-neue-plattform-bookmetrix-auf-der-londoner-buchmesse-vor/56008

[SJ 2010] Stern, Thomas; Jaberg, Helmut (2010): Erfolgreiches Innovationsmanagement. Erfolgsfaktoren – Grundmuster – Fallbeispiele. 4. Auflage, Gabler Verlag | Springer Fachmedien, Wiesbaden, ISBN 978-3-8349-2245-8

[SK 2011] Schuh, Günther; Klappert, Sascha (Hrsg.) (2011): Technologiemanagement. 2. Auflage, Springer, Heidelberg, ISBN 978-3-642-12529-4

[SM 2008] Schmeisser, Wilhelm; Mohnkopf, Hermann et al. (Hrsg.) (2008): Innovationserfolgsrechnung. Innovationsmanagement und Schutzrechtsbewertung, Technologieportfolio, Target-Costing, Investitionskalküle und Bilanzierung von FuE-Aktivitäten. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, ISBN 978-3-540-77615-4

[SM 2009] Schirmbacher, Peter; Müller Uwe (2009): Das wissenschaftliche Publizieren – Stand und Perspektiven, in cms-journal, 32/2009, S. 7–12

[SN 2006] Sammerl, Nadine (2006): Innovationsfähigkeit und nachhaltiger Wettbewerbsvorteil. Messung - Determinanten - Wirkungen. Deutscher Universitäts-Verlag I GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, ISBN 978-3-8350-0589-1

[SO 2017] Som, Oliver (2017): Messung und Bewertung der Innovationsfähigkeit produzierender Unternehmen. URL: https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl9/forschung/fprojekte/reflex/instReflex/ergebnisse/tagung/Som.pdf

[SP 2017] Scheibler, Petra (2017): Qualitative versus quantitative Forschung. URL: https://studi-lektor.de/tipps/qualitative-forschung/qualitative-quantitative-forschung.html

[SR 2011] Schroll, Alexander; Römer, Sylvie (2011): Open Innovation heute: Instrumente und Erfolgsfaktoren, in Information Management und Consulting (IM), imc information multimedia communication AG, 2011, S. 58–63

[SS 2013] Schmelzer, Hermann J.; Sesselmann, Wolfgang (2013): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufriedenstellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen. 8. Auflage, Carl Hanser Verlag, München, ISBN 978-3-446-43460-8

[ST 2017a] Statista GmbH (Hrsg.) (2017): Umsatz mit gedruckten Büchern und E-Books in den USA von 2008 bis 2011 und Prognose bis 2017 (in Millionen US-Dollar). URL: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/180606/umfrage/umsatz-mit-e-books-in-den-usa/

[ST 2017b] Statista GmbH (Hrsg.) (2017): Lesen Sie zumindest hin und wieder Bücher oder E-Books für berufliche oder private Zwecke?. URL: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/277971/umfrage/nutzung-von-buechern-und-e-books-deutschland/

[TO 2017] The Open Innovation Community (Hrsg.) (2017): Open Innovation. URL: http://openinnovation.net/about-2/open-innovation-definition/

[UA 2017] Universität Augsburg (Hrsg.) (2017): Qualitative Sozialforschung. URL: http://qsf.e-learning.imb-uni-augsburg.de/book/export/html/503

[VB 2013] Vahs, Dietmar; Brem, Alexander (2013): Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung. 4. Auflage, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart, ISBN 978-3-7910-2857-6

[VD 2017] VDMA Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (Hrsg.) (2017): Innovationsbranche Maschinenbau, Stichwortautor: Susanne Krebs. URL: https://www.vdma.org/article/-/articleview/648006

[VM 2017] Vertical Media GmbH (Hrsg.) (2017): Disruption. URL: https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/disruption

[WS 2007] Wagner, Kristina; Slama, Alexander et al. (2007): Fit für Innovationen. Untersuchung von Erfolgsfaktoren und Indikatoren zur Steigerung der Innovationsfähigkeit anhand von sechs innovativen Fallbeispielen produzierender KMU. 2. Auflage, herausgegeben von Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Universität Stuttgart, Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement IAT, Stuttgart, ISBN 978-3-8167-7331-3

[WT 2016] Weingart, Peter; Taubert, Niels (Hrsg.) (2016): Wissenschaftliches Publizieren. Zwischen Digitalisierung, Leistungsmessung, Ökonomisierung und medialer Beobachtung. De Gruyter Verlag, Berlin/Boston, ISBN 978-3-11-044810-8

[ZE 2017] Zephram GbR (Hrsg.) (2017): Innovationsarten: Unsere Definitionen. Stichwortautor: Horton, Graham. URL: http://www.zephram.de/blog/innovation/innovationsarten-definitionen/#Basisinnovation

Nicht weiter zitierte Literatur

[BM 2014] Bösch, Uta; Müller, Ulrike et al. (Hrsg.) (2014): Studie zu Erfolgsfaktoren für strategische Innovationen im Buchmarkt. Download unter: https://www.boersenverein.de/de/655393

[HA 2012] Hochmeier, Alexander (2012): Kritische Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement. Wiesbaden, Springer Gabler, ISBN 978-3-83494335-4

[RJ 2012] Raabe, Julian (2012): Erfolgsfaktoren für Innovation in Unternehmen. München, Gabler Research, ISBN 978-3-83493556-4

Dietsche, Marc (2017): Förderung der Entstehung von Innovationen ín Medienunternehmen. Masterarbeit. Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig, Fachbereich Medien, Masterstudiengang Medienmanagement, Leipzig

Disch, Wolfgang K.A. (2016): Innovation neu denken – Von Schumpeter lernen. Download unter: https://www.gem-online.de/pdf/forschung/Studie_Von_Schumpeter_lernen.pdf

Fischer, Marc (2011): Der stationäre Buchhandel im Wandel. Diplomica Verlag, Hamburg, ISBN 978-3842858206

Gassmann, Oliver; Enkel, Ellen (2006): Open Innovation. Die Öffnung des Innovationsprozesses erhöht das Innovationspotenzial, in zfo 3/2006 (75. Jg.), Seite 132–138

Huemer, Kathrin (2010): Die Zukunft des Buchmarktes: Verlage und Buchhandlungen im digitalen Zeitalter. Hülsbusch, ISBN 978-3-94031773-5

Kaiser, Markus (Hrsg.) (2015): Innovation in den Medien. 2. Auflage, München, Verlag Dr. Gabriele Hooffacker, ISBN 978-3-9815512-0-4

Keuper, Frank; Hamidian, Kiumars et al. (Hrsg.) (2013): Digitalisierung und Innovation. Wiesbaden, Springer Fachmedien, ISBN 978-3-658-00370-8

Lucius, Wulf D. von (2014): Verlagswirtschaft: ökonomische, rechtliche und organisatorische Grundlagen. 3. Auflage, UTB GmbH, Konstanz, ISBN 978-3-82523814-8

Matz, Stefanie (2007): Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement von Industriebetrieben. Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, ISBN 978-3-8350-0823-6

Meyer, Jens-Uwe (2014): Innovationsfähigkeit – die Voraussetzung für erfolgreiches Innovationsmanagement, in wissensmanagement, 7/2014, S. 12–14

Schöllhuber, Lucia (2016): Independent Verlage am konzentrierten Buchmarkt. Berlin, Boston, De Gruyter Saur, ISBN 978-3-11-042248-1

Schönstedt, Eduard; Breyer-Mayländer, Thomas (2010): Der Buchverlag. Geschichte, Aufbau, Wirtschaftsprinzipien, Kalkulation und Marketing. 3. Auflage, J.B. Metzler, Stuttgart, ISBN 978-3-476-02258-5

Schuh, Günther (Hrsg.) (2012): Innovationsmanagement. 2. Auflage, Springer Vieweg Verlag, Berlin, Heidelberg, ISBN 978-3-642-25049-1

Tintelnot, Claus; Meißner, Dirk et al. (Hrsg.) (1999): Innovationsmanagement. Springer Verlag, Berlin, ISBN 978-3-54065538-1

Ott, Tobias (2014): Crossmediales Publizieren im Verlag. 2. Auflage, De Gruyter Saur, Berlin, ISBN 978-3-1103-0694-1

Prothmann, Tobias; Dörr, Nora (2011): Innovationsmanagement. 2. Auflage, Carl Hanser Verlag, München, ISBN 978-3-446-42706-8

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. (Hrsg.) (2013): Impulse für das Innovationsmanagement. Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement von kleinen und mittleren Unternehmen. Download unter: https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/innovation/faktenblatt/erfolgsfaktoren-im-innovationsmanagement-von-kleinen-und-mittleren-unternehmen/

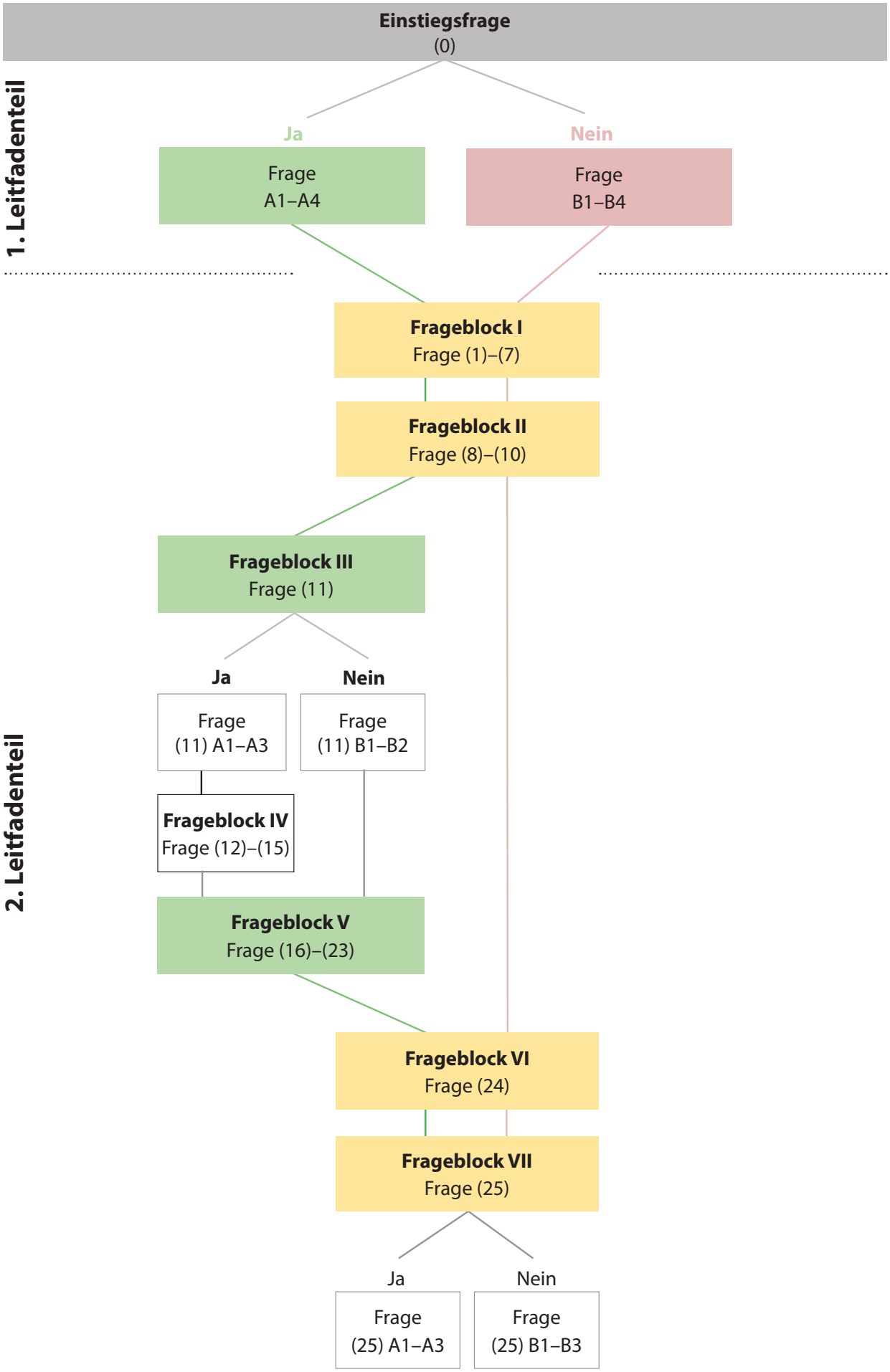
Rubach, Nina (2016): Open Innovation in der Buchbranche. Ein neues Konzept von Innovation und sein Niederschlag bei Verlagen und Start-Ups. Mainzer Institut für Buchwissenschaft. ISBN 978-3-945883-33-4

S1MPLICITY (Hrsg.) (2016): Innovationsfähigkeit in der Verlagsbranche. Download unter: http://s1mplicity.de/blog-2/blog-2eintrag-3/

Vogel, Sophie (2017): Digitale Erweiterung gedruckter Fachbücher – Untersuchung des Potenzials von Augmented Reality-Anwendungen im Fachbuchsegment. Masterarbeit. Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig, Fachbereich Medien, Masterstudiengang Medienmanagement, Leipzig

Wirtz, Bernd W. (2006): Medien- und Internetmanagement. 5. Auflage, Wiesbaden, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, ISBN 978-3-8349-0372-3

Anhang A: Schematische Darstellung des Interviewleitfadens



Anhang B: Gesamter Interviewleitfaden

Farbgebung:
Grün – Fragen werden gestellt, wenn Einstiegsfrage (0) mit **Ja** beantwortet wurde
Rot – Fragen werden gestellt, wenn Einstiegsfrage (0) mit **Nein** beantwortet wurde
Gelb – Fragen werden unabhängig von Einstiegsfrage (0) gestellt

1. Leitfadenteil

(0)	Betreiben Sie Aktivitäten, die - die Verbesserung bzw. die Gestaltung neuer Produkte oder Dienstleistungen, - die Verbesserung bzw. die Gestaltung neuer interner Prozesse und/oder - die Gestaltung eines neuen Geschäftsmodells zum Ziel haben?		
(A1)	**o Ja** Sagt Ihnen der Begriff Innovationsmanagement etwas und wenn ja, was verstehen sie darunter?	(B1)	**o Nein** Es gibt also kein Team oder einzelne Mitarbeiter, die sich neben dem Tagesgeschäft, um die Entwicklung von neuen Produkten oder Dienstleistungen oder um die Verbesserung der internen Abläufe kümmern?
(A2)	Denken Sie es ist wichtig, dass der gesamte Verlag in das Thema einbezogen wird?	(B2)	Aus welchen Gründen nicht?
(A3)	Finden Sie es ist Aufgabe des Managements innovative Aufgaben zu fördern?	(B3)	Finden Sie es wichtig, solche Teams zu haben? [*Nachfrage*: Wen sehen Sie in der Verantwortung, solch ein Projekt zu starten und zu fördern?]
(A4)	Gibt es eine Innovationsstrategie? (kurz erläutern)	(B4)	Gibt es andere Projekte?

Frageblock I (2. Leitfadenteil)
*wird unabhängig von Einstiegsfrage (0) gestellt

(1)	Wie empfinden Sie das Betriebsklima im Verlag? (offen, freundlich, kühl, ernst etc.)
(2)	Wie würden Sie die Kommunikation im Unternehmen beschreiben?
(3)	Wenn Sie sich vorstellen, dass einem Mitarbeiter (z. B. in der Herstellung) ein Fehler unterläuft, sodass Kosten verursacht werden – wie finden Sie, sollte man damit umgehen?
(4)	Finden Sie es wichtiger, wenn man als Führungskraft den Mitarbeitern klar und unmissverständlich Aufgaben zuweist oder wenn Raum für Gespräche ist und man auf Augenhöhe kommuniziert?
(5)	Glauben Sie, dass die Mitarbeiter die Ziele des Unternehmens kennen? → *Begründung*: Wenn ja, aus welchem Grund?/ Wenn nein, warum nicht?
(6)	Finden Sie, dass alle im Verlag kunden- und wettbewerbsorientiert denken und arbeiten sollten? [*Nachfrage*: Wie äußert sich dies hier im Verlag?] → *Begründung*: Wenn nein, warum nicht?
(7)	Stellen Sie sich vor ein Mitarbeiter hat eine Idee für ein neues Produkt oder für Verbesserungen des internen Geschehens – gibt es Möglichkeiten, dass er diese Idee einbringen kann (z. B. durch ein betriebliches Vorschlagswesen)?

Frageblock II
*wird unabhängig von Einstiegsfrage (0) gestellt

(8)	Betreibt der Verlag Anstrengungen, um die Kompetenzen bzw. das Wissen der Mitarbeiter weiterzuentwickeln?
(9)	Gibt es ein internes Kompetenznetzwerk, -pool, worüber Wissen und Kompetenzen ausgetauscht werden (wie Wikis)?
(10)	Was ist, wenn ein Kollege spezielle Kompetenzen hat und er diese stärker einbringen möchte – inwieweit kann dies berücksichtigt werden?

Frageblock III
*wird nur gestellt, wenn Einstiegsfrage (0) mit Ja beantwortet wurde

(11) Betreiben Sie gezielt Innovationsprojekte? bzw.
Gibt es ein Team, das neben dem Tagesgeschäft Ideen für neue Produkte oder zur Verbesserung der internen Abläufe entwickelt und durchführt?

(11A1)	**o Ja** Denken Sie dem Team ist die Innovationsstrategie bekannt?	(11B1)	**o Nein** Aus welchen Gründen nicht?

(11A2)	Wie ist die zeitliche und personelle Aufteilung für Projekt und Tagesgeschäft? [*Alternativfrage*: Finden Sie, dass das Team ausreichend Ressourcen (personell und zeitlich) erhält, um das Projekt neben dem Tagesgeschäft zu realisieren?]	(11B2)	Würden Sie sagen, bei Ihnen ist trotzdem ein Innovationsprozess implementiert? Wenn ja wie ist dieser gestaltet? → *evt. zu Innovationsprozess gehen*
(11A3)	Finden Sie es wichtig, dass man sich auf was Neues einlässt? [*Alternativfragen*: Finden Sie es wichtig, Innovationsvorhaben aktiv zu fördern? Gibt es im oberen Management Personen, die Innovationen aktiv fördern? Sind diese auch bereit sich auf etwas Neues einzulassen?]		

Frageblock IV

*wird nur gestellt, wenn Filterfrage (11) von Frageblock III mit **Ja** beantwortet oder bei Frage (B4) (1. Leitfadenteil) angegeben wurde, dass es andere Projekt im Wissenschaftsverlag gibt

(12)	Wie ist das Team zusammengesetzt – welche Mitarbeiter arbeiten hieran?
(13)	Wer ist verantwortlich für das Projekt, wer trifft die Entscheidungen? [*Alternativfrage*: Können die Mitarbeiter bei der Umsetzung eigenverantwortlich Entscheidungen treffen?]

(14)	Wie werden die Mitarbeiter motiviert, damit sie sich im Projekt engagieren? [*Nachfrage*: Durch Zielvereinbarungen, monetäre Anreize oder Kommunikation?]
(15)	*falls vorher nicht beantwortet:* Wird Innovationstätigkeit honoriert?

Frageblock V
*wird nur gestellt, wenn Einstiegsfrage (0) mit **Ja** beantwortet wurde, aber unabhängig von Beantwortung der Frage (11), Frageblock III

(16)	Können Sie kurz erläutern, wie der Innovationsprozess gestaltet ist?
(17)	Wo holen Sie sich die Inspiration für die Ideen (von Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten)?
(18)	Können Kundenwünsche oder Änderungen am Markt berücksichtigt werden?
(19)	Wie werden Ideen ausgewählt, priorisiert? [*Alternativfrage*: Gibt es klare Kriterien zur Ideenbewertung?]
(20)	Wer trifft die Entscheidungen, welche Ideen weiterentwickelt werden?

(21)	Wer setzt die Ideen um? Das Team allein oder wird hier auch mit Kunden oder Lieferanten zusammengearbeitet?
(22)	Finden Sie es wichtig, dass die Kernkompetenzen (die Fähigkeiten, die Sie besonders ausmachen) im Innovationsprozess berücksichtigt werden?
(23)	Wie gehen Sie mit Ideen um, die aktuell nicht in das Geschäftsfeld passen oder zurzeit nicht umgesetzt werden können? [*Nachfrage*: Besteht die Möglichkeit hieraus neue Unternehmen (Spin-Offs) zu gründen?]

Frageblock VI
*wird unabhängig von Einstiegsfrage (0) gestellt

(24)	Verwenden Sie spezielle Projektmanagementtechniken für die Ideenentwicklung, -auswahl oder -umsetzung (wie Strategieportfolios, Szenariotechniken, Testphasen, Machbarkeitsstudien etc.)?

Frageblock VII
*wird unabhängig von Einstiegsfrage (0) gestellt

(25) Arbeiten Sie bewusst mit Institutionen oder Kooperationsunternehmen zusammen, um Ideen zu generieren oder umzusetzen?

(25A1)	**o Ja** Aus welchen Gründen?	(25B1)	**o Nein** Gibt es Gründe hierfür?
(25A2)	Wie funktioniert es genau?	(25B2)	Was halten Sie von Ideenwettbewerben oder Crowdsourcing, wodurch man mit Personen, die nicht dem Unternehmen angehören, Ideen für neue Produkte bspw. entwickelt?
(25A3)	Welchen Stellenwert hat das externe Wissen?	(25B3)	Halten Sie dies für eine Chance den eigenen Innovationsprozess zu verbessern?
(25A4)	Halten Sie dies [Open Innovation] für eine Chance den eigenen Innovationsprozess zu verbessern?		

Anhang C: Transkripte der Experteninterviews

Interview 1

(geführt mit Experte 1 (E1) – Verlagsleiter und Interviewer (I))

I: Also bevor ich jetzt zum eigentlich Thema komme, wollte ich sie fragen… Also sie sind ja die Herstellungsleitung…

E1: Nein, ich bin die Verlagsleitung.

I: Verlagsleitung – Entschuldigung.

E1: Ja, in diesem Fall bin ich keine Herstellungsleitung, sonst müsste ich jetzt einen von den beiden Kollegen noch herbitten. Wir haben halt zwei Hersteller, aber wir arbeiten eng zusammen, sofern weiß ich auch, was in der Herstellung passiert.

I: Und wie viele Mitarbeiter sind sie hier insgesamt?

E1: Wir sind *XX*, wobei aber *XX* nicht Vollzeit arbeiten.

I: Alles klar, das reicht zunächst für den Einstieg. Dann würde ich jetzt starten: Meine erste Frage ist, ob Sie derzeit hier im Verlag Aktivitäten betreiben, die eben die Verbesserung oder Gestaltung neuer Produkte oder Dienstleistungen, die Verbesserung und die Gestaltung neuer interner Prozesse oder die Gestaltung eines neuen Geschäftsmodells zum Ziel haben?

E1: Vielleicht machen wir Punkt für Punkt, dann lässt es sich einfacher beantworten und dann vergesse ich auch nichts. Also der erste Punkt war?

I: Die Verbesserung oder Gestaltung neuer Produkte oder Dienstleistungen.

E1: Gut, das muss man natürlich immer machen. Wie es schlicht so ist, dass Geschäftsmodelle, die man vor zehn Jahren hatte, ja nicht mehr einfach vorhanden sind, also ein Beispiel: Früher hatten wir ja viele Einführungsbände für Studenten, da hat sich ja der Markt völlig geändert und das heißt, es brechen einfach Umsätze weg und da muss man überlegen, was mache ich stattdessen oder kann ich das auffangen – was gibt es da für Möglichkeiten. Ein anderes Beispiel sind Architekturführer, die wir noch haben. Da gibt es… wie es immer so gerne ist, sobald man erfolgreich ist, gibt es dann Mitbewerber, die dasselbe machen, die sogenannten Me-Too-Produkte. Wir hatten damit angefangen, was immer sehr erfolgreich war, mit dem Architekturführer Berlin, mittlerweile ist der Markt für Architektur für Berlin… das sind jetzt ganze Tische, die das ausfüllen, da muss man einfach sagen, da hat man die Umsätze, die man früher für bestimmte Sachen hatte, die hat man heute nicht mehr und da muss man sehen, gibt es was, was das ersetzen kann.

I: Und die Gestaltung neuer interner Prozesse, also das alltägliche Geschehen?

E1: Naja, da kommt es ein bisschen darauf an von welchen Zeiträumen wir reden. Ich bin jetzt sehr lange im Verlag, ich bin jetzt seit fast über 25 Jahre hier und der Verlag vor 25 Jahren, außer dass am Ende Bücher rauskommen, hat natürlich wenig mit dem zu tun, jetzt allein von der Computertechnik her, wie es heute ist. Also, als ich angefangen habe, da hatten quasi die Hersteller einen Mac oder

zwei und das war es dann mehr oder weniger und das ist natürlich heute völlig anders. Da verändern sich quasi die Bereiche, was wer wo macht. Also, wo man früher eben bestimmte Dinge an Repro-Firmen gegeben hat, da hat man heute eben die Scans, die macht man vor Ort und die Bildbearbeitung vor Ort. Also, das sind ganz allgemein Prozesse, die sich ändern. Sonst muss man einfach sagen, wir gucken natürlich schon, was so gerade ist und was eben auch andere machen, aber eher vom technischen Bereich her. Da muss man auch ein bisschen sehen, jetzt gerade, wenn man so denkt im mehr populären Bereich, werden ja auch E-Books mit zusätzlichen Inhalten gemacht. Also mit sowas haben wir uns hier nie beschäftigt, weil wir gesagt haben, sowas passt für unsere Produkte nicht und führt jetzt auch zu weit weg. Also, wir sind dabei sowohl zu gucken und zu beobachten, was gerade so gemacht wird, machen aber davon relativ wenig selber, weil wir einfach vom Programm her am Schluss noch aktuell das traditionelle Buch haben. Wobei es natürlich schon so ist, dass… wir hatten jetzt letztes Jahr eine Reihe mit der Fachhochschule Hannover - auch Gestaltung und die hatten dann eben den Wunsch, dass man verschiedene Papiersorten verwendet, was wir üblicherweise nicht so in dem Maße machen. Aber sowas von der Gestaltung her probieren wird natürlich auch aus, da freuen sich die Kollegen, wenn man mal sowas macht, wo man zum Teil auch mit speziellem Klarlack arbeitet [zeigt Beispielbücher]. Da ist natürlich immer die Frage, was kostet es, kann man es machen. Weil es natürlich immer eine Frage der Finanzierung ist. [zeigt Buch mit offener Bindung] In diesem Fall war es so, dass der Autor also unbedingt ein besonders schönes Buch haben wollte und dass dann auch bezahlt hat, denn rein über die verkaufte Auflage geht das nicht.

I: Und gibt es da irgendwelche Ambitionen in andere Geschäftsfelder zu investieren? Oder wirklich bei den Kernkompetenzen zu bleiben?

E1: Das ist natürlich eine ganz schwierige Frage, weil man überlegt das natürlich. Man liest ja in den Branchenmedien: Ja und Verlage sollen sich auch mit Corporate Publishing beschäftigen‘, aber da muss man immer sehen, das ist ein sehr umkämpfter Markt und wenn man da nicht schon einen Fuß drinnen hat oder Firmen kennt, für die man sowas produzieren kann… Es war mir gar nicht so geläufig, dass zum Beispiel der Fischer Verlag, die haben zwei Leute, die sich nur mit Corporate Publishing beschäftigen. Also so ein kleiner Verlag wie wir… also wenn es sich mal ergibt, dann ist es schön, dann kann man das machen, aber so im Großen und Ganzen haben wir quasi… das was wir eben als Standbein haben, eben die wissenschaftliche Publikation von wissenschaftlichen Arbeiten. Das ist einfach insofern schwierig, weil sich ja da die Bibliothek-Etats gerade sehr verändern. Und der allgemein Interessierte hat einfach durch den ganzen Medienwandel weniger Zeit, weil man sich viel mit anderen Dingen beschäftigen muss, sodass das ganze schwierig ist. Wir haben aber vor ein paar Jahren mal angefangen mit Geschenkbüchern. Das hat aber aus verschiedenen Gründen nicht so funktioniert. Also der erste Band lief noch ganz gut, das war über ‚Künstler malen ihre Mütter - von Albrecht Dürer angefangen bis heute‘. Das war eine Lizenz aus dem Englischen und dann gab‘s auch eine Aktion vom Börsenverein, um es wieder vom Kunstbuchhandel in den normalen Buchhandel zu bekommen, aber das hat aus unterschiedlichen Gründen nicht funktioniert. Es ist natürlich ein sehr umkämpfter Markt, das machen ja sehr viele, deswegen hatten wir geguckt, ob man quasi nicht einen Ersatz findet für diese Einführungsbände. Das sind eben die Umsätze, die uns verloren gegangen sind und da hatte ich dann auch mit Herausgebern und Autoren schon vor – als Bachelor noch gar nicht eingeführt war – schon mal gesprochen und die waren damals immer der Meinung: ‚Naja das wird schon nicht so werden‘, aber natürlich wird es dann irgendwie und was man jetzt versucht ist, dass man Bücher macht, die sowohl noch Inhalte haben, aber auch für ein großes Publikum sind. Deswegen haben wir dann – das ist auch eine Übersetzung aus dem Englischen – das wird dann meistens auch über Boesner verkauft, das lässt sich ganz gut an. Aber hier ist eben das Problem, das kann man nicht eben mal aus dem Ärmel schütteln, da braucht man natürlich die entsprechenden Autoren und da muss man immer sehen. Also im Moment haben wir gerade in diesem Jahr Glück, dass wir zwei Titel, auch wissenschaftlich haben, die sehr gut angelaufen sind, aber das hat man natürlich nicht immer. Man muss dann einfach sehen, dass die große Zahl, die Einzeltitel - wenn ich das einfach mal sagen soll - so in den letzten 10 Jahren, das ist zum Teil nur

noch die Hälfte oder noch weniger, zudem was es mal war und das ist dann natürlich schon problematisch.

I: Also damit haben wir jetzt eigentlich auch die Definition Innovationsmanagement letztendlich beschrieben, da geht es eben um die Gestaltung oder Verbesserung von Produkten, von Geschäftsmodellen oder internen Prozessen. Das ist ein ganz weiter Begriff letztendlich.
Was mich interessiert, finden sie es wichtig, dass der ganze Verlag in solche Gedankenprozesse etwas Neues zu machen einbezogen wird oder dass es lieber in einer kleinen Gruppe bleibt?
E1: Na gut, wir sind ja insgesamt kein großes Haus, d.h. wir treffen uns sowie so jede Woche, wenn wir Verlagsbesprechung machen und dann werden auch nicht jede Woche diese Themen besprochen. Aber das man sowas auch mitüberlegt, sodass wir also quasi auch Programmbesprechung machen, das machen wir aber eher alle zwei Monate. Aber es ist durchaus so, dass man überlegt, was wären denn noch an Möglichkeiten da. Das ist also eine offene Runde und die Kollegen, die interessiert sind, können gerne mit teilnehmen, aber das sind dann meistens die Kolleginnen vom Vertrieb, vom Lektorat und dann zwei Verlagsleiter […]. Und bei den Herstellern ist es je nachdem wie es gerade passt, manchmal ist jemand gerne dabei und manchmal nicht.

I: Gibt es da eine konkrete Strategie, über die man immer redet oder ist es dann eher eine offene Diskussion?

E1: Naja, wir haben durchaus schon überlegt mal zu gucken: Gab es in früheren Jahrzehnten Dinge, die man wieder aufnehmen kann, denn ich meine die Welt wird ja nicht alle Jahre neu erfunden. Und dann hatten wir überlegt, ob man bestimmte alte Bücher aus den 50iger/ 60iger diese zu reprinten, haben das aber mit den Verlagsvertretern besprochen und die meinten, speziell um die um die es ging, dass es da zu wenig Aussicht gäbe und sonst muss man einfach überlegen, ob man quasi zu dem was man hat, ob es da was gibt, wo man anschließen kann. Aber da wir die Bücher ja nicht selber schreiben, muss man natürlich auch gucken: Gibt es Autoren, die wir beauftragen können? Das macht es dann wieder kostenmäßig aus. Aber ich denke, es ist schon so, dass man denkt: Ja, gut man hat das Tagesgeschäft und hat damit natürlich sehr viel zu tun, aber das man ein bisschen nach draußen guckt, was wäre da, was man das ein oder andere Mal noch machen könnte und dann schaut man, wen spricht man an.

I: Also sie persönlich sind da schon aktiv involviert?

E1: Ja. Weil ich ja auch die lange Zeit schon hier bin, kenne ich natürlich auch sehr viele von den Autoren und kann überlegen, was oder wer käme denn da in Frage.

I: Okay, dann würde ich jetzt ein paar Fragen allgemein zur Unternehmenskultur stellen – das hat auch ein bisschen was mit Innovationsmanagement zu tun, auch wenn es einem auf dem ersten Blick nicht so vorkommt. Können sie sagen, wie sie das Betriebsklima hier im Verlag empfinden.

E1: Also das ist eigentlich sehr angenehm.

I: Also sie können offen kommunizieren? Sie haben ja auch gesagt, dass sie sich immer in der Runde treffen.

E1: Also, es passiert manchmal - aber das ist wirklich die große Ausnahme, weil sie sehen, wir haben ja relativ weitläufige Räume - dass dann vielleicht mal die Kollegen vorne was besprechen und nicht dran denken, dass dann auch hier die Informationen nach vorne gegeben werden müsste. Aber eigentlich klärt sich das, da wir ja wöchentlich die Treffen haben, klärt sich das eigentlich immer. Und ich würde denken, dass wir da von der Struktur her im Großen und Ganzen sehr gut zusammenarbeiten und gerade Lektorat und Herstellung arbeiten sehr eng zusammen, weil wenn man quasi am selben Buch arbeitet, geht es eben einmal um die Gestaltung, aber eben auch um

tatsächlich Fehler. Aber ich meine die Hersteller können ja auch lesen und sehen dann eben auch, wenn irgendwelche Sachen noch gemacht werden müssen.

I: Das ist ganz interessant, da würde ich gleich mal anschließen und zwar wie gehen sie damit um, wenn einfach – das ist ja ganz normal – Fehler passieren, vielleicht auch in der Herstellung, wo Kosten entstehen?

E1: Das ist natürlich sehr ärgerlich, aber das ist so. Ich meine, ich selber habe auch schon ganz üble Fehler produziert. Also, ich habe dann wirklich mal in einem Buch – das ist schon lange her – das war Kinoarchitektur in so einer serifenlosen schmalen Schrift und dann habe ich nicht gesehen, dass da das ‚I' fehlte auf dem Titelblatt und dann wurde es damals – das ist jetzt schon 20 Jahre her, dass wurden dann wirklich per Hand repariert und wirklich abgeschnitten und ins neue eingeklebt. Ich meine in früheren Jahren gab es auch mal andere Kollegen, aber die jetzigen Kollegen, da ist es einfach so, dass die alle sehr penibel und sorgfältig sind und wenn da mal was passiert, dann machen die sich eher selbst sehr große Vorwürfe. Klar, man versucht dann immer: Kann man sowas vermeiden? und dann macht man Checklisten, weil wir haben dann so Sachen bei den Dissertationen, da müssen ja manchmal bestimmte Dinge drinnen sein, ein Bibliotheksnummer oder so und dann hat man ja theoretisch die Checkliste, die man dann anguckt, bevor es in den Druck geht: Ist das alles abgearbeitet worden? und trotzdem passiert das mal im Stress, dass man das mal vergisst. Aber das hängt von den Leuten ab. Es gibt ja dann manchmal Personen, die nie schuld sind, sondern alle anderen und da werde ich dann auch sauer. Aber das haben wir aktuell nicht. Da muss ich sagen, da haben wir jetzt wirklich Glück mit den Kollegen.

I: Und finden sie es allgemein wichtiger, wenn jetzt eine Führungskraft wie sie, den Mitarbeitern eher unmissverständlich und direkt Aufgaben zuweist oder wenn man eben auf Augenhöhe kommunizieren kann und dann vielleicht auch Platz für Diskussionen ist?

E1: Naja es ist so, sie wissen ja, Buchherstellung ist sehr komplex und da geht man eher davon aus, dass jeder weiß, was zu tun ist und dass man nur, wenn man sagt: Hier und da ist jetzt eine Problemstelle, dass man dann drüber redet. Aber sonst ist es schon so, dass die Kolleginnen eigenständig an den Projekten arbeiten und wenn da mal irgendwie was ist, wo man sagt: Naja da müsste man mal besser die Verlagsleitung anschreiben oder die Autoren, dann werde ich auch dazu angesprochen. Aber sonst ist es nicht so, dass man eine ständige Kontrolle hat und weiß welche Arbeitsschritte gerade gemacht werden, sondern sie wissen ja selber, was gemacht werden muss und wir haben ja dann auch für jedes Projekt Terminpläne, weil das ist ja auch für die Autoren wichtig, damit sie wissen, wann was zu tun ist und so weiter und insofern ist es so, dass die Kollegen das eigenständig bearbeiten, aber das wir über den Stand der Projekte natürlich schon sprechen einmal in der Woche oder wenn akut irgendwas ist. Das ist dann eben auch der Vorteil vom dem kleinen Haus, da muss man nicht in ein Nebengebäude rennen, sondern bespricht das eben gleich.

I: Und die Ziele vom Unternehmen oder vom Verlag, die wir auch vorhin angesprochen haben, glauben sie, dass die Mitarbeiter diese auf dem Schirm haben?

E1: Naja, Ziel des Unternehmens ist es natürlich, dass man schöne Bücher macht, die sich auch möglichst gut verkaufen – das würde ich sagen ist allen klar.

I: Denken sie auch – das geht da auch ein bisschen mit rein – dass die Mitarbeiter kunden- und auch wettbewerbsorientiert denken und arbeiten sollten?

E1: Ja, also das hatte ich jetzt eh erlebt, dass die Vertriebskollegin eher ein bisschen überrascht war, dass die Herstellungskollegen auch daran interessiert sind, dass die Bücher auch verkauft werden. Die interessieren sich nicht nur ‚Ach, das ist jetzt sehr schön geworden und dann macht ihr mal und guckt, dass ihr es verkauft ', sondern wenn die dann eben eine Idee haben und sagen: ‚Ach da kenne

ich noch von früher die und die Leute, die kann man vielleicht ansprechen oder so‘ und dann melden die sich auch dazu. Also, nur weil man irgendwas macht und dann ist fertig und schön und dann ist der Teil, wo jemand anderes dran ist, der sich drum kümmert, das ist dann hier nicht. Aber das ist dann nicht nur Betriebsklima allgemein, sondern das hat auch zu tun mit den jeweiligen Personen, die da sind und die Kollegen, die wir jetzt eben haben, die sind so. Man hätte natürlich auch sagen können, das andere anders sind.

I: Okay, sie haben eigentlich schon meine nächste Frage damit beantwortet und zwar, ob nämlich, wenn jetzt Mitarbeiter eine Idee haben, wie man etwas verbessern kann oder für ein neues Produkt, ob es dann eben die Möglichkeit gibt dies einzubringen?

E1: Ja, auf jeden Fall.

I: Haben sie da sowas wie ein betriebliches Vorschlagswesen?

E1: Nee, da sind wir einfach – ich sag mal wir sind ja hier nicht der Bosch-Konzern, dass man das so formalisieren muss. Das ist dann quasi informell.

I: Gibt es hier auch Anstrengungen zurzeit um die Kompetenzen bzw. das Wissen der Mitarbeiter zu fördern oder weiterzuentwickeln?

E1: Im Prinzip ja, wobei man auch sagen muss, wenn man irgendwelche Fortbildungsmaßnahmen machen will, dann ist das natürlich auch immer mit Geld verbunden. Wir hatten jetzt, das werden sie auch wissen, durch die ganzen VG-Wort-und VG-Bild-Rückzahlungen… ist das jetzt von der Liquidität her durchaus eine angespannte Situation. Aber da muss man sagen, wenn jetzt ein Kollege kommt und sagt: Da und da ist dieses Seminar, da möchte ich gerne teilnehmen und ich sage mal das ist vielleicht ein Bereich, wo man sagt: Okay, das kostet jetzt nicht 1000 € sondern eher 100 € oder auch wenn man jetzt sagt Buchmesse-Teilnahme, dass man da hingehen möchte, was ja auch mit Kosten verbunden ist, das kann man auf jeden Fall immer ansprechen.

I: Gibt es hier so eine Art Kompetenznetzwerk, also so etwas wie ein Wiki oder so, wo die Mitarbeiter sich austauschen können?

E1: Nein.

I: Dann läuft das auch eher über Kommunikation im Team?

E1: Ja.

I: Okay, das heißt, sie betreiben konkret keine Innovationsprojekte, also Projekte wo sich ein Team neben dem Tagesgeschäft dransetzt und daran arbeitet?

E1: Nein.

I: Hat es was mit den Ressourcen zu tun, dass einfach die Zeit fehlt?

E1: Da sind wir einfach ein zu kleines Haus. Ich hatte jetzt wirklich mal überlegt, weil es werden ja auch öffentliche Gelder verteilt und da war ja gerade diese Digitalkonferenz, wo dann die Start-Ups sagen: ‚Ja, wir werden mit Geld zugeschmissen‘ und eigentlich, wenn wir jetzt ein größeres Haus wären, müsste man eigentlich zwei Leute beiseite nehmen und sagen: Guckt mal, dann gründen wir hier ein Start-Up-Unternehmen, was ja durchaus auch anregend sein kann, aber dafür sind wir einfach zu wenige. Das geht dann einfach nicht.

I: Also da steht auf jeden Fall das Tagesgeschäft im Mittelpunkt?

E1: Ja.

I: Und da gibt es keine anderen Projekte, die von Mitarbeitern verfolgt werden?

E1: Nein.
I: Okay, dann habe ich die Frage: Benutzen sie Projektmanagementtechniken? Also sowas wie Strategieportfolios oder Szenariotechniken, um eben Strategien zu entwickeln oder ähnliches?

E1: Nein. Also was wir machen, aber das ist eher der Bereich Controlling, das ist jetzt von der Geschäftsführung aus schon, dass wir Jahrespläne machen und sagen: ‚Okay, wir haben also die und die Projekte, die hoffentlich fertig werden und die werden diese Kosten haben und da erwarten wir, dass wir die und die Einnahmen haben.‘. Solche Sachen machen wir natürlich. Aber das sind ja ganz allgemeine betriebswirtschaftliche Dinge und wahrscheinlich nicht das was sie meinen.

I: Nee, also eher, wenn man in Projekten arbeitet, ob man da abgesehen vom Controlling noch etwas anwendet. Okay, dann kommen wir schon zum letzten Part: Arbeiten Sie gerade bewusst mit Institutionen oder Kooperationsunternehmen zusammen?

E1: Also, wir haben natürlich Institute, mit denen wir Reihen machen. Da gibt es beispielsweise bei den kunstwissenschaftlichen Instituten bestimmte wissenschaftliche Reihen, die wir dann betreuen. Dann sind wir auch im Gespräch - ich weiß nicht, ob ihnen das ein Begriff ist, mit arthistoricum.net in Heidelberg. Das ist angeschlossen an die Bibliothek Heidelberg und da geht es um Open Access Fragen. Da ist eben die Frage, wie weit wir da Dinge zusammen machen oder auch nicht. Also, die Idee war dann mal - aber das setzt auch voraus, dass die technischen Voraussetzungen so sind, wie wir es verstanden hatten oder wie es damals gehofft wurde, wie es wird, das war jetzt nicht so ganz klar - ob man dann überlegt, ob man quasi vergriffene Titel, die noch interessant sind und wo auch Bildrechte geklärt sind - das ist nämlich bei unseren Büchern oft nicht so einfach - die quasi vorbereitet werden über Uni Heidelberg und dann aber auch Open Access gestellt werden und wir quasi die Leute, die noch Interesse haben an einem gedruckten Werk, das dann eben im Digitaldruck anbieten. Aber da stellte sich dann raus, dass die quasi… was sie aktuell in Heidelberg machen ist nur eine Bildschirm-Lesbarkeit, zwar mit einer hinterlegten Suche, aber im Prinzip kein – man konnte keine E-Books draus machen und ob die dann als Druckqualität reichen, das muss man mal sehen. Wir haben jetzt schon überlegt, dass wir das jetzt mal bei ein, zwei Büchern machen und probieren. Was dann dabei raus kommt, weiß ich nicht. Ich bin auch mit diesem Open Access… das ist natürlich für uns insgesamt ein Problem, weil die Bibliothek-Etats gehen ja sowieso größtenteils an die STM-Zeitschriften und das was wir machen klassische Monografie- und Sammelband, da haben die quasi schon keinen Etat mehr für. Und wenn die Sachen dann auch noch Open Access sind, dann wird so gut wie keine Bibliothek, das mehr kaufen logischerweise. Und das ist das eine und das andere ist, was ich mir eben auch mal überlegt hatte, diese Idee, dass alles immer und überall zugänglich ist, also das hört sich ja theoretisch immer ganz toll an, aber ob das wirklich – natürlich von Serverkosten und so mal abgesehen – wirklich gut ist? Das man alles nur so geliefert bekommt ohne dass man sich irgendwie noch anstrengen muss. Und man hat dann natürlich einfach das Problem, dass so viele Daten unterwegs sind, dass man – wir haben ja sowie so in der Branche das Problem der Überproduktion und wenn das dann auch noch dazu kommt, was ja auch noch Teile der Aufmerksamkeit nimmt… also gut, wir sind da so ein kleines Haus, wie wir uns da jetzt entscheiden, ist da wahrscheinlich irrelevant. Ich weiß nicht, ich habe da einfach so… theoretisch hört es sich immer ganz praktisch und ganz toll an: Ach, Open Access ist sowas Tolles‘, aber de Factum bin ich nicht sicher, ob es wirklich so ist. Auch für die Wissenschaft nicht, weil wenn man irgendwann in so einem Datenmeer versinkt. Und ich hatte jetzt auch mal mit einer Bibliothekarin gesprochen, die sagt: ‚Naja es gibt eben auch Zeitschriften, da sind bei Sammelbänden, da ist ein Teil Open Access, die dafür eben bezahlen und die die dafür nicht zahlen ist es kostenpflichtig‘. Wie geht man denn mit

sowas um? Wie gehen auch die Bibliothekare damit um das man eben solche Sachen auch noch verschlagworten muss. Die werden dann merken in einigen Jahren, was das nützt.

I: Aber sie sind da schon offen, wenn da noch Anregungen kommen?

E1: Ja, klar, sonst wäre ich ja auch weltfremd. Es ist schon so, als die damit angefangen habe… also die ersten Überlegungen dazu gab es ja glaube ich 2002 und ich habe dann auch immer erwartet, dass es irgendwie viel schneller geht, weil man muss ja auch sagen, der technische Aufwand, der dazu nötig ist, ist enorm. Und ich hatte gerade gestern noch einen Artikel gelesen bzw. einen Blog über Google Books, die zwar jetzt noch existieren, aber jetzt auch nicht mehr das machen, womit sie mal angefangen haben, also insofern muss man mal gucken.

I: Aber sie finden schon, dass es eine Chance ist evtl. auch selbst neue Ideen zu entwickeln? Obwohl sie meinten, sie sehen das Ganze auch kritisch?

E1: Naja, was heißt jetzt neue Ideen entwickeln. Bisher sehen wir es so, dass es erstmal sehr viel Aufwand macht im Verhältnis zu wenig Ergebnis. Ich meine, wir haben jetzt relativ wenig E-Books bisher und wir hatten sogar eins, was wir auch in allen Formaten gemacht haben, als PDF, als EPUB, als Kindle Version, dann als ganz normales Buch natürlich noch. Das führt natürlich dazu, dass man drei ISBNs hat und dass man noch eine Nummer für Amazon hat, was ja vom Handling schon mal nicht schön ist. Ich meine der Aufwand ist enorm und wenn man dann eben Bücher hat mit Abbildungen und Fußnoten und so weiter… und dann muss ja bei den wissenschaftlichen Büchern eine Zitierbarkeit gewährleistet sein… also man kann es irgendwie alles machen, aber es ist natürlich so, dass es mit ziemlichen Kosten verbunden ist.

I: Also da lohnt sich oft der Aufwand einfach nicht?

E1: Ja, das ist dann wiederum auch die Frage, da muss man hinterfragen, wem schließe ich mich an, um die Bücher zu vertreiben, weil da brauche ich ja eine andere Art von Aggregatoren als bei traditionellen Büchern in der Buchhandlung. Solche Sachen planen wir natürlich auch, aber so richtig abgeschlossen haben wir das noch nicht, auch wenn das E-Book-Thema schon sehr alt ist.

I: Ja, es ist auf jeden Fall diskussionswürdig. Wie sie ja auch sagen, es kommt immer auf das Produkt letztendlich an, ob sich das überhaupt lohnt. Auch gerade im Kunstbuchbereich denke ich, ist dies ähnlich, dass da weniger E-Books gemacht werden währenddessen in der Belletristik…

E1: Naja, das hat sich auch geändert, weil der Autor vor fünf bis zehn Jahren, wenn ich mit denen gesprochen habe, die haben dann immer gesagt: ‚Nee, das wollen wir nicht, da sitzen wir immer so viel am Computer‘, aber mittlerweile ist es dann doch so, dass sie sagen: ‚Naja, wir reisen sehr viel und dann ist das schon ganz praktisch, wenn ich da so mein Tablet habe und da habe ich bestimmte Inhalte drauf‘. Also das heißt, das bleibt ja auch nicht gleich, also insofern, muss man, selbst wenn man keine Lust dazu hätte, muss man sich mit diesen Themen beschäftigen. Weil einfach, denke ich mal… man muss mal sehen, wie die Entwicklung tendiert evt. doch zu größeren Smartphones oder irgendwelchen Geräten, die man auch mal falten kann. Ich meine, gut unsere Kunden, die haben immer gerne beides und da muss man sehen… das hat man von Anfang an, weil wenn man natürlich etwas durchsuchen kann, ist es immer praktisch, aber andersrum ist es auch mal schön, wenn man das Buch in der Hand hat.

I: Ich habe noch eine allgemeine Frage: Setzen sie hier selber im Verlag?

E1: Das machen wir fast alles außer-Haus. Was wir im Verlag machen, ist viel Bildbearbeitung. Dann machen wir noch so bestimmte kleinere Werbemedien, sowas wie Postkarten oder auch mal kleine Prospekte. Aber im Großen und Ganzen… die Buchproduktion, das sind feste Freie quasi mit denen

wir zusammenarbeiten. Das hat sich wiederum über die Jahrzehnte nicht geändert, dass wir das nicht im Hause machen. Weil da muss man nach den Arbeitsplätzen gucken, weil es gibt ja Verlage, wo die Hersteller das auch nebeneinander machen.

I: Aber hier ist es tatsächlich so, dass die Autoren ihr unformatiertes Manuskript einreichen und…

E1: Ja also, wir haben da auch Merkblätter für Autoren, wie das Manuskript eingereicht werden soll und so weiter. Und man bekommt dann die Textdaten als Word und dann die Abbildungen. Heutzutage normalerweise elektronisch, zum Teil eben in Qualitäten, die nicht druckbar sind. Naja, es gibt dann immer wieder Leute, die dann eben nicht den Unterschied kennen, dass eine Bildschirmdarstellung anders ist, als das, was man dann für den Druck braucht und dann irgendwas mit 78 dpi aus dem Internet laden.

I: Es gibt ja auch in anderen Verlagen, dass die Manuskripterstellung und auch die Formatierung schon an den Autor ausgelagert werden.

E1: Das ist eben die Frage, wie man sich als Verlag auch positioniert. Entweder ich sage jetzt, ich habe Systeme, wo der Autor den Text einfließen lässt, da ist natürlich auch die Frage, wie läuft das mit den Korrekturphasen, weil irgendwer muss natürlich nochmal drauf gucken, und wenn der Autor, die Autorin nicht die Freunde hat, die das auch können, dann ist das schon ein bisschen schwierig. Das ist eben die Frage, entweder ich mache jetzt *XX* Bücher im Jahr und das ist dann in gewisserweise Fließbandproduktion oder ich sage: Okay, wir gehen eben auch auf die Autoren ein und gerade die Kunsthistoriker und Architekten haben dann sehr oft eigene Wünsche. Wir haben dann normalerweise zwei, drei Mustervorlagen, wie es ungefähr aussehen würde und haben dann auch - sag ich mal als Unterscheidungsmerkmal zu anderen Verlagen, wobei es natürlich auch welche gibt, die so arbeiten wie wir - das man dann auch soweit möglich auf Autorenwünsche eingeht. Dadurch ist es natürlich so, dass man das nicht mit einer großen Menge machen kann, sondern da muss man dann schon mehr den Einzelfall angucken. Und das sind eben grundsätzliche Entscheidungen. Das man sagt: Okay, man hat zwar mehr Aufwand pro Buch, aber dafür sehr zufriedene Autoren, die dann einen auch weiterempfehlen. Oder man sagt eben, es ist besser ich mache mehr Bücher mit Satzsystemen und so weiter.

I: Wie viele Neuerscheinungen haben sie im Jahr?

E1: Wir haben je nachdem *XX bis XX*, da sind auch ein paar Kommissionstitel dabei, aber das sind nicht so viele.

I: Okay, ja dann vielen Dank, dann sind wir auch schon am Ende des Interviews angelangt.

Interview 2

(geführt mit Experte 2a (Ea) – Herstellungsleiter,
Experte 2b (Eb) – Projektmanager,
Experte 2c (Ec) – Leiter des Bereiches Content Management und elektronisches Publizieren und Interviewer (I))

I: Bevor ich mit dem Thema starte, könnte jeder von ihnen kurz, was zu ihrer Jobposition sagen, also für welche Tätigkeiten sie verantwortlich sind und wie lange sie schon in dieser Position hier im Verlag sind.

E2a: Mein Name ist *Experte 2a*, ich bin Herstellungsleiter im Verlag und das seit September 2011.

E2b: Mein Name ist *Experte 2b* und ich bin seit knappen zwei Jahren jetzt im Verlag und tätig als Projektmanager für die XML-First-Umstellung, also an der Schnittstelle zwischen Herstellung und Content Management.

E2c: Mein Name ist *Experte 2c*, ich bin auch seit sechs Jahren im Verlag. Ich leite den Bereich Content Management und elektronisches Publizieren, unter dem Dach, wo die gesamte Herstellung, Content-Management, digitale Produkte angesiedelt sind.

I: In Ordnung. Wie viele Mitarbeiter gibt es hier im Verlag bzw. wie viele sind auch in ihren Bereichen?

E2a: Also im gesamt Verlag sind wir *XX*, weiß ich als aktuelle Zahl und wir sind *XX* bis *XX*.

E2c: Round about *XX*.

I: Alles klar, vielen Dank, dann würde ich jetzt mit der ersten Frage starten: Können sie beschreiben, ob sie derzeit im Verlag Aktivitäten betreiben, die die Verbesserung bzw. die Gestaltung neuer Produkte oder Dienstleistungen, die Verbesserung bzw. die Gestaltung neuer interner Prozesse und/oder die Gestaltung eines neuen Geschäftsmodells zum Ziel haben?

E2c: Ich würde sagen, das können wir ganz einfach mit ‚Ja' beantworten.

I: Das ist gut. Sagt ihnen der Begriff Innovationmanagement etwas und wenn ja, können sie beschreiben, was sie darunter verstehen?

E2c: Innovationsmanagement, der Begriff sagt uns allen was, ich würde das eher als Change Management bezeichnen, wenn es darum geht, neue Prozesse, die man entwickelt, auf die bisherige Belegschaft, Strukturen und so weiter anzuwenden. Damit ich nicht neue Strukturen neben den alten Strukturen aufbaue, sondern dass ich zwar separat entwickele, aber dann die entsprechenden neuen Strukturen und Prozesse auch ausrolle und die alten durch die neuen ersetze.

I: Möchte jemand noch ergänzen? Sie dürfen natürlich offen reden.

[Kopfschütteln aller Beteiligter]

I: Okay, gut und finden sie es wichtig, dass der gesamte Verlag in diesen Prozess – also sie sagen Change Management – einbezogen wird?

E2a: Ja, es geht im Prinzip nur mit dem ganzen Verlag. Es ist sicherlich im ersten Schritt, bei uns jetzt bezogen, hauptsächlich auf Herstellung, Content Management und die Digital-Abteilung. Mitnehmen müssen wir logischerweise Verlagsleitung, Lektorate und irgendwann ist auch der Vertrieb von dem Prozess betroffen.

I: Das heißt auch sie als Führungskräfte fördern das auch aktiv, dass das Change Management umgesetzt wird? Können sie dies so bestätigen?

E2a: Ja.

I: Gibt es eine konkrete Strategie, nach der sie handeln?

E2c: Nicht in dem Sinne, dass wir uns eine Strategie zu Recht gelegt haben von vornherein. Das ist so, dass wir bei uns in der Abteilung die neuen Prozesse von der technischen Sicht aus neu konstruieren, neu designen. Wir fragen natürlich auch in den anderen Abteilungen nach, sofern wir dort unbedingt Input brauchen und versuchen erstmal letztendlich das auf den Kernbereich zurückzuführen, der bei uns heißt: Wir wollen von der konventionellen Produktion aus Lektorat - Satzbetrieb - Printprodukt hinkommen zu einer abstrakten XML-basierten, Content-Produktion, also Manuskript - Digitalisierung und aus diesen XML-Datenbestand, den wir dann haben, produzieren wir parallel Print und elektronische Produkte. Das ist letztendlich das eigentliche Ziel und darum drehen wir uns auch die ganze Zeit.

I: Vielen Dank. Dann komme ich jetzt zu einem anderen Block und zwar hatte ich ja auch schon angekündigt, dass es ein bisschen um die Unternehmenskultur hier im Verlag geht. Wie empfinden Sie das Betriebsklima hier im Verlag? Also wie kommunizieren sie? Wie arbeiten sie miteinander?

E2a: Also in dem Bereich, in dem wir uns bewegen, kommunizieren wir sehr offen und wir kommunizieren auch sehr offen zu anderen Abteilungen hin. Das ist nicht unbedingt immer gegenseitig der Fall, aber wir versuchen schon möglichst alle kommunikativ mitzunehmen und haben da eigentlich ein sehr offenes Betriebsklima.

I: Wenn sie sich vorstellen, dass einem Mitarbeiter aus der Herstellung z.B. ein Fehler unterläuft, sodass Kosten verursacht werden – wie gehen sie damit um?

E2a: Das passiert natürlich immer mal. Wo Menschen arbeiten, passieren Fehler, das ist ganz klar. Und da wird auch keinem der Kopf abgehakt und da muss auch keiner persönlich finanziell für haften. Man weist halt drauf hin und versucht möglichst durch Prozessanpassung oder ähnliches solche Fehlerquellen, wenn sie denn vermeidbar sind, zu vermeiden. Wenn einer irgendwo was überliest, dann überliest er es halt.

I: Und finden sie es wichtiger, wenn man als Führungskraft Aufgaben unmissverständlich und klar kommuniziert oder wenn eher noch Raum für Diskussion da ist und wenn man auf Augenhöhe kommuniziert?

E2c: Das kommt drauf an.

I: Ja, inwieweit? Also auf was, kommt es drauf an?

E2c: Was letztendlich das Ziel von dem Auftrag ist. Wenn ich ein Manuskript bekomme und da soll ein Buch draus gemacht werden, da ist nicht viel Interpretationsspielraum. Aber wenn es darum geht Prozesse zu analysieren und die darunterliegende Technik zu analysieren und zu überlegen, wie können wir das denn umdrehen, auf eine neue Basis stellen mit neuer Technologie versehen, das

sind alles offene ungebundene letztendlich Arbeits- oder Forschungsaufträge, könnte man sogar sagen und in dem Bereich begegnen wir uns ja alle auf Augenhöhe.

I: Gibt es da Meetings, wo man auch offen brainstormt über neue Ideen oder ähnliches?

E2b: Ja, also wir haben verschiedene Austauschrunden, die wöchentlich stattfinden und Projektgruppen, die eben so Einzelthemen, die dann in regelmäßigen oder unregelmäßigen, aber weiter gefassten Abständen stattfinden und das hat in den letzten eins, zwei Jahren zugenommen diese Meeting-Kultur. Und es hat auch extrem viel positive Errungenschaften für uns in der Abteilung gebracht, indem einfach mehr Austausch innerhalb der Abteilung stattfindet, auch dass dadurch die Beschlüsse, die dort gefasst werden, festgehalten und eben auch nach außen kommuniziert werden können.

E2a: Also man merkt bei neuen Prozessen, die man so entwickelt, die Bereitschaft von der größeren Gruppe ist eher da es anzunehmen, wenn es aus der Gruppe, von verschiedenen schon jemand vorentwickelt hat, als wenn man einfach von oben kommt und sagt: Das machen wir jetzt und jeder muss mitmachen.

I: Und glauben Sie, dass die Mitarbeiter die Ziele des Unternehmens kennen - konkret?

E2c: Also bei uns in der Abteilung haben wir es oft genug kommuniziert. Das ist ein sehr technisches Ziel, was wir natürlich verfolgen. Wir versuchen das auch über verschiedene Maßnahmen in die anderen Abteilungen des Hauses zu kommunizieren. Kennen ja, manchmal verstanden, wie es letztendlich umgesetzt werden soll, wie der konkrete Weg ist, das häufig noch nicht – wie auch, es ist auch sehr technisch.

I: Aber sie finden schon, dass im Verlag vorwiegend kunden- und wettbewerbsorientiert gearbeitet wird? Oder sind sie da eher die Treiber, die da hinmöchten oder auch nicht?

E2b: Also persönlich würde ich sagen wettbewerbsorientiert habe ich nicht immer den Eindruck. Es wir eben vieles so gehandhabt, wie es eben bei den Werken schon immer funktioniert hat oder aus Gründen, die vor zehn Jahren auch schon funktioniert haben. Das wäre jetzt meine Ansicht.

E2a: Ja, das mit der Wettbewerbs- oder Kundenorientiertheit, das hat erst vor ein paar Jahren angefangen; mit Aufsetzen von passenden Datenbanken für bestimmte Zielgruppen - das nimmt zu.

I: Ist es von ihnen Ziel das im Verlag mehr zu implementieren?

E2a: Von uns ja.

E2b: Soweit ich weiß, gibt es auch keine Marktforschung, in keinem Bereich.

E2a: Also in ganz wenigen Ausnahmefällen.

I: Okay, wenn sie sich jetzt vorstellen, dass ein Kollege oder Mitarbeiter zu ihnen kommt und vielleicht eine Idee für ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung hat – kann derjenige dies einbringen? Und wenn ja, wie?

E2a: Einbringen, ja. Im Zweifelsfall muss er es dem Fachlektoren oder der Fachverlagsleitung vorschlagen. Digitale Produkte laufen im Prinzip über Produktmanagement digital und da gibt es dann auch wieder Abstimmungsrunden mit den Fachlektoren und mit der Geschäftsleitung.

I: Aber das wird dann einfach offen kommuniziert oder gibt es da einen bestimmten Weg, den derjenige dann einhalten muss? Also so was wie ein betriebliches Vorschlagswesen - gibt es sowas?

E2a: Nein, so direkt nicht.

E2b: Also, ich kann es mir gerade noch in Prozessvorschlägen vorstellen, also das jemand eine Idee hat, wie was umgestellt oder besser gemacht werden könnte und das passiert auch regelmäßig und das wird auch in einer dieser Gremien mitaufgenommen oder direkt, wenn quasi der, der es hört, der sofort sieht: ‚Ah ja, das ist es!', Dann wird es direkt mitaufgenommen oder umgesetzt oder halt diskutiert und geht dann so in den Gremien seinen Gang, wobei sich diese Gremien auch als sehr nieder hierarchisches Meeting vorzustellen ist. Also das ist jetzt nicht mit aufwendigsten Organisationsstrukturen, sondern einfach da sitzen ein paar Leute aus den verschiedenen Bereichen dieser Abteilungen sozusagen und diskutieren und beschließen gemeinsam.

I: Und wenn es dann von allen angenommen wird, wie geht dann der Weg weiter? Wer setzt sich dann daran, es auch umzusetzen?

E2b: Eigentlich je nach Thema. Also, ist oft durch die Sache schon klar, wer das von seinen Kenntnissen machen kann oder wer es nach außen tragen kann. Also, je nachdem auch wo das angesiedelt ist: Muss das quasi von Chef zu Chef laufen? Kann das von Angestelltem zu Angestelltem laufen - so in der Richtung oder eben wenn es eine technische Ausführung ist, dann ist es eigentlich auch oft klar: Aus der IT muss das der machen und das und das muss der manchen. Oder es wird eben delegiert explizit, aber eigentlich in der Regel ergibt sich das durch die Gegebenheiten.

I: Alles klar. Gibt es zurzeit im Verlag Anstrengungen um die Kompetenzen der Mitarbeiter weiterzuentwickeln? Oder das Wissen aufzubauen?

E2c: Im Rahmen dieser technischen Umstellung auf eine XML-Produktion haben wir alle Mitarbeiter in der Herstellung, Content Management geschult in XML, in XML-Techniken, also aus dem XSL-Baukasten, wir haben Word-Schulungen gemacht, wir haben Word-VBA-Schulungen gemacht, wir haben Schema-Entwicklung-Schulung gemacht, wir haben eine FO-Schulung gemacht, wir haben in dem Rahmen also sehr viel, sehr breit den Kollegen und Kolleginnen angeboten.

I: Gibt es da auch ein Kompetenznetzwerk, so eine Art Wiki, wo die Mitarbeiter ihr Wissen austauschten können?

E2a: Ja wir haben ein Wiki für den gesamten Bereich und da werden die wichtigsten Informationen reingestellt, sodass man das jederzeit abrufen kann. Auch verlinkt mit Formularen, die dann gebraucht werden um Prozesse zu starten und sowas.

I: Wenn jetzt ein Kollege eine ganz spezielle Kompetenz hat und er diese stärker einbringen möchte – ist es möglich darauf überhaupt Rücksicht zu nehmen?

E2a: Also wir haben viele Leute mit sehr speziellen Kompetenzen, die sind da und wer da Interesse hat irgendwo stärker miteinzusteigen, kann das eigentlich gerne jederzeit machen.

I: Das kann einfach geäußert werden und dann kann man darüber reden?

E2a: Ja.

I: Okay, dann zur Frage, ob sie ganz gezielt Innovationsprojekte betreiben, also ob es ein Team gibt, das sich neben dem Tagesgeschäft darum kümmert, vielleicht Prozesse zu verbessern oder über neue Produkte nachdenkt oder ähnliches?

E2a: Also, es gibt kein Team, was sich nur ausschließlich damit beschäftigt, sondern neben der Tagesarbeit eben diese kleinen Teams, die sich regelmäßig zu bestimmten Weiterentwicklungsprozessen treffen und diese dann vorantreiben.

I: Ja, und wie kann ich mir diese Teams vorstellen, sind die dann aus einer Abteilung oder kommen da auch wieder aus mehreren Abteilungen verschiedene Kollegen zusammen?

E2a: Ja, das ist dann eigentlich immer aus dem Gesamtbereich, sofern aus allen Bereichen jemand gebraucht wird.

I: Ja also, da wird dann auch wirklich konkret angesprochen, hier könnten wir diese Kompetenz gebrauchen und da ist der Kollege geeignet?

E2a: Ja.

I: Finden sie das da genügend Ressourcen da sind, um diese Projekte zu fördern? Ist es zeitliche überhaupt möglich neben dem Tagesgeschäft?

E2a: Ja also, klar, man kann immer mehr Ressourcen benötigen. Ich glaube zwischenzeitlich sind wir relativ gut ausgestattet. An der einen oder anderen Stelle würde man sich vielleicht schon wünschen, dass es besser wäre ein bisschen mehr Zeit zu haben, aber im Großen und Ganzen versuchen wir, das was wir vorhaben zu stemmen.

E2b: Also der Bedarf ist schon immer da, merke ich. Also eigentlich ist mein Tagesgeschäft vor allem diese Projektarbeit, während ich im ersten Jahr noch viele Projekte hinzunehmen konnte oder eher an konkreten Tagesgeschäftprojekten beteiligt war, ist es jetzt fast nur noch tatsächlich Projektarbeit im Sinne von dieser Vor- und Nachbereitung dieser Meetings und die Ausführung dieser Beschlüsse und so weiter. Nachdem die meisten anderen Kollegen, im Hauptjob Hersteller oder Content Management sind, müssen die sich da sicher mehr zerreißen, wenn Aufgaben anfallen.

I: Und wie ist es, wenn ein Kollege mal eine ganz verrückte Idee hat, um was ganz anderes zu machen, wie geht man damit um?

E2b: Also wenn das konstruktiv ist, dann ist das total willkommen. Also, auch Sachen die wir schon haben, auch nochmal neuer und besser zu machen, da hatten wir auch schon konkrete Fälle. Klar, dann wird das angehört und wenn das sinnvoll ist…

I: Wonach wird das entschieden, ob das jetzt sinnvoll ist? Gibt es da Kriterien oder ähnliches?

E2b: Zeitaufwand für die Erstellung und zu der Kostenersparnis, die es bringt oder dem Ertrag der Zeitersparnis, die dieser Prozess bringt und so würde man das versuchen abzuschätzen.

I: Sie haben gerade gesagt, dass sie viel vor allem auch an der Umsetzung dieser Beschlüsse beteiligt sind, wie kann ich mir das vorstellen? Können sie dies nochmal konkreter beschreiben? Also wie sie arbeiten sozusagen.

E2b: Zum einen eben genau der Bereich zu hören, was ist gerade der Bedarf in der Abteilung, also zum Beispiel: Prozess XY läuft schon immer so und jetzt stellen wir aber auf ein neues Verfahren und da macht es Sinn, dass nicht mehr jeder Hersteller das auf seine Art macht, sondern dass wir einen Weg finden, wie das jetzt für jeden und möglicherweise auch auf Mausklick oder wie auch immer möglichst automatisch funktioniert. Und ja, dann werden eben diese einzelnen Punkte von mir in die Runde getragen, so wie die anderen das auch machen würden und ich kümmere mich darum, dass es

auch in die Umsetzung kommt. Entweder indem ich jemanden beauftrage, es zu tun oder indem ich selbst das umsetzen kann. Ein anderer Teilbereich ist eben auch diese Kommunikation zu den anderen Abteilungen Lektorat, Abstimmungen zu Einzelwerten, weil wir haben ja viele Werke, die für sich… eben kein Buch sind, das so schön abgeschlossen ist, das ist ja immer relativ einfach in der Herstellung, sondern diese Loseblattwerke, die seit X Jahren bestehen und wo wahnsinnig viele Autoren beteiligt sind. Und da sind oft Umstellungen oder Aktualisierungen extrem dificil und da habe ich auch gemerkt, dass der Kommunikationsaufwand bei Umstellungen sehr hoch ist: Dort einen Lektor ins Boot zu bekommen, bei dem das Verständnis erstmal zu schulen, warum ist das so und warum ist das für uns im Verlag ein Vorteil, weshalb hat er auch was davon dem Autor das so zu verkaufen, weshalb ist das eigentlich kein Nachteil, dass es jetzt so aussieht, sondern ein Vorteil, also worin liegt dieser Vorteil. Das ist ja sozusagen interne Lobbyarbeit, die extrem viel Zeit kostet, aber ich glaube auch eben der Schlüssel ist, ohne den es irgendwie nicht funktionieren kann.

I: Ja, das ist ganz interessant, dass sie das ansprechen, denn es geht eigentlich auf meine nächste Frage ein, wie man sozusagen die Kollegen und Mitarbeiter motiviert, da auch mitzuziehen. Und sie sagen eben, dass das vor allem über Kommunikation läuft, vor allem das Kommunizieren der Sinnhaftigkeit. Gibt es da möglicherweise auch einfach intrinsische Motive, weil eben durch verbesserte Prozesse die Mitarbeiter auch schneller und einfacher arbeiten können? Also, würden sie das auch als Grund angeben?

E2b: Ja, wobei wir auch wahrnehmen leider, dass das für viele nicht so zieht als Argument, sondern die jede Art der Umstellung erstmal als Hürde sehen. Also deswegen, was besser zieht, sind wirklich immer Kosten-Nutzen, Zeit-Nutzen-Argumente. Also alle diese strukturellen Themen oder Verbesserungen und das Endergebnis ist schöner oder gleichförmiger, das ist oft zu wenig greifbar für die, also es muss dann immer irgendwie mit Zahlen messbar sein.

I: Gibt es da noch andere Anreize, also Zielvereinbarungen oder ähnliches, wenn so ein Team an der Umsetzung arbeitet?

E2a: Nein.

E2b: Also nur unsere internen Abteilungsziele. Das wir also sagen: Dieses Jahr wollen wir so und so viele Werke umstellen und bis August soll die Zeitschrift XML-First laufen. Aber das sind unsere internen Ziele.

E2a: Ja, unsere selbst gesetzten Ziele, die wir dann auch versuchen einzuhalten. Ansonsten, was als Argument auch immer noch zieht, auch gerade gegenüber Lektoren und Verlagsleitung ist das Argument der Qualitätsverbesserung vom Inhalt einfach. Weil wir natürlich bei den elektronischen Medien einfach viel besser alles checken und abfragen können.

I: In Ordnung. Also es gibt zwar kein Team, was sich ausschließlich um Change oder Innovationsmanagement kümmert, aber würden sie trotzdem sagen, dass hier ein Innovationsprozess implementiert ist? Und wenn ja, wie diese gestaltet ist? Also eigentlich haben wir es gerade schon ein bisschen besprochen. Würden sie sagen, dass ist dieser Prozess, so wie es läuft?

E2B: Würde ich sagen, ja. Also ich kann ja nochmal die XML-First Schulungen skizzieren?

I: Ja.

E2b: Also die Umstellung, die gerade stattfindet von der konventionellen zur XML-First Herstellung und eben seit Ende des letzten Jahres haben wir eine Schulungsrunde begonnen. Das waren eben interne Schulungen von drei Kollegen an den Rest der Abteilung, eben zu neue Datenerhaltung, neue Datenstruktur, wie läuft das mit den Manuskripten, was gebe ich raus, wie kommt das wieder, wie

bearbeite ich Korrekturen, also wirklich diverseste Sitzungen, auch wirklich im Schulungssaal mit jeder hat seinen eigenen PC, Übungsreihen… Dann etwas im Abstand von fünf, sechs Wochen ein Meeting der Projektgruppen, die eben an solchen Prozessen dran sind, um eben Austausch zu haben. Eine Gruppe berichtet dabei, wie es bei ihnen im Team mit der Umstellung läuft, die anderen können da eben ihre Punkte wieder rausziehen und man hat natürlich die Möglichkeit zum Austausch die Lektionen, die wir da mitbekommen, die da gelernt wurden… versuchen wir natürlich auch in den anderen Punkten umzusetzen. Wiederum, wo die eine Gruppe merkt, sie kommen nicht weiter, versuchen wir natürlich auch eine Lösung zu finden, die dann auch den anderen hilft und evtl. nicht gelöste Probleme wandern dann wieder in diese Gremien. Also, von daher ist das so ein ziemlich dynamischer Kreislauf geworden, wo eigentlich der neue Input auch nie abreißt - im Gegenteil, es wird immer etablierter sozusagen.

I: Das beantwortet eben auch eine meiner Fragen: Was mit Ideen passiert, die vielleicht einfach zurzeit nicht umgesetzt werden können, aus welchen Gründen auch immer. Die gehen dann einfach wieder zurück, also man stellt sie sozusagen zurück, vergisst sie aber nicht?

E2b: Ja.

I: Und die Inspiration dafür kommt die auch von außen oder jetzt eher aus dem Verlag selber? Also wie kommuniziert man, auch mit Dienstleistern oder direkt mit den Kunden? Holt man sich dort auch Input z.B. was verbessert werden kann?

E2a: Mit Dienstleistern ja, da wird kommunizieren. Da wird ja auch überlegt, wenn Prozesse umgestellt werden vom Satzprozess, dann wird ja weiterhin gesetzt, aber in XML-Daten. Für die Printproduktion z.B. da muss man dann schon sehen, ob das Satzsystem dafür geeignet ist und das stimmt man schon im Vorfeld ab. Im Zweifelsfall muss man sich eben neue Partner besorgen.

I: Also sie äußern dann sozusagen Neuerungswünsche oder ähnliches und also Verlag muss dann entscheiden werden, inwieweit man darauf eingehen möchte?

E2a: Ja.

I: Also, die Buchbranche ist vielleicht nicht die dynamischste im Vergleich zu anderen Branchen, aber es gibt natürlich massive Veränderungen am Markt, wie versuchen sie da drauf einzugehen? Also ich glaube wir haben es schon oft gesagt, aber vielleicht können sie dies in ein, zwei Sätzen nochmal wiederholen?

E2c: Letztendlich sind diese Umwälzungen, die unsere Rahmenbedingungen bilden, halt mit Digitalisierung und Internet… bilden letztendlich die Grundlage, warum wir das Ganze machen. Wir möchten halt nicht einfach das Geschäft, wie bisher weiter betreiben, sondern wir möchten einfach fit sein für die Anforderungen, die zukünftig, mit diesen neuen Rahmenbedingungen an uns herangetragen werden, dass wir die erfüllen können. Das ist eigentlich auch der gesamte Motor, dass wir sagen: Wir wollen halt weg von der linearen Buchproduktionstrecke oder Papiererzeugnisproduktionsstrecke hin zu: Wir sind als Fachinformationsverlag ein ‚Information Broker' - das sagt man ja so schön – und wir möchten letztendlich nur Informationen an unsere Kunden verbreiten und müssen letztendlich alle Wege offenhalten, die die Kunden wünschen. Und das ist der einzige Grund, warum wir diese XML-isierung und XML-First Produktion und so weiter machen. Einzig und allein, um nah an dem geänderten Markt draußen entsprechend bestehen zu können.

I: Um also sehr nah am Kunden und am Markt zu arbeiten, das ist das Ziel?

E2c: Das wir es können. Wir sind mitten drinnen, wir können unsere Print-Sachen so wie bisher machen, aber mehr und mehr, je mehr Produkt, wir digitalisiert haben, haben wir auch die Möglichkeit ganz kundenspezifische Produkte zu formulieren und dem Kunden genau die Lösung anzubieten, die er benötigt.

I: Ist es dann sozusagen auch eine Veränderung der Kernkompetenzen, die eben durch die Veränderung des Marktes notwendig wurden oder will man sich da trotzdem noch auf alte Werte besinnen?

E2a: Die Kernkompetenz ist schon, das zur verfügungstehende Fachwissen an den Kunden zu vermitteln. Nur das der Kunde schon jetzt und auch in Zukunft erst recht, nicht mehr unbedingt erst jedes Mal das dicke Printwerk kauft, sondern sich die Informationen online abruft und deshalb müssen wir dabei sein und wollen die dann eben auch online anbieten oder eben auf allen Wegen, die es gibt, vom Smartphone bis zum Rechner.

I: Okay, dann eine Frage wahrscheinlich direkt an Experte 2(B): Verwenden Sie spezielle Projektmanagementtechniken allgemein im Verlag?

E2b: Technik, nein, keine konkrete. Naja, wir haben einige Projektverwaltungstools, die wir eigentlich in der ganzen Abteilung nutzen, das sind so Tracking Tools für Aufgaben. Dafür das sich jemand selbst organisieren kann oder wenn man Aufgaben einer Person zuweisen will und das Ganze auf einzelne Projekte oder einzelne Werke gliedern will. Ist es, dass das wo sie hinmöchten?

I: Ja, schon, also konkrete sind sonst auch so Strategieportfolios oder Szenariotechniken, wo man versucht sozusagen in die Zukunft zu sehen.

E2b: Nee, so konkret nicht.

I: Alles klar, ich komme schon zum letzten Block: Arbeiten sie bewusst mit Institutionen oder anderen Unternehmen zusammen um Prozesse zu verbessern oder allgemein Input zu bekommen oder von deren Wissen zu profitieren?

E2a: Wir verwenden natürlich externe Software, da tauscht man sich natürlich mit den Anbietern auch entsprechend aus bzw. bevor man sich für eine Software entscheidet, guckt man schon: Kann man da was gemeinsam entwickeln oder haben die Ideen, die wir noch nicht kannten, um eben in den Prozessen weiter voran zu kommen.

I: Geht man da geplant rein oder kommt da eher der Bedarf auf und dann überlegt man, ob man hier kooperieren kann?

E2c: In erster Linie ist es so, dass wir hier bei uns einen Bedarf feststellen irgendetwas zu entwickeln und dann gucken wir, was gibt es denn oder wer hat sowas ähnliches schon mal gemacht und dann gehen wir relativ zielgerichtet auf diesen Anbieter zu und unterhalten uns dann in diesem Rahmen darüber. Da kann natürlich alles Mögliche draus passieren. Aber letztendlich hat es dann immer noch mit unseren Prozessrahmenbedingungen zu tun; das wir eine Sache gelöst haben wollen und wenn es einen Dienstleister gibt der uns das lösen kann, dann nehmen wir den gern auch in Anspruch.

I: Aber man nutzt das nicht direkt als Quelle um vielleicht die eigene Wissensbasis zu erweitern, sondern es ist eher in diesem Angebotsverhältnis, dass man etwas möchte und sie sollen es halt so machen, wie man es idealerweise braucht?

E2a: Ja, das andere ist, denke ich mal, ist sonst irgendwo bei jedem auf der persönlichen Ebene, dass man Kontakt hat mit diversen Leuten und sein Netzwerk hat und weiß, ich kann da irgendjemanden

anrufen und der macht was Ähnliches, der treibt auch was in der Richtung. ‚Können wir mal eine halbe Stunde telefonieren und uns austauschen um da vielleicht Anregung zu kriegen?', aber das ist, glaube ich, einfach für jeden sein persönliches Netzwerk. Ich würde jetzt nicht sagen, wir haben jetzt übergreifend ein Netzwerk, wo wir regelmäßig drauf zu greifen würden.

E2c: Dafür ist das, was wir machen auch in den neuen Publikationsprozessen, viel zu speziell. Das ist der Haken an der Sache. Wenn man etwas hoch technisiert, dann wird die Menge der Leute oder Betriebe, die auf ähnlichem Terrain sich bewegen halt immer weniger.

I: Das heißt, da ist einfach auch nicht die Möglichkeit sich großartig auszutauschen, weil es so speziell und neu auch ist?

E2c: Genau. Irgendwann läuft es dann darauf hinaus, dass man sich kennt.

E2b: Also, so in gewissen Bereichen… also der Bedarf und Wunsch ist auf jeden Fall da sich auszutauschen und in manchen Bereichen ist das auch möglich. Wir hatten jetzt auch mal Kollegen, die auf einem Netzwerktreffen von XML-Entwicklern gehen und sowas gibt es ja auch in einzelnen Städten, z.B. auch in Berlin kann man zu User Groups gehen. Da war ich jetzt persönlich noch nicht, da kam das Feedback der Teilnehmer, dass es eben nicht genau das ist, wonach wir suchen. Also um so ein Netzwerk sozusagen anzuspitzen auf den im Moment bestehenden Sonderfall - so eine Plattform haben wir noch nicht gefunden.

I: Also sie versuchen da schon Branchenveranstaltungen zu nutzen, um sich eben auszutauschen?

E2b: Ja oder eben tatsächlich auch zu gucken, wie löst ein anderer Verlag Stichwort ‚Autorenrichtlinien', da kann man sich ja auch einfach auf den Webseiten informieren, wie die das machen. Natürlich guckt man wie andere Verlage rangehen an die Sachen.

I: Also man bleibt da nicht so streng und hütet seine Geheimnisse, sondern ist da schon offen auch zu versuchen eine Win-Win-Situation herzustellen?

E2b: Ja also, da wäre schon noch Luft nach oben, auch für echte Zusammenarbeit. Wir haben jetzt meines Wissens keinen Verlag, wo wir sagen, wir setzen uns jetzt zusammen und tauschen uns aus, wäre ja alles denkbar, aber sowas gibt es im Moment nicht. Eher eben auf Bedarf hin konkrete Nachfrage im eigenen Netzwerk oder eben in solchen Stammtischen oder was auch immer es gibt.

I: Alles klar, sie können sich natürlich auch nochmal zu anderen Fragen äußern, aber ich bin jetzt mit meinem Fragen am Ende angelangt. Vielen Dank für ihre Antworten! Möchten sie sich nochmal rückwirkend äußern?

Alle: Nein.

Interview 3

(geführt mit Experte 3 (E3) – Geschäftsführer und Interviewer (I))

I: Bevor ich ganz einsteige mit dem Thema wäre es super, wenn sie ganz kurz nochmal ihren Job - letztendlich ihre Aufgaben beschreiben könnten.

E3: Ich bin Geschäftsführer - hier zuständig für den Finanzbereich, Vertrieb und Marketing und die operativen Bereiche wie Herstellung, IT und Kundendienst.

I: Und wie lange sind sie da schon tätig?

E3: Ich bin seit 2010 bei *Verlag 3*, bin eingestellt worden als Leiter der Finanzabteilung und habe dann bis 2014 sukzessiv mehr Bereiche in meine Verantwortung bekommen und bin dann 2014 Geschäftsführer geworden und 2015 Geschäftsführer für den Verantwortungsbereich, den ich gerade beschrieben habe. Da gab es eben nochmal eine Veränderung, wo von einer dreiköpfigen Geschäftsführung auf eine zweiköpfige Geschäftsführung reduziert wurde und in diesem Zuge habe ich dann diesen kommerziellen Bereich des Vertriebs und Marketings übernommen.

I: Vielen Dank - das reicht für den Einstieg.
Dann würde ich jetzt zum Thema kommen. Und zwar ist meine allererste Frage, ob sie sagen können, dass gerade im Verlag Aktivitäten betrieben werden, die die Verbesserung bzw. die Gestaltung neuer Produkte oder Dienstleistungen, die Verbesserung bzw. die Gestaltung neuer interner Prozesse und/oder die Gestaltung eines neuen Geschäftsmodells zum Ziel haben?

E3: Das ist eine sehr lange Frage.

I: Das stimmt.

E3: Die ganz kurze Antwort ist Ja. Wir arbeiten schon an diesem Thema und letztes Jahr haben wir uns intensiver damit beschäftigt. Davor haben wir die Zeit davor nutzen müssen um das Geschäft – welches eher ein traditionelles Geschäft ist – zu konsolidieren. Natürlich erkennen wir an, dass bestimmte Entwicklungen wie die Digitalisierung schon Alltag sind. Nicht die Floskel „Digitalisierung“, sondern die Herausforderung Digitalisierung, weil wir sie wirklich auch in den unternehmerischen Alltag einbinden müssen. Aus unterschiedlichen Stellen im Unternehmen haben wir die Signale bekommen, dass wir teilweise nicht mehr zeitgemäß und effizient organisatorisch aufgestellt sind und wir arbeiten daran, dies zu ändern.
Wir haben angefangen, Arbeitsabläufe zu beschreiben, die eine interdisziplinäre Zusammenarbeit verbessern können und sind da jetzt gerade in der Umsetzung.

I: Das ist sehr interessant und sie haben damit eigentlich auch schon meine nächste Frage beantwortet und zwar, ob sie es wichtig finden, dass auch der gesamte Verlag in das Thema einbezogen wird – eben neue Prozesse gestalten etc.?

E3: Es ist nicht immer die große Revolution, mit der man anfängt, sondern eher um das Kleine. Unternehmenskultur macht man nicht für einen elitären Kreis sondern für alle und es muss auch von allen getragen werden damit wir das auch im Kleinen - unsere Prozesse, unsere Abläufe - verbessern können.

I: Und sie sehen sich da – als Führungskraft – und auch die anderen Führungskräfte in der Verantwortung dies auch aktiv anzustoßen?

E3: Ja, da sehe ich mich auf jeden Fall in der Verantwortung und von den anderen Führungskräften erwarte ich das auch.

I: Sagt ihnen denn der Begriff Innovationsmanagement etwas und wenn ja, was verstehen sie darunter?

E3: Ja, mir sagt das schon was, obwohl es ein breiter Begriff ist. Innovation erstmal per Wort ist etwas Neues und Management ist die Verwaltung davon. Weil man nicht auf Abruf Innovation herbeizaubern kann, muss man den Mitarbeitern Raum, Zeit und Instrumentarien geben.

I: Also, ich will da noch nicht zu viel Vorweg nehmen, aber es ist tatsächlich so, dass es ein sehr breiter Begriff ist, auch der Begriff Innovationen. Aber sie haben es tatsächlich schon, so wie es in der meisten Literatur beschrieben wird, auf den Punkt gebracht.

E3: Ja danke, es kann natürlich auch sehr vage sein.

I: Ist es, definitiv.

E3: Aber wenn man darüber nachdenkt, kommt man auch in so ein Feld, wie ich gerade beschrieben habe.

I: Genau. Gibt es denn hier im Verlag auch eine ganz konkrete Innovationstrategie? Könnten sie diese kurz erläutern.

E3: Sagen sie mir mal, was sie unter Strategie verstehen.

I: Also es geht hier um die strategische Ausrichtung, in welche Richtung das ganze Unternehmen gehen soll – längerfristig gesehen. Also eine langfristige Richtung, die sich das Unternehmen setzt.

E3: Ja, sehen sie, dies ist schon wichtig. Strategie ist keine Richtung, sondern dass, was ich tue um Ziele zu erreichen. So wie sie das definiert haben, ist die Richtung eher das Ziel und für mich ist Strategie eben wie ich zu den Zielen komme. Natürlich gibt es kurz-, mittel- oder langfristige Strategien. Und zur Frage: Gibt es eine Innovationsstrategie? Hier würde ich sagen: Da arbeiten wir noch dran.
Wir denken darüber nach, wo die Reise von wissenschaftlichen Verlagen hingeht. Wir haben eine bestimmte Umsatzverteilung, die sich momentan noch sehr stark orientiert an den traditionellen Geschäften, wie es vor fünf oder zehn Jahren nicht ganz anders war. Anerkennen aber, dass es neue Entwicklungen gibt - Open Access, Service Publishing, die Entwicklungen des rechtlichen Rahmens in Deutschland und in der EU - die die Wahrscheinlichkeit steigen lassen, dass es irgendwo in eine andere Richtung geht. Die Strategie momentan ist, dass wir dabei sein wollen, wenn irgendwo so ein Randthema besprochen wird. Es gibt sehr, sehr ernstzunehmend Entwicklungen im Verlagswesen und wenn die sich in ihrer Ausprägung radikalisieren, dann müssen wir schon erheblich das Unternehmen verändern. Wir versuchen das bestehende Geschäft weiter zu entwickeln und offen zu sein für Neuerungen. Das sind zum Beispiel digitale Produkte, das ist das Thema Open Access oder Service Publishing. Die Strategie ist momentan relativ offen zu sein, und anzuerkennen, dass das auf Dauer nicht der Weg des Unternehmens sein kann und Überlegungen zur Zukunft zu diskutieren.

I: In Ordnung. Ich komme nun zu einem bisschen anderen Thema, wobei sie es schon angesprochen haben: Und zwar allgemein zur Unternehmenskultur. Da möchte ich sie einfach mal fragen, wie sie das Betriebsklima hier im Verlag empfinden.

E3: Ich empfinde es als gut. Es gibt die Umfrage aus dem letzten Jahr, die insgesamt auch zu diesem Ergebnis kommt, aber wenn man dann in die Details einsteigt, dann bieten sich Möglichkeiten der Verbesserung.

I: Und wie finden sie wird im Verlag kommuniziert - sind sie damit zufrieden, ist es offen?

E3: Ich finde schon, dass die Kommunikation bei uns offen ist. Aber auch hier können und werden wir uns verbessern – das ist aus Umfragen der Belegschaft bestätigt, und diese nehmen wir auch ernst. Ich habe mit meinem direkten Team eine sehr gute Zusammenarbeit und kommuniziere viel. Der Informationsfluss weiter in den Betrieb hinein muss verbessert werden.

I: Wenn sie sich jetzt vorstellen, dass einem Kollegen oder Mitarbeiter Fehler unterlaufen, wie finden sie, sollte damit umgegangen werden?

E3: Darauf sollte hingewiesen werden. Es sollte erstmal offengelegt werden und dann sollte man zusehen, dass der gleiche Fehler nicht zu oft passiert. Über eine Zeit stellt sich dann heraus, ob es da ein fundamentales Problem gibt, und dann müssen andere, korrektive Maßnahmen eingeleitet werden. Am Ende muss natürlich das Richtige erzielt werden, aber Fehler zu machen, ist für mich erstmal überhaupt kein Problem.

I: Finden sie es wichtiger, wenn man als Führungskraft den Mitarbeitern klar und unmissverständlich Aufgaben zuweist, oder wenn vielleicht sogar Platz für Gespräche oder Diskussionen ist?

E3: Zu den Arbeitsaufgaben?

I: Genau. Zu den Tätigkeiten.

E3: Diskutieren kann man alles, aber wenn sich jemand auf eine Stelle in der Zeitschriftenherstellung bewirbt, kann sie sich nicht darüber beschweren, dass sie kein Marketing machen darf. Das ist sehr grundsätzlich. Aber wenn ich in der Zeitschriftenherstellung irgendwelche ineffiziente Vorgänge bemerke, dann ist eine Diskussion dazu sehr willkommen. Ich gebe zu, dass wir die Freiheit, dieses zu tun stärker im Betrieb fördern müssen.

I: Dies beantwortet auch wieder mehr oder weniger eine weitere Frage von mir:
Ob es eben möglich ist, wenn ein Mitarbeiter eine Idee hat für verbesserte Abläufe oder sogar ein neues Produkt, inwieweit er diese Idee einbringen kann.

E3: Ja, es gibt ja hier das sogenannte Ideenmanagement bzw. eine Ideation Board, die wir einberufen haben, damit Ideen Gehör finden. Es gibt auch klare Regeln, was mit den Ideen passiert, und wie sich Kollegen im Unternehmen zusammenfinden und darüber beratschlagen. Das finde ich wichtig. Ich bin mir nicht sicher, ob man das grundsätzlich so formalistisch betreiben muss, aber die Einführung war ein deutliches Zeichen, dass die Ideen der Mitarbeiter uns wichtig sind. Normalerweise sollte das eigentlich im Unternehmen Gang und Gebe sein: ohne formalen Prozess neue, gute Ideen mit einzubringen – aber so weit sind wir noch nicht, obwohl wir auch hieran arbeiten.

I: Da würde ich gleich nochmal ein bisschen näher drauf eingehen wollen. Erstmal aber noch eine andere Frage. Wir haben ja vorhin auch über die Strategie gesprochen, dass es eben ein Weg ist um Ziele zu erreichen. Meinen sie, dass hier im Verlag den Mitarbeitern die Ziele des Unternehmens bewusst sind?

E3: Wir bekommen deutlich gespiegelt, dass die Strategie und die Ziele des Unternehmens nicht ganz klar sind. Es gibt natürlich eine Unternehmensstrategie und es gibt auch Ziele und diese habe ich

auch mehrfach kommuniziert. Wir arbeiten gerade daran, die Strategie und Ziele klar und deutlich zu formulieren, und diese dann auch wiederholt in das Unternehmen zu tragen.

I: Eine weitere Frage, die in diese Richtung geht: Denken sie, dass hier im Verlag auch Kunden- und wettbewerbsorientiert gearbeitet wird?

E3: Noch zu wenig. Insgesamt ist das bei Wissenschaftsverlagen noch weniger ausgeprägt, weil es eben über lange Zeit nicht notwendig war. Mittlerweile ist es aber dringend notwendig Kunden mit einzubinden. Von daher haben wir jetzt beispielsweise im Marketing auch Themen wie Marktforschung stärker verankert - also auch organisatorisch - um dichter an die Kunden zu kommen.

I: Alles klar. Dann meine Frage: Werde denn im Verlag Anstrengungen betrieben um die Kompetenzen bzw. das Wissen der Mitarbeiter weiterzuentwickeln?

E3: Auf jeden Fall, aber hier auch könnten wir mehr tun. Das Thema Ausbildung/ Weiterbildung war auch eines der Schwerpunkte der Mitarbeiterbefragung. Wir müssen jetzt sehen, was wir innerhalb eines bescheidenen Budgets besser machen können.

I: Dann die Frage: Gibt es ein Kompetenznetzwerk, wo das Wissen bzw. Kompetenzen untereinander ausgetauscht werden können?

E3: Formal nicht, aber Wissenstransfer findet schon informell oder ad hoc statt.

I: Was ich aus meiner Erfahrung selbst beantworten kann ist, dass die Produktion ein Wiki eingerichtet hat, wo man einfach bestimmte Dinge nachgucken kann.

E3: Ja, das ist ein Beispiel. Da gibt es mehrere, die IT ist da auch vertreten und wir arbeiten ja gerade an einem neuen, einfacheren Intranetauftritt. Das Wiki soll dann perspektivisch auch abgelöst werden und es soll ein Intranetauftritt des Unternehmens geben, wo solche Dinge dann stattfinden. Also das soll dann wirklich als Kommunikationsplattform genutzt werden für alle Kollegen und Kolleginnen im Unternehmen. Der erste Entwurf soll auch Mitte des Jahres fertig werden.

I: In Ordnung, dann meine Frage: Wird gezielt ein Innovationsprojekt betrieben? Also gibt es ein Team, das sich neben dem Tagesgeschäft um die Entwicklung bestimmter Ideen kümmert oder ähnliches? Könnten sie dies beschreiben?

E3: Ja, es gibt es. Wir sind gerade dabei eine Gruppe zusammen zu stellen, die abseits der funktionalen Organisation ins Leben rufen. Diese Gruppe wird sich genau um Produktinnovationszyklen kümmern. Sie ist interdisziplinär zusammengesetzt aus in-House Experten aus dem Marketing, Marktforschung, Produktionsmitarbeiter und der IT.

I: Aber das ist noch in der Planung?

E3: Nein, wir sind gerade in der Umsetzung.

I: Wird da schon konkret gearbeitet in diesem Projekt, in diesem Team?

E3: Noch nicht, aber sehr bald.

I: Achso. Okay, unabhängig davon, haben sie ja auch gerade gesagt, dass verschiedene Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen zusammengebracht werden. Finden sie es wichtig, dass Interdisziplinarität vorherrscht?

E3: Ja, das finde ich sehr wichtig.

I: Wer wird dann zukünftig in der Verantwortung sein zu entscheiden, welche Ideen umgesetzt werden?

E3: Der Leiter dieser Gruppe hat langjährige Erfahrung mit digitalen Geschäftsmodellen und das ist dann auch derjenige, der sagen kann: ‚Jetzt geht es rechts oder links rum'.

I: Und wie werden die anderen Kollegen, die an diesem Projekt mitarbeiten, motiviert, dass sie sich engagieren? Gibt es konkrete Maßnahmen, wie Zielvereinbarungen oder gehört es einfach zur Tätigkeit hier im Verlag?

E3: Das werden teilweise umorganisierte oder neu geschaffene Stellen sein.

I: Achso.

E3: Das heißt die Motivation muss nicht zusätzlich künstlich angeregt werden – denn es gibt aus der Belegschaft genug Interesse - sondern das ist dann der Job.

I: Alles klar. Könnten sie es noch ein bisschen näher erläutern, wie dann der Prozess letztendlich aussieht, wenn dieses Team an Ideen arbeitet.

E3: Es gibt einen Template, wo die Idee skizziert wird und auf Basis dieser Idee wird dann modelliert und entschieden ob es konkret weiter entwickelt wird. Erst dann wird ein erster Business Case erarbeitet und parallel wird schon an der ersten Umsetzung gearbeitet, also an einem Testprodukt. Danach folgt der Markttest. Anhand der Resultate aus diesem Test wird die Entscheidung getroffen ob wir es an den Markt bringen, oder nicht. Was neu ist, ist dass wir sehr, sehr schnell in die Umsetzung gehen und am Markt mithilfe eines Produktes testen.

I: Ja, wenn sie dies gerade ansprechen: Arbeiten sie da auch mit Dienstleistern oder anderen Unternehmen zusammen oder wird es erstmal intern, also auch die Umsetzung behalten?

E3: Es wird soweit es geht erstmal intern stattfinden. Wir werden sicherlich manchmal aus Ressourcengründen auf Marktforschungsinstitutionen zurückgreifen. Auch müssen wir bei digitalen Produkten mit unserer Plattform zusammenarbeiten, welche wir mit einem Partner betreiben.

I: Wobei da eher die Umsetzung im Vordergrund steht weniger der Ideeninput?

E3: Ja, der Ideeninput ist hier.

I: Genau, darauf wollte ich hinaus. Also der Ideeninput ist intern und die Umsetzung wird ggf. auch ausgelagert.

E3: Also intern in dem Sinne, dass auch Autoren über das Lektorat Ideen einbringen kann, die aber durch uns ausgearbeitet werden. Wichtig ist aber, dass Autoren (u.a.) Ansprechpartner haben, mit denen sie ihre Ideen platzieren können.

I: Ja verstehe. Soll es da auch spezielle Kriterien geben, welche Ideen weiterverfolgt werden?

E3: Na die erfolgreichen, natürlich! Letztendlich ist es so, dass neue Produkte brutal an harten Kriterien messbar sind. Wichtig ist, viele Ideen auf den Tisch zu bekommen und diese dann konkret und akribisch zu bewerten.

I: Also, es geht auch darum, die Ideen nicht zu verwerfen, sondern sie auch in regelmäßigen Abständen wieder hochzuholen?

E3: Genau. Alles wird erstmal aufgenommen und dann schaut man, wie es weitergeht.

I: Wie wichtig finden sie es innerhalb des Projektes sich trotzdem noch auf die Kernkompetenzen des Verlages zu konzentrieren, also das Kerngeschäft: Print Bücher und E-Book herauszubringen, zu publizieren?

E3: Das ist eine sehr grundsätzliche Frage. Ich finde es deswegen wichtig, weil wir hier mehr als 360 Leute beschäftigen, die wahrscheinlich sehr stark noch in diesem traditionellen - so wie sie es bezeichnen - Kerngeschäft arbeiten, und das kann man einfach nicht vernachlässigen. Von daher ist die Situation momentan insgesamt anspruchsvoll, weil wir nicht als Start-Up auf der grünen Wiese agieren, sondern den Betrieb, der hier über Jahre aufgebaut wurde, im Blick behalten müssen. Das Beste, was wir machen können ist, den Betrieb so fit und so effizient gestalten, dass wir unsere Errungenschaften für die Unternehmung am Rande des Kerngeschäftes machen und das ist im Grunde, was uns die letzten zwei Jahre auch ganz gut gelungen ist. Das Unternehmen hat sich gut entwickelt und das ermöglicht uns jetzt das Ausprobieren und in eine andere Richtung zu gehen, in der sich das Unternehmen zukunftsgerichtet auch aufstellen muss.

I: Meinen Sie, wenn man versucht in die Zukunft zu gucken, dass es auch eine Option wäre eine Art Start-Up zu gründen, wenn es dann doch nicht mehr parallel mit dem Kerngeschäft funktioniert?

E3: Ja, das ist auf jeden Fall eine Option über die wir uns Gedanken machen. Es gibt mittlerweile viele Verlage, die neue Ideen oder Produkte auslagern, also es abseits des Kerngeschäftes machen. Das hat etwas. Wir hatten ja auch schon einige Produktideen, die nicht funktionierten, weil die Mentalität von einem Start-Up eine komplett andere ist. Die Frage für uns ist: bekommen wir das im Rahmen unserer bisherigen Strukturen hin, z. B. auch über Kompetenzerweiterung, oder kommen wir zu dem Ergebnis, dass das nicht möglich ist und dass wir es abseits dieser Organisation machen?

I: Alle klar. Dann sind wir schon zum letzten Block angelangt. Meine Frage ist: Wenden sie spezielle Projektmanagementtechniken an um Ideen zu entwickeln? Sie haben ja vorhin auch schon Kreativitätstechniken angesprochen.

E3: Wir arbeiten agil, ohne daraus ein großes Trara zu machen. Wir haben zum Beispiel bei unserer Plattform früher vier Zyklen gehabt und das sind jetzt deutlich mehr – wir sind jetzt sehr viel schneller als früher.

I: In Ordnung. Wir haben es zwar schon ein bisschen angesprochen, aber ich würde nochmal gerne darauf eingehen. Und zwar ob es eben auch eine Option ist mit Institutionen zusammenzuarbeiten oder mit anderen Kooperationsunternehmen um eben Ideeninput reinzukriegen. Gibt es da schon konkrete Kooperationen - sie hatten einen Partner für ihre Plattform angesprochen?

E3: Wir haben viele Partner, mit denen wir für alle möglichen Projekte zusammenarbeiten. Und wir haben immer wieder Gespräche mit Start-Ups, die sich auch um Prozesse kümmern oder interessante Features auf unserer Plattform vorstellen. Da sind wir eigentlich regelmäßig im Austausch.

I: Also sie finden schon, dass man sich da auch als Unternehmen nach außen öffnen sollte…

E3: Ja, auf jeden Fall.

I: und keine Mauer um sich herum erbaut?

E3: Wir erkennen an, dass es Entwicklungen gibt, von künftigen Nutzern oder Autoren oder Kunden, die völlig an den Nutzungsbedürfnissen von mir zum Beispiel vorbeigehen. Die sind einfach schlicht und ergreifend 20 Jahre jünger und ganz anders sozialisiert, ganz anders aufgewachsen, als ich das zum Beispiel bin. Man muss sich öffnen, sonst arbeitet man irgendwann am Markt vorbei.

I: Was halten sie abgesehen davon von Ideenwettbewerben oder solche Sachen wie Crowdsourcing, wo man durch eine ganze Masse an Menschen im Internet neue Ideen generiert? Sehen sie dies als Chance oder eher als Risiko?

E3: Dass wir jetzt über Crowdsourcing den Verlag nach vorne bringen, bezweifele ich. Mittel für Investitionen stehen uns zur Verfügung.

I: Alles klar, dann bedanke ich mich rechtherzlich, denn wir sind jetzt mit den Fragen fertig.

Interview 4

(geführt mit Experte 4 (E4) – Head of Innovation und Interviewer (I))

I: Okay, before we start to talk about innovation can you please tell me in some sentences, what your job is about and how long you do this.

E4: Okay, I am head of publishing innovation at *Publishing house 4* and I think, I've been doing this job now for one and a half, two years and before the manager of publishing innovation, I was publishing editor, senior editor.

I: And what is your job about, which activities do you have to do?

E4: I think a part of my work is Start-Up liaison, so keeping an eye of which Start-Ups are in the academic publishing arena and consider whether we should partner with them, whether we should run a pilot with them or whether we should ignore them all together – that's part of it. So I have a couple of pilots running at the moment, a couple in preparations and at the same time I am also responsible for Bookmetrix. That is a – how to say it - incorporated Start-Up, that was started with *Publishing house 4*, before the merger, it is now one of *Publishing house 4*.

I: And do you have a team, which works for you under your leadership?

E4: No, I am together with a team, but it is not a direct supervision. I am mostly head of myself.

I: Okay, thank you, this is enough for the beginning. So I will now come to the topic innovations. So my first question is: Do you know if *Publishing house 4* as publishing house works on projects which deal with innovations or improvements concerning products, services, processes or business models at the moment?

E4: Yes.

I: Can you describe it in some sentences what is it about?

E4: Yes, I mean, I can take Bookmetrix as an example. So right now, we are working on the improvement of Bookmetrix. Bookmetrix was launched two years ago at London Book Fair. And we see a huge uptake of visitors to *Publishing house 4* Link, to Pelgrave, to Apress and we want to see if we can better serve them. And this is also an area of our… so we are the largest book publisher so I think we should take a leadership role here and which is why we start Bookmetrix in the first place and we see that it is a huge… the authors are very pleased to it, they finally can see what's the impact and the reach of their books is and what we want to do now is to see whether if we can also use these metrics to better serve readers.

I: So it is a win-win situation for the company and for the authors, too?

E4: Yes.

I: Do you know the term 'Innovation Management' and can you describe what do you think is 'Innovation Management'?

E4: I think that is that ideas are conceived and work out appropriate to finale results. But I think it is a very diffused term. Also it is taken in different approaches. Some companies have really an innovation unit - we don't. So we have all kind of people, who are working on innovations and try to bring that together.

I: That is really interesting, because it refers to my next question: Do you think it is important that the whole publishing house works on innovations and on the topic innovation?

E4: Yes, absolutely.

I: Can you tell me some reasons for this?

E4: Yes, I think innovations can come from many places and sometimes innovation can be any small thing, which makes life a little bit easier or it can be a big thing, for example Bookmetrix. But each one of them is value to our company. So if you would have one unit, which only responsibility is innovation then you innovating because you want to innovate, which seems the wrong way around. I think you have to innovate because there is a need to innovate.

I: Okay. Do you think the management is responsible for supporting innovations and the innovation process?

E4: Yes, I think so, that's interesting times. As I mentioned, yesterday we heard we will have a new CEO, who is 20 years younger - so that will make a change in the company. I think at the same time – and also two years ago when we merged, which gave us position to really make a difference. So before there were like six companies, now we are two and now we really are two. So I think, in the past two years you see more overdrive to innovate and be a bit bolder than before. Before we were a big publishing house, but nearly there but not near enough. If this makes sense.

I: Yes, I think so. Do you also think that the management have to be active, to push this topic?

E4: Well, at least embrace it rather than to push it. We're, as you noticed maybe, we're also struggling still with it - how we want to shape that into the new company and do we want to. At the moment, this is what we're doing. And I think our management first of all – it is a very flat company still, also the senior management is very approachable. So when you have a good idea, you can pitch.

I: That is also an answer of a question of the interview, but I like to come back to it later. My last question of this block is: Do you know, if there is a concrete innovation strategy?

E4: Not as such, no. As I said, I think we want to be bolder and more leading. We see the world different as one of our large competitors and we are working on that.

I: But there is no written strategy like 'I want to archive this and that'?

E4: I think it is part of our whole strategy. And if you want to go to *Publishing house 4* Nature it is called: 'Look at our vision' and it includes the innovative. So yes, it must be somewhere. But it is not a separate strategy, how we want to be innovative. Not right now.

I: Okay. So now I have some questions about the corporate culture and communication at *Publishing house 4*. How do you find the corporate culture at *Publishing house 4*?

E4: I think it is an interesting mix. And I don't think we are very corporate.

I: Okay.

E4: But we have an interesting Mix. My background is *Publishing house 4* and there are the Dutch people and the Germans, which is a very different culture - believe it or not - and now we have the English joining us and the Dutch and English are maybe a little bit closer than the Dutch and the Germans. I think it now slowly starts to blend after two years post-merger to quite a nice company culture, where people are approachable and are open and open minded but not very corporate.

I: And can you communicate openly and friendly or is it something else in the company? So are you happy with the communication between the colleagues and the management?

E4: Yes, I guess my nature is to be open and just saying, what I think, pretty much. Communication usually goes quite well. I think, what you do see is - and maybe it is also in other companies - that you see a difference between the older and younger generation, where I think, I still belongs to the younger generation. For example, we have now a new Intranet, which is a more Facebook-like platform and you see that some of the colleagues struggle with that, that is not so much because they don't want to communicate but this is a new way of communicating and they feel overwhelmed or get lost in cyber space.

I: So is this also a tool to transfer knowledge or expertise?

E4: Yes.

I: So you can really exchange knowledge between the colleagues?

E4: Yes, you can basically doing everything you can do on Facebook. You can start groups, you can share videos, you can see PowerPoints, you can work on a document together whiteout anybody else.

I: Okay, so now please imagine that a colleague makes a mistake which causes costs. How do you deal with this at *Publishing house 4*?

E4: I think in general we used to be… I didn't hear of any recent examples. I think we are fairly forgiving by nature. And one or two projects of us went quite wrong and the particular colleague got a new position within the company to try it again.

I: Ah okay, so it is a kind of failure management? Learning from the mistakes?

E4: Yes.

I: And do you think it is more important, when a manager assigns tasks to the employees in an unmistakable way or when there is room for discussions and the manager and the employees can communicate equally?

E4: I think there is room for input from the employees.

I: So are the management open for ideas?

E4: Yes. But you do see some local differences. I think that is more a Dutch-English-approach than a German-approach, because you want to be a company you have to do.

I: Do you think the employees of *Publishing house 4* know the business objectives?

E4: Yes, I think most people are aware of that. Of course not all of them, but we do a lot of internal communications about it or insides like a 'Vorlesung', what the vision is. And especially after the merger, of course there was a lot of attention to what is the new vision of the company and what is a vision, first of all and that we want that everybody is aware of this.

I: And do you think every member of *Publishing house 4* should work customer oriented and competitive?

E4: Those are two very different topics.

I: Yes, maybe.

E4: I think customer oriented: Yes, absolutely. I think the academic publishing is changing a lot and the customer - the authors, let's say, are becoming more and more important, so we should be author centred or researcher centred. And the other part was?

I: Competitive. To think about the market and the market changes - how it is changing.

E4: I am not quite sure about that. Not so much, because sometimes you have to be bold and not follow the market and do your own things to see what works right, for example. We had to share the initiative, where authors can share their articles with people, which have no access to the journal in a read-only way. So this is very new and very innovative. And this is not what somebody else is doing.

I: So you mean, there is no competition?

E4: Right.

I: Alright. Now I have a question, you maybe already answered, but I want to ask it again. Are there possibilities to bring an idea to someone whom it may concern? So I mean if a colleague has a new idea for improvement or innovation has he the possibility to bring it to the person whom it may concern?

E4: Yes, of course. But I think it depends on yourself, whether you are bold enough to go to the CEO. But at the same time I think you can do that.

I: But is there a kind of suggestion system or ideation management?

E4: No. Not yet. This is something we are looking into.

I: So it is in planning?

E4: Yes – on consideration.

I: Okay, my next question is: Do you know if *Publishing house 4* tries to enhance the expertise and knowledge of the employees?

E4: It is a good question. I think there is some learning platform where you can go. And again, it really depends on your manager and yourself, whether you do very much or not. I think there are courses, also for management, but it depends a little bit on whether your supervisor is proactive.

I: Alright. Do you work on certain innovation projects at the moment?

E4: Well, yes.

I: Yes, you already said you work by yourself on Bookmetrix, but there is also a team, which develops the project. Can you tell me how this works?

E4: Yes, I think, it is more about metrics organisation. You have on one side the business and it is the business only and on the other side you have the IT. That's why the team bought developers and they report to their head of developers, but they work for my projects. So the line reports up to their managers within the IT organisation but they work on different projects.

I: So do they work beside the day-to-day business on these projects?

E4: No, they work full time, it is their job. But I am not the manager in this line.
Also it is a young team and there is a learning curve - that is one thing. And of course, in this case, it is also a German team and I am the product owner based in the Netherlands, not in Berlin and they are based in Berlin. So we have to do a lot of hangouts and skyping and these kinds of things to stay informed. That's why I go down there every month to talk to them. Now we have a new version of Bookmetrix. It is supposed to be ready by the Frankfurter Book Fair and all looks good now.

I: And is there a chance for realisation of an idea, even if it's brilliant but out of one's mind? How do you cope with it when there are crazy ideas?

E4: Well, personally I think you can never have enough crazy ideas, but as I said, I think we are now trying to be bolder. Two years ago we developed a whole new business model around Open Access together with the State Secretary of Education of the Netherlands and this was revolutionary. So it was a crazy idea, yes. And do we know if it will work – no, but on the same time other universities wanted it as well - so there we go.

I: Okay, thank you. You already said that the team of Bookmetrix is very young. Can you also describe how the team is assembled – which competencies they have?

E4: We have a couple of back-end developers, front-end developers, project managers, some designers and UI designers.

I: So they are only responsible for the realisation or is it also the team, which created the idea for Bookmetrix?

E4: No, basically that's my idea. We talked with a lot of people and get feedback of costumers and so on. And I worked on a new concept and presented that to the chief publishing officers.

I: Okay, I understand. So you take the decisions in which direction the project should run?

E4: Yes, with some input from stakeholders. For example now we are talking to some people from sales, we've spoken with people from publishing and so on. With these different aspects we make sure that we reach our user.

I: From where do you have gotten your inspiration for Bookmetrix?

E4: The inspiration was actually frustration. So basically, the idea to start Bookmetrix was conceived when I was a publishing editor. And I worked on it together with a colleague, besides my normal work and one of the teams I accounted is that…, I do acquiring new book titles, and when you speak to academics and ask them: 'Would you like to write a book?', they would say: 'What is it for me? I don't get any recognition for the work that I do, so why I should writing a book?'. Even when they make money and even when they earn a lot of money then still academics are usually, mostly do it for the recognition and for the credits on their academic career. And up till then the whole industry was very journal and article focused. So that was then when I thought, we have to create something, where we can make it more insightful for those who do write books with us - which impact is on the books. And this is what we build as initial prototype.

I: So it is very near to the customer in fact?

E4: Yes.

I: Okay, now image please that there are changes at the market. Can you include these changes into this innovation project?

E4: Well, I still have a long-time vision and I hope we can archive that with a new version.

I: So you do try to consider the changes?

E4: Yes.

I: Do you have criteria for the evaluation of ideas? When there are new ideas for Bookmetrix.

I: Yes, that is what we do with the team then. So we have a grooming session and then we look at the different costs, which are there or different ideas, which are there and see how feasible it is and how much time we need for that, what the priority is.

I: Do you use certain project management techniques for that?

E4: Yes, we have a certain platform. We use it for more extensive descriptions or workflows. That tool is used to our company.

I: So now some other kind of questions: Do you know how does *Publishing house 4* deal with, when you have developed an idea, which is good, but at the moment it doesn't fit in any business segment of *Publishing house 4*? What do *Publishing house 4* in this case? Or what's about the ideas, which can't be realised at the moment. What happened with them?

E4: Not much, I think. It depends really much on the project, on how much you need, it is easy to develop a product, but if you can't sell it to anyone... There is always a whole circus around, if you want to make success out of this. So developing a product is one thing, but if you don't have resources for the sales, for the marketing, you know all this and that, then it is really difficult to set up something new. If the expectations are high, then we might consider that. So you really need a good business case or find a partner.

I: In this case, do you try to find a partner to realise the idea maybe?

E4: Yes, for example Bookmetrix. The first face was developed by an external company. We didn't have the resources at that time or developers to work on that. So we hired a company that could do it, which build the first version - with still me as business owner or products owner, whatever you call it, but it was sort of outsourced.

I: This is quite interesting, because it again refers to another question: Do you think it is quite relevant to work with institutions or do you cooperate with other companies to create or realise ideas?

E4: Yes, of course you have to be careful with which companies you work together, but I think, especially in the academic publishing there are many initiatives, where companies working together. For example ORCID, where you have companies and institutions, where there all embraces new identifier for authors. Crossref is another one, where you have the crosslinking between articles, but that is become more and more. So I think when there is an opportunity without being competitive and when it benefits everyone, I think it will work. You see that also, I am working with a group of competitors together on a conference already now for years in a role about Almetrics. For some topics you also have to be – how to say – that is more a sort of change management. Before you can introduce something or if you want to get the academics move slightly different or university or institution, you also have to organise more knowledge sessions or conferences.

I: Yes, of course and do you think this is a way to improve the own innovations of a company or for creating new ideas?

E4: That could happen there, yes.

I: So it is a kind of win-win situation or you can take advantages from that?

E4: Yes, of course it depends a lot of which partner you have. I don't think there will be ever a partnership between *another certain well-known book publisher* and *Publishing house 4,* at least not, if there are the only two. But if you do it across all publishers - then yes. But if it treated a tech-company or somebody else, why not.

I: And what do you think about ideas competitions or Crowdsourcing, which is a possibility to create new ideas with externals or with the whole crowd in the internet?

E4: I didn't look into that yet. My initial respond is that they might be tricky, because you could set expectations that you can't make. So you have to be very careful about it, at least how you frame it. Of course, on the other hand, we're open. We also doing some other projects with universities and if this works on peer review, on data sharing or these kind of things, but crowdsourcing… The thing is that academics are very different -not only geographically. The scientists in China have very different issues to solve, than the ones here in Europe or in America. And between those you have sort of conservative ones and proactive and nearly radical ones, who have always something to complain. So if you organise something like that, it can be right but you can also have these proactive ones, who come with all kind of ideas. Than you have a very complicated situation or at least an image situation.

So I think you have to be careful. What we do or what we've done last month for the first time is an event, where we set out two challenges for Start-Ups. We had a couple of Start-Ups, which responds, four was selected to pitch at the senior board members and now one of them will move on and follow up this discussion and deep dive.

I: Ah okay, so these kinds of activities - speaking to Start-Ups - are a chance to create new products for *Publishing house 4* or something like that?

E4: Exactly. So that's one of the things, I organised. For this reason I also work together with two companies or platforms.

I: And the Start-Ups can work on their own?

E4: Yes, for the last one, we said: 'How can we be sure that the right content arrives at the right researcher, because there is so much content? How can we make sure that the match between these two is optimum? Do you have something to help us?'. And there were all kind of Start-Ups who thought they have the best idea, but it was already existing problems and then they work on it and pitch for it.

I: And for Bookmetrix, was there a concrete process, which was implemented, from the idea to realisation?

E4: No. It was actually from the particular case. But I think we use it up well and where you really sort of treated the ideas of Start-Ups as a Start-Up pitch for venture capital, which was in our case the CEO and another board member and they said: 'Yes, go ahead!' and we kept it really isolated as a project to our nearly launch and when we had something ready to show, we showed it to all the publishers: 'This is what we build, what do you think?'. I think that actually works quite well. On the other side it might stuck in all kind of political game play - this and that and all everybody say something. In this case, we had it and it was there and we said: 'Okay, this is what it is, what do you think?'.

I: And the colleagues, who works on Bookmetrix too, are there from *Publishing house 4* or are there reorganised?

I: The once in Berlin?

I: Yes.

E4: Those are new recruits. This is why it is a young team.

I: I see. Okay, thank you very much. Now we have reached the end of my interview.

Anhang D: Extraktionstabellen der Experteninterviews

Forschungsfrage 1

Legende:
Spalte A: Experteninterview (E1 bis E4)
Spalte B: Zeilenverweise der Frage im Transkript
Spalte C: Zeilenverweise der Antwort (Spalte D) im Transkript
Spalte D: Antwort
Spalte E: Indiz und Zeilenverweise
*Auslassungen sind in den Originalzitaten durch [...] gekennzeichnet

Extraktionstabelle A1

Frage (0)

A	B	C	D	E
E1	11–14; 17; 29	18–28; 30–53	– die Verbesserung oder Gestaltung neuer Produkte oder Dienstleistungen muss fortwährend gemacht werden, weil die Geschäftsmodelle an den Markt angepasst werden müssen – mit neuen Inhalten werden Umsätze ausgeglichen, die aus verschiedenen Gründen weggefallen sind – allgemeine Veränderung der Prozesse durchäußere Entwicklungen (Digitalisierung, Computertechnik) – aktuell wird der Markt beobachtet und entschieden, ob neue Produkte wie Enhanced E-Books ins Geschäftsfeld passen – zurzeit werden keine Innovationen entwickelt – das traditionelle Buch steht im Mittelpunkt: „Also, wir sind dabei sowohl zu gucken und zu beobachten, was gerade so gemacht wird, machen aber davon relativ wenig selber, weil wir einfach vom Programm her am Schluss noch aktuell das traditionelle Buch haben.“ (Z. 42–44)	Z. 205–207: – es wird derzeit kein konkretes Innovationsprojekte, also Projekte, wo sich ein Team neben dem Tagesgeschäft dransetzt und daran arbeitet, betrieben Z. 215–216: – das Tagesgeschäft steht im Mittelpunkt
E2	15–20	19	„E2c: Ich würde sagen, das können wir ganz einfach mit »Ja« beantworten.“	Z. 43–47: „Wir wollen von der konventionellen Produktion aus Lektorat – Satzbetrieb – Printprodukt hinkommen zu einer abstrakten XML-basierten, Content-Produktion, also Manuskript-Digitalisierung und aus diesen XML-Datenbestand, den wir dann haben, produzieren wir parallel Print und elektronische Produkte. Das ist letztendlich das eigentliche Ziel und darum drehen wir uns auch die ganze Zeit.“

A	B	C	D	E
E2				Z. 227–228: „E2b: Also die Umstellung, die gerade stattfindet von der konventionellen zur XML-First Herstellung [...].“ Z. 265–268: „Wir wollen halt weg von der linearen Buchproduktionstrecke oder Papiererzeugnisproduktionsstrecke hin zu: Wir sind als Fachinformationsverlag ein ‚Information Broker‘ – das sagt man ja so schön – und wir möchten letztendlich nur Informationen an unsere Kunden verbreiten und müssen letztendlich alle Wege offenhalten, die die Kunden wünschen.“
E3	12–16	19–28	– an diesen Themen wird gearbeitet und letztes Jahr wurde sich intensiv damit beschäftigt – vorher wurde das Geschäft, dass eher traditionell ist, konsolidiert – die Herausforderung Digitalisierung soll in den Alltag eingebunden werden – es wird daran gearbeitet, das Unternehmen zeitgemäßer und effizienter organisatorisch aufzustellen – es wurde begonnen Arbeitsabläufe zu beschreiben, die eine interdisziplinäre Zusammenarbeit verbessern können – dies wird zurzeit umgesetzt	
E4	15–18; 20	21–28	„E4: Yes, I mean, I can take Bookmetrix as an example. [...] And we see a huge uptake of visitors to Publishing house 4 Link, to Pelgrave, to Apress and we want to see if we can better serve them. And this is also an area of our… so we are the largest book publisher so I think we should take a leadership role here and which is why we start Bookmetrix in the first place and we see that it is a huge… the authors are very pleased to it, they finally can see what’s the impact and the reach of their books is and what we want to do now is to see whether if we can also use these metrics to better serve readers.“	

Extraktionstabelle A2

Frage (A1)

A	B	C	D	E
E1	/	/	/	/
E2	20–21	22–26	„E2c: Innovationsmanagement, der Begriff sagt uns allen was, ich würde das eher als Change Management bezeichnen, wenn es darum geht, neue Prozesse, die man entwickelt, auf die bisherige Belegschaft, Strukturen und so weiter anzuwenden. Damit ich nicht neue Strukturen neben den alten Strukturen aufbaue, sondern dass ich zwar separat entwickele, aber dann die entsprechenden neuen Strukturen und Prozesse auch ausrolle und die alten durch die neuen ersetze.“	
E3	40–41	42–44	„E3: Ja, mir sagt das schon was, obwohl es ein breiter Begriff ist. Innovation erstmal per Wort ist etwas Neues und Management ist die Verwaltung davon. Weil man nicht auf Abruf Innovation herbeizaubern kann, muss man den Mitarbeitern Raum, Zeit und Instrumentarien geben.“	
E4	31–32	33–36	„E4: I think that is that ideas are conceived and work out appropriate to finale results. But I think it is a very diffused term. Also it is taken in different approaches. Some companies have really an innovation unit – we don't. So we have all kind of people, who are working on innovations and try to bring that together.“	

Extraktionstabelle A3

Frage (A2)

A	B	C	D	E
E1	90–91	92–99	– grundsätzlich werden die Kollegen vom Vertrieb, vom Lektorat und die Verlagsleiter einbezogen, die Runde ist aber offen auch für Kollegen aus Herstellung – aber diese Themen werden nicht jede Woche besprochen – neben Programmbesprechung wird überlegt, was es noch für Möglichkeiten gibt	
E2	29–30	31–34	„E2a: Ja, es geht im Prinzip nur mit dem ganzen Verlag. Es ist sicherlich im ersten Schritt, bei uns jetzt bezogen, hauptsächlich auf Herstellung, Content Management und die Digital-Abteilung. Mitnehmen müssen wir logischerweise Verlagsleitung, Lektorate und irgendwann ist auch der Vertrieb von dem Prozess betroffen.“	
E3	29–31	32–35	„E3: Es ist nicht immer die große Revolution, mit der man anfängt, sondern eher um das Kleine. Unternehmenskultur macht man nicht für einen elitären Kreis sondern für alle und es muss auch von allen getragen werden damit wir das auch im Kleinen – unsere Prozesse, unsere Abläufe – verbessern können.“	

A	B	C	D	E
E4	37–38	39; 41–45	„E4: Yes, absolutely. [...] I think innovations can come from many places and sometimes innovation can be any small thing, which makes life a little bit easier or it can be a big thing, for example Bookmetrix. But each one of them is value to our company. So if you would have one unit, which only responsibility is innovation then you innovating because you want to innovate, which seems the wrong way around. I think you have to innovate because there is a need to innovate.“	

Extraktionstabelle A4

Frage (11) (vom 2. Leitfadenteil)

A	B	C	D	E
E1	205–206; 215; 217	207; 216; 218	– es gibt kein Innovationsprojekt – das Tagesgeschäft steht im Mittelpunkt	
E2	145–147	148–146	„E2a: Also, es gibt kein Team, was sich nur ausschließlich damit beschäftigt, sondern neben der Tagesarbeit eben diese kleinen Teams, die sich regelmäßig zu bestimmten Weiterentwicklungsprozessen treffen und diese dann vorantreiben.“	
E3	141–143; 148; 150	144–147; 149; 151	„E3: Ja, es gibt es. Wir sind gerade dabei eine Gruppe zusammen zu stellen, die abseits der funktionalen Organisation ins Leben rufen. Diese Gruppe wird sich genau um Produktinnovationszyklen kümmern.“ – das Innovationsteam befindet sich zurzeit in der Umsetzung, es wird im Team aber noch nicht gearbeitet	
E4	139	140	– es gibt ein Innovationsprojekt: Bookmetrix.com	

Extraktionstabelle A5

Frage (A4)

A	B	C	D	E
E1	100–101	102–112	„E1: Naja, wir haben durchaus schon überlegt mal zu gucken: Gab es in früheren Jahrzehnten Dinge, die man wieder aufnehmen kann, denn ich meine die Welt wird ja nicht alle Jahre neu erfunden. [...] Aber ich denke, es ist schon so, dass man denkt: Ja, gut man hat das Tagesgeschäft und hat damit natürlich sehr viel zu tun, aber das man ein bisschen nach draußen guckt, was wäre da, was man das ein oder andere Mal noch machen könnte und dann schaut man, wen spricht man an.“	
E2	38	39–47	„E2(C): Nicht in dem Sinne, dass wir uns eine Strategie zu Recht gelegt haben von vornherein. (...) Wir fragen natürlich auch in den anderen Abteilungen nach, sofern wir dort unbedingt Input brauchen und versuchen erstmal letztendlich das auf den Kernbereich zurückzuführen, der bei uns heißt: Wir wollen von der konventionellen Produktion aus Lektorat - Satzbetrieb - Printprodukt hinkommen zu einer abstrakten XML-basierten, Content-Produktion, (...). Das ist letztendlich das eigentliche Ziel und darum drehen wir uns auch die ganze Zeit.“	Z. 214–216: „E2b: Also nur unsere internen Abteilungsziele. Das wir also sagen: Dieses Jahr wollen wir so und so viele Werke umstellen und bis August soll die Zeitschrift XML-First laufen. Aber das sind unsere internen Ziele.“
E3	52–53	57–73	– zurzeit wird noch an einer Innovationsstrategie gearbeitet – es gibt eine bestimmte Umsatzverteilung, die sich v. a. am traditionellen Geschäften orientiert – es wird anerkannt, dass es neue Entwicklungen gibt, die zeigen dass sich die Branche in diese Richtung bewegt – die Strategie ist momentan ist, dass wir dabei sein wollen, wenn solch ein Randthema besprochen wird – Es gibt sehr ernstzunehmend Entwicklungen im Verlagswesen und wenn die sich in ihrer Ausprägung radikalisieren, dann muss das Unternehmen verändert werden – es wird versucht das bestehende Geschäft weiterzuentwickeln und offen zu sein für Neuerungen, wie digitale Produkte, Open Access oder Service Publishing – die Strategie ist offen zu sein, und anzuerkennen, dass das auf Dauer nicht der Weg des Unternehmens sein kann – es müssen Überlegungen zur Zukunft diskutiert werden	
E4	59–60	61–62; 64–66	– es gibt keine konkrete Innovationsstrategie, sie ist Teil der Unternehmensstrategie – dort irgendwo ist verankert, dass wir innovativ sein wollen, aber es gibt noch keine separate Strategie – wir wollen mutiger und führender sein – wir sehen die Welt anders als andere große Mitbewerber	

Forschungsfrage 2

Legende:
Spalte A: Experteninterview (E1 bis E4)
Spalte B: Zeilenverweise der Frage im Transkript
Spalte C: Zeilenverweise der Antwort (Spalte D) im Transkript
Spalte D: Antwort
Spalte E: Indiz und Zeilenverweise

Extraktionstabelle B1

Erfolgsfaktor 1.1.
Frage (3)

A	B	C	D	E
E1	133–135	136–150	– Fehler zu machen ist ärgerlich und man versucht diese zu vermeiden, aber es ist menschlich, da es einem selbst passiert – wichtig ist, dass man bereit ist Fehler zuzugeben	
E2	58–59	60–64	– wo Menschen arbeiten passieren Fehler, das ist normal – es drohen keine schwerwiegenden Konsequenzen: „Und da wird auch keinem der Kopf abgehakt und da muss auch keiner persönlich finanziell für haften.“ (Z. 58–59) – auf Fehler muss hingewiesen werden – es wird versucht, Fehler durch Prozessanpassung oder ähnliches zu vermeiden, was nicht immer möglich sein wird	
E3	85–86	87–91	– auf Fehler sollte hingewiesen werden – der gleiche Fehler sollte nicht zu oft passieren – wenn es ein fundamentales Problem ist, müssen Maßnahmen ergriffen werden, um diese Fehler zu vermeiden – Ziel sollte es schon sein, »das Richtige« zu erzielen – grundsätzlich ist Fehlermachen aber kein Problem	
E4	91–92	93–95	– grundsätzlich ist Fehlermachen kein Problem – wenn Projekte schief laufen, drohen keine schwerwiegenden Konsequenzen, man kann es nochmal versuchen: „I think we are fairly forgiving by nature. And one or two projects of us went quite wrong and the particular colleague got a new position within the company to try it again.“ (Z. 93–95)	

Extraktionstabelle B2

Erfolgsfaktor 1.2.
Frage (11A3)

A	B	C	D	E
E1	/	/	Überprüfung irrelevant	/
E2	170–171	172–174	„E2b: Also wenn das konstruktiv ist, dann ist das total willkommen. Also, auch Sachen die wir schon haben, auch nochmal neuer und besser zu machen, da hatten wir auch schon konkrete Fälle. Klar, dann wird das angehört und wenn das sinnvoll ist…“	
E3	Frage nicht gestellt			Z. 24–26: „Aus unterschiedlichen Stellen im Unternehmen haben wir die Signale bekommen, dass wir teilweise nicht mehr zeitgemäß und effizient organisatorisch aufgestellt sind und wir arbeiten daran, dies zu ändern.“ Z. 64–67: „Anerkennen aber, dass es neue Entwicklungen gibt – Open Access, Service Publishing, die Entwicklungen des rechtlichen Rahmens in Deutschland und in der EU – die die Wahrscheinlichkeit steigen lassen, dass es irgendwo in eine andere Richtung geht.“ Z. 204–206: „Das Unternehmen hat sich gut entwickelt und das ermöglicht uns jetzt das Ausprobieren und in eine andere Richtung zu gehen, in der sich das Unternehmen zukunftsgerichtet auch aufstellen muss.“
E4	154–155	156–160	„E4: Well, personally I think you can never have enough crazy ideas, but as I said, I think we are now trying to be bolder. Two years ago we developed a whole new business model around Open Access together with the State Secretary of Education of the Netherlands and this was revolutionary. So it was a crazy idea, yes. And do we know if it will work – no, but on the same time other universities wanted it as well – so there we go.“	

Extraktionstabelle B3

Erfolgsfaktor 1.3.
keine konkrete Frage, indirekt Frage (4)

A	E
E1	Z. 95–97: „Aber es ist durchaus so, dass man überlegt, was wären denn noch an Möglichkeiten da. Das ist also eine offene Runde und die Kollegen, die interessiert sind, können gerne mit teilnehmen [...].“
E2	Z. 172–174: „E2b: Also wenn das konstruktiv ist, dann ist das total willkommen. Also, auch Sachen die wir schon haben, auch nochmal neuer und besser zu machen, da hatten wir auch schon konkrete Fälle. Klar, dann wird das angehört und wenn das sinnvoll ist…“ Z. 111–118: – Prozessvorschläge werden in Gremien diskutiert und gemeinsam beschlossen Z. 67–72: „[...] wenn es darum geht Prozesse zu analysieren [...] begegnen wir uns ja alle auf Augenhöhe.“
E3	Z. 24–26: „Aus unterschiedlichen Stellen im Unternehmen haben wir die Signale bekommen, dass wir teilweise nicht mehr zeitgemäß und effizient organisatorisch aufgestellt sind und wir arbeiten daran, dies zu ändern.“ Z. 81–84: – Feedback aus Umfrage wird ernst genommen, dass Kommunikation verbessert werden soll Z. 98–100: „Aber wenn ich in der Zeitschriftenherstellung irgendwelche ineffiziente Vorgänge bemerke, dann ist eine Diskussion dazu sehr willkommen. Ich gebe zu, dass wir die Freiheit, dieses zu tun stärker im Betrieb fördern müssen.“
E4	Z. 93–95: „I think we are fairly forgiving by nature. And one or two projects of us went quite wrong and the particular colleague got a new position within the company to try it again.“ Z. 261–268: „E4: No. It was actually from the particular case. But I think we use it up well and where you really sort of treated the ideas of Start-Ups as a Start-Up pitch for venture capital, which was in our case the CEO and another board member and they said: ‚Yes, go ahead!‘ and we kept it really isolated as a project to our nearly launch and when we had something ready to show, we showed it to all the publishers: ‚This is what we build, what do you think?‘. I think that actually works quite well. On the other side it might stuck in all kind of political game play – this and that and all everybody say something. In this case, we had it and it was there and we said: ‚Okay, this is what it is, what do you think?‘.“

Extraktionstabelle B4

Erfolgsfaktor 2.1.
Frage (2)

A	B	C	D	E
E1	122–123	124–132	– manchmal, aber das ist eine Ausnahme, vergessen Kollegen besprochene Informationen nach vorne zu tragen – durch die wöchentlichen Treffen klärt sich aber immer alles – wir arbeiten gut zusammen	
E2	48–50	51–54	„E2a: Also in dem Bereich, in dem wir uns bewegen, kommunizieren wir sehr offen und wir kommunizieren auch sehr offen zu anderen Abteilungen hin. Das ist nicht unbedingt immer gegenseitig der Fall, aber wir versuchen schon möglichst alle kommunikativ mitzunehmen und haben da eigentlich ein sehr offenes Betriebsklima.“	
E3	80	81–84	„E3: Ich finde schon, dass die Kommunikation bei uns offen ist. Aber auch hier können und werden wir uns verbessern – das ist aus Umfragen der Belegschaft bestätigt, und diese nehmen wir auch ernst. Ich habe mit meinem direkten Team eine sehr gute Zusammenarbeit und kommuniziere viel. Der Informationsfluss weiter in den Betrieb hinein muss verbessert werden.“	
E4	76–77	78–79	„E4: Yes, I guess my nature is to be open and just saying, what I think, pretty much. Communication usually goes quite well.“	Z. 74–75: „I think it now slowly starts to blend after two years post-merger to quite a nice company culture, where people are approachable and are open and open minded but not very corporate.“

Extraktionstabelle B5

Erfolgsfaktor 2.2.
Frage (5)

A	B	C	D	E
E1	166–167	168–169	„E1: Naja, Ziel des Unternehmens ist es natürlich, dass man schöne Bücher macht, die sich auch möglichst gut verkaufen – das würde ich sagen ist allen klar.“	

A	B	C	D	E
E2	85	86–88	„E2c: Also bei uns in der Abteilung haben wir es oft genug kommuniziert. [...] Wir versuchen das auch über verschiedene Maßnahmen in die anderen Abteilungen des Hauses zu kommunizieren.“	
E3	111–114	115–118	„E3: Wir bekommen deutlich gespiegelt, dass die Strategie und die Ziele des Unternehmens nicht ganz klar sind. Es gibt natürlich eine Unternehmensstrategie und es gibt auch Ziele und diese habe ich auch mehrfach kommuniziert. Wir arbeiten gerade daran, die Strategie und Ziele klar und deutlich zu formulieren, und diese dann auch wiederholt in das Unternehmen zu tragen.“	
E4	105	106–109	„E4: Yes, I think most people are aware of that. Of course not all of them, but we do a lot of internal communications about it or insides like a »Vorlesung«, what the vision is. And especially after the merger, of course there was a lot of attention to what is the new vision of the company and what is a vision, first of all and that we want that everybody is aware of this.“	

Extraktionstabelle B6

Erfolgsfaktor 2.3.
keine konkrete Frage, indirekt Frage (5)

A	E
E1	Überprüfung irrelevant
E2	Z. 188–198: – die Umstellung des Publikationsprozess ist v. a. bei Loseblattwerke sehr kompliziert – der Kommunikationsaufwand ist sehr hoch, um dafür einen Lektor zu gewinnen – bei ihm muss das Verständnis geschult werden, warum umgestellt wird und warum das für den Verlag von Vorteil ist, was hat der Lektor davon, dies dem Autor zu verkaufen, worin liegt der Vorteil „Das ist ja sozusagen interne Lobbyarbeit, die extrem viel Zeit kostet, aber ich glaube auch eben der Schlüssel ist, ohne den es irgendwie nicht funktionieren kann.“ (Z. 197–198)
E3	kein Indiz gefunden
E4	Z. 261–268: „E4: No. It was actually from the particular case. But I think we use it up well and where you really sort of treated the ideas of Start-Ups as a Start-Up pitch for venture capital, which was in our case the CEO and another board member and they said: ‚Yes, go ahead!‘ and we kept it really isolated as a project to our nearly launch and when we had something ready to show, we showed it to all the publishers: ‚This is what we build, what do you think?‘. I think that actually works quite well. On the other side it might stuck in all kind of political game play – this and that and all everybody say something. In this case, we had it and it was there and we said: ‚Okay, this is what it is, what do you think?‘.“

Extraktionstabelle B7

Erfolgsfaktor 3.1.
Frage (A3) (1. Leitfadenteil)

A	B	C	D	E
E1	/	/	Überprüfung irrelevant	
E2	35–36	37	„E2a: Ja.“	
E3	36–37	38–39	„E3: Ja, da sehe ich mich auf jeden Fall in der Verantwortung und von den anderen Führungskräften erwarte ich das auch.“	
E4	46–47; 54	48; 55–58	„E4: Yes, I think so, that's interesting times.“ [...] „E4: Well, at least embrace it rather than to push it. We're, as you noticed maybe, we're also struggling still with it [...]. And I think our management first of all – it is a very flat company still, also the senior management is very approachable. So when you have a good idea, you can pitch.“	

Extraktionstabelle B7

Erfolgsfaktor 3.2.
Frage (4)

A	B	C	D	E
E1	151–153	154–160	– man geht davon aus, dass jeder weiß, was zu tun ist – man redet nur darüber, wenn es ein Problem gibt oder die Mitarbeiter fragen bei Fragen nach und besprechen dies mit der Verlagsleitung – ansonsten arbeiten die Kolleginnen eigenständig an den Projekten – es gibt keine ständige Kontrolle	
E2	62–64	67–72	„Wenn ich ein Manuskript bekomme und da soll ein Buch drauß gemacht werden, da ist nicht viel Interpretationsspielraum. Aber wenn es darum geht Prozesse zu analysieren [...] das sind alles offene ungebundene letztendlich Arbeits- oder Forschungsaufträge, könnte man sogar sagen und in dem Bereich begegnen wir uns ja alle auf Augenhöhe.“	
E3	92–93	96–99	„E3: Diskutieren kann man alles, aber wenn sich jemand auf eine Stelle in der Zeitschriftenherstellung bewirbt, kann sie sich nicht darüber beschweren, dass sie kein Marketing machen darf. Das ist sehr grundsätzlich. Aber wenn ich in der Zeitschriftenherstellung irgendwelche ineffiziente Vorgänge bemerke, dann ist eine Diskussion dazu sehr willkommen.“	

A	B	C	D	E
E4	98–100	101	„E4: I think there is room for input from the employees.“	vgl. Extraktionstabelle B6, Spalte E von E4

Extraktionstabelle B8

Erfolgsfaktor 3.3.
keine konkrete Frage, indirekt Frage (1) und (5)

A	E
E1	Z. 172–177: „E1: Ja, also das hatte ich jetzt eh erlebt, dass die Vertriebskollegin eher ein bisschen überrascht war, dass die Herstellungskollegen auch daran interessiert sind, dass die Bücher auch verkauft werden. Die interessieren sich nicht nur ‚Ach, das ist jetzt sehr schön geworden und dann macht ihr mal und guckt, dass ihr es verkauft ', sondern wenn die dann eben eine Idee haben und sagen: ‚Ach da kenne ich noch von früher die und die Leute, die kann man vielleicht ansprechen oder so' und dann melden die sich auch dazu.“
E2	Z. 74–80: „[...] das hat in den letzten eins, zwei Jahren zugenommen diese Meeting-Kultur. Und es hat auch extrem viel positive Errungenschaften für uns in der Abteilung gebracht, indem einfach mehr Austausch innerhalb der Abteilung stattfindet, auch dass dadurch die Beschlüsse, die dort gefasst werden, festgehalten und eben auch nach außen kommuniziert werden können.“ Z.111–118: „E2b: Also, ich kann es mir gerade noch in Prozessvorschlägen vorstellen, also das jemand eine Idee hat, wie was umgestellt oder besser gemacht werden könnte und das passiert auch regelmäßig und das wird auch in einer dieser Gremien mitaufgenommen oder direkt, wenn quasi der, der es hört, der sofort sieht: ‚Ah ja, das ist es!', Dann wird es direkt mitaufgenommen oder umgesetzt oder halt diskutiert und [...]. Also das ist jetzt nicht mit aufwendigsten Organisationsstrukturen, sondern einfach da sitzen ein paar Leute aus den verschiedenen Bereichen dieser Abteilungen sozusagen und diskutieren und beschließen gemeinsam.“
E3	kein Indiz gefunden
E4	kein Indiz gefunden

für *Erfolgsfaktor 4.1*. bitte **Extraktionstabelle A5** nutzen

Extraktionstabelle B9

Erfolgsfaktor 4.2.
Frage (14)

A	B	C	D	E
E1	/	/	Überprüfung irrelevant	/
E2	210–211	212, 214–216	– es gibt keine Zielvereinbarungen – es gibt nur interne Abteilungsziele	
E3	160–162	165–166	„E3: Das heißt die Motivation muss nicht zusätzlich künstlich angeregt werden – denn es gibt aus der Belegschaft genug Interesse - sondern das ist dann der Job.“	kein weiteres Indiz gefunden
E4	/	/	/	kein Indiz gefunden

Extraktionstabelle B10

Erfolgsfaktor 4.3.
Frage (15)

A	B	C	D	E
E1	/	/	Überprüfung irrelevant	/
E2	/	/	/	kein Indiz gefunden
E3	/	/	/	kein Indiz gefunden
E4	/	/	/	kein Indiz gefunden

Extraktionstabelle B11

Erfolgsfaktor 5.1.
Frage (7)

A	B	C	D	E
E1	182–184	185	– Mitarbeiter können Ideen, wie man etwas verbessern kann, auf jeden Fall einbringen	Z. 188–189 – dies läuft informell, weil der Verlag nicht so groß ist wie der Bosch-Konzern und vgl. Extraktionstabelle B4; Spalte D von E1
E2	102–104; 108–109	105–107; 111–114	– Ideen können eingebracht werden – es gibt dann ggf. Abstimmungsrunden mit den Fachlektoren und mit der Geschäftsleitung – Prozessvorschläge können vorgestellt werden und diese werden in die Gremien mit aufgenommen oder direkt umgesetzt	
E3	101–103	104–108	„E3: Ja, es gibt ja hier das sogenannte Ideenmanagement bzw. eine Ideation Board, die wir einberufen haben, damit Ideen Gehör finden. [...] Ich bin mir nicht sicher, ob man das grundsätzlich so formalistisch betreiben muss, aber die Einführung war ein deutliches Zeichen, dass die Ideen der Mitarbeiter uns wichtig sind.“	
E4	124–127	128	– es gibt Möglichkeiten, um Ideen einzubringen	Z. 131 und 133: – zurzeit wird überlegt, ein betriebliches Vorschlagswesen einzuführen

Extraktionstabelle B12

Erfolgsfaktor 5.2.
Frage (8)

A	B	C	D	E
E1	190–191	192–199	– im Prinzip ist es möglich, dass die Mitarbeiter ihre Kompetenzen bzw. Wissen weiterentwickeln, aber dies ist natürlich auch immer mit Geld verbunden – aufgrund der VG-Wort-und VG-Bild-Rückzahlungen… ist das jetzt von der Liquidität her durchaus eine angespannte Situation – wenn ein Kollege kommt und sagt, er möchte ein Seminar besuchen und das kostet nicht 1000 €, sondern eher 100 € kann das auf jeden Fall immer angesprochen werden	

A	B	C	D	E
E2	127–128	129–133	„E2c: Im Rahmen dieser technischen Umstellung auf eine XML-Produktion haben wir alle Mitarbeiter in der Herstellung, Content Management geschult in XML, in XML-Techniken, [...] wir haben in dem Rahmen also sehr viel, sehr breit den Kollegen und Kolleginnen angeboten.“	
E3	126–127	128–130	„E3: Auf jeden Fall, aber hier auch könnten wir mehr tun. Das Thema Ausbildung/ Weiterbildung war auch eines der Schwerpunkte der Mitarbeiterbefragung. Wir müssen jetzt sehen, was wir innerhalb eines bescheidenen Budgets besser machen können.“	
E4	134–135	136–138	„E4: It is a good question. I think there is some learning platform where you can go. And again, it really depends on your manager and yourself, whether you do very much or not. I think there are courses, also for management, but it depends a little bit on whether your supervisor is proactive.“	

Extraktionstabelle B13

Erfolgsfaktor 5.3.
Frage (9)

A	B	C	D	E
E1	186; 200–201	188–189; 202	– es gibt kein betriebliches Vorschlagswesen – die Kommunikation läuft über das Team	
E2	134–135	136–138	„E2a: Ja wir haben ein Wiki für den gesamten Bereich und da werden die wichtigsten Informationen reingestellt, sodass man das jederzeit abrufen kann. Auch verlinkt mit Formularen, die dann gebraucht werden um Prozesse zu starten und sowas.“	
E3	134–135	136–140	– es gibt mehrere Wikis – es wird gerade daran gearbeitet, diese durch einen neuen, einfacheren Intranetauftritt abzulösen – hier soll Wissenstranfer stattfinden und als Kommunikationsplattform genutzt werden für alle Kollegen im Unternehmen	
E4	85; 87	86; 88–90	„E4: Yes, you can basically doing everything you can do on Facebook. You can start groups, you can share videos, you can see PowerPoints, you can work on a document together whiteout anybody else.“	

Extraktionstabelle B14

Erfolgsfaktor 5.4.
Frage (10)

A	B	C	D	E
E1	/			Z. 42–44: „Also, wir sind dabei sowohl zu gucken und zu beobachten, was gerade so gemacht wird, machen aber davon relativ wenig selber, weil wir einfach vom Programm her am Schluss noch aktuell das traditionelle Buch haben.“
E2	139–140	141–142	„E2a: Also wir haben viele Leute mit sehr speziellen Kompetenzen, die sind da und wer da Interesse hat irgendwo stärker mitein-zusteigen, kann das eigentlich gerne jederzeit machen.“	vgl. Extraktionstabelle B12, Spalte D von E2
E3	/	/	/	Z. 68–73: „Es gibt sehr, sehr ernstzunehmend Entwicklungen im Verlagswesen und wenn die sich in ihrer Ausprägung radikalisieren, dann müssen wir schon erheblich das Unternehmen verändern. Wir versuchen das bestehende Geschäft weiter zu entwickeln und offen zu sein für Neuerungen. (...) Die Strategie ist momentan relativ offen zu sein, und anzuerkennen, dass das auf Dauer nicht der Weg des Unternehmens sein kann und Überlegungen zur Zukunft zu diskutieren.“ kein weiteren Indizien gefunden
E4	/	/	/	kein Indiz gefunden

Extraktionstabelle B15

Erfolgsfaktor 6.1.
keine Frage, nur indirekt Frage (6)

A	E
E1	vgl. Extraktionstabelle B14, Spalte E von E1

A	E
E2	Z. 260–276: „E2c: Letztendlich sind diese Umwälzungen, die unsere Rahmenbedingungen bilden, halt mit Digitalisierung und Internet… bilden letztendlich die Grundlage, warum wir das Ganze machen. Wir möchten halt nicht einfach das Geschäft, wie bisher weiter betreiben, sondern wir möchten einfach fit sein für die Anforderungen, die zukünftig, mit diesen neuen Rahmenbedingungen an uns herangetragen werden, dass wir die erfüllen können. (...) Und das ist der einzige Grund, warum wir diese XML-isierung und XML-First Produktion und so weiter machen. Einzig und allein, um nah an dem geänderten Markt draußen entsprechend bestehen zu können.“
E3	Z. 70–73: „Wir versuchen das bestehende Geschäft weiter zu entwickeln und offen zu sein für Neuerungen. Das sind zum Beispiel digitale Produkte, das ist das Thema Open Access oder Service Publishing. Die Strategie ist momentan relativ offen zu sein, und anzuerkennen, dass das auf Dauer nicht der Weg des Unternehmens sein kann und Überlegungen zur Zukunft zu diskutieren.“ Z. 122–125: „Mittlerweile ist es aber dringend notwendig Kunden mit einzubinden. Von daher haben wir jetzt beispielsweise im Marketing auch Themen wie Marktforschung stärker verankert – also auch organisatorisch – um dichter an die Kunden zu kommen.“
E4	Z. 176–185: „I do acquiring new book titles, and when you speak to academics and ask them: ‘Would you like to write a book?’, they would say: ‘What is it for me? I don’t get any recognition for the work that I do, so why I should writing a book?’. [...] And up till then the whole industry was very journal and article focused. So that was then when I thought, we have to create something, where we can make it more insightful for those who do write books with us – which impact is on the books. And this is what we build as initial prototype. I: So it is very near to the customer in fact? E4: Yes.“ Z. 189–190: „I: So you do try to consider the changes? E4: Yes.“

Extraktionstabelle B16

Erfolgsfaktor 6.2.
Frage (6)

A	B	C	D	E
E1	170–171	172–177	„E1: Ja, also das hatte ich jetzt eh erlebt, dass die Vertriebskollegin eher ein bisschen überrascht war, dass die Herstellungskollegen auch daran interessiert sind, dass die Bücher auch verkauft werden. Die interessieren sich nicht nur ‚Ach, das ist jetzt sehr schön geworden und dann macht ihr mal und guckt, dass ihr es verkauft‘, sondern wenn die dann eben eine Idee haben und sagen: ‚Ach da kenne ich noch von früher die und die Leute, die kann man vielleicht ansprechen oder so‘ und dann melden die sich auch dazu.“	keine weiteren Indizien gefunden

A	B	C	D	E
E2	91–92; 98	93–99	– die Mitarbeiter im Verlag arbeiten nicht immer wettbewerbsorientiert – vieles wird so gehandhabt, wie es schon vor zehn Jahren funktioniert hat – das mit der Wettbewerbs- oder Kundenorientiertheit hat erst vor ein paar Jahren angefangen – es ist das Ziel Wettbewerbs- oder Kundenorientiertheit mehr im Verlag zu implementieren	/
E3	119–120	121–125	„E3: Noch zu wenig. Insgesamt ist das bei Wissenschaftsverlagen noch weniger ausgeprägt, weil es eben über lange Zeit nicht notwendig war. Mittlerweile ist es aber dringend notwendig Kunden mit einzubinden. Von daher haben wir jetzt beispielsweise im Marketing auch Themen wie Marktforschung stärker verankert - also auch organisatorisch – um dichter an die Kunden zu kommen.“	/
E4	110–111; 113; 117	112; 114–116; 118–122	– ich denke, wir arbeiten absolut kundenorientiert – die wissenschaftliche Verlagsbranche ändert sich sehr und die Autoren werden immer wichtiger, weswegen wir stärker kundenorientiert sein sollten – wir arbeiten nicht wirklich wettbewerbsorientiert, weil wir mutiger sein und nicht dem Markt folgen wollen, um zu sehen, ob die Dinge, die wir machen, richtig sind – wir haben die Initiative geteilt, dass Autoren ihre Artikel mit anderen Leuten teilen können, die keinen Zugang zu den jeweiligen Zeitschriften haben – das war sehr neu und innovativ und wird von niemand anderem gemacht	Z. 184–185: – Bookmetrix ist sehr nah am Kunden

Extraktionstabelle B17

Erfolgsfaktor 6.3.
Frage (18)

A	B	C	D	E
E1	/	/	Überprüfung irrelevant	/

A	B	C	D	E
E2	256–259; 272	260–276	– die Digitalisierung und Internet bilden die Grundlage, warum wir das Ganze machen – Wir möchten nicht einfach das Geschäft, wie bisher weiter betreiben, sondern wir möchten fit sein für die Anforderungen, die zukünftig, mit diesen neuen Rahmenbedingungen an uns herangetragen werden – wir diese erfüllen können und das ist der einzige Grund, warum wir diese XML-isierung und XML-First Produktion und so weiter machen – Einzig und allein, um nah an dem geänderten Markt bestehen zu können. – wir sind dabei unsere Print-Sachen mehr und mehr zu digitalisieren und somit haben wir auch die Möglichkeit ganz kundenspezifische Produkte zu formulieren und dem Kunden genau die Lösung anzubieten, die er benötigt	
E3				vgl. Extraktionstabelle B15 Spalte E von E3 Z. 169–173: „E3: Es gibt einen Template, wo die Idee skizziert wird und auf Basis dieser Idee wird dann modelliert und entschieden ob es konkret weiter entwickelt wird. Erst dann wird ein erster Business Case erarbeitet und parallel wird schon an der ersten Umsetzung gearbeitet, also an einem Testprodukt. Danach folgt der Markttest. Anhand der Resultate aus diesem Test wird die Entscheidung getroffen, ob wir es an den Markt bringen, oder nicht.“
E4	186–187; 189	188; 190	– wir versuchen Änderungen des Marktes einzubeziehen – ich habe eine langfristige Vision und ich hoffe, diese können wir mit der neuen Version von Bookmetrix.com erfüllen	vgl. Extraktionstabelle B15 Spalte E von E4

Extraktionstabelle B18

Erfolgsfaktor 7.1.
Frage (11A2)

A	B	C	D	E
E1	/	/	Überprüfung irrelevant	/
E2	158–159	160–163	„E2a: Ja also, klar, man kann immer mehr Ressourcen benötigen. Ich glaube zwischenzeitlich sind wir relativ gut ausgestattet. An der einen oder anderen Stelle würde man sich vielleicht schon wünschen, dass es besser wäre ein bisschen mehr Zeit zu haben, aber im Großen und Ganzen versuchen wir, das was wir vorhaben zu stemmen.“	vgl. Extraktionstabelle A4, 1. Leitfadenteil Z. 74–77: „E2b: Ja, also wir haben verschiedene Austauschrunden, die wöchentlich stattfinden und Projektgruppen, die eben so Einzelthemen, die dann in regelmäßigen oder unregelmäßigen, aber weiter gefassten Abständen stattfinden und das hat in den letzten eins, zwei Jahren zugenommen diese Meeting-Kultur. Z. 148–150: – es gibt kein Team, was sich ausschließlich um die Prozessinnovation kümmert – aber es gibt diese kleinen Teams, die sich neben der Tagesarbeit regelmäßig zu bestimmten Weiterentwicklungsprozessen treffen und diese vorantreiben
E3	/	/	/	vgl. Extraktionstabelle A4, 1. Leitfadenteil Z. 163: „E3: Das werden teilweise umorganisierte oder neu geschaffene Stellen sein.“
E4	/	/	/	vgl. Extraktionstabelle A4, 1. Leitfadenteil Z. 148: – sie arbeiten Vollzeit – ich bin nicht der Manager von ihnen Z. 273: – es sind neue Bewerber

Extraktionstabelle B19

Erfolgsfaktor 7.2.
Frage (12)

A	B	C	D	E
E1	/	/	Überprüfung irrelevant	/
E2	151–152	153–154	„E2a: Ja, das ist dann eigentlich immer aus dem Gesamtbereich, sofern aus allen Bereichen jemand gebraucht wird.“	Z. 31–32: „E2a: Ja, es geht im Prinzip nur mit dem ganzen Verlag. Es ist sicherlich im ersten Schritt, bei uns jetzt bezogen, hauptsächlich auf Herstellung, Content Management und die Digital-Abteilung. Mitnehmen müssen wir logischerweise Verlagsleitung, Lektorate und irgendwann ist auch der Vertrieb von dem Prozess betroffen.“ Z. 164–168: „E2b: Also der Bedarf ist schon immer da, merke ich. Also eigentlich ist mein Tagesgeschäft vor allem diese Projektarbeit, [...], ist es jetzt fast nur noch tatsächlich Projektarbeit im Sinne von dieser Vor- und Nachbereitung dieser Meetings und die Ausführung dieser Beschlüsse und so weiter.“
E3	152–154	155	„E3: Ja, das finde ich sehr wichtig.“	Z. 144–148: „E3: Ja, es gibt es. Wir sind gerade dabei eine Gruppe zusammen zu stellen, die abseits der funktionalen Organisation ins Leben rufen. Diese Gruppe wird sich genau um Produktinnovationszyklen kümmern. Sie ist interdisziplinär zusammengesetzt aus in-House Experten aus dem Marketing, Marktforschung, Produktionsmitarbeiter und der IT.“
E4	161–162	163–168	„E4: We have a couple of back-end developers, front-end developers, project managers, some designers and UI designers.“	Z. 170–172: „E4: Yes, with some input from stakeholders. For example now we are talking to some people from sales, we've spoken with people from publishing and so on. With these different aspects we make sure that we reach our user.“ Z.149–151: „Also it is a young team [...]. And of course, in this case, it is also a German team and I am the product owner based in the Netherlands, not in Berlin and they are based in Berlin.“

Extraktionstabelle B20

Erfolgsfaktor 7.3.
kein Frage, indirekt Frage (20)

A	E
E1	Überprüfung irrelevant
E2	Z. 155–157: – es werden Kollegen angesprochen, wenn noch Kompetenz gebraucht werden Z. 155–118 „[...] wobei sich diese Gremien auch als sehr nieder hierarchisches Meeting vorzustellen ist. Also das ist jetzt nicht mit aufwendigsten Organisationsstrukturen, sondern einfach da sitzen ein paar Leute aus den verschiedenen Bereichen dieser Abteilungen sozusagen und diskutieren und beschließen gemeinsam.“
E3	kein Indiz gefunden
E4	kein Indiz gefunden

Extraktionstabelle B21

Erfolgsfaktor 7.4.
Frage (20)

A	B	C	D	E
E1	/	/	Überprüfung irrelevant	/
E2	/	/	/	Z. 81–84: „E2a: Also man merkt bei neuen Prozessen, die man so entwickelt, die Bereitschaft von der größeren Gruppe ist eher da es anzunehmen, wenn es aus der Gruppe, von verschiedenen schon jemand vorentwickelt hat, als wenn man einfach von oben kommt und sagt: Das machen wir jetzt und jeder muss mitmachen.“
E3	156–157	158–159	„E3: Der Leiter dieser Gruppe hat langjährige Erfahrung mit digitalen Geschäftsmodellen und das ist dann auch derjenige, der sagen kann: ‚Jetzt geht es rechts oder links rum‘.“	keine weiteren Indizien gefunden

A	B	C	D	E
E4	169	170–172	„E4: Yes, with some input from stakeholders. For example now we are talking to some people from sales, we've spoken with people from publishing and so on. With these different aspects we make sure that we reach our user."	Z. 261–268: „I: And for Bookmetrix, was there a concrete process, which was implemented, from the idea to realisation? E4: No. It was actually from the particular case. But I think we use it up well and where you really sort of treated the ideas of Start-Ups as a Start-Up pitch for venture capital, which was in our case the CEO and another board member and they said: 'Yes, go ahead!' and we kept it really isolated as a project to our nearly launch and when we had something ready to show, we showed it to all the publishers: 'This is what we build, what do you think?'. I think that actually works quite well. On the other side it might stuck in all kind of political game play - this and that and all everybody say something. In this case, we had it and it was there and we said: 'Okay, this is what it is, what do you think?'."

Extraktionstabelle B22

Erfolgsfaktor 8.1.
Frage (16)

A	B	C	D	E
E1	/	/	Überprüfung irrelevant	/
E2	221–224	225–245	– für die Umstellung wurde seit Ende des letzten Jahres mit Schulungsrunden begonnen – das sind interne Schulungen von drei Kollegen für den Rest der Abteilung zur neuen Datenerhaltung etc. – im Abstand von fünf, sechs Wochen findet ein Meeting der Projektgruppen statt, die solche Prozesse umsetzen, um sich untereinander auszutauschen – was hier gelernt wird, wird auch versucht, wieder umzusetzen – wenn eine Gruppe merkt, sie kommt nicht weiter, wird versucht eine Lösung zu finden, die auch den anderen hilft und evt. nicht gelöste Probleme wandern wieder in die Gremien – es ist ein dynamischer Kreislauf geworden, wo der neue Input auch nie abreißt – im Gegenteil, es wird immer etablierter – Ideen, die zurzeit nicht umgesetzt werden können, werden zurückgestellt, aber nicht vergessen	vgl. Extraktionstabelle B22, Spalte D von E2
E3	167–168	169–174	„E3: Es gibt einen Template, wo die Idee skizziert wird und auf Basis dieser Idee wird dann modelliert und entschieden ob es konkret weiter entwickelt wird. Erst dann wird ein erster Business Case erarbeitet und parallel wird schon an der ersten Umsetzung gearbeitet, also an einem Testprodukt. Danach folgt der Markttest. Anhand der Resultate aus diesem Test wird die Entscheidung getroffen, ob wir es an den Markt bringen, oder nicht.“	
E4	259–260	261–268	– für Bookmetrix.com wurde kein konkreter Prozess durchlaufen	Z. 245–248: „What we do or what we've done last month for the first time is an event, where we set out two challenges for Start-Ups. We had a couple of Start-Ups, which responds, four was selected to pitch at the senior board members and now one of them will move on and follow up this discussion and deep dive.“

Extraktionstabelle B23

Erfolgsfaktor 8.2.
Frage (17)

A	B	C	D	E
E1	/	/	Überprüfung irrelevant	/
E2	246–248	249–252	„E2a: Mit Dienstleistern ja, da wird kommunizieren. Da wird ja auch überlegt, wenn Prozesse umgestellt werden vom Satzprozess, dann wird ja weiterhin gesetzt, aber in XML-Daten. Für die Printproduktion z.B. da muss man dann schon sehen, ob das Satzsystem dafür geeignet ist und das stimmt man schon im Vorfeld ab. Im Zweifelsfall muss man sich eben neue Partner besorgen.“	Z. 297–300: „E2a: Wir verwenden natürlich externe Software, da tauscht man sich natürlich mit den Anbietern auch entsprechend aus bzw. bevor man sich für eine Software entscheidet, guckt man schon: Kann man da was gemeinsam entwickeln oder haben die Ideen, die wir noch nicht kannten, um eben in den Prozessen weiter voran zu kommen.“ Z. 313–318: „E2a: Ja, das andere ist, denke ich mal, ist sonst irgendwo bei jedem auf der persönlichen Ebene, dass man Kontakt hat mit diversen Leuten und sein Netzwerk hat und weiß, ich kann da irgendjemanden anrufen und der macht was Ähnliches, der treibt auch was in der Richtung. ‚Können wir mal eine halbe Stunde telefonieren und uns austauschen um da vielleicht Anregung zu kriegen?‘, aber das ist, glaube ich, einfach für jeden sein persönliches Netzwerk. Ich würde jetzt nicht sagen, wir haben jetzt übergreifend ein Netzwerk, wo wir regelmäßig drauf zu greifen würden. Z. 333–335: „E2b: Ja oder eben tatsächlich auch zu gucken, wie löst ein anderer Verlag Stichwort ‚Autorenrichtlinien‘, da kann man sich ja auch einfach auf den Webseiten informieren, wie die das machen. Natürlich guckt man wie andere Verlage rangehen an die Sachen.“
E3	/	/	/	Z. 181–186: – der Ideeninput ist intern – aber Autoren können auch über das Lektorat Ideen einbringen, die bei uns ausgearbeitet werden – wichtig ist aber, dass Autoren Ansprechpartner haben, bei denen sie ihre Ideen platzieren können
E4	/	/	Überprüfung irrelevant	/

Extraktionstabelle B24

Erfolgsfaktor 8.3.
Frage (19)

A	B	C	D	E
E1	/	/	Überprüfung irrelevant	/
E2	175	176–177	„E2b: Zeitaufwand für die Erstellung und zu der Kostenersparnis, die es bringt oder dem Ertrag der Zeitersparnis, die dieser Prozess bringt und so würde man das versuchen abzuschätzen.“	
E3	187	188–190	„E3: Na die erfolgreichen, natürlich! Letztendlich ist es so, dass neue Produkte brutal an harten Kriterien messbar sind. Wichtig ist, viele Ideen auf den Tisch zu bekommen und diese dann konkret und akribisch zu bewerten.“	
E4	191	192–194	„E4: Yes, that is what we do with the team then. So we have a grooming session and then we look at the different costs, which are there or different ideas, which are there and see how feasible it is and how much time we need for that, what the priority is.“	

Extraktionstabelle B25

Erfolgsfaktor 8.4.
Frage (24)

A	B	C	D	E
E1	219–220	221–225	– es werden keine Projektmanagementtechniken, wie Strategieportfolios oder Szenariotechniken benutzt – das ist eher im Bereich Controlling – hier werde Jahrespläne gemacht, wo abgeschätzt wird, welche Kosten aufkommen und Einnahmen erzielt – das sind ja ganz allgemeine betriebswirtschaftliche Dinge	
E2	285–286	287–290	– keine konkreten Projektmanagementtechniken – es werden einige Projektverwaltungstools genutzt, um Aufgaben zu tracken, um sich selbst zu organisieren oder wenn man Aufgaben einer Person zuweisen und das Ganze auf einzelne Projekte oder einzelne Werke gliedern will	
E3	215–217	218–220	„E3: Wir arbeiten agil, ohne daraus ein großes Trara zu machen. Wir haben zum Beispiel bei unserer Plattform früher vier Zyklen gehabt und das sind jetzt deutlich mehr - wir sind jetzt sehr viel schneller als früher.“	

A	B	C	D	E
E4	195	196–197	„E4: Yes, we have a certain platform. We use it for more extensive descriptions or workflows. That tool is used to our company.“	

Extraktionstabelle B26

Erfolgsfaktor 9.1.
Frage (25)

A	B	C	D	E
E1	227–228	229–263	„Dann sind wir auch im Gespräch [...] mit arthistoricum.net in Heidelberg. Das ist angeschlossen an die Bibliothek Heidelberg und da geht es um Open Access Fragen. Da ist eben die Frage, wie weit wir da Dinge zusammen machen oder auch nicht. Also, die Idee war dann mal [...] ob man quasi vergriffene Titel, die noch interessant sind [...] die quasi vorbereitet werden über Uni Heidelberg und dann aber auch Open Access gestellt werden und wir quasi die Leute, die noch Interesse haben an einem gedruckten Werk, das dann eben im Digitaldruck anbieten.“	Z.264–265: – wir sind offen für Anregungen
E2	336–337	338		Z. 319–321: „E2c: Dafür ist das, was wir machen auch in den neuen Publikationsprozessen, viel zu speziell. Das ist der Haken an der Sache. Wenn man etwas hoch technisiert, dann wird die Menge der Leute oder Betriebe, die auf ähnlichem Terrain sich bewegen halt immer weniger.“ Z. 333: – es werden Branchenveranstaltungen genutzt, um sich auszutauschen Z. 338–341: „E2b: Ja also, da wäre schon noch Luft nach oben, auch für echte Zusammenarbeit. Wir haben jetzt meines Wissens keinen Verlag, wo wir sagen, wir setzen uns jetzt zusammen und tauschen uns aus, wäre ja alles denkbar, aber sowas gibt es im Moment nicht.“

A	B	C	D	E
E3	221–224	225–228	„E3: Wir haben viele Partner, mit denen wir für alle möglichen Projekte zusammenarbeiten. Und wir haben immer wieder Gespräche mit Start-Ups, die sich auch um Prozesse kümmern oder interessante Features auf unserer Plattform vorstellen. Da sind wir eigentlich regelmäßig im Austausch.“	
E4	213–215	221–225	– wir arbeiten seit einem Jahr mit einer Gruppe von Wettbewerbern zusammen für eine Konferenz – ich denke, dies kann ein Weg sein, um eigene Innovationen zu verbessern oder neue Ideen zu entwickeln	vgl. Extraktionstabelle B22, Spalte E von E4 Z. 245–248: „What we do or what we've done last month for the first time is an event, where we set out two challenges for Start-Ups. We had a couple of Start-Ups, which responds, four was selected to pitch at the senior board members and now one of them will move on and follow up this discussion and deep dive.“ Z. 254–258: „E4: Yes, for the last one, we said: 'How can we be sure that the right content arrives at the right researcher, because there is so much content? How can we make sure that the match between these two is optimum? Do you have something to help us?'. And there were all kind of Start-Ups who thought they have the best idea, but it was already existing problems and then they work on it and pitch for it.“

Extraktionstabelle B27

Erfolgsfaktor 9.2.
Frage (23)

A	B	C	D	E
E1	/	/	/	Z. 209–214: „E1: Da sind wir einfach ein zu kleines Haus. Ich hatte jetzt wirklich mal überlegt, weil es werden ja auch öffentliche Gelder verteilt und da war ja gerade diese Digitalkonferenz, wo dann die Start-Ups sagen: ‚Ja, wir werden mit Geld zugeschmissen' und eigentlich, wenn wir jetzt ein größeres Haus wären, müsste man eigentlich zwei Leute beiseite nehmen und sagen: Guckt mal, dann gründen wir hier ein Start-Up-Unternehmen, was ja durchaus auch anregend sein kann, aber dafür sind wir einfach zu wenige. Das geht dann einfach nicht."
E2	/	/	/	kein Indiz gefunden
E3	207–208	209–214	„E3: Ja, das ist auf jeden Fall eine Option über die wir uns Gedanken machen. Es gibt mittlerweile viele Verlage, die neue Ideen oder Produkte auslagern, also es abseits des Kerngeschäftes machen. Das hat etwas. Wir hatten ja auch schon einige Produktideen, die nicht funktionierten, weil die Mentalität von einem Start-Up eine komplett andere ist. Die Frage für uns ist: bekommen wir das im Rahmen unserer bisherigen Strukturen hin, z. B. auch über Kompetenzerweiterung, oder kommen wir zu dem Ergebnis, dass das nicht möglich ist und dass wir es abseits dieser Organisation machen?"	
E4	198–201	202–207	„E4: Yes, for example Bookmetrix. The first face was developed by an external company. We didn't have the resources at that time or developers to work on that. So we hired a company that could do it, which build the first version - with still me as business owner or products owner, whatever you call it, but it was sort of outsourced."	

Extraktionstabelle B28

Erfolgsfaktor 9.3.
Frage (22)

A	B	C	D	E
E1	/	/	Überprüfung irrelevant	/
E2	277–279	280–284	„E2a: Die Kernkompetenz ist schon, das zur verfügungstehende Fachwissen an den Kunden zu vermitteln. Nur das der Kunde schon jetzt und auch in Zukunft erst recht, nicht mehr unbedingt erst jedes Mal das dicke Printwerk kauft, sondern sich die Informationen online abruft und deshalb müssen wir dabei sein und wollen die dann eben auch online anbieten oder eben auf allen Wegen, die es gibt, vom Smartphone bis zum Rechner.“	
E3	194–196	197–206	„E3: Das ist eine sehr grundsätzliche Frage. Ich finde es deswegen wichtig, weil wir hier mehr als 360 Leute beschäftigen, die wahrscheinlich sehr stark noch in diesem traditionellen – so wie sie es bezeichnen – Kerngeschäft arbeiten, und das kann man einfach nicht vernachlässigen. Von daher ist die Situation momentan insgesamt anspruchsvoll, weil wir nicht als Start-Up auf der grünen Wiese agieren, sondern den Betrieb, der hier über Jahre aufgebaut wurde, im Blick behalten müssen. Das Beste, was wir machen können ist, den Betrieb so fit und so effizient gestalten, dass wir unsere Errungenschaften für die Unternehmung am Rande des Kerngeschäftes machen und das ist im Grunde, was uns die letzten zwei Jahre auch ganz gut gelungen ist. Das Unternehmen hat sich gut entwickelt und das ermöglicht uns jetzt das Ausprobieren und in eine andere Richtung zu gehen, in der sich das Unternehmen zukunftsgerichtet auch aufstellen muss.“	
E4	/	/	/	kein Indiz gefunden

Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere hiermit, die vorliegende Masterarbeit selbstständig und unter ausschließlicher Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel erstellt zu haben. Wörtlich übernommene Sätze und Satzteile sind als Zitate belegt, andere Anlehnungen hinsichtlich Aussage und Umfang in den Fußnoten mit der Quellenangabe ausgezeichnet.
Alle Abbildungen sind den angegebenen Quellen entnommen oder in Anlehnung an diese eigenständig erstellt worden.

Antonia Camille Schrader

Leipzig, den 17. Oktober 2017