
Die Exploration von Innovationsökosystemen im Sport

Benjamin Kinsky

Vollständiger Abdruck der von der Fakultät für Humanwissenschaften der Universität der Bundeswehr München zur Erlangung des akademischen Grades eines

Doktors der Philosophie

genehmigten Dissertation.

Gutachter/Gutachterin:

1. Prof. Dr. Christopher Huth
2. Prof. Dr. Johann Füller

Die Dissertation wurde am 02.02.2022 bei der Universität der Bundeswehr München eingereicht und durch die Fakultät für Humanwissenschaften am 26.05.2022 angenommen. Die mündliche Prüfung fand am 15.06.2022 statt.

Genderhinweis

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Danksagung

Meinen besonderen Dank möchte ich an dieser Stelle an nachfolgende Personen richten.

Zunächst und vor allem gilt dieser meinem Doktorvater Prof. Dr. Christopher Huth, der mich auf meinem Weg zur Promotion stets unterstützte und mir die Freiheit gab, sich in einem Themenbereich zu vertiefen, der auf mich eine große Faszination ausübt. Insbesondere schätze ich seine außerordentliche Fähigkeit, Menschen ganz intuitiv zu befähigen, ihre Ziele zu erreichen, sodass er mir diesbezüglich immer als großes Vorbild dienen wird.

Weiterer Dank gebührt Prof. Dr. Johann Füller für die wissenschaftliche Betreuung meiner Arbeit als Zweitgutachter und die damit verbundene Hilfsbereitschaft, die er mir damit entgegenbringt.

Gerne möchte auch Julien Zamberk, Dr. Tin-Kwai Man, Timm Jäger und Dr. Thomas Funke danken, die mir in meiner Zeit bei der Eintracht Frankfurt Fußball AG die Möglichkeit gaben, das Thema „Innovationsökosysteme im Sport“ kennenzulernen. Gerade die Gespräche mit Thomas Funke begründeten maßgeblich meine Begeisterung, die Ideen des Innovationsökosystemkonzepts im Kontext des Sports zu explorieren.

Ferner danke ich Nicolai Adam, da er es war, der mich darin bestärkte den Pfad der Promotion einzuschlagen.

Daneben soll hier Dr. Kristof De Mey und Dr. Martin Schlegel gedankt werden, die mir als Experten im Bereich der sportspezifischen Innovationsökosysteme stets mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrungen zur Seite standen.

Besonders dankbar bin ich meiner Freundin, Christina Bernhardt, für ihre Unterstützung während der Anfertigung der Dissertation und in allen Lebenslagen.

Dergleichen bin ich meinen Eltern zu Dank verpflichtet, da sie mir die Möglichkeit gaben, die Voraussetzungen zur Promotion zu erlangen.

Tiefen Dank empfinde ich gegenüber meiner Großmutter Ursula Kinsky, die mir mitgab: „Such dir einen guten Lebensweg, Jung.“. Das habe ich! Das werde ich!

Zusammenfassung

Reflektiert man das kontemporäre Szenario der Sportbranche, wird deutlich, dass sich diese durch eine wachsende Komplexität des Marktumfelds auszeichnet (Bai & Yu, 2021; Dietl & Franck, 2006; Shilbury, 2011), in dem die Fähigkeit einer Sportorganisation Innovationen zu entwickeln, einen substanziellen Erfolgsfaktor darstellt, um Wettbewerbsvorteile zu generieren (Tjønndal, 2016).

Zur Stimulation dieser Qualifikation, gilt die Partizipation an Innovations(öko)systemen als etablierter Ansatz (Agouridas, Assimakopoulos, Gies & Ritala, 2013, S. 136; Miotti & Sachwald, 2003), welcher im Sport jedoch bis dato lediglich einer rudimentären Betrachtung unterliegt (Ratten, 2019, S. 136). Folglich begründet sich darin das forschungsleitende Untersuchungsziel der vorliegenden Arbeit, welches sich in der Exploration des Innovations(öko)systemmodells im Kontext des Sports expliziert.

Dies umfasst zunächst die qualitative und quantitative Betrachtung des Status quo von Innovations(öko)systemen aus einer wissenschafts- bzw. praxisbezogenen Perspektive. So eruiert die Studie A das Feld der Innovations(öko)systemforschung auf Basis einer systematischen und repräsentativen Literaturanalyse, in deren Zuge 23 Untersuchungsschwerpunkte, drei Untersuchungsebenen und sieben Domänen als konstituierende Strukturelemente identifiziert werden können.

Studie B exploriert die Stellung von Innovationsökosystemen im Sport auf Basis problemzentrierter Interviews, aus denen 13 praxisrelevante Themenschwerpunkte hervorgehen.

Die Aggregation der generierten Untersuchungserkenntnisse ergibt eine synthetisierte Forschungsagenda, die insgesamt 605 potenzielle Untersuchungsfelder offenlegt, von denen fortan zukünftige Studien systematisch abgeleitet werden können, wie mittels der Studie C exemplifiziert wird.

Dementsprechend bietet die Erfüllung des fokussierten Forschungsinteresses einen Ansatz zur strukturierten Progression der Innovations(öko)systemforschung in wissenschafts- sowie praxisrelevanten Themenfeldern am Beispiel des Sports.

Abstract

Considering the contemporary scenario in which the sports industry finds itself, it becomes evident that the sector is characterized by a growing complexity of its market environment (Bai & Yu, 2021; Dietl & Franck, 2006; Shilbury, 2011). Therefore, a sports organization's ability to innovate in order to generate competitive advantages represents a substantial success factor (Tjønndal, 2016).

In this respect, participation in innovation (eco)systems is considered an established approach for stimulating innovation capability (Agouridas et al., 2013, S. 136; Miotti & Sachwald, 2003). However, this concept has been subject to rudimentary reflection in sports-related research to date (Ratten, 2019, p. 136).

This fact constitutes the leading research objective of the present study, which comprises the exploration of the innovation (eco)system model in sports.

First, this includes a qualitative and quantitative evaluation of the status quo of innovation (eco)systems from a science- and practice-based perspective.

Thus, study A explores innovation (eco)system research based on a systematic and representative literature analysis. The data analysis reveals 23 research foci, three research levels, and seven research domains that can be categorized as constituent structural elements.

Study B explores the role of innovation ecosystems in sports based on problem-centered interviews, from which 13 practice-relevant main topics emerge.

The aggregation of the generated research findings results in a synthesized research agenda that reveals a total of 605 potential research topics from which future studies can be systematically derived, as exemplified by study C.

Hence, processing the focused research interest provides an approach for the structured progression of innovation ecosystem research in science and practice relevant topics based on the field of sports.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abbildungsverzeichnis | III |
| Tabellenverzeichnis | V |
| Abkürzungsverzeichnis | X |
| | |
| 1 Relevanz der Arbeit | 1 |
| 2 Forschungsdesign | 5 |
| 3 Studie A – Reflexion des Stands der I(Ö)S-Forschung..... | 7 |
| 3.1 Zielstellung..... | 7 |
| 3.2 Methodik – Systematische & repräsentative Literaturanalyse..... | 8 |
| 3.3 Reflexion & Synthese der Forschungsdaten | 13 |
| 3.3.1 Quantitative & qualitative Analyse des Forschungsfelds „I(Ö)S“ | 15 |
| 3.3.2 Quantitative & qualitative Analyse des Forschungskontexts „I(Ö)S im Sport“ | 46 |
| 3.3.3 Status quo der I(Ö)S-Forschung/im Sport..... | 58 |
| 3.3.4 Wissenschaftsgeleitete Forschungsagenda..... | 58 |
| 3.4 Limitationen | 64 |
| 4 Studie B – Reflexion des IÖS-Modells aus praxisorientierter Perspektive..... | 66 |
| 4.1 Zielstellung..... | 67 |
| 4.2 Methodik | 67 |
| 4.2.1 Methodik der Datenerhebung – Problemzentrierte Interviews | 71 |
| 4.2.2 Methodik der Datenaufbereitung – Transkription..... | 74 |
| 4.2.3 Methodik der Interviewanalyse – Grounded Theory | 75 |
| 4.2.4 Methodik der Stichprobenauswertung – Quantitative & qualitative Datenevaluation..... | 80 |
| 4.2.5 Theoretischer Bezugsrahmen | 80 |
| 4.2.6 Interviewleitfaden..... | 93 |
| 4.2.7 Pretest | 95 |
| 4.2.8 Fallauswahl | 96 |
| 4.3 Reflexion & Synthese der Forschungsdaten | 101 |
| 4.3.1 Status quo von IÖS im Sportsektor | 181 |
| 4.3.2 Praxisorientierte Themenschwerpunkte | 184 |
| 4.4 Limitationen | 189 |
| 5 Synthese einer wissenschaftsgeleiteten & praxisorientierten Forschungsagenda .. | 192 |

| | | |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6 | Studie C – Die Entwicklung & Evaluation eines sportspezifischen IÖS-Managementmodells..... | 197 |
| 6.1 | Zielstellung..... | 197 |
| 6.2 | Struktureller & inhaltlicher Aufbau des IÖS-Managementmodells | 200 |
| 6.3 | Limitationen des IÖS-Managementmodells | 209 |
| 6.4 | Methodik | 210 |
| 6.4.1 | Methodik der Datenerhebung – Online-Befragung..... | 210 |
| 6.4.2 | Methodik der Datenanalyse – Quantitative & qualitative Auswertungsverfahren der Statistik | 211 |
| 6.5 | Studie C1 – Expertenbefragung | 212 |
| 6.5.1 | Zielstellung..... | 212 |
| 6.5.2 | Stichprobe | 213 |
| 6.5.3 | Fragebogen..... | 213 |
| 6.5.4 | Datenerhebung & Stichprobenbeschreibung..... | 214 |
| 6.5.5 | Datenanalyse & -auswertung | 215 |
| 6.5.6 | Limitationen | 221 |
| 6.5.7 | Modifikation des IÖS-Managementmodells..... | 222 |
| 6.6 | Studie C2 – Anwenderbefragung..... | 231 |
| 6.6.1 | Zielstellung..... | 231 |
| 6.6.2 | Stichprobe | 232 |
| 6.6.3 | Fragebogen..... | 233 |
| 6.6.4 | Datenerhebung & Stichprobenbeschreibung..... | 234 |
| 6.6.5 | Datenanalyse & -auswertung | 242 |
| 6.6.6 | Limitationen | 287 |
| 6.6.7 | Reflexion der Forschungserkenntnisse..... | 289 |
| 7 | Synopse..... | 290 |
| 8 | Literaturverzeichnis | XII |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abbildung 1: | Forschungsdesign..... | 5 |
| Abbildung 2: | Zeitlicher Ablauf der Studien A & B..... | 6 |
| Abbildung 3: | Phasenstruktur der systematischen & repräsentativen Literaturanalyse | 8 |
| Abbildung 4: | Prozess der Literatursuche | 11 |
| Abbildung 5: | Untersuchungsschwerpunkte im Forschungsfeld | 16 |
| Abbildung 6: | I(Ö)S-Typologien im Forschungsfeld..... | 24 |
| Abbildung 7: | Historische Entwicklung der I(Ö)S-Typologien..... | 25 |
| Abbildung 8: | Untersuchungsebenen im Forschungsfeld | 36 |
| Abbildung 9: | Domänen im Forschungsfeld – Institutionen..... | 37 |
| Abbildung 10: | Domänen im Forschungsfeld – Organisationsformen | 40 |
| Abbildung 11: | Domänen im Forschungsfeld – Geografische Räume | 41 |
| Abbildung 12: | Domänen im Forschungsfeld – Sozioökonomischer Status | 41 |
| Abbildung 13: | Domänen im Forschungsfeld – Staaten | 42 |
| Abbildung 14: | Domänen im Forschungsfeld – Regionen & Städte..... | 43 |
| Abbildung 15: | Domänen im Forschungsfeld – Branchen..... | 44 |
| Abbildung 16: | Domänen im Forschungsfeld – Interorganisationale Beziehungen . | 45 |
| Abbildung 17: | Domänen im Forschungsfeld – Trends..... | 45 |
| Abbildung 18: | Untersuchungsmethodik im Forschungsfeld | 46 |
| Abbildung 19: | Untersuchungsschwerpunkte im Forschungskontext..... | 47 |
| Abbildung 20: | I(Ö)S-Typologien im Forschungskontext & Forschungsfeld | 51 |
| Abbildung 21: | Untersuchungsebenen im Forschungskontext | 52 |
| Abbildung 22: | Domänen im Forschungskontext – Institutionen | 53 |
| Abbildung 23: | Domänen im Forschungskontext – Organisationsformen | 54 |
| Abbildung 24: | Domänen im Forschungskontext – Geografische Räume..... | 55 |
| Abbildung 25: | Domänen im Forschungskontext – Sozioökonomischer Status..... | 55 |
| Abbildung 26: | Domänen im Forschungskontext – Sportbranchen..... | 56 |
| Abbildung 27: | Domänen im Forschungskontext – Interorganisationale Beziehungen..... | 57 |
| Abbildung 28: | Untersuchungsmethodik im Forschungskontext..... | 57 |
| Abbildung 29: | Wissenschaftsgeleitete Forschungsagenda | 63 |
| Abbildung 30: | Die 13 Säulen qualitativen Denkens..... | 68 |
| Abbildung 31: | Zirkulärer Analyseprozess | 70 |
| Abbildung 32: | Methodische Segmente des zirkulären Analyseprozesses | 71 |
| Abbildung 33: | Systematisches Codierverfahren der Grounded Theory | 76 |
| Abbildung 34: | Exemplarische Codestruktur..... | 77 |
| Abbildung 35: | Nexus der sensibilisierenden Konstrukte..... | 82 |
| Abbildung 36: | Innovationsfähigkeit | 88 |
| Abbildung 37: | Innovationsfähigkeit & Adoptionsfähigkeit | 89 |
| Abbildung 38: | Innovationsprozess..... | 91 |
| Abbildung 39: | Exemplarisches IÖS..... | 93 |
| Abbildung 40: | Praxisrelevante Themenschwerpunkte innerhalb des Forschungskontexts | 185 |
| Abbildung 41: | Forschungsagendamatrix – Untersuchungsschwerpunkte & praxisrelevante Themenschwerpunkte..... | 194 |

| | | |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abbildung 42: | Forschungsagendamatrix – Untersuchungsebenen, Forschungsdomänen & praxisrelevante Themenschwerpunkte | 195 |
| Abbildung 43: | Forschungsagendamatrix – Forschungsdomänen & praxisrelevante Themenschwerpunkte..... | 196 |
| Abbildung 44: | IÖS-Managementmodell..... | 201 |
| Abbildung 45: | Forschungsdesign zur Evaluation eines sportspezifischen IÖS-Managementmodells | 210 |
| Abbildung 46: | Fragebogen Studie C1..... | 214 |
| Abbildung 47: | Grafisch modifiziertes IÖS-Managementmodell..... | 223 |
| Abbildung 48: | Fragebogen Studie C2..... | 234 |
| Abbildung 49: | Anwenderbefragung – Profisportvereine: Sportart..... | 236 |
| Abbildung 50: | Anwenderbefragung – Amateursportvereine: Sportart..... | 239 |
| Abbildung 51: | Anwenderbefragung – Amateursportvereine: Anzahl an Mitgliedern..... | 240 |
| Abbildung 52: | Anwenderbefragung – Untersuchungszielgruppen: MW-Vergleich der holistischen Bewertung des IÖS-Managementmodells | 258 |
| Abbildung 53: | Anwenderbefragung – Untersuchungszielgruppen: MW-Vergleich der Nützlichkeit der Informationstexte & Leitfragen | 259 |
| Abbildung 54: | Anwenderbefragung – Untersuchungszielgruppen: MW-Vergleich der Verständlichkeit der Informationstexte & Leitfragen..... | 260 |

Tabellenverzeichnis

| | | |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabelle 1: | Literaturanalysefokus der Studie A | 8 |
| Tabelle 2: | Auswahlkriterien der Endselektion..... | 10 |
| Tabelle 3: | Systematisierungsattribute der Literaturanalyse | 11 |
| Tabelle 4: | Analyse & kritische Bewertung der systematisierten Literatur – Methodik | 13 |
| Tabelle 5: | Reflexionsgrade | 14 |
| Tabelle 6: | Exemplarische Quellen – Untersuchungsschwerpunkt Konzept | 19 |
| Tabelle 7: | Exemplarische Quellen – Untersuchungsschwerpunkt Funktionen | 21 |
| Tabelle 8: | Exemplarische Quellen – Untersuchungsschwerpunkt Strategisches Management | 22 |
| Tabelle 9: | Verständnisperspektiven IN/IS | 26 |
| Tabelle 10: | Verständnisperspektiven IÖS | 32 |
| Tabelle 11: | Domänen im Forschungsfeld – Institution Wirtschaft..... | 38 |
| Tabelle 12: | Domänen im Forschungsfeld – Institution Finanzierung | 39 |
| Tabelle 13: | Domänen im Forschungsfeld – Institution Sport..... | 39 |
| Tabelle 14: | Untersuchungsschwerpunkte im Forschungskontext..... | 48 |
| Tabelle 15: | Verteilung der Untersuchungsschwerpunkte im Forschungskontext | 50 |
| Tabelle 16: | Kriterien zur Bestimmung & Selektion untersuchungsfeld- sowie untersuchungskontext-konformer Forschungslücken | 60 |
| Tabelle 17: | Verortung der Analysebereiche – Untersuchungsschwerpunkte | 61 |
| Tabelle 18: | Verortung der Analysebereiche – Untersuchungsebenen | 61 |
| Tabelle 19: | Sensibilisierende Konzepte | 81 |
| Tabelle 20: | Innovationstypologie | 83 |
| Tabelle 21: | Funktionale Ausprägungen von Innovationen | 85 |
| Tabelle 22: | Neuheitsgrad & Veränderungsumfang | 85 |
| Tabelle 23: | Prinzip der Innovationsentwicklung | 86 |
| Tabelle 24: | Interviewleitfragen..... | 94 |
| Tabelle 25: | Fallauswahlkriterien der Untersuchungszielgruppe „Profisportvereine“ | 96 |
| Tabelle 26: | Fallauswahlkriterien der Untersuchungszielgruppe „Amateursportvereine“ | 97 |
| Tabelle 27: | Fallauswahlkriterien der Untersuchungszielgruppe „Sportartikelhersteller/-gerätehersteller“ | 97 |
| Tabelle 28: | Fallauswahl Untersuchungszielgruppe „Profisportvereine“ | 99 |
| Tabelle 29: | Fallauswahl Untersuchungszielgruppe „Amateursportvereine“ | 99 |
| Tabelle 30: | Fallauswahl Untersuchungszielgruppe „Sportartikel/ -gerätehersteller“ | 100 |
| Tabelle 31: | Fallauswahl sekundäre Untersuchungszielgruppen | 101 |
| Tabelle 32: | Kernkategorie – Innovation | 102 |
| Tabelle 33: | Kernkategorie – Innovationsagenda | 105 |
| Tabelle 34: | Kernkategorie – Innovationsfähigkeit | 106 |
| Tabelle 35: | Kernkategorie – Innovationsmanagement | 107 |
| Tabelle 36: | Kategorie – Innovationsprozess..... | 108 |
| Tabelle 37: | Kernkategorie – IÖS | 108 |
| Tabelle 38: | Kernkategorie – Innovationskooperation & Partnernetzwerk | 111 |

| | | |
|-------------|------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabelle 39: | Gründe der Datenabsenz..... | 112 |
| Tabelle 40: | Innovation – Verständnis (a)..... | 113 |
| Tabelle 41: | Innovation – Verständnis (b)..... | 115 |
| Tabelle 42: | Innovation – Innovationsagenda (a)..... | 116 |
| Tabelle 43: | Innovation – Innovationsagenda (b)..... | 117 |
| Tabelle 44: | Innovation – Relevanz für die eigene Organisation (a)..... | 119 |
| Tabelle 45: | Innovation – Relevanz für die eigene Organisation (b)..... | 121 |
| Tabelle 46: | Innovation – Generelle Relevanz (a)..... | 123 |
| Tabelle 47: | Innovation – Generelle Relevanz (b)..... | 125 |
| Tabelle 48: | Innovation – Innovationsumfeld (a)..... | 126 |
| Tabelle 49: | Innovation – Innovationsumfeld (b)..... | 127 |
| Tabelle 50: | Innovation – Innovationskontext (a)..... | 130 |
| Tabelle 51: | Innovation – Innovationskontext (b)..... | 132 |
| Tabelle 52: | Innovationsfähigkeit – Verständnis (a)..... | 134 |
| Tabelle 53: | Innovationsfähigkeit – Verständnis (b)..... | 136 |
| Tabelle 54: | Innovationsfähigkeit – Relevanz für die eigene Organisation (a) . | 138 |
| Tabelle 55: | Innovationsfähigkeit – Relevanz für die eigene Organisation (b) . | 140 |
| Tabelle 56: | Innovationsfähigkeit – Generelle Relevanz (a)..... | 142 |
| Tabelle 57: | Innovationsfähigkeit – Generelle Relevanz (b)..... | 143 |
| Tabelle 58: | Innovationsmanagement – Status quo 1 (a)..... | 144 |
| Tabelle 59: | Innovationsmanagement – Status quo 1 (b)..... | 146 |
| Tabelle 60: | Innovationsmanagement – Status quo 2 (a)..... | 148 |
| Tabelle 61: | Innovationsmanagement – Status quo 2 (b)..... | 150 |
| Tabelle 62: | Innovationsprozess – Status quo (a)..... | 152 |
| Tabelle 63: | Innovationsprozess – Status quo (b)..... | 154 |
| Tabelle 64: | IÖS – Verständnis (a)..... | 156 |
| Tabelle 65: | IÖS – Verständnis (b)..... | 157 |
| Tabelle 66: | IÖS – Wissen (a)..... | 159 |
| Tabelle 67: | IÖS – Wissen (b)..... | 160 |
| Tabelle 68: | IÖS – Partizipation (a)..... | 162 |
| Tabelle 69: | IÖS – Partizipation (b)..... | 163 |
| Tabelle 70: | IÖS – Struktur (a)..... | 166 |
| Tabelle 71: | IÖS – Struktur (b)..... | 167 |
| Tabelle 72: | IÖS – Nützlichkeit (a)..... | 169 |
| Tabelle 73: | IÖS – Nützlichkeit (b)..... | 170 |
| Tabelle 74: | IÖS – Relevanz (a)..... | 171 |
| Tabelle 75: | IÖS – Relevanz (b)..... | 172 |
| Tabelle 76: | IÖS – Strategisches Führungsinstrument (a)..... | 173 |
| Tabelle 77: | IÖS – Strategisches Führungsinstrument (b)..... | 174 |
| Tabelle 78: | IÖS – Strategisches Management (a)..... | 176 |
| Tabelle 79: | IÖS – Strategisches Management (b)..... | 177 |
| Tabelle 80: | Innovationskooperationen & Partnernetzwerke (a)..... | 179 |
| Tabelle 81: | Innovationskooperationen & Partnernetzwerke (b)..... | 180 |
| Tabelle 82: | Sportspezifische IÖS..... | 182 |
| Tabelle 83: | Klassifizierung des Erkenntnispotenzials..... | 192 |
| Tabelle 84: | Qualitative Fundierung des Untersuchungsschwerpunkts der Studie C..... | 199 |

| | | |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabelle 85: | Herausforderungen & Anforderungen hinsichtlich eines IÖS-Managementmodells | 200 |
| Tabelle 86: | Auswertungsverfahren Studie C1 & C2 | 212 |
| Tabelle 87: | Expertenbefragung – Erfahrung mit IÖS | 214 |
| Tabelle 88: | Expertenbefragung – Wissen in Bezug auf IÖS | 215 |
| Tabelle 89: | Expertenbefragung – Organisationstyp | 215 |
| Tabelle 90: | Expertenbefragung – Inhaltliche Konsistenz, Vollständigkeit, Aufbau & Praktikabilität des IÖS-Managementmodells | 217 |
| Tabelle 91: | Expertenbefragung – Nützlichkeit der Informationstexte | 218 |
| Tabelle 92: | Expertenbefragung – Verständlichkeit der Informationstexte | 218 |
| Tabelle 93: | Expertenbefragung – Nützlichkeit der Leitfragen | 220 |
| Tabelle 94: | Expertenbefragung – Qualitatives Expertenfeedbacks | 221 |
| Tabelle 95: | Modifikation der Verständlichkeit ausgewählter Informationstexte des IÖS-Managementmodells | 224 |
| Tabelle 96: | Exkludierte Leitfragen des IÖS-Managementmodells | 228 |
| Tabelle 97: | Weiterhin inkludierte Leitfragen des IÖS-Managementmodells... | 229 |
| Tabelle 98: | Rekapitulation des qualitativen Expertenfeedbacks | 230 |
| Tabelle 99: | Filterkriterien der Probandensuche bei professionellen Sportvereinen & Sportartikel/-geräteherstellern | 233 |
| Tabelle 100: | Anwenderbefragung – Organisationstyp | 235 |
| Tabelle 101: | Anwenderbefragung – Zugehörigkeit zu einem Amateursportverein | 235 |
| Tabelle 102: | Anwenderbefragung – IÖS-Wissen | 235 |
| Tabelle 103: | Anwenderbefragung – IÖS-Erfahrung | 235 |
| Tabelle 104: | Anwenderbefragung – Stichprobenmerkmale | 236 |
| Tabelle 105: | Anwenderbefragung – Profisportvereine: IÖS-Wissen | 237 |
| Tabelle 106: | Anwenderbefragung – Profisportvereine: IÖS-Erfahrung | 237 |
| Tabelle 107: | Anwenderbefragung – Profisportvereine: Klassifizierung der Untersuchungszielgruppe nach Unternehmensgröße | 237 |
| Tabelle 108: | Anwenderbefragung – Sportartikel/-gerätehersteller: IÖS-Wissen | 238 |
| Tabelle 109: | Anwenderbefragung – Sportartikel/-gerätehersteller: IÖS-Erfahrung | 238 |
| Tabelle 110: | Anwenderbefragung – Sportartikel/-gerätehersteller: Klassifizierung der Untersuchungszielgruppe nach Unternehmensgröße | 238 |
| Tabelle 111: | Anwenderbefragung – Amateursportvereine: IÖS-Wissen | 241 |
| Tabelle 112: | Anwenderbefragung – Amateursportvereine: IÖS-Erfahrung | 241 |
| Tabelle 113: | Anwenderbefragung – Gesamtstichprobe: Inhaltliche Konsistenz, Vollständigkeit & Aufbau des IÖS-Managementmodells | 243 |
| Tabelle 114: | Anwenderbefragung – Gesamtstichprobe: Nützlichkeit der Informationstexte & Leitfragen | 244 |
| Tabelle 115: | Anwenderbefragung – Gesamtstichprobe: Verständlichkeit der Informationstexte & Leitfragen | 245 |
| Tabelle 116: | Anwenderbefragung – Gesamtstichprobe: Didaktische Formate des IÖS-Managementmodells | 246 |
| Tabelle 117: | Anwenderbefragung – Gesamtstichprobe: Qualitatives Anwenderfeedback | 246 |

| | | |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabelle 118: | Anwenderbefragung – Profisportvereine: Inhaltliche Konsistenz, Vollständigkeit & Aufbau des IÖS-Managementmodells | 248 |
| Tabelle 119: | Anwenderbefragung – Profisportvereine: Nützlichkeit der Informationstexte & Leitfragen | 249 |
| Tabelle 120: | Anwenderbefragung – Profisportvereine: Verständlichkeit der Informationstexte & Leitfragen | 250 |
| Tabelle 121: | Anwenderbefragung – Profisportvereine: Didaktische Formate des IÖS-Managementmodells..... | 250 |
| Tabelle 122: | Anwenderbefragung – Amateursportvereine: Inhaltliche Konsistenz, Vollständigkeit & Aufbau des IÖS-Managementmodells | 251 |
| Tabelle 123: | Anwenderbefragung – Amateursportvereine: Nützlichkeit der Informationstexte & Leitfragen | 252 |
| Tabelle 124: | Anwenderbefragung – Amateursportvereine: Verständlichkeit der Informationstexte & Leitfragen | 253 |
| Tabelle 125: | Anwenderbefragung – Amateursportvereine: Didaktische Formate des IÖS-Managementmodells..... | 253 |
| Tabelle 126: | Anwenderbefragung – Sportartikel/-gerätehersteller: Inhaltliche Konsistenz, Vollständigkeit & Aufbau des IÖS-Managementmodells | 255 |
| Tabelle 127: | Anwenderbefragung – Sportartikel/-gerätehersteller: Nützlichkeit der Informationstexte & Leitfragen | 256 |
| Tabelle 128: | Anwenderbefragung – Sportartikel/-gerätehersteller: Verständlichkeit der Informationstexte & Leitfragen..... | 257 |
| Tabelle 129: | Anwenderbefragung – Sportartikel/-gerätehersteller: Didaktische Formate des IÖS-Managementmodells | 257 |
| Tabelle 130: | Anwenderbefragung – Vergleich auf Basis der Untersuchungszielgruppen..... | 261 |
| Tabelle 131: | Anwenderbefragung – Vergleich 1 | 263 |
| Tabelle 132: | Anwenderbefragung – Vergleich 2 | 264 |
| Tabelle 133: | Anwenderbefragung – Vergleich 3 | 266 |
| Tabelle 134: | Anwenderbefragung – Vergleich 4 a)..... | 268 |
| Tabelle 135: | Anwenderbefragung – Vergleich 4 b) | 269 |
| Tabelle 136: | Anwenderbefragung – Vergleich 4.1 | 270 |
| Tabelle 137: | Anwenderbefragung – Vergleich 4.2..... | 272 |
| Tabelle 138: | Anwenderbefragung – Vergleich auf Basis der IÖS-Erfahrung.... | 274 |
| Tabelle 139: | Anwenderbefragung – Vergleich 5 | 274 |
| Tabelle 140: | Anwenderbefragung – Vergleich auf Basis des IÖS-Wissens..... | 276 |
| Tabelle 141: | Anwenderbefragung – Vergleich 6 a)..... | 276 |
| Tabelle 142: | Anwenderbefragung – Vergleich 6 b) | 278 |
| Tabelle 143: | Anwenderbefragung – Auswertung des Segmentierungsmerkmals Holistische Bewertung des IÖS-Managementmodells: Inhaltliche Konsistenz, Vollständigkeit & Aufbau des IÖS-Managementmodells | 281 |
| Tabelle 144: | Anwenderbefragung – Auswertung des Segmentierungsmerkmals Holistische Bewertung des IÖS-Managementmodells: Nützlichkeit der Informationstexte & Leitfragen | 282 |

| | | |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabelle 145: | Anwenderbefragung – Auswertung des Segmentierungsmerkmals Holistische Bewertung des IÖS-Managementmodells: Verständlichkeit der Informationstexte & Leitfragen..... | 283 |
| Tabelle 146: | Anwenderbefragung – Auswertung des Segmentierungsmerkmals Nützlichkeit der Informationstexte & Leitfragen: Inhaltliche Konsistenz, Vollständigkeit & Aufbau des IÖS-Managementmodells | 284 |
| Tabelle 147: | Anwenderbefragung – Auswertung des Segmentierungsmerkmals Nützlichkeit der Informationstexte & Leitfragen: Nützlichkeit der Informationstexte & Leitfragen | 285 |
| Tabelle 148: | Anwenderbefragung – Auswertung des Segmentierungsmerkmals Nützlichkeit der Informationstexte & Leitfragen: Verständlichkeit der Informationstexte & Leitfragen | 286 |
| Tabelle 149: | Status quo sportspezifischer IÖS | 292 |
| Tabelle 150: | Studie C1 – Modifikation des IÖS-Managementmodells..... | 293 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---------|----------------------------------------|
| Abb. | Abbildung |
| AF | Absorptionsfähigkeit |
| aHV | Absolute Häufigkeitsverteilung |
| allg. | allgemein |
| AV | Amateursportverein(e) |
| bzgl. | Bezüglich |
| bspw. | beispielsweise |
| B2B | Business to Business |
| B2C | Business to Customer |
| D | Deutschland |
| DIS | Distribuiertes Innovationssystem |
| C | China |
| E | Entrepreneurship |
| EÖ | Evolutionsökonomik |
| F | Frankreich |
| FB | Fachbücher |
| FBA | Fachbuchartikel |
| FE | Forschungseinrichtung |
| F&E | Forschung und Entwicklung |
| FZ. | Fitnesszubehör |
| GI | Geografie der Innovation |
| GIS | Globale(s) Innovationssystem(e) |
| GM | Geschäftsmodell(e) |
| GÖ | Geschäftsökosystem(e) |
| HV | Häufigkeitsverteilung |
| IInter | Innovationsintermediäre |
| IIS | Internationale(s) Innovationssystem(e) |
| ILT | Interaktive Lerntheorie |
| IN | Innovationsnetzwerk(e) |
| IN/IS | Innovationsnetzwerk(e)/-system(e) |
| IS | Innovationssystem(e) |
| IT | Innovationstheorie |
| IÖS | Innovationsökosystem(e) |
| InklIÖS | Inklusive(s) Innovationsökosystem(e) |
| I(Ö)S | Innovations(öko)system(e) |
| Kap. | Kapitel |
| KB | Konferenzbeiträge |
| KBV | Knowledge Based View |
| KMU | kleine und mittlere Unternehmen |
| LÖ | Lernökonomie |
| LÜ | Literaturübersichten |
| MD | Median |
| MU | Multinationale Unternehmen |
| MW | Mittelwert |
| N | Grundgesamtheit |
| n | Stichprobengröße |

| | |
|-----------|----------------------------------------|
| NIS | Nationale(s) Innovationssystem(e) |
| NRO | Nicht-Regierungsorganisationen |
| NT | Netzwerktheorie |
| ProI | Prozessinnovation |
| PP | Public Private |
| PPP | Public Private People |
| PRJ | Peer Reviewed Journals |
| PM | Projektmanagement |
| PRP | Peer Reviewed Papers |
| PV | Profisportverein(e) |
| OI | Open Innovation |
| OIÖ | Open Innovation Ökosystem(e) |
| OKP | Online Kollaborationsplattformen |
| o.Ä. | oder ähnlich |
| RG | Reflexionsgrad |
| RIS | Regionale(s) Innovationssystem(e) |
| RP | Reports |
| S | Schweiz |
| SA | Standardabweichung |
| SA/GA | Sportartikel- und -gerätehersteller |
| SB. & SS. | Sportbekleidung & Sportschuhe |
| SG. | Sportgerätehersteller |
| ServI | Serviceinnovation |
| SIS | Sektorale(s) Innovationssystem(e) |
| SozIÖS | Soziale(s) Innovationsökosystem(e) |
| ST | Systemtheorie |
| SU | Sekundäre Untersuchungszielgruppen |
| SW | Sammelwerken |
| Tab. | Tabelle |
| THM | Triple Helix Modell |
| TransIN | Transnationale(s) Innovationssystem(e) |
| TIS | Technologische(s) Innovationssystem(e) |
| TS | Technologische(s) System(e) |
| TS. | Themenschwerpunkt |
| WG | Wissengesellschaft |
| WV | Wirtschaftsverbände |
| WZS. | Wassersportzubehör |
| z.B. | zum Beispiel |

1 Relevanz der Arbeit

Wird der Sport aus einer markt- und wettbewerbsanalytischen Perspektive betrachtet, ist Folgendes zu konstatieren:

Phänomene, wie Internationalisierung, Digitalisierung oder die Disruption von Märkten prägen den Sektor und formieren für dessen zentrale Akteure, so etwa professionelle Sportvereine, Amateursportvereine oder Sportartikelhersteller, ein zunehmend komplexes und hochkompetitives Umfeld.

Um damit einhergehende Herausforderungen zu begegnen, stellen Innovationen einen substanziellen Erfolgsfaktor dar (Tjønndal, 2016). Aber wie diese entwickeln? Basierend auf dem Prinzip der Open Innovation besteht in der Partizipation an Innovations(öko)systemen (kurz I(Ö)S) ein etablierter Ansatz (Agouridas et al., 2013; Miotti & Sachwald, 2003), den es gilt auch im Kontext des Sports zu betrachten. Davon ausgehend wird der skizzierte Sachverhalt nachfolgend anhand von Beispielen beschrieben, mit dem Ziel, die Relevanz der vorliegenden Arbeit zu umreißen.

Entsprechend dieser Maßgabe sei zunächst auf die *multiple intrasektorale Rivalität* zwischen Sportvereinen verwiesen (Shilbury, 2011), die insbesondere für europäische Profifußballigen charakteristisch ist. Angetrieben durch das Streben nach einer bestmöglichen Platzierung am Ende der Saison und dem Gewinn von Titeln, wird der sportliche Erfolg maßgeblich durch die finanziellen Ressourcen eines Clubs bestimmt (Kuypers & Szymanski, 1999, S. 194 ff.). Denn, wie Breuer und Rohde (2016) am Beispiel von Spitzenclubs im Fußball beschreiben, definieren diese das Ausmaß der Möglichkeiten in sportliche Fähigkeiten und Kompetenzen zu investieren, wenn keine Regularien zum Erhalt der Competitive Balance¹ bestehen. Die monetäre Potenz wird dabei im Wesentlichen durch den Markenwert eines Vereins determiniert, da dieser für die Erschließung exklusiver Erlösströme entscheidend ist (Gladden, Irwin & Sutton, 2001; Gladden & Milne, 2003; Murphy, 2018). Herauszustellen ist diesbezüglich das Instrument der Auslandsvermarktung, welches wesentlich durch die Entwicklung der *Internationalisierung* getragen wird und die Option bietet, neue Einnahmequellen zu generieren (Chiba, 2012; Hill & Vincent, 2006; Huth, Hähnlein & Kurscheidt, 2018; Richelieu & Desbordes, 2009). Ein weiteres Instrument zur Ausdehnung der finanziellen Leistungsfähigkeit ist die *Zusammenarbeit mit Investoren*, die im Gegenzug für den Erwerb von Unternehmensanteilen und Mitspracherechten Eigenkapitalzuschüsse bieten (Breuer & Rohde, 2016). Sportorganisationen, die über kein ausreichend mondänes Image zur Realisierung der angeführten Ertragsoptionen verfügen, sind folglich auf bestehende Umsatzbereiche im nationalen Markt limitiert. Dadurch bedingt rotiert eine Spirale, die in einem fortschreitenden bipolaren Wettbewerb resultiert (Breuer & Rohde, 2016; Dietl & Franck, 2006), indem finanziell unterlegene Clubs vor der Herausforderung stehen, neue Wege

¹ Regularien zum Erhalt der Competitive Balance sind auf den Ansatz zurückzuführen, mittels institutioneller Instrumente, wie bspw. Salary Caps, Rookie Drafts oder das Financial Fair Play, einen ausgeglichenen sportlichen Wettbewerb zu bedingen und somit dessen Attraktivität zu erhalten (Sanderson & Siegfried, 2003).

zum Erhalt der eigenen Wettbewerbsfähigkeit zu explorieren, um nicht ins sportliche und wirtschaftliche Abseits zu geraten.

Ein ähnlich intensives Szenario, besteht im Kontext des passiven Sportkonsums, was sich in der *intersektoralen Konkurrenz* verschiedener Sportanbieter widerspiegelt. Deutlich wird dies vor allem durch das Werben verschiedener Sportligen und -verbände um Zuschauer vor Fernsehern, Endgeräten und in Stadien. Beispielgebend dafür ist die absolute Dominanz des Fußballs auf den nationalen Rezipientenmärkten Europas (Bär & Wagner, 2016; Borland & MacDonald, 2003; Ludwig & Jones, 2021; Meier, Schreyer & Jetzke, 2020; Preuß, Alfs & Ahlert, 2012). Durch diese Prägung bedingt stehen Verbände minder nachgefragter Sportarten vor der diffizilen Aufgabe, die eigene Entwicklung in Anbetracht einer geringeren medialen Aufmerksamkeit und damit in Folge begrenzter wirtschaftlichen Voraussetzungen voranzutreiben (Helland, 2007; Meier et al., 2020; Solberg, 2002).

Gegensätzlich zum europäischen Sportmarkt ist die Konstellation auf dem nordamerikanischen Kontinent, da diese nicht durch einen Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet ist, in dem lediglich eine Sportart dominiert. Charakteristisch ist hingegen eine ausgeglichene Konkurrenz der Major Leagues Football, Baseball, Basketball und Eishockey (Aguilar-Noury & Garcia-del-Barrio, 2021; Mason, 1999), die durch einen intensiven Innovationswettbewerb modelliert wird, in dem das Agieren der Franchisegeber auf eine stetige Professionalisierung ausgerichtet ist, um gegenüber den Wettbewerbern nicht ins Hintertreffen zu geraten. In den USA und Kanada inkludiert dies unter anderem auch Unternehmen aus der Entertainmentbranche wie Musik-, Film- oder Gaming-Anbieter, die traditionell als Gegenspieler von Ligen und Franchises im Ringen um Rezipienten auftreten (Grauer, 1989; Mason, 1999).

Ebenfalls von der intersektoralen Konkurrenz determiniert wird der aktive Sportkonsum. Typischerweise in Ausprägung einer *Disruption und Genese sportspezifischer Teilmärkte*, welche aus stetig *neuen und zudem multiplen Konsumentenbedürfnissen* resultiert. Als „Business Opportunities“ verstanden, verursachen diese eine Pluralisierung des Wettbewerbs, in dem sich fortwährend neue Akteure in Aussicht profitabler Marktchancen positionieren (Breuer, Feiler & Rossi, 2020; Breuer & Wicker, 2013). So wird bspw. der klassische Zweikampf von gemeinnützigen Sportvereinen und Fitnessstudios (Emrich, Koenigstorfer & Wemmer, 2016), um die Gunst bestehender und potenzieller Mitglieder durch Multisportangebote verschärft, die Unternehmen wie Urban Sports Club offerieren. Basierend auf dem Geschäftsmodell, als Multi-sided Platform² Leistungen diverser kommerzieller Sportanbieter³ gebündelt zu vertreiben, verursachen derartige All-in-One-Provider eine Steigerung der Marktkomplexität. Dies spezifiziert sich insbesondere in der Konstruktion kooperativer Wettbewerbsumfelder, die profitorientierten Sportunternehmen einen neuen Vertriebsweg bieten, wenn die Bereitschaft zur Kooperation besteht. Gleichwohl kann diese vermeintliche Chance als Zwang verstanden werden, dem sich angesichts einer drohenden Marktverdrängung durch massive Mitglieder- und Umsatzverluste gebeugt werden muss. Ein Dilemma, das sich für Amateursportvereine als Tragödie entfalten kann, da aufgrund des fehlenden Business Model Fits nur die Rolle als

² Multi-sided Platforms basieren auf dem Netzwerkeffekte und organisieren als Intermediäre den Austausch zwischen unterschiedlichen Zielgruppen, die im Rahmen der Wertkreation voneinander abhängig sind (Evans, 2003).

³ Z.B.: Fitnessstudios, Schwimmhallen, Spas, Tennisplätze, Soccer Courts etc.

Konkurrenz bleibt, die sich gegenüber einem womöglich bedürfnisgerechteren Sportangebot im Buhlen um Mitglieder behaupten muss.

Dergleichen sind für das Segment der Sportartikelindustrie intra- und intersektorale Rivalitäten typisch, die durch multiple Kundenanforderungen getrieben werden. Dies äußert sich bspw. in einer *wachsenden Macht der Nachfrager, zunehmenden Individualisierungswünschen, kürzeren Produktzyklen, einem verstärkten Fokus auf Produktdesign statt -funktionalität oder hohen Qualitätsansprüchen zu niedrigen Preisen bei gleichzeitigem Anspruch auf nachhaltige Produktion*. Zusätzlich flankiert werden die aufgezählten Ausprägungen durch eine *Abwendung der Konsumenten vom stationären Handel, sinkende Markenloyalität, fragile Lieferketten, den Drang zur Kostenoptimierung und neue Wettbewerber aus dem Mode- und Lifestylebereich*. (Bai & Yu, 2021; Desbordes, 2002; Piller & Reichwald, 2009, S. 293; Seiringer, 2005, S. 42 ff.).

Ein den beschriebenen Phänomenen in vielen Fällen zu grundlegender Faktor ist dabei die *Digitalisierung* der sozioökonomischen Welt (Hogan, Kunz & Santomier, 2016). Eine Entwicklung, die in Form verschiedenster Technologien⁴ in zentrale Segmente des Sports diffundiert und deren Einfluss auf die Domänen Sportkonsum⁵, Sportkommunikation, Fan Experience, Smart Venue, Strategisches Sportmanagement, Sport Performance, Verletzungsprävention und -rehabilitation von Forschern wie Schmidt (2020)⁶ vielschichtig diskutiert wird.

Die Reflexion der exemplarisch angeführten Herausforderungen verdeutlicht, dass der Sport wie eingangs postuliert durch einen facettenreich und hohen Wettbewerbsdruck charakterisiert wird, wodurch für Sportorganisationen qualifizierte Anforderungen hinsichtlich des Erhalts und Ausbaus der Wettbewerbsfähigkeit einhergehen. Als wirksamer Hebel zur Stimulation dieser gilt die Fähigkeit, kontinuierlich Innovationen zu entwickeln, was Hii und Neely (1998, S. 4 f.) wie folgt beschreiben:

“Innovation is the key to competitive advantage in a highly turbulent environment. [...] The ability to innovate has direct consequences for the ability to compete at the individual, firm, regional and national level. The values created by innovations are often manifested in new ways of doing things or new products and processes that contribute to wealth. When we consider a firm as a bundle of resources, skills and competencies, then the effect of innovation is to transform a firm’s inner capabilities, making it more adaptive, better able to learn, to exploit new ideas. This enhanced flexibility is crucial in the face of changing market conditions. Thus innovation enhances competitiveness of firms.”

⁴ Z.B.: Blockchain, Künstliche Intelligenz, Machine Learning, Virtual/Augmented Reality, Big Data, Cloud Computing, Wearables, IoT (Smart Textiles), Social Media Plattformen, Apps

⁵ Produkt, Content und Event

⁶ Siehe auch Ehnold, Riedl und Schlesinger (2019); Frandsen (2015); Katz (2001); Latifi, Memarian, Rahmani und Yousefzadeh (2019); Lewis und Watkins (2014); Schelling und Torres-Ronda (2017)

Adaptiert wird diese Sichtweise bspw. von Atalay, Boztepe und Yücel (2013)⁷, die ausgehend von diesem Zusammenhang die Relevanz von Innovationen im Sport und das gesteigerte Interesse an der Thematik hervorheben, gleichzeitig jedoch auch den aktuell rudimentären theoretischen Status sowie die fragmentierte Struktur des Forschungsbereichs kritisieren. So explizieren Ferreira und Ratten (2017, S. 2):

“Despite the growing popularity of sport-related-innovations there has been minimal progress in theory development unifying this field. This lack of unifying framework for sport innovation makes it difficult to progress research and establish its legitimacy in the management research field.”

Kongruent verhält sich dies zu I(Ö)S, einem etablierten Modell im Rahmen der Entwicklung von Innovationen, dessen Mehrwert aus der Synthese diverser Prinzipien des Innovationsmanagements hervorgeht. Komprimiert betrachte, umfasst es die Ansätze der Open Innovation sowie Co-Creation, nach denen durch kollaborative Zusammenarbeit organisationsintern absente Ressourcen zugänglich werden, was es nach Adner (2006) oder auch Wang (2009) gestattet, Innovationen zu schaffen, die als einzelner Akteur nicht realisierbar wären. Bezogen auf den Forschungskontext „Sport“ ist jedoch anzumerken, dass dieses strategische Instrument bis dato wenig Beachtung findet, wie Ratten (2019, S. 136) in ihrem Beitrag „Sports Technology & Innovation“ resümiert.

Ein asymmetrisches Szenario modelliert sich hingegen im Sport Business durch die Entwicklung erster I(Ö)S, wodurch die prosperierende Stellung des Modells in der Branche greifbar wird, wie z.B. das Barca Innovation Hub⁸, das Australian Sports Technologies Network⁹ oder die Sport Innovation Alliance¹⁰ verdeutlichen.

Die Reflexion der vorangegangenen Ausführungen zeigt somit, dass das Innovations(öko)systemmodell (kurz I(Ö)S-Modell) als strategisches Instrument zur Bewältigung der benannten Herausforderungen eine anwendungsbezogene Relevanz besitzt und das Konzept in Wissenschaft und Praxis einem vermeintlich divergenten Status quo unterliegt, woraus sich in Folge die untersuchungsleitende Intension der vorliegenden Arbeit ergibt:

„Die Exploration des I(Ö)S-Modells im Kontext des Sports“

⁷ Siehe auch Anagnostopoulos und Winand (2017); Caza (2000); Fernandes, Ferreira, Miragaia und Ratten (2020); Ferreira und Ratten (2017); Hoeber und Hoeber (2012); Newell und Swan (1995); Tjønndal (2016); Zimmermann (1999)

⁸ <https://barcainnovationhub.com>, (zuletzt geprüft am, 19.10.2021)

⁹ <https://astn.com.au>, (zuletzt geprüft am, 19.10.2021)

¹⁰ <https://www.sportinnovationalliance.com/en>, (zuletzt geprüft am, 19.10.2021)

2 Forschungsdesign

Ausgehend von der Komplexität und dem explorativen Wesen der formulierten Untersuchungszielstellung, gliedert sich diese in fünf Teilelemente, die wie in Abb. 1 dargestellt, das Forschungsdesign und den Aufbau der vorliegenden Arbeit determinieren.

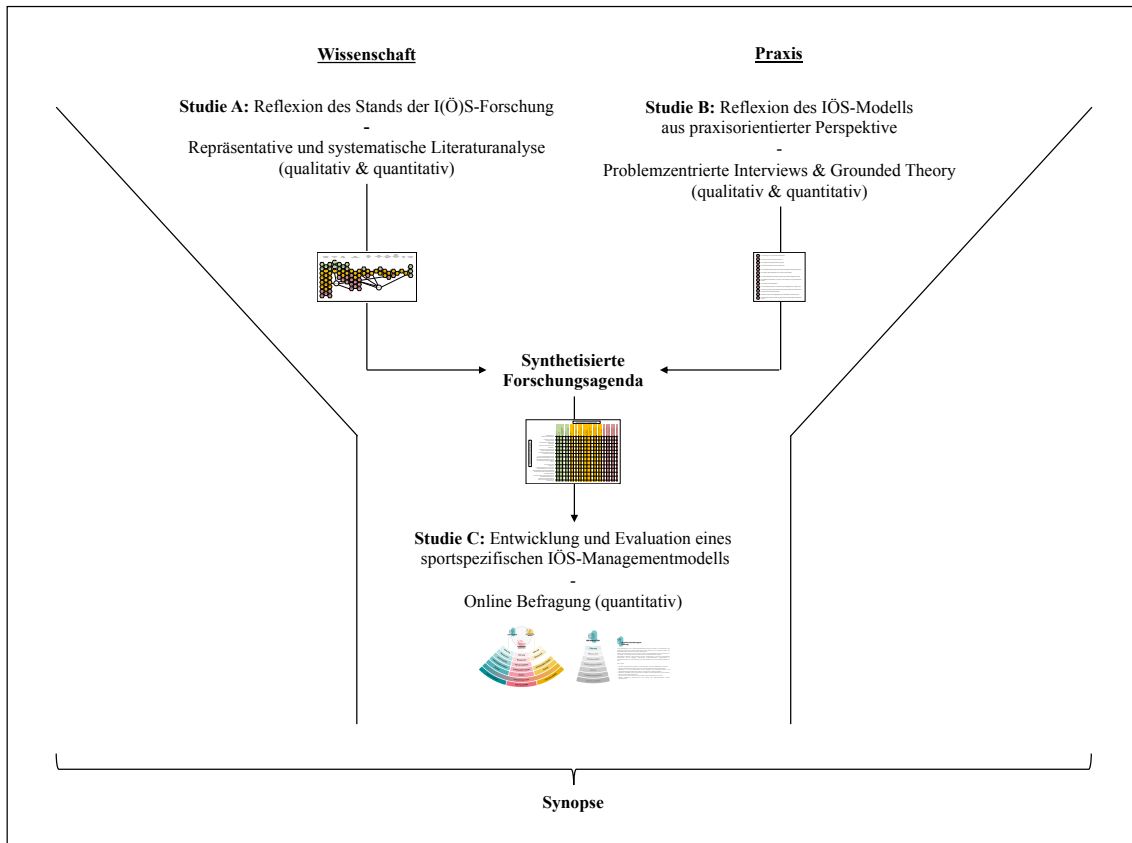


Abbildung 1: Forschungsdesign (eigene Darstellung)

Studie A (siehe Kap. 3) gestaltet sich als eine systematische und repräsentative Literaturanalyse (Cleven, Niehaves, Plattfaut, Reimer, Soimons et al., 2009; Cooper, 1988), mit dem Zweck, die IÖS-Forschung nach unterschiedlichen Kategorien, wie bspw. Untersuchungsschwerpunkte oder -domänen, zu strukturieren, um darauf fundiert den Stand der IÖS-Forschung zu reflektieren und eine wissenschaftsgeleitete Forschungsagenda zu induzieren. Das Augenmerk richtet sich dabei auf die Evaluation des Forschungsfelds „I(Ö)S“ in summa sowie die spezifische Betrachtung des I(Ö)S-Konzepts im Rahmen des Sports. Die explizite Adressierung des in Kap. 1 beschriebenen Forschungskontexts resultiert indes aus der praxisbezogenen Relevanz des I(Ö)S-Konzepts und dessen rudimentärer Verknüpfung mit dem Sport auf akademischer Ebene. Darüber hinaus besitzt der Sektor die Besonderheit, als Explorationsraum zu dienen, in dem sich Themen an der Schnittstelle zur Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft klarifizieren, sodass gewonnene Forschungserkenntnisse auch einen Beitrag zur Progression der gesamten IÖS-Forschung leisten können (Olafson, 1995; Zeigler, 1987). Folglich generiert die duale Analyse sowie Gegenüberstellung von Forschungsfeld und Forschungskontext

Synergieeffekte, die in expliziten und substanziellen Erkenntnispotenzialen bestehen und eine Klassifizierung von Forschungslücken erlauben.

Studie B fixiert die Reflexion des IÖS-Modells aus praxisorientierter Sicht und fokussiert dabei die Analyse von Profi- und Amateursportvereinen sowie Sportartikel/-geräteherstellern (siehe Kap. 4), weil diese aufgrund ihrer zentralen Stellung in der Sportbranche (Brandmaier & Schimany, 1998, S. 14 ff.; Elmose-Østerlund, Ibsen, Nagel & Scheerder, 2020; Seiringer, 2005, S. 14 ff.), eine qualifizierte Öffnung des aktuell rudimentär erschlossenen Forschungskontexts versprechen. Im Zuge dessen erfolgt die Umsetzung der Untersuchung auf Basis problemzentrierter Interviews (Witzel, 1985), welche nach dem Ansatz der Grounded Theory ausgewertet werden (Corbin & Strauss, 1996), mit dem Ziel, bedeutende Themenschwerpunkte innerhalb der Praxis zu identifizieren. Zusammen mit den Erkenntnissen der Studie A konkludieren diese in einer **synthetisierten Forschungsagenda** (siehe Kap. 5), die den Anspruch verfolgt, einen wissenschaftsgeleiteten und anwendungsrelevanten Zugang zum übergeordneten Untersuchungsobjekt zu generieren, an dem fortan zukünftige Forschungsinteressen ausgerichtet werden können (Bodemer & Ruggeri, 2012).

Exemplifiziert wird dies in **Studie C** durch die Entwicklung eines sportspezifischen IÖS-Managementmodells (siehe Kap. 6), welches auf Grundlage onlinebasierter Experten- und Anwenderbefragungen evaluiert wird (Hering & Wagner, 2014).

Abschließend erfolgt in Kap. 7 die zusammenfassende Darstellung zentraler Aspekte der realisierten Forschungsarbeit in Form einer **Synopse**.

Eine Besonderheit des Forschungsdesigns, die nicht aus dem illustrierten strukturellen Aufbau der Abb. 1 hervorgeht, besteht in dem prozessualen Ablauf der Studien A und B. Dies äußert sich wie in Abb. 2 dargestellt in einer zeitlich versetzten Datenerhebung und -analyse im Rahmen der Studie B. Hintergrund ist die Vermeidung des Einflusses theoretisch tiefgründiger Erkenntnisse der Studie A auf die Konzeption und Durchführung der problemzentrierten Interviews im Zuge der Studie B, um der wesentlichen Maßgabe explorativer Forschung gerecht zu werden, einem Untersuchungsobjekt mit „größtmöglicher Offenheit“ zu begegnen (Witzel, 1985, S. 230 ff.). Das skizzierte Vorgehen gestattet jedoch, das in der Studie A generierte themenspezifische Wissen in die Datenanalyse der Studie B einzubeziehen (Flick, 2011, S. 124; Mayring, 2016, S. 29 f.).

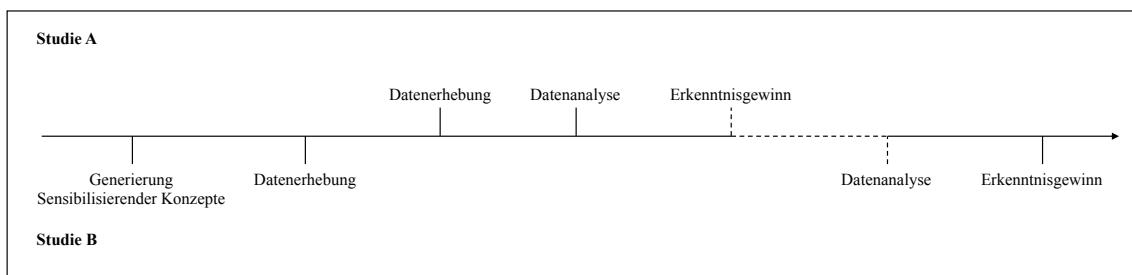


Abbildung 2: Zeitlicher Ablauf der Studien A & B (eigene Darstellung)

Zuletzt sei angemerkt, dass eine ausführliche Erläuterung der forschungsmethodischen Einzelheiten im Zuge der jeweiligen Studie gegeben wird. Folglich ist das Bestreben des hier präsentierten Forschungsdesigns, lediglich wesentliche Komponenten des Untersuchungsvorhabens übersichtlich zu skizzieren.

3 Studie A – Reflexion des Stands der I(Ö)S-Forschung

Ausgehend von der Intension, das I(Ö)S-Modell im Kontext des Sports zu explorieren, fokussiert die Studie A anhand einer repräsentativen und systematischen Literaturanalyse die Reflexion des Status quo der I(Ö)S-Forschung in summa und spezifisch im Sport. In Folge dienen die generierten Erkenntnisse der Induktion einer wissenschaftsgeleiteten Forschungsagenda. (Blettner, Klug & Rassing, 2009; Borrego, Foster & Froyd, 2014; Cooper, 1988)

Daran angepasst gliedert sich der Aufbau des Kapitels in die Spezifikation der Untersuchungszielstellung (Kap. 3.1), die Erläuterung der angewandten Untersuchungsmethodik (Kap. 3.2), gefolgt von der Reflexion der Forschungsergebnisse und der Entwicklung einer wissenschaftsgeleiteten Forschungsagenda (Kap. 3.3) sowie der Darlegung der Limitationen der Studie (Kap. 3.4).

3.1 Zielstellung

Die Reflexion des Stands der I(Ö)S-Forschung umfasst die im Folgenden aufgeführten Zielstellungen, welche sich an etablierten Grundsätzen der Literaturanalyse orientieren. Zur systematischen und zielgerichteten Umsetzung dieser werden simultan relevante Forschungsfragestellungen abgeleitet (Bailey, Brereton, Budgen, Kitchenham, Linkman et al., 2009b; Borrego et al., 2014; Cooper, 1988; Durst & Poutanen, 2013; Lavalée, Mirsalari & Robillard, 2014).

- a) Die Strukturierung der I(Ö)S-Forschung
 - i. Welche Schwerpunkte lassen sich innerhalb der I(Ö)S-Forschung im Generellen und im Kontext des Sports identifizieren?
 - ii. Welche I(Ö)S-Typologien lassen sich innerhalb des Forschungsfelds identifizieren?
 - a. Welche der identifizierten I(Ö)S-Typologien stellt ein qualifiziertes Konzept für die theoretische Fundierung weiterführender Studien dar?
 - iii. Welche I(Ö)S-Typologien werden im Kontext des Sports diskutiert?
 - iv. Welche Untersuchungsebenen werden innerhalb der I(Ö)S-Forschung im Generellen und im Kontext des Sports betrachtet?
 - v. Welche Domänen werden in der I(Ö)S-Forschung im Generellen und im Kontext des Sports betrachtet?
 - vi. Welche Methodik wird in der I(Ö)S-Forschung im Generellen und im Kontext des Sports angewandt?
- b) Die Konzeption einer untersuchungsfeld- sowie untersuchungskontext-konformen Forschungsagenda.
 - vii. Welche Lücken lassen sich innerhalb der I(Ö)S-Forschung im Generellen und im Kontext des Sports identifizieren?

3.2 Methodik – Systematische & repräsentative Literaturanalyse

Der im Zuge dieser Arbeit konzipierte Ansatz zur Durchführung einer systematischen und repräsentativen Literaturanalyse basiert auf einem mehrstufigen Prozess, der an die Schemata von Cleven et al. (2009) und Cooper (1988) angelehnt ist. Nachfolgend wird der strukturelle Ablauf der angewandten Phasen in Abb. 3 dargestellt und inhaltlich erläutert.

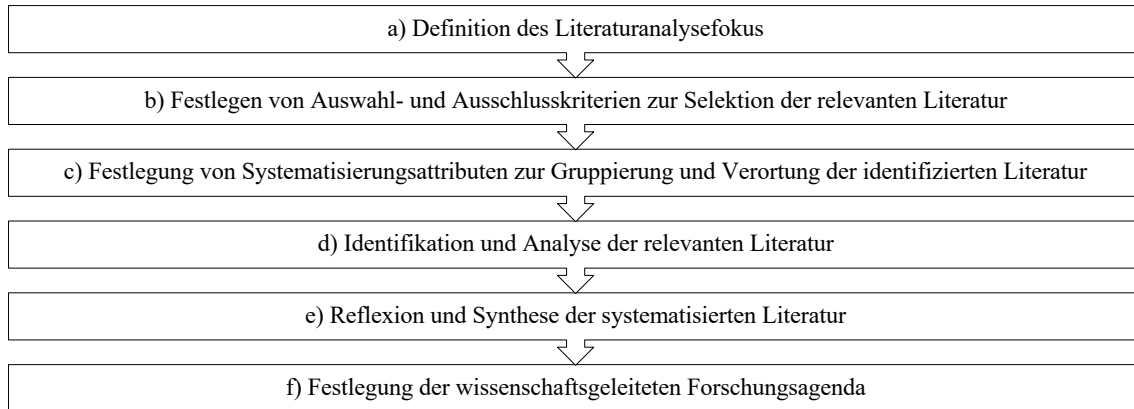


Abbildung 3: Phasenstruktur der systematischen & repräsentativen Literaturanalyse (eigene Darstellung in Anlehnung an Cleven et al., 2009; Cooper, 1988)

a) Definition des Literaturanalysefokus

Gemäß der von Cleven et al. (2009, S. 8) empfohlenen Phasenstruktur wird zunächst der Fokus der Literaturanalyse definiert. In Anlehnung an die Taxonomie von Cooper (1988, S. 108 ff.) bestimmt sich diese durch die in Tab. 1 hellgrau unterlegten Eigenschaftsausprägungen, welche im Folgenden kurz erläutert werden.

Tabelle 1: Literaturanalysefokus der Studie A (eigene Darstellung in Anlehnung an die Taxonomie nach Cooper, 1988)

| Eigenschaften | Ausprägung | | | |
|---------------|---------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------|
| | Untersuchungsschwerpunkte | Untersuchungsergebnisse | Untersuchungsmethoden | Theorien |
| Ziele | Integration | Kritisieren | | Herausforderungen |
| Perspektive | neutrale Darstellung | | Einnahme einer Position | |
| Abdeckung | vollständig | vollständig selektiv | repräsentativ | grundlegend |
| Zielgruppe | Fachleute | Wissenschaftler | Praktiker | Allgemeinheit |

Das zentrale Augenmerk der Literaturanalyse ist inhaltlich an die in Kap. 3.1 subsumierten Forschungsfragen der Zielstellung a) ausgerichtet und umfasst die Betrachtung von *Untersuchungsschwerpunkten, -methoden und Theorien*. Ziel ist die *Integration* existierender Forschungsbeiträge unter der Prämisse der

Generalisierung. Dies umfasst die Synthese bestehender Literatur mit der Intention, zentrale Aussagen zur strukturellen Disposition der I(Ö)S-Forschung zu treffen.

Weiterhin nimmt die Entwicklung sprachlicher Brücken unter dem Aspekt der *Integration* eine projektierende Aufgabe im Kontext der Studie A ein. Im Speziellen umfasst dies die Gegenüberstellung bestehender theoretischer Modelle innerhalb der I(Ö)S-Forschung, die es zur Entwicklung eines einheitlichen Begriffsverständnisses zu differenzieren, zu strukturieren und zu rekonstruieren gilt, um die bis dato diffuse Terminologie des Forschungsfelds aufzulösen und in einen arbeitspraktischen Rahmen zu bringen (siehe Kap. 3.3.1, Forschungsfrage i. und ii.).

Die Identifikation *zentraler Herausforderungen* greift inhaltlich die in Kap. 3.1 angeführte Forschungsfrage vii. auf und beschäftigt sich mit der Identifikation von Lücken innerhalb der I(Ö)S-Forschung.

Anzumerken ist, dass aufgrund der Komplexität des Forschungsfelds diesbezüglich von einer vollständigen bzw. vollständig selektiven Literaturanalyse abgesehen werden muss und daher eine *repräsentative Abdeckung* der bestehenden Literatur angestrebt wird. Gegenteilig gestaltet sich dies für den Forschungskontext „Sport“, der infolge seines komprimierten Umfangs einer vollständigen Untersuchung unterzogen werden kann.

Die Darstellung der Studie erfolgt unter Einnahme einer *neutralen Position*¹¹ und ist an *Fachleute, Wissenschaftler* und *Praktiker* adressiert.

b) Festlegen von Auswahl- und Ausschlusskriterien zur Selektion der relevanten Literatur

Die Auswahl- und Ausschlusskriterien zur Selektion der relevanten Literatur ergeben sich a priori aus dem thematischen Fokus der vorliegenden Arbeit. Eine Begrenzung dessen erfolgt auf Basis des in Anhang I dargestellten Suchbegriffportfolios. Darüber hinaus fokussiert sich die Literatursuche auf akademische Quellen in Form von Peer Reviewed Journals (PRJ), Peer Reviewed Papers (PRP), Fachbüchern (FB), Fachbuchartikeln (FBA), Sammelwerken (SW), Konferenzbeiträgen (KB), Literaturübersichten (LÜ) und Reports (RP), die in englischer oder deutscher Sprache verfasst sind. Ausgeschlossen sind nicht-akademische Reports und Forschungsarbeiten sowie akademische Forschungsarbeiten, die nicht in deutscher oder englischer Sprache verfasst sind. Die finale Entscheidung über die Inklusion bzw. Exklusion eines Beitrags erfolgt in letzter Instanz auf Basis der in Tab. 2 aufgeführten Kriterien.

¹¹ Im Rahmen einer Literaturanalyse erscheint Cooper (1988, S. 110) die Einnahme einer vollständig neutralen Position als relativ unwahrscheinlich. Dennoch wurde sich bewusst für die Auswahl dieser Perspektive entschieden, um ein Höchstmaß an Objektivität in der Bewertung der Literatur zu provozieren.

Tabelle 2: Auswahlkriterien der Endselektion (eigene Darstellung in Anlehnung an Beile und Boote, 2005; Fernandes et al., 2020)

| Abkürzung | Auswahlkriterium | Operationalisierung |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IRH | Inhaltliche Relevanz bzgl. der holistischen Erfassung des Forschungsfelds bzw. Forschungskontexts | <ul style="list-style-type: none"> • Intersubjektive Bewertung |
| RA | Relevanter Autor | <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der veröffentlichten Werke des Autors im Kontext des Forschungsfelds • Erhebungsinstrument: Google Scholar & Web of Science • Bedeutung des Autors in der selektierten Forschungsliteratur • Intersubjektive Bewertung |
| VVZ | Verhältnis von Veröffentlichungsdatum und Anzahl an Zitationen | <ul style="list-style-type: none"> • Erhebungsinstrument: Google Scholar & Web of Science |
| Z | Anzahl der Zitationen | <ul style="list-style-type: none"> • Erhebungsinstrument: Google Scholar & Web of Science |
| ZW | Zentrales Werk des Forschungsfelds | <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Zitationen • Erhebungsinstrument: Google Scholar & Web of Science |
| ZZW | Zitiert von einem zentralen Werk | <ul style="list-style-type: none"> • Inhaltliche Relevanz der Quelle in einem zentralen Werk • Intersubjektive Bewertung |

c) Festlegung von Systematisierungsattributen zur Gruppierung und Verortung der identifizierten Literatur

Die Struktur der in Anhang II exemplarisch dargestellten Literaturdatenbank ergibt sich vorrangig aus der Gruppierung der identifizierten Quellen nach deren primären theoretischen Perspektive und ist innerhalb einer Typologie historisch nach Veröffentlichungsdatum organisiert. Davon ausgenommen sind forschungskontext-spezifische Beiträge, die gesondert subsumiert werden.

Weitere Systematisierungsattribute die der Verortung der selektierten wissenschaftlichen Arbeiten dienen, sind der Tab. 3 zu entnehmen. Im Besonderen sei jedoch auf die Differenzierung des Untersuchungsbereichs „Ebene“ hingewiesen. Dieser wird wie von Cantù, Corsaro und Tunisini (2012, S. 781) rekapituliert in die „Mikro“- , „Meso“- und „Makro“-Ebene untergliedert. Unter dem Term „Mikro“ werden Forschungsbeiträge klassifiziert, die I(Ö)S aus der Managementperspektive fokaler Netzwerkorganisation betrachten. Literatur, die sich auf die Untersuchung der „Meso“-Ebene konzentriert, legt ihren Schwerpunkt auf Aspekte interorganisationaler Beziehungen innerhalb eines solchen Netzwerks. Steht die Struktur eines I(Ö)S und bspw. die Identifikation zentraler I(Ö)S-Organisationen oder die ökonomischen Effekte des Netzwerks auf eine Industrie im Mittelpunkt, so werden diese Beiträge im Bereich der „Makro“-Ebene verortet.

Tabelle 3: Systematisierungsattribute der Literaturanalyse (eigene Darstellung)

| Attribut | Erläuterung |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Autor (Jahr) | Name und Veröffentlichungsjahr |
| Titel | Titel des Forschungsbeitrags |
| Quellenart | Publikationsform des Forschungsbeitrags |
| Theoretische Perspektive | Im Zuge des Forschungsbeitrags erläuterte Theorien, Modelle und Ansätze |
| Ebene | Fokussierte Untersuchungsebene |
| Domäne | Zentrale Untersuchungsfelder und -objekte |
| Methodik | Angewandte Forschungsmethodik |
| Untersuchungsschwerpunkt | Thematischer Fokus der Quelle |

d) Identifikation und Analyse der relevanten Literatur

Die Identifikation relevanter Forschungsbeiträge wurde von Dezember 2018 bis Januar 2020 durchgeführt und basiert auf einem strukturierten und iterativen Rechercheansatz, der sich an den Empfehlungen zur Literatursuche von Cleven et al. (2009, S. 9) orientiert (siehe Abb. 4).

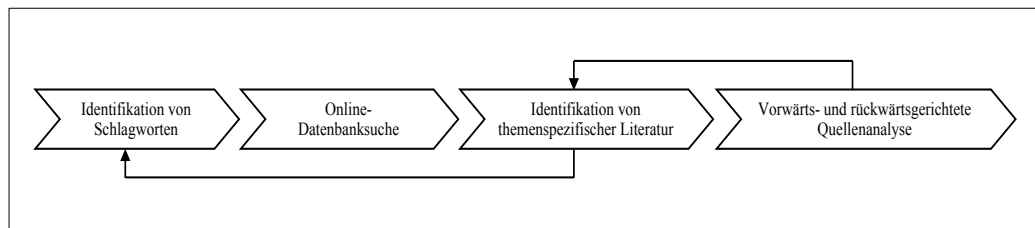


Abbildung 4: Prozess der Literatursuche (eigene Darstellung in Anlehnung an Cleven et al., 2009)

Ausgehend von den zentralen Suchbegriffen „Innovationsökosystem/Innovation Ecosystem“ werden zunächst im Rahmen einer Online-Datenbankrecherche¹² qualifizierte Forschungsbeiträge auf Basis der formulierten Auswahl- und Ausschlusskriterien identifiziert, welche einer vorwärts- und rückwärtsgerichteten Quellenanalyse¹³ unterzogen werden.

Um den erschöpfenden Charakter der Literatursuche zu manifestieren, wird im Zuge der Untersuchung des Forschungsfelds eine kontinuierliche Erweiterung des Suchbegriffportfolios bzgl. typischer Schlagworte und Begriffskombinationen vorgenommen.

Unterdessen charakterisiert sich die Sondierung der forschungskontext-spezifischen Literatur durch die Kombination aller Suchbegriffe in deutscher und englischer Sprache mit dem Term „Sport“ bzw. „sports“.

¹² Die Auswahl qualifizierter Online-Datenbanken wird maßgeblich, aber nicht ausschließlich über das „Datenbank-Infosystem“ (kurz DIBS) organisiert und beruht auf den Kriterien: Fachspezifische Relevanz, Art der vorhandenen Literatur (akademischer Hintergrund) sowie Umfang der Online-Datenbank. Die Identifikation weiterer nicht in der DIBS enthaltener fachspezifischer Online-Datenbanken wird durch eine gezielte Online-Recherche vertieft und resultiert in dem in Anhang III formierten Portfolio.

¹³ Die vorwärtsgerichtete Suche analysiert Quellen, die die relevante Literatur referenzieren. Die rückwärtsgerichtete Suche hingegen untersucht Quellen, die von der relevanten Literatur zitiert werden. (Cleven et al., 2009, S. 9)

Die inhaltliche Sichtung der ausgewählten Forschungsbeiträge fußt auf einem zweistufigen Textanalyseprozess, der es ermöglicht, eine Vielzahl von Quellen effizient zu eruieren. Dieser umfasst in Phase eins das orientierte Lesen und fokussiert sich auf die folgenden Textelemente:

- Autor
- Titel (Untertitel)
- Inhaltsverzeichnis
- Abstract (falls vorhanden)
- Einleitung, Zusammenfassung oder Fazit
- Literaturverzeichnis, Glossar, Register
- Überschriften und Teilüberschriften
- Grafiken, Tabellen, Abbildungen

Phase 2 impliziert bei Bedarf die selektive Betrachtung ausgewählter Textstellen. (Lange, 2018, S. 26 ff.).

Mit dem Ziel ein repräsentatives Bild über die relevante Forschungsliteratur zu erlangen, wird sich im Sinne der Triangulation zusätzlich auf die Expertise von Fachleuten¹⁴ gestützt, die die Güte der total identifizierten Literatur verifizieren (Borrego et al., 2014, S. 57; Flick, 2009b, S. 309 ff.).

e) Reflexion der systematisierten Literatur

Die in Kap. 3.3 durchgeführte Reflexion der lokalisierten Literatur orientiert sich an dem in Kap. 3.1 dargestellten Untersuchungsziel a) und gliedert sich in eine quantitative sowie qualitative Exploration (siehe Tab. 4).

¹⁴ Das ausgewählte Kollektiv von vier Experten weist einen akademischen sowie praxisbezogenen Hintergrund im Forschungsfeld und Forschungskontext auf. Experte 1: Inhaber einer Universitätsprofessur im Fachbereich Innovationsmanagement & AG-Vorstand einer Innovationsagentur; Experte 2: Dr. rer. nat. im Fachbereich Chemie & Vorstandsmitglied eines sportspezifischen IÖS; Experte 3: Dr. habil. im Fachbereich Sportwissenschaften & Leiter des Innovationszentrums eines Sportartikelherstellers; Experte 4: Dr. im Fachbereich Entrepreneurship & Co-Direktor eines Startup-Inkubators

Tabelle 4: Analyse & kritische Bewertung der systematisierten Literatur – Methodik (eigene Darstellung)

| Untersuchungsziel | Forschungsfragen | Methodik |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Die Strukturierung des Felds der I(Ö)S-Forschung | i. Welche Schwerpunkte lassen sich innerhalb der I(Ö)S-Forschung im Generellen und im Kontext des Sports identifizieren? | quantitativ/ qualitativ |
| | ii. Welche I(Ö)S-Typologien lassen sich innerhalb des Forschungsfelds identifizieren? | quantitativ |
| | ii.a. Welche der identifizierten I(Ö)S-Typologien stellt ein qualifiziertes Konzept für die theoretische Fundierung weiterführender Studien dar? | qualitativ |
| | iii. Welche I(Ö)S-Typologien werden im Kontext des Sports diskutiert? | quantitativ |
| | iv. Welche Untersuchungsebenen werden innerhalb der I(Ö)S-Forschung im Generellen und im Kontext des Sports betrachtet? | quantitativ |
| | v. Welche Domänen werden in der I(Ö)S-Forschung im Generellen und im Kontext des Sports betrachtet? | quantitativ |
| a) | vi. Welche Methodik wird in der I(Ö)S-Forschung im Generellen und im Kontext des Sports angewandt? | quantitativ |

Die quantitative Betrachtung umfasst die Evaluation des erhobenen Literaturportfolios mittels univariater deskriptiv Statistik und basiert auf 5 von 8 Systematisierungsattributen des Phasenstrukturpunkts c), welche die *Analysebereiche* definieren (Theoretische Perspektive, Ebene, Domäne, Methodik und Untersuchungsschwerpunkt).

Im Zuge der qualitativen Reflexion des gestellten Untersuchungsziels a) wird nach dem Ansatz der repräsentativen Literaturanalyse eine inhaltlich-basierte Betrachtung der Quellen vorgenommen, mit dem Ziel, zentrale Aussagen bzgl. der Forschungsfragestellungen zu formulieren, die punktuell durch Referenzquellen untermauert werden.

f) Festlegung der wissenschaftsgeleiteten Forschungsagenda

Die wissenschaftsgeleitete Forschungsagenda (siehe Kap. 3.3.4) ergibt sich aus der Bearbeitung des in Kap. 3.1 formulierten Untersuchungsziels b) und fußt auf dem in Kap. 3.3 konkludierten Status quo der I(Ö)S-Forschung.

Der Fokus richtet sich auf die Identifikation von allgemeinen und sportspezifischen Forschungslücken innerhalb des Themengebiets, mit dem Ziel, aus der Synthese der Erkenntnisse der Studien A und B konkrete Untersuchungsziele und Fragestellungen abzuleiten.

3.3 Reflexion & Synthese der Forschungsdaten

Die Analyse der erhobenen Forschungsdaten strukturiert sich entlang der Forschungsfragestellungen i. – vi. des Untersuchungsziels a) und differenziert sich in die quantitative und qualitative Exploration des Forschungsfelds „I(Ö)S“ (siehe Kap. 3.3.1) sowie des Forschungskontexts „I(Ö)S im Sport“ (siehe Kap. 3.3.2).

Die *quantitative Betrachtung* der empirischen Daten erfolgt anhand der deskriptiven Statistik in Form illustrierender Diagramme, die mittels absoluter (aHV) und relativer

Häufigkeitsverteilungen (%) Rückschlüsse auf den Reflexionsgrad der Kategorien¹⁵ eines Analysebereichs zu lassen (Fahrmeir, Künstler, Pigeot & Tutz, 2004, S. 32 ff.). Zur evidenten Verortung werden diese klassifiziert. Als praktikabler Ansatz exponiert sich diesbezüglich die Methodik des logischen Clusters, bei dem durch die Formierung eines Index die Disposition von Gruppen anhand von Bedingungen vorgenommen wird, um eine inhaltsvalide approximative Segmentierung der untersuchten Attributkategorien zu realisieren (Schendera, 2010, S. 146 ff.). So charakterisiert sich die in Tab. 5 aufgeführte Klassifizierung durch drei Reflexionsgrade, welche aus der umfassenden und tiefgehenden Analyse der erhobenen Literatur abgeleitet werden. Diese formieren sich auf Basis prozentualer Maßgaben, die in Relation zur Gesamtstichprobe stehen (n=715) und die Segmentgrenzen bestimmen. Ausgehend von diesem Ansatz differenziert der Richtwert von $\geq 25\%$ den Reflexionsgrad „profund“. Ausdruck dieses Kriteriums ist die intensive und erschöpfende Thematisierung etwaiger Kategorien innerhalb des Untersuchungssamples.

Unter dem Term „partiell“ gruppieren sich hingegen Kategorien in einem Spektrum von $< 25\%$ bis $\geq 5\%$. Für diese prägnant ist eine bis dato nicht hinlängliche Beachtung innerhalb der I(Ö)S-Forschung, was mit einem höheren Forschungspotenzial als bei profund explorierten Kategorien einhergeht.

Die Clustergrenze des „rudimentären“ Reflexionsgrads konstruiert sich in Form einer Fünfprozenthürde. Diese demonstriert klar, dass darunter klassifizierte Kategorien eine ausgesprochen geringe Beachtung im Forschungsfeld genießen. Zur Einordnung der bestimmten Kategorisierungskriterien sei erwähnt, dass diese dem Zweck der einheitlichen und praktikablen Datenanalyse dienen, jedoch nicht dem Anspruch unterliegen, allgemeingültige Anforderungen im Sinne einer objektiven Maßgabe zu reproduzieren (in Anlehnung an Huth et al., 2018, S. 39). Folglich können auch andere Clusteransätze und Bewertungsstandards einen Ausgangspunkt bieten, insofern sie einer tiefgehenden Reflexion der Literatur und plausiblen Argumenten folgen.¹⁶

Tabelle 5: Reflexionsgrade (eigene Darstellung in Anlehnung an Schendera, 2010, S. 146 ff.)

| Bedingung | Klassifizierung |
|-----------------------------------------|-----------------------------|
| Kategorie $\geq 25\%$ von n | Profunder Reflexionsgrad |
| Kategorie $< 25\%$ und $\geq 5\%$ von n | Partieller Reflexionsgrad |
| Kategorie $< 5\%$ von n | Rudimentärer Reflexionsgrad |

Die *qualitative Ergebnisanalyse* impliziert die inhaltliche Erläuterung ausgewählter Kategorien der Analysebereiche und fasst diese hinsichtlich ihrer thematischen Haupt- und Teilaspekte zusammen.

¹⁵ Kategorien entsprechen den Elementen, die einen Analysebereich konstituieren, wie bspw. die Untersuchungsschwerpunkte Konzept, Rollen, Struktur oder die Typologien NIS, RIS, IÖS.

¹⁶ Neben dem Ansatz des logischen Clusters wird zur Typologisierung der Untersuchungsschwerpunkte das standardisierte Verfahren der Hierarchischen Clusteranalyse angewandt (Schendera, 2010, S. 23 ff., 150). Das Ergebnis der struktur-entdeckenden multivariaten Analyseverfahren stellt sich durch die Erhebung dreier Reflexionsgrade gegenüber dem Ansatz des logischen Clusters als kongruent dar. Eine Divergenz besteht jedoch in der fehlenden Inhaltsvalidität der drei Segmente, sodass von der tiefgehenden Erläuterung und Anwendung dieses Explorationsverfahrens abgesehen werden muss (siehe Anhang IV).

Darauffolgend wird die Synthese der gewonnenen Forschungserkenntnisse konstituiert (siehe Kap. 3.3.3), welche sich abschließend in der Identifikation potenzieller Forschungslücken und der abschließenden Entwicklung einer wissenschaftsgeleiteten Forschungsagenda nach Maßgabe des Untersuchungsziels b) konkretisiert (siehe Kap. 3.3.4).

3.3.1 Quantitative & qualitative Analyse des Forschungsfelds „Innovations(öko)systeme“

Das Forschungsfeld „Innovations(öko)systeme“ konstituiert sich aus der Gesamtheit der erhobenen Literatur und umfasst 715 Quellen, die im Rahmen der nachfolgenden quantitativen und qualitativen Analyse einbezogen werden.

Forschungsfrage i.: Welche Schwerpunkte lassen sich innerhalb der I(Ö)S-Forschung im Generellen identifizieren?

Insgesamt können 23 Untersuchungsschwerpunkte innerhalb der selektierten Literatur identifiziert werden, welche jeweils einen unterschiedlichen Reflexionsgrad aufweisen (siehe Abb. 5).

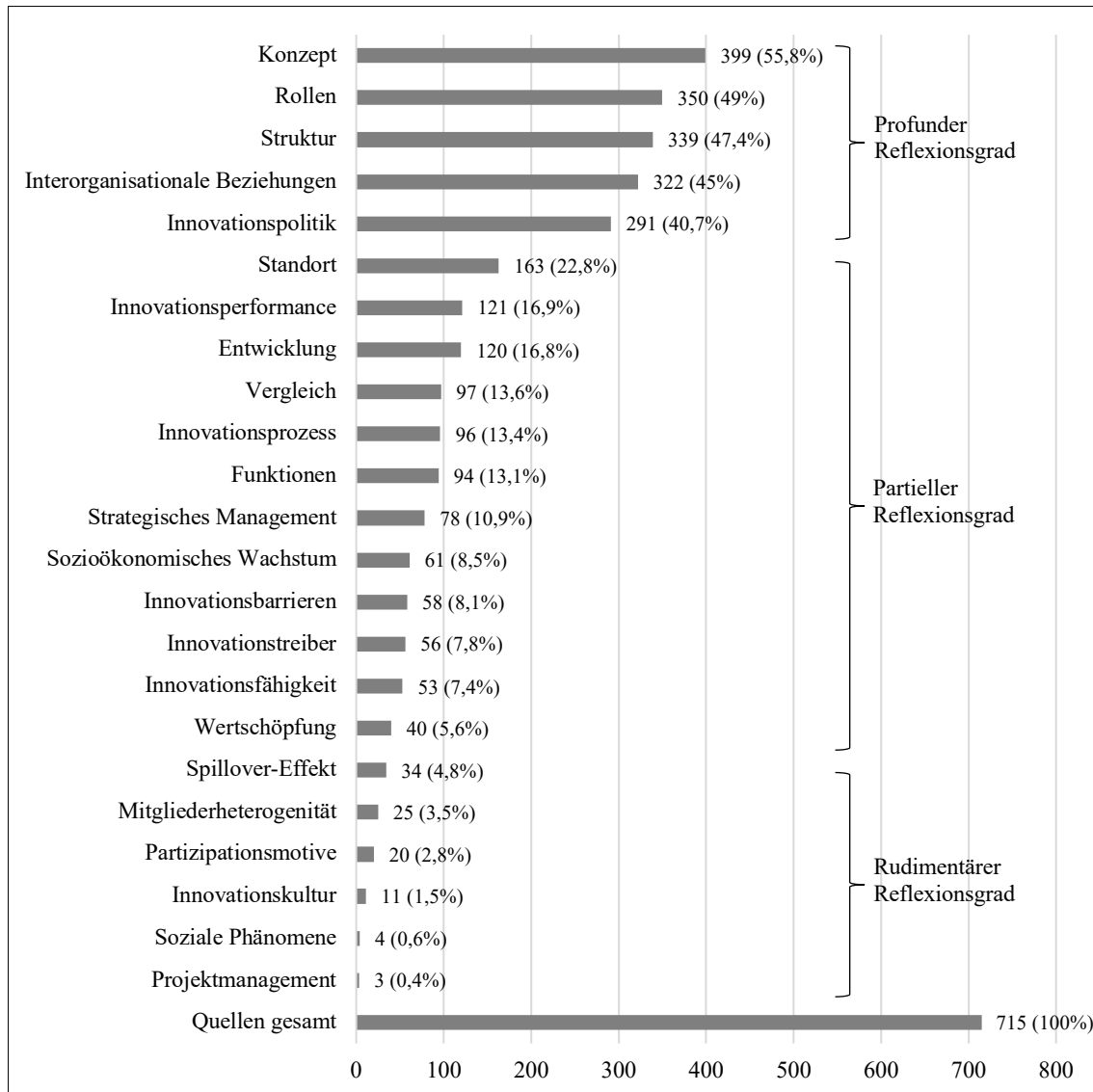


Abbildung 5: Untersuchungsschwerpunkte im Forschungsfeld (eigene Darstellung)

Basierend auf der in Kap. 3.3 dargelegten Differenzierung der Reflexionsgrade lassen sich fünf Forschungsspektren mit einem Anteil von 55,8% (Konzept) bis 40,7% (Innovationspolitik) als umfangreich erörtert klassifizieren. Dies betreffend stellt bspw. Lundvall (2007) im Rahmen seiner Reflexion hinsichtlich der Entwicklung der Innovationssystemforschung für die Untersuchungsschwerpunkte „Konzept“ und „Innovationspolitik“ folgendes heraus:

“When the first edition of Lundvall (1992) and of Nelson (1993), the concept ‘national innovation system’ was known only by a handful of scholars and policy makers. Over a period of 15 years there has been a rapid and wide diffusion of the concept. Giving ‘Google’ the text strings ‘national innovation system(s)’ and ‘national system(s) of innovation’ you end up with almost 1.000.000 references. Going through the references you find that most of them are recent and that many of them are related to innovation policy efforts at the national level while others refer to new contributions in social science.” (S. 1)

12 der 23 identifizierten Untersuchungsschwerpunkte können als partiell exploriert klassifiziert werden und sind in einer Spannweite von 22,8% (Standort) bis 5,6% (Wertschöpfung) innerhalb der analysierten Quellen verortet. Sie weisen eine partielle Beachtung innerhalb der I(Ö)S-Forschung auf, jedoch positionieren sie sich im Vergleich zu profund untersuchten Schwerpunkten als marginal erläutert. Gleichwohl fundieren sie erste Forschungsansätze sowie Fragestellungen und implizieren Potenzial für weitergehende Explorationen. So merken bspw. Autio und Thomas (2013) bzgl. der Untersuchungsschwerpunkte „Strategisches Management“ (10,9%) und „Wertschöpfung“ (5,6%) an:

“Although a major body of research has explored innovation ecosystems and closely related concepts, only recently has the literature begun exploring implications for innovation management. As a result, too little is still known about how firms can proactively create, steer, and leverage innovation ecosystems for enhanced innovation performance. In this discussion, we offer our view of the most important gaps in the field, and also discuss emerging implications for practicing managers. The most important gaps are: insufficient understanding of value appropriation and ecosystem creation, and insufficient elaboration of practitioner implications for strategic management.” (S. 20)

Als rudimentär untersuchte Schwerpunkte können sechs Forschungsbereiche identifiziert werden, welche bzgl. ihrer Anteile an der Stichprobe zwischen 4,8% (Spillover-Effekt) und 0,4% (Projektmanagement) variieren. Die Beiträge fokussieren z.B. die Integration vermeintlich kontextferner Forschungsfelder in die I(Ö)S-Forschung wie „Soziale Phänomene“ (0,6%) aber auch kontextnahe Themen, die bisher lediglich insufficient erläutert werden. Bspw. widmen sich Cantù et al. (2012) der Betrachtung der „Mitgliederheterogenität“ (3,5%) im Rahmen von Innovationssystemen und führen diesbezüglich an:

“While the issue of actors' heterogeneity has generated active debate in strategy and organization studies, there has been little discussion so far in exploring the role of this diversity in innovation networks.” (S. 1)

Exemplarisch werden nachfolgend die identifizierten Untersuchungsschwerpunkte Konzept, Funktionen und Strategisches Management inhaltlich erläutert. Bzgl. der übrigen Forschungsthematiken sei auf Anhang V verwiesen.

Konzept

Der Untersuchungsschwerpunkt „Konzept“ umfasst die theoretische Darstellung, Analyse sowie Weiterentwicklung von Systemkonfigurationen im Forschungsfeld I(Ö)S. Abgebildet wird dabei der organisationale und institutionelle Aufbau von I(Ö)S hinsichtlich agierender Akteure, interorganisationaler Wechselbeziehungen und Systemdynamiken. Dies differenziert sich in die Betrachtung diverser Forschungsdomänen (Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Technologie, Internationalisierung/Globalisierung etc.), deren Subkategorien (Industrien, länderspezifischen Entwicklungsstatus etc.), unterschiedliche geografische Ebenen (global, national, regional, lokal) und Organisationen (Universitäten, Unternehmen, Inkubatoren etc.).

Die konstruierten I(Ö)S-Konzepte und angewandten Ansätze zur theoretischen Analyse reproduzieren sich diesbezüglich als normativ holistische Muster, die für sich einen immanenten Geltungsraum beanspruchen. Dabei basieren sie ihre theoretische Fundierung und Evolution auf ein Portfolio interdisziplinärer Ansätze wie der Netzwerktheorie (NT), der Systemtheorie (ST), dem Geschäftsökosystem (GÖ), dem Technologischen System

(TS), der Evolutionsökonomik (EÖ), der Wissensgesellschaft (WG), der Lernökonomie (LÖ), der Interaktiven Lerntheorie (ILT), dem Triple Helix Modell (THM), der Geografie der Innovation (GI), der Open Innovation (OI), dem Entrepreneurship (E) etc.

Gestützt auf einem universellen Theoriespektrum bieten die identifizierten I(Ö)S-Konzepte den theoretischen Rahmen zur Operationalisierung anknüpfender Untersuchungsschwerpunkte wie Struktur, Funktionen, Innovationspolitik, Innovationsperformance etc.

Weitere Teilaspekte des Untersuchungsschwerpunkts:

- Die Darstellung und (Weiter-)Entwicklung unterschiedlicher I(Ö)S-Konzepte wie dem Nationalen Innovationssystem (NIS), Regionalen Innovationssystem (RIS), Sektoralen Innovationssystem (SIS), Technologischen Innovationssystem (TIS), Innovationsökosystem (IÖS) und daraus resultierender Sub-Konzepte wie dem Inklusiven Innovationsökosystem (InklIÖS), Sozialen Innovationsökosystem (SoziIÖS), Open Innovation Ökosystem (OIÖ). Dies spezifiziert sich insbesondere in der Konstruktion von Typologisierungsansätzen, die die unterschiedlichen Ausprägungen eines I(Ö)S-Konzepts innerhalb der eigenen Modellgruppe klassifizieren wie bspw. das Netzwerk-RIS, Dirigierte RIS, Grassroots-RIS, Lokale RIS, Interaktive RIS oder Globalisierte RIS.
- Die Differenzierung von I(Ö)S-Konzepten und -Typologien, mit dem Ziel, die Interdependenz und Nichtlinearität der I(Ö)S-Konzepte darzulegen und ihren immanenten Geltungsraum zu definieren.
- Die Identifikation, Erläuterung und konzeptionelle Einbettung zentraler I(Ö)S-Determinanten, die den Aufbau und die Entwicklung von Netzwerken maßgeblich beeinflussen, wie z.B. Institutionen (Legislative, Judikative, Exekutive, Gesellschaft), Organisationen, Kommunikations- und Wissensinfrastruktur, geografische Räume, technologische Regime, Finanzströme oder die Internationalisierung/Globalisierung von Industrie- und Wissenschaftsbereichen.
- Die Evaluation des Forschungsfelds umfasst die Synopse und kritische Reflexion des Status quo der I(Ö)S-Forschung. Dies konkretisiert sich in der Erläuterung der historischen Entwicklungslinien der I(Ö)S-Konzepte und Bewertung der Konsistenz von I(Ö)S-Konzepten hinsichtlich ihrer Erklärungskraft sowie Limitationen. So wird der I(Ö)S-Forschung eine diffuse Terminologie attestiert, in der Begriffe einer willkürlichen Interpretation unterliegen. Insbesondere der Terminus „IÖS“ wird latent als redundant bezeichnet, da die inhaltliche Ausgestaltung des Konzepts keinen maßgeblichen Kontrast zu bestehenden Ansätzen wie dem Innovationsnetzwerk/-system (kurz IN/IS) aufweist und auch die partielle theoretische Verortung des Modells im Spektrum der Ökologie nach Meinung einiger Autoren keinen Mehrwert bietet.
Zur Erschließung dieses Teilaspekts des Untersuchungsschwerpunkts sind häufig verwendete Instrumentarien die Erstellung von Literaturübersichten und der Einsatz der Bibliometrie.
- Die Erläuterung und Initiierung zukünftiger Forschungsfelder wie bspw. die Fokussierung von Untersuchungen auf der Mikro-Ebene im Bereich des strategischen Managements von I(Ö)S aus der Perspektive zentraler Netzwerkorganisationen; die Analyse von interorganisationalen Beziehungen auf der Meso-Ebene; die Entwicklung von Modellen zur Messung der Innovationsperformance von I(Ö)S auf Makro-Ebene; die Betrachtung von Entwicklungsländern auf Basis des

I(Ö)S-Konzepts; die Untersuchung des Einflusses von I(Ö)S auf das ökonomische Wachstum von Regionen und Ländern; die Untersuchung von Prozess- und Serviceinnovationen im Kontext von I(Ö)S, die Identifikation von Rollen- und Führungsmodellen innerhalb von I(Ö)S.

Die in Tab. 6 aufgeführten Referenzquellen greifen die thematische Zusammensetzung der Kategorie „Konzept“ auf und fundieren diese stellvertretend.

Tabelle 6: Exemplarische Quellen – Untersuchungsschwerpunkt Konzept (eigene Darstellung)

| Autor | Titel |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lundvall (1988) | Small National Systems of Innovation Facing Technological Revolutions: An Analytical Framework |
| Freeman (1991) | Networks of Innovators: A synthesis of research issues |
| Freeman (1995) | The 'National System of Innovation' in historical perspective |
| Etzkowitz und Leydesdorff (1995) | The Triple Helix – University-Industry-Government relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development |
| Edquist (1997) | Systems of Innovation – Technologies, Institutions and Organizations |
| Breschi und Malerba (1997) | Sectoral Innovation Systems: Technological Regimes, Schumpeterian Dynamics, and Spatial Boundries |
| Cooke (1998) | Introduction: Origins of the concept |
| Carlsson, Holmen, Jacobsson und Rickne (2002) | Innovation Systems: analytical and methodological issues |
| Malerba (2002) | Sectoral systems of Innovation and production |
| Edquist (2005) | Systems of Innovation: Perspectives and Challenges |
| Hekkert, Kuhlmann, Negro, Smits und Suurs (2007) | Functions of innovation systems: A new approach for analysing technological change |
| Bergek, Carlsson, Jacobsson, Lindmarki und Rickne (2008) | Analyzing the functional dynamics of technological innovation systems: A scheme of analysis |
| Lundvall (2010) | National Systems of Innovation – Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning |

Funktionen

Im Rahmen des Untersuchungsschwerpunkts formiert sich die konzeptionelle Illustration von Aufgaben, Aktivitäten, Anforderungen und Erwartungen, die im Kontext von I(Ö)S Relevanz besitzen und primär als Funktionen assoziiert werden. Diesbezüglich hat sich die forschungsleitende Position etabliert, dass der Zweck von I(Ö)S darin liegt, spezifische Funktionen immanent zu organisieren, welches in Form charakteristischer Rollenprofile realisiert wird, die Netzwerkorganisationen und -institutionen inhärent sind oder die diese internalisieren.

Funktionen dienen im Rahmen der Strukturanalyse als standardisierter theoretischer Bezugsrahmen zur Evaluation und dem Vergleich von I(Ö)S, indem sie klare Systemgrenzen definieren. Ferner ist in der Literatur ein diverses Portfolio an I(Ö)S-Funktion identifizierbar. Ausschlaggebend für die Variation der Funktionssets sind unterschiedliche Ausprägungsoptionen entlang technologischer, sektoraler und territorialer Parameter. Als zentrale System-Funktionen, die in der I(Ö)S-Forschung als konsensual angesehen werden, lassen sich folgende konstituieren:

- Die Produktion, Diffusion und Nutzung von Innovationen (Hauptfunktion)
- Die Definition von kollektiven Herausforderungen und Problemen innerhalb des Netzwerks (Hauptfunktion)
- Die Generierung von Wissen und Lernen (Hauptfunktion)
- Die Motivation von Netzwerkorganisationen (Unterstützungsfunktion)
- Die Mobilisation von Ressourcen zur Entwicklung von Innovationen wie bspw. Finanzkapital oder Wissen (Unterstützungsfunktion)
- Die Steuerung der Forschungsaktivitäten bspw. mittels Regeln oder Standards (Unterstützungsfunktion)
- Die Identifikation, Entwicklung und Stimulation von potenziellen (Wachstums-)Märkten (Unterstützungsfunktion)
- Die Unterstützung des Informations- und Wissenstransfers bzgl. der Evaluation von Systemperformance und Systemzielen sowie dem Austausch zwischen und innerhalb von Netzwerkpartnern hinsichtlich der Koordination von Netzwerkaktivitäten (Unterstützungsfunktion)
- Die Reduktion von sozialer Unsicherheit zur Auflösung und Abwendung von Netzwerkkonflikten (Unterstützungsfunktion)
- Die Stimulation des Widerstands gegen den technologischen Wandel und Legitimation von Innovationen (Unterstützungsfunktion)

Eine in der Forschungsliteratur angeführte konzeptionelle Schwäche des funktionsorientierten Analyseansatzes, ergibt sich aus dessen empirischen Primärfundierung. Diese ist durch die Betrachtung von industriell und technologisch fortschrittlichen Regionen geprägt, vice versa werden die Spezifikationen von Schwellen- oder Entwicklungsländern vernachlässigt. Somit wird angemerkt, dass die Anwendung des Ansatzes limitiert ist bzw. fallspezifisch konfiguriert werden sollte.

Weitere Teilaspekte des Untersuchungsschwerpunkts:

- Die inhaltliche Weiterentwicklung des I(Ö)S-Konzepts auf Basis der Adaption der funktionsorientierten Systemperspektive
- Die Anwendung der funktionsorientierten Systemperspektive zur Analyse von I(Ö)S-Strukturen

Die in Tab. 7 gelisteten Referenzquellen kontextualisieren die inhaltliche Disposition des Untersuchungsschwerpunkts „Funktionen“ und begründen diesen exemplarisch.

Tabelle 7: Exemplarische Quellen – Untersuchungsschwerpunkt Funktionen (eigene Darstellung)

| Autor | Titel |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amesse und DeBresson (1990) | Networks of innovators: A review and introduction to the issue |
| Carlsson und Stankiewicz (1991) | On the nature, function and composition of the technological system |
| Mowery und Oxley (1995) | Inward technology transfer and competitiveness: the role of national innovation systems |
| Edquist (2001) | The Systems of Innovation Approach and Innovation Policy: An account of the state of the art |
| Johnson (2001) | Functions in Innovation Systems Approaches |
| Geels (2004) | From sectoral systems of innovation to socio-technical systems Insights about dynamics and change from sociology and institutional theory |
| Edquist (2005) | Systems of Innovation: Perspectives and Challenges |
| Gloor (2006) | Swarm Creativity – Competitive Advantage through Collaborative Innovation Networks |
| Hekkert et al. (2007) | Functions of innovation systems: A new approach for analysing technological change |
| Bergek, Carlsson, et al. (2008) | Analyzing the functional dynamics of technological innovation systems: A scheme of analysis |
| Markard und Truffer (2008) | Technological innovation systems and the multi-level perspective: Towards an integrated framework |
| Hekkert und Negro (2009) | Functions of innovation systems as a framework to understand sustainable technological change: Empirical evidence for earlier claims |
| Agouridas et al. (2013) | Value creation and capture mechanisms in innovation ecosystems: a comparative case study |

Strategisches Management

Die wissenschaftliche Literatur zum Themenfeld „Strategisches Management“ fokussiert sich primär auf die Erläuterung von proaktiven Managementansätzen, -methoden und -maßnahmen, die das Agieren und Führen innerhalb eines I(Ö)S behandeln. Dies konzentriert sich insbesondere auf die Perspektive der Mikro-Ebene von Unternehmen, Universitäten, Intermediären oder Inkubatoren, welche ferner als „focal“, „central“, „orchestrating“, „lead“ oder „hub organisations“ bezeichnet werden und zentrale Führungsrollen innerhalb von I(Ö)S einnehmen. Folglich wird ein I(Ö)S innerhalb dieses Untersuchungsschwerpunkts als Instrument betrachtet, in dessen Kontext einzelne Organisationen durch strategisches Handeln die eigene interne Innovationsfähigkeit optimieren können, indem sie Einfluss auf Netzwerkdynamiken nehmen.

Weitere Teilaspekte des Untersuchungsschwerpunkts:

- Die Entwicklung theoretischer I(Ö)S-Managementkonzepte basierend auf etablierten Ansätzen der strategischen Managementforschung wie dem Netzwerkmanagement, Wissensmanagement, Resource-based View, Knowledge-based View, Open Innovation-Ansatz und Co-Creation-Ansatz
- Die Identifikation, Analyse und der Vergleich angewandter I(Ö)S-Managementstrategien
- Die Erläuterung von Netzwerkmanagementprozessen und deren Integration in organisationsinterne Innovationsprozesse aus der Perspektive zentraler I(Ö)S-Organisationen
- Die Untersuchung des strategischen Managements von B2B, B2C und Public Private Partnerships aus Sicht von zentralen I(Ö)S-Organisationen

- Die Bestimmung und Kategorisierung relevanter Handlungsfelder des I(Ö)S-Managements wie bspw.: Netzwerkaufbau und -ablauf; Risikomanagement; Innovations-, Kommunikations- und Wertschöpfungsprozesse; Organisation des Wissenstransfers; Verwaltung der Ressourcenverfügbarkeit
- Die Betrachtung verschiedener strategischer Managementebenen im Kontext von I(Ö)S (z.B. Network Visioning und Orchestration auf der Makro-Ebene vs. Network Operation und Coordination auf der Mikro-Ebene)
- Die Analyse des Einflusses externer Einflussfaktoren auf das strategische I(Ö)S-Management von zentralen Netzwerkorganisationen (z.B. Zulieferer, Wettbewerber, Kunden).

Die in Tab. 8 genannten Ankerbeiträge nehmen Bezug auf die identifizierten Haupt- und Teilaspekte der Kategorie „Strategisches Management“ und belegen diese beispielgebend.

Tabelle 8: Exemplarische Quellen – Untersuchungsschwerpunkt Strategisches Management (eigene Darstellung)

| Autor | Titel |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cassiolato, Maciel und Martins Lastres (2003) | Systems of Innovation and Development - Evidence from Brazil |
| Spencer (2003) | Firms' Knowledge-sharing Strategies in the Global Innovation System: Empirical Evidence From the Flat Panel Display Industry |
| Adner (2006) | Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem |
| Dhanaraj und Parkhe (2006) | Orchestrating Innovation Networks |
| Gloor (2006) | Swarm Creativity – Competitive Advantage through Collaborative Innovation Networks |
| Calia, Guerrini und Moura (2007) | Innovation networks: From technological development to business model reconfiguration |
| Ojasalo (2008) | Management of innovation networks: a case study of different approaches |
| Rohrbeck, Hölzle und Gemünden (2009) | Opening up for competitive advantage - How Deutsche Telekom creates an open Innovation ecosystem |
| Adner und Kapoor (2010) | Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations |
| Belussi, Sammarra und Sedita (2010) | Learning at the boundaries in an “Open Regional Innovation System”: A focus on firms' innovation strategies in the Emilia Romagna life science industry |
| Nambisan und Sawhney (2011) | Orchestration Processes in Network-Centric Innovation: Evidence From the Field |
| Autio und Thomas (2013) | Innovation Ecosystems: Implications for Innovation Management |
| Biemans (2018); de Vasconcelos Gomes, Figueiredo Facin, Kazuo Ikenami und Salerno (2018) | Managing innovation within networks |

Forschungsfrage ii.: Welche I(Ö)S-Typologien lassen sich innerhalb des Forschungsfelds identifizieren?

Innerhalb der 715 selektierten wissenschaftlichen Arbeiten lassen sich 43 unterschiedliche I(Ö)S-Typologien lokalisieren, denen wie in Abb. 6 aufgezeigt wird, jeweils eine unterschiedlich starke Ausprägung innerhalb des Quellenportfolios attestiert werden kann. Mit der Vielzahl an Modellen einhergehend ist eine konzeptionelle und terminologische Diffusität des Forschungsfelds, welche auf die divergente Ausrichtung der jeweiligen Forschungsbeiträge hinsichtlich ihrer geografischen, technologischen, und sozio-ökonomischen Spezifika sowie deren individuellen Untersuchungsfokus zurückzuführen ist (Edquist, 2005, S. 14; Suurs, 2009, S. 37).



Abbildung 6: I(Ö)S-Typologien im Forschungsfeld (eigene Darstellung)

Die am häufigsten erläuterten Typologien nehmen einen Anteil von 33,7% bzw. 26% der Gesamtstichprobe ein und umfassen die Ansätze des Nationalen (NIS) und Regionalen (RIS) Innovationssystems. Als partiell reflektiert zu klassifizierend sind die Ansätze:

Innovationsnetzwerk/-system (IN/IS); Innovationsökosystem (IÖS); Sektorales Innovationssystem (SIS); Technologisches Innovationssystem (TIS), Globales, Internationales und Transnationales Innovationssystem (GIS/IIS/TransIN). Anzumerken ist, dass die erhobene Rangordnung dieser Typologien nahezu mit deren historischer Entwicklung korrespondiert (siehe Abb. 7), was ein maßgeblicher Einflussfaktor auf die Betrachtungsintensität sein kann. In Kontext dieser analytischen Perspektive erscheint das IÖS-Modell auffällig, da es sich im Zeitverlauf als letztes formiert, aber dennoch gegenüber dem SIS- und TIS-Konzept eine höhere aHV aufweist, was als ein Indiz, für dessen prosperierende Entwicklung interpretiert werden kann.

Komplementierend sei erwähnt, dass Konzepte, wie bspw. das Lokale Innovationssystem (LIS), lediglich einen Anteil von 3,8% - 0,1% aufweisen und somit als rudimentär erörtert bewertet werden.

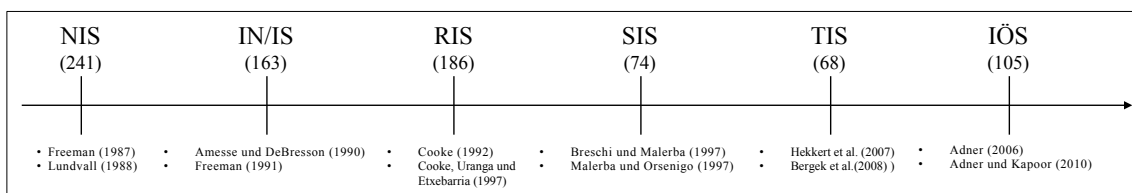


Abbildung 7: Historische Entwicklung der I(Ö)S-Typologien (eigene Darstellung)¹⁷

Forschungsfrage ii.a.: Welche der identifizierten I(Ö)S-Typologien stellt ein qualifiziertes Konzept für die theoretische Fundierung weiterführender Studien dar?

Aufgedeckt durch die quantitative Analyse der Typologien, lassen sich mit dem IN/IS-, IÖS-, NIS-, RIS-, SIS- und TIS-Modell sechs Gattungen identifizieren, die das Feld der I(Ö)S-Forschung wesentlich prägen. Daher wird deren qualitative Betrachtung im Zuge der Forschungsfrage ii.a. zielführend fokussiert.

Innovationsnetzwerk/-system (IN/IS)

Basierend auf einem poly-theoretischen Bezugsrahmen, der durch die Integration evolutions-, system-, netzwerk-, wachstums- sowie innovationstheoretischer Modelle und Ansätze wie der Institutionenökonomik, Lernökonomie, Wissensgesellschaft, Ressourcenabhängigkeit geprägt ist, stellt das IN/IS-Modell ein universelles Konzept der I(Ö)S-Forschung dar, dem wie Tab. 9 zeigt, multiple Verständnisperspektiven attestiert werden (Bifulco, Russo-Spena & Tregua, 2017, S. 11 f.; Edquist, 1997, S. 5 ff.).

¹⁷ Die gesetzten Zeitmarker entsprechen ausgewählten Quellen, die nach ihrer Veröffentlichung eine intensive Thematisierung der jeweiligen Typologie innerhalb der Forschung begründen.

Tabelle 9: Verständnisperspektiven IN/IS (eigene Darstellung)

| Autor | Definition |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Freeman (1987, S. 1) | “... network of institutions in the public and private sectors whose activities and interactions initiate, import, modify and diffuse new technologies.” |
| Amesse und DeBresson (1990, S. 264) | “... networks of innovators are relatively loose, informal, implicit, decomposable, and recombinable systems of inter-relationships, although some successful ones can last many decades.” |
| Lundvall (1992, S. 2) | “... elements and relationships which interact in the production, diffusion and use of new, and economically useful, knowledge and [...] either located within or rooted inside the borders of a nation state.” |
| Lundvall (1992, S. 12) | “... organisations and institutions involved in searching and exploring—such as R&D departments, technological institutes and universities.” |
| Patel und Pavitt (1994, S. 79) | “... the national institutions, their incentive structures and their competencies, that determine the rate and direction of technological learning (or the volume and composition of change-generating activities) in a country.” |
| Edquist (1997, S. 14) | “... all important economic, social, political, organizational, institutional and other factors that influence the development, diffusion and use of innovations.” |
| Koschatzky, Kulicke und Zenker (2001, S. 5) nach Fritsch, Koschatzky, Schätzl und Sternberg (1998) | “Innovation networks are a specific mode of this arrangement. They are understood as all organisational forms between market and hierarchy which serve for information, knowledge and resources exchange and which help to implement innovations by mutual learning between the network partners.” |
| Küppers und Pyka (2002, S. 6) nach Pyka und Saviotti (2000, S. 15) | “... ‘they [innovation networks] are seen as an important co-ordination device enabling and supporting inter-firm learning by accelerating and supporting the diffusion of new technological know-how. Second, within innovation networks the exploitation of complementarities becomes possible, which is a crucial prerequisite to master modern technological solutions characterised by complexity and a multitude of involved knowledge fields. Thirdly, innovation networks constitute an organisational setting which opens the possibility of the exploration of synergies by the amalgamation of different technological competencies. By this, innovation processes are fed with new extensive technological opportunities which otherwise would not exist, or whose existence would at least be delayed’ ...” |
| Bifulco et al. (2017, S. 16 f.) | “Innovation networks are debated as promising alternative coordination mechanisms that allow firms to access complementary assets that must otherwise be built alone. The network is considered a bundle of resources and knowledge [...] activated through innovation activities by firms engaged in linkages, aimed at creating higher potential value.” |
| Bessant und Tidd (2018, S. 258 f.) | “A network can be defined as ‘a complex, interconnected group or system,’ and networking involves using that arrangement to accomplish particular tasks. [...] A network can be thought of as consisting of a number of positions or nodes, occupied by individuals, firms, business units, universities, governments, customers or other actors, and links or interactions between these nodes. By the same token, a network perspective is concerned with how these economic actors are influenced by the social context in which they are embedded and how actions can be influenced by the position of actors.” |

Die Reflexion der einzelnen Sichtweisen offenbart eine Varietät und Ambiguität der Definition von IN/IS (Suurs, 2009, S. 36), wobei sich ersteres durch eine Bipolarität des Konstruktverständnisses auszeichnet, welches sich in einer engen bzw. weiten Auffassung niederschlägt (Lundvall, 1992, S. 2, 12). Die Mehrdeutigkeit des Konzepts äußert sich nicht zuletzt durch den synonymen Gebrauch der Termini „Netzwerk“ und „System“, welche innerhalb der Forschungsliteratur nicht trennscharf zur Erläuterung unterschiedlicher Modelle, sondern substituierten verwendet werden.

Ferner wird die Formierung einer einheitlichen IN/IS-Definition durch die Gegebenheit erschwert, dass die Genese des Ansatzes aus dem spezifischen Spektrum des NIS-Modells induziert und diverse weitere Typologisierungen wie das RIS, SIS, TIS etc. vielfältige Explikationsvariationen zu lassen (Howells & Roberts, 2000, S. 18). Edquist (1997) konstatiert diesbezüglich:

“Systems of innovation may be supranational national, or subnational (regional, local) - and at the same time they may be sectoral within any of these geographical demarcations. There are many potential permutations. Whether a system of innovation should be spatially or sectorally delimited depends on the object of study. All the approaches mentioned above may be fruitful - but for various purposes or objects of study. Sometimes a national approach to systems of innovation is most appropriate and sometimes a sectoral or regional one is more useful. The approaches complement rather than exclude each other. Sometimes one angle is useful, sometimes another.” (S. 12)

Ausgehend von der gezeichneten Konstellation identifizieren Bifulco et al. (2017, S. 16) und Dos Santos, Uriona-Maldonado und Varvakis (2012, S. 977) den generischen Charakter des IN/IS-Modells in einer analogen Zielstellung der Typologisierungsansätze, die sich auf die Analyse der Entstehung, Struktur und Entwicklung innovativer Aktivitäten fokussiert, welche aus dem Zusammenspiel von Organisationen resultiert und im Kontext von Institutionen erfolgt. Darüber hinaus ergänzt Suurs (2009, S. 36), dass sich die Anwendung des IN/IS-Konzepts als Interventionsmodell zur Ableitung von Innovationspolitiken und Strategien ebenfalls für alle Typologisierungsansätze als repräsentativ darstellt.

Edquist (1997, S. 16 ff.) trägt zur tiefergehenden Fundierung eines universellen Rahmenmodells bei, indem er neun Attribute kanalisiert, die IN/IS-Ansätze teilen:

Zentraler Fokus auf Innovation und Lernen:

- Die Entwicklung von Innovationen ist das zentrale Thema innerhalb der unterschiedlichen IN/IS-Ansätze
- Interaktives Lernen ist ein wesentlicher Prozess, der hinter der Entwicklung von Innovationen steht.

Holistisch und interdisziplinär:

- Die Berücksichtigung aller Determinanten, die die Entwicklung von Innovationen beeinflussen (z.B. Organisationen, Institutionen, interorganisatorische Beziehungen, interaktives Lernen, Wissenstransfer, technologischer Wandel, Absorptionsfähigkeit, Ressourcen etc.).
- Die Integration unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen.

Historische Betrachtungsweise der Entwicklung von IN/IS:

- Die Entwicklung von Innovationen in Systemen und Netzwerken ist durch Pfadabhängigkeiten sowie ko-evolutionäre Prozesse gekennzeichnet.

Hoher Individualitätsgrad von IN/IS:

- Die konstituierenden Elemente eines IN/IS weisen divergente Ausprägungen auf, die bspw. durch den Zugang zu Ressourcen, das Wirtschaftssystem oder den Stand der technologischen Entwicklung einer Region oder eines Staats determiniert werden.

Interdependente und non-lineare interorganisationale Beziehungen:

- Die Entwicklung von Innovationen unterliegt hoch-komplexen interorganisationalen Beziehungen, die oft durch Reziprozität, Interaktivität und Feedback-Mechanismen gekennzeichnet sind, die non-lineare Abhängigkeiten bedingen.

Die Betrachtung unterschiedlicher Innovationsarten:

- IN/IS-Ansätze implizieren die Analyse unterschiedlicher Innovationsformen, wie bspw. Prozess- und Produktinnovationen.

Zentrale Bedeutung von Institutionen:

- Institutionen, wie Politik, Gesetze oder soziale/technologische Standards, stellen wesentliche IN/IS-Determinanten dar, die die Entwicklung von Innovationen und das Zusammenspiel von Organisationen beeinflussen.

Konzeptionelle Diffusität

- Das IN/IS-Konzept weist diverse Definitionen unterschiedlicher Autoren auf.
- Einigen IN/IS-Typologien kann kein expliziter theoretischer Bezugsrahmen attestiert werden.
- Das zentrale Konstrukt „Institution“ wird in seiner Bedeutung innerhalb der IN/IS-Ansätze inkongruent verwendet.
- Kein bedeutender Autor konkretisiert konzeptionelle IN/IS-Grenzen, wodurch ein weiter Interpretationsspielraum bedient wird.

Konzeptionelle Rahmenmodelle – keine formalen Theorien

- IN/IS-Ansätze stellen keine formalen Theorien dar, sondern können als konzeptionelle Rahmenmodelle klassifiziert werden, da sie keine überzeugenden Aussagen über etablierte und stabile Beziehungen zwischen Variablen zu lassen.
- Als Rahmenmodell bietet der IN/IS-Ansatz Grundlagen zur Formulierung von Vermutungen wie z.B., dass Determinanten, wie Institutionen oder interaktives Lernen die Entwicklung technologischer Innovationen beeinflussen.

Neben den neun Attributen die den generischen Charakter des IN/IS-Modells formieren, beschreibt Edquist (2005, S. 8) zehn IN/IS-Funktionen, die die Entwicklung von Innovationen unterstützen und forciert somit eine weiterführende Konkretisierung des Rahmenmodells.

- (1) Die Bereitstellung von Forschung & Entwicklung und die Generierung wissenschaftlicher Erkenntnisse
- (2) Der Aufbau innovations- und F&E-spezifischer Kompetenzen (z.B. Bereitstellung von allgemeiner und beruflicher Bildung, Schaffung von Humankapital, Produktion und Reproduktion von Kompetenzen, individuelles Lernen)
- (3) Die Entwicklung neuer Produktmärkte
- (4) Die nachfrageorientierte Formulierung von Qualitätsanforderungen für neue Produkte
- (5) Der Aufbau und die Restrukturierung von Organisationen, die für die Entwicklung neuer Innovationsfelder relevant sind (z.B. Förderung des Entrepreneur- und Intrapreneurships, Schaffung neuer Forschungsorganisationen, politischer Agenturen etc.)
- (6) Die Vernetzung von Organisationen innerhalb und zwischen Märkten, zur Förderung des interaktiven Lernens in kollaborativen Innovationsprozessen
- (7) Die Implementierung und Restrukturierung von Institutionen, die innovative Organisationen und Innovationsprozesse beeinflussen, indem sie Anreize oder Innovationshemmnisse darstellen (z.B. Rechte des geistigen Eigentums, Steuergesetze, Umwelt- und Sicherheitsvorschriften, FuE-Investitionen).
- (8) Die Umsetzung von Inkubationstätigkeiten zur Realisierung von innovativen Bemühungen (z.B. Zugang zu Einrichtungen, administrative Unterstützung)
- (9) Die Finanzierung von Innovationsprozessen und Maßnahmen, die die Kommerzialisierung des Wissens und dessen Absorption erleichtern.
- (10) Die Bereitstellung von Beratungsleistungen, die für Innovationsprozesse relevant sind (z.B. Organisation des Technologietransfers, kommerzielle Informationen und Rechtsberatung)

Die Synthese der systematischen Erläuterung des IN/IS-Ansatzes lässt abschließend resümieren, dass dieses ein übergeordnetes und evolutionäres Rahmenmodell darstellt, welches wesentliche Kerngedanken skizziert und sich durch eine kontextuelle Einbettung in weiterführende Typologien wie das NIS, RIS, SIS oder TIS spezifiziert.

Nationales Innovationssystem (NIS)

Als ursprünglicher IN/IS-Ansatz steht im Zentrum des NIS-Modells die Betrachtung von Nationalstaaten. Dabei liegt der Fokus auf Netzwerken von öffentlichen und privaten Institutionen sowie deren Aktivitäten und Interaktionen bzgl. der Entwicklung und Distribution von Innovationen, die innerhalb der Grenzen eines Nationalstaats lokalisiert oder verwurzelt sind. Bspw. formieren die Institutionen der Fraunhofer- und Max-Planck-Gesellschaft sowie der Helmholtz- und Leibniz-Gemeinschaft maßgeblich, wenn auch nicht ausschließlich, das deutsche NIS, indem sie als Intermediäre zwischen Wirtschaft, Wissenschaft, Gesellschaft und Politik agieren (Kaiser & Prange, 2004).

Das System abgrenzende Element der „Nationalität“ definiert sich diesbezüglich durch nationale Politiken, Gesetze und Verordnungen sowie eines gemeinsamen sprachlichen und kulturellen Hintergrunds (Bifulco et al., 2017, S. 12).

Anwendungsorientiert betrachtet, dient die Makroperspektive des NIS-Ansatzes als heuristisches Instrument zur Analyse und Ableitung innovationsfördernder politischer Initiativen. Daraus resultierend fokussiert sich eine Vielzahl der Studien auf vergleichende Statistiken zur Bewertung der Innovationsleistung eines Landes (Suurs, 2009, S. 37).

Regionales Innovationssystem (RIS)

Als weitere Typologie des IN/IS-Ansatzes betont das RIS-Modell die Beziehung zwischen Innovation und Region und nimmt somit eine sub-nationale Perspektive ein, die analytisch und instrumentell primär der Idee des NIS-Ansatzes folgt (Bifulco et al., 2017, S. 13). Die Relevanz des Ansatzes ergibt sich aus der Annahme, dass die räumliche Nähe zwischen Akteuren ein wesentlicher Einflussfaktor auf die Innovationsleistung einer Region ist und dass diese maßgeblich durch regional unterschiedlich ausgeprägte Determinanten (Politik, Industrie, Kultur etc.) und deren Interaktion bestimmt werden (Cooke & Morgan, 1994; Dedehayir, Seppänen & Suominen, 2019, S. 6; Suurs, 2009, S. 37). Beispielhaft für solche Strukturen sind das Silicon Valley, die Emilia Romagna, Baden-Württemberg oder Horten in Skandinavien (Asheim & Coenen, 2005; Asheim & Isaksen, 1997; Cooke, 1992; Cooke & Morgan, 1994).

Sektorales Innovationssystem (SIS)

Der SIS-Ansatz bricht mit der geografischen Ausrichtung des IN/IS-Ansatzes und konzentriert sich alternativ auf die Ebene der Industriesektoren. Dabei liegt der Betrachtungsschwerpunkt auf “a set of products and the set of agents carrying out market and non-market interactions for the creation, production and sale of those products.” (Malerba, 2002, S. 247). Weitergehend definiert sich ein SIS durch eine spezifische Wissensbasis, technologische Regime und relevante Inputfaktoren sowie die Nachfrageentwicklung.

Akteure können Organisationen und Einzelpersonen sein, die auf verschiedenen Ebenen, z.B. Kooperation oder Wettbewerb, miteinander interagieren und ko-evolutionäre Interdependenzen aufweisen (Malerba, 2002, S. 247). Typisch sind derartige Innovationssysteme bspw. in der Pharma-, Chemie- und Automobilindustrie sowie der Biotechnologie und Telekommunikationsbranche (Chaturvedi, 2007; Cho, Jin & Lee, 2009; Edquist, 2003; Malerba, 2004).

Technologisches Innovationssystem (TIS)

Basierend auf den Ansätzen des IN/IS und des Technologischen Systems (TS) von Carlsson und Stankiewicz (1991) wird im Kontext des TIS die Entwicklung von technologischen Innovationen fokussiert betrachtet, wie bspw. im Energiesektor, der durch Fortschritte in der Photovoltaik, Windkraft oder im Bereich der alternativen Antriebsstoffe geprägt ist (Dewald & Truffer, 2011; Hansen, 2017; Hekkert, Kieboom, Smits & Suurs, 2010; Hekkert & Suurs, 2009).

Gegenüber den bereits erläuterten IN/IS-Typologien setzt das TIS-Modell den Aspekt des Entrepreneurships stärker ins thematische Zentrum und räumt somit im Zuge der Analyse der Rolle des Einzelnen als Innovationsquelle eine eminente Relevanz ein. Insbesondere wird im Zuge der Technologieentwicklung dem Umgang mit Wissen eine explizite Bedeutung attestiert. Diesbezüglich wird postuliert, dass die reine Stimulation von Wissensflüssen nicht ausreicht, um technologischen Wandel und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu generieren. Vielmehr ist es erforderlich, Wissen aktiv neu zu kombinieren und zu adoptieren. (Suurs, 2009, S. 38)

Die zielgerechte Analyse von TIS orientiert sich zunehmend einheitlich an den von Johnson (2001) eingeführten Systemfunktionen, die helfen, Merkmale sowie Stärken und Schwächen eines Netzwerks zu identifizieren.

Innovationsökosystem (IÖS)

Innerhalb der Innovationsliteratur exponiert sich der Ökosystem-Ansatz als generisches Rahmenmodell, das im Forschungsfeld kontrovers als Evolution oder missbilligend als Mutation des IN/IS-Konzepts diskutiert wird. Tiefergehend supplementiert wird es durch das von Moore (1993) erläuterte Konstrukt des Geschäftsökosystems und den darin implementierten konzeptionell-metaphorischen Anlehnungen an die Biologie und Ökologie. Ebenso zeigt sich ein Nexus zum Open Innovation Paradigma von Chesbrough (2003) und Open System Ansätzen, die durch Elemente der strategischen Managementforschung (Agent Based Model, Hub Based Model, Resource Based View, Absorptionsfähigkeit etc.), der Wertschöpfungstheorie (insbesondere dem Co-Creation Ansatz) sowie dem Triple Helix Modell ergänzt werden.

Bedingt durch einen expandierten theoretischen Bezugsrahmen, gibt es bis dato keinen konzeptionellen Konsens des Begriffs „Innovationsökosystem“, wie Tab. 10 verdeutlicht (Dedehayir et al., 2019, S. 1; Ferasso, Prado Gimenez & Wunsch Takahashi, 2018, S. 1).

Tabelle 10: Verständnisperspektiven IÖS (eigene Darstellung)

| Autor | Definition |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Adner (2006, S. 2) | “...the collaborative arrangements through which firms combine their individual offerings into a coherent, customer-facing solution.” |
| Campbell und Carayannis (2007, S. 82) | “A twenty-first-century innovation ecosystem is a multi-level, multimodal, multi-nodal and multi-agent system of systems. The constituent systems consist of innovation meta-networks (networks of innovation networks and knowledge clusters) and knowledge meta-clusters (clusters of innovation networks and knowledge clusters) as building blocks and organized in a self-referential or chaotic fractal [...] knowledge and innovation architecture [...], which in turn constitute agglomerations of human, social, intellectual and financial capital stocks and flows as well as cultural and technological artifacts and modalities, continually coevolving, cospecializing, and ‘coopeting’ (working or acting competitively).” |
| Yawson (2009, S. 4) | “An ecosystem is not linear, it is a web of interrelationships, different systems, niches and pathways coming together to sustain life. An innovation ecosystem framework should not be linear but rather a web, an interlocking systems and pathways helping to sustain and formulate a functional evidence-based policy making. An ecological system of innovation can be constructed at a number of levels of abstraction and detail—from an individual technology project, to the enterprise, to the industry sector, to the national, regional and even global level.” |
| Wang (2009, S. 8) | “An innovation community is a set of organizations and people with interests in producing and/or using a specific innovation. Such a community emerges to make sense of the innovation and orchestrate material activities concerning the innovation. The collection of actors in the community evolves dynamically, as the collective attention to the innovation evolves.” |
| Göktas und Mercan (2011, S. 1) | “An innovation ecosystem consists of economic agents and economic relations as well as the non-economic parts such as technology, institutions, sociological interactions and the culture.” |
| Jackson (2011, S. 2) | “... an innovation ecosystem models the economic rather than the energy dynamics of the complex relationships that are formed between actors or entities whose functional goal is to enable technology development and innovation. In this context, the actors would include the material resources (funds, equipment, facilities, etc.) and the human capital (students, faculty, staff, industry researchers, industry representatives, etc.) that make up the institutional entities participating in the ecosystem (e.g. the universities, colleges of engineering, business schools, business firms, venture capitalists (VC), industry-university research institutes, federal or industrial supported Centers of Excellence, and state and/or local economic development and business assistance organizations, funding agencies, policy makers, etc.).” |
| Autio und Thomas (2013, S. 3) | “... a network of interconnected organizations, organized around a focal firm or a platform, and incorporating both production and use side participants, and focusing on the development of new value through innovation.” |
| Chesbrough und Saffo (2013, S. 119) | “A key approach to social web innovation is to create and maintain software platforms, which are capable of continuously providing positive user experiences, to nurture business ecosystems on top of them and to bake it all into a tasty cake - the innovation ecosystem.” |
| Allen und Shaw (2018, S. 1) | “... innovation ecosystems can be defined as pathways of interlinked business models. Pathways are characterised by the flows they convey not the types of business model that support the flows. These pathways convey material and informational resources, as well as value. Like the nutrient and energy pathways in natural ecosystems. Pathways help to recycle scarce resources such as customer attention and customer-derived information. Business model descriptions are similar to an organism’s genome in that they describe limitations on sensing, acting and understanding.” |

Ferasso et al. (2018, S. 6) “... [an] innovation ecosystem [is] [...] a multilevel system that favors fundraising and facilitates business growth for technology and innovations development, which is structured by dynamic flows, interdependencies, non-linearity and non-predictability.”

Ausgehend von der multiplen Konnotation des IÖS-Modells, gilt es aus der Vielzahl der konzeptionellen Positionen einen konstituierenden Rahmen zu generieren, der zum einen zentrale Attribute des Ansatzes abbildet und zum anderen eine Differenzierung zum IN/IS-Konzept verdeutlicht. Bezugnehmend auf den letztgenannten Aspekt, spricht die entwicklungstheoretischen Hintergründe des IÖS-Konstrukts, ist diesbezüglich anzumerken, dass neben immanenten IÖS-Elementen wie...

- Ökosystemmetapher
- Marktorientierung
- Selbstorganisation
- Zentrale Bedeutung von (fokalen) Akteuren
- Offenheit
- Wertschöpfung

...Attribute aus dem von Edquist (1997, S. 16 ff.) kanalisierten Portfolio wie...

- Holistisch und interdisziplinär
- Historische Betrachtungsweise der Entwicklung
- Hoher Individualitätsgrad
- Die Betrachtung unterschiedlicher Innovationsarten
- Interdependente und non-lineare interorganisationale Beziehung
- Konzeptionelle Diffusität
- Konzeptionelle Rahmenmodelle – keine formalen Theorien

...analog in das IÖS-Konzept integriert werden.

Andere hingegen:

- Zentraler Fokus auf Innovation und Lernen
- Zentrale Bedeutung von Institutionen

...erfahren eine explizite Erläuterung und Restrukturierung.

Nachfolgend werden die genannten Attribute tiefergehend erläutert.

Ökosystemmetapher (Allen & Shaw, 2018; Bifulco et al., 2017; Ferasso et al., 2018):

- Der IÖS-Ansatz dient der Identifikation konzeptioneller Lücken des IN/IS-Modells auf Basis metaphorischer Analogien.
- Natürliche Ökosysteme und IÖS passen sich internen und externen Störungen durch evolutionäre Prozesse auf unterschiedlichen Ebenen an.
- Beide Ansätze modellieren die Dynamiken komplexer interdependenter Beziehungen zwischen Systemeinheiten, die ein funktionales Ziel verfolgen.
- Die Akteure beider Systemarten sind heterogen. Sie konkurrieren, attackieren, konsumieren und unterstützen sich gegenseitig.
- Sowohl in natürlichen Ökosystemen als auch in IÖS werden Informationen als Ressource genutzt, um Verhalten auf verschiedenen Systemebenen zu generieren und zu koordinieren.

Marktorientierung (Durst & Poutanen, 2013; Göktas & Mercan, 2011):

- Innerhalb des IÖS-Ansatzes orientiert sich der Innovationsprozess maßgeblich an marktrelevanten Aspekten.
- Basierend auf einer globalisierten Welt greift das IÖS-Modell insbesondere Mechanismen international vernetzter Märkte auf.

Selbstorganisation (Katukov, Russell, Still & Smorodinskaya, 2017):

- Basierend auf einer marktorientierten Sichtweise werden IÖS als selbstorganisierte Einheiten verstanden, in denen einzelnen IÖS-Organisationen eine fokale Rolle attestiert wird.
- Die prädestinierte Stellung von Institution als zentrale IÖS-Determinanten wird durch den Aspekt des selbstverwalteten Systems ergänzt.

Zentrale Bedeutung von (fokalen) Akteuren (Autio & Thomas, 2013; Bessant, Gray, Hoffman, Marshall, Ramalingam et al., 2014; Katukov et al., 2017):

- Basierend auf dem Aspekt der Selbstorganisation, hebt der IÖS-Ansatz Schlüsselakteure (insbesondere Unternehmen) als fokale IÖS-Organisationen hervor, die eine dominante Rolle bei der Organisation und Gestaltung eines Systems einnehmen.
- Institutionen und Organisationen wie Universitäten, Forschungseinrichtungen, Intermediäre, Zulieferer, Kunden, Regierungen, Behörden, Wirtschaftsverbände und Beratungsgesellschaften werden als strategische Partner analysiert, die bei der Akzeleration und Skalierung von Innovationen unterstützen.

- Basierend auf den Ansätzen von Schumpeter thematisiert das IÖS-Konzept insbesondere die Rolle von Entrepreneuren innerhalb der vernetzten Entwicklung von Innovationen.
- Im Kontext des IÖS-Modells werden Wettbewerber als wesentliche Bestandteile des Systems berücksichtigt.

Offenheit (Bifulco et al., 2017):

- Die Offenheit von IÖS und IÖS-Organisation wird als zentrales Element zur Umsetzung vitaler interorganisationaler Beziehungen im Zuge der Innovationsentwicklung angesehen.
- Die konzeptionelle Verankerung des Open Innovation Paradigmas in den IÖS-Ansatz umfasst die Reflexion der Integration externer Ressourcen in system-/organisationsinterne Innovationsprozesse.

Wertschöpfung (Armellini & Bassis, 2018; Autio & Thomas, 2013; Cusumano & Gawer, 2014):

- Neben dem Fokus auf interaktives Lernen wird basierend auf einer marktorientierten Sichtweise die horizontale und vertikale Wertschöpfung als ein zentraler Prozess der Innovationsentwicklung betrachtet.
- Ausgehend von dem Prinzip der Co-Creation betrachtet der IÖS-Ansatz die Entwicklung von Innovationen als einen Prozess, der darauf ausgerichtet ist, gemeinsam mehr Wert zu generieren, als dass es einzelne Akteure unabhängig voneinander könnten.
- Im Kontext des Innovationsprozesses werden alle wertgenerierenden Akteure und Institutionen betrachtet.

Trotz der Differenzierung zum IN/IS-Ansatz ist eine zentrale Herausforderung des Ökosystemdenkens mit seiner Plausibilität als Analogie verbunden und bedarf im Sinne einer kritischen Auseinandersetzung mit dem Modell der Erläuterung (Durst & Poutanen, 2013). Im Zentrum steht dabei die Frage, ob die biologische Analogie als vernünftige Grundlage für die Erklärung der Entwicklung von Innovationen stehen kann? Insbesondere Lee, Oh, Park und Phillips (2016) kritisieren, dass die Gefahr zu falschen Analogien zwischen biologischen und künstlichen Ökosystemen besteht. So sind IÖS keine natürlich entwickelten Organismen, sondern stilistisch geplant und expandiert. Darüber hinaus unterscheiden sich beide Ökosystemarten in ihrer Zielstellung, der dahinterstehenden Teleologie, der Absenz von Politik in natürlichen Ökosystemen oder in der geografischen Ausbreitung, da sich natürliche Ökosysteme lokal beschränken und IÖS eine globale Perspektive adressieren.

Folglich sollte die Anwendung des IÖS-Ansatzes stets in Abhängigkeit mit seiner Angemessenheit und Profundität gesetzt werden, was von einer Vielzahl an Autoren missachtet wird. Diesbezüglich stellen Allen und Shaw (2018, S. 3) relativierend dar: “We do not say that innovation ecosystems must use ideas from ecology just that some ideas are useful...”.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass das IÖS-Modell analog zum IN/IS-Ansatz als generisches Rahmenmodell zur Analyse und Strukturierung von vernetzten Innovationsprozessen verstanden werden kann. Ob nun als Ergebnis der Evolution oder Mutation erscheint dahingehend zunehmend trivial, da sich das Konstrukt durch Elemente wie Marktorientierung, Selbstorganisation und Wertschöpfung zwar nur in Nuancen konzeptionell ausdifferenzierter darstellt, jedoch daraus seinen Mehrwert generiert, sodass sich im Zuge der Studien B und C dem IÖS-Modell als theoretisch-konzeptioneller Rahmen bedient wird.

Forschungsfrage iv.: Welche Untersuchungsebenen wurden innerhalb der I(Ö)S-Forschung im Generellen betrachtet?

Wie von Cantù et al. (2012, S. 781) empfohlen und in Kap. 3.2 erläutert, erfolgt die Segmentierung der Untersuchungsebenen in eine Mikro-, Meso- und Makro-Perspektive. Wie Abb. 8 aufzeigt, modelliert sich diesbezüglich eine klare Verteilung des Analysefokus. 79,9% der selektierten Quellen reflektieren die Makro-Ebene, deren Forschungsschwerpunkt auf Aspekten der organisatorischen und institutionellen Systemstruktur sowie der Innovationsleistung von I(Ö)S liegt. 49,2% rekapitulieren die Meso-Ebene, auf welcher primär Gesichtspunkte interorganisationaler Beziehungen erläutert werden. Bisher nur sekundär betrachtet erscheint die Mikro-Ebene (15,2%), welche sich der Analyse von I(Ö)S aus der Perspektive fokaler Netzwerkorganisationen (insbesondere Unternehmen) widmet. Zusätzlich sei erwähnt, dass 44,3% der Quellen einen breiten Fokus ansetzen und mehrere Untersuchungsebenen simultan betrachten, wohingegen 48,8% der wissenschaftlichen Arbeiten ausschließlich eine Ebene analysieren und 6,9% keine spezifische Ausrichtung besitzen.

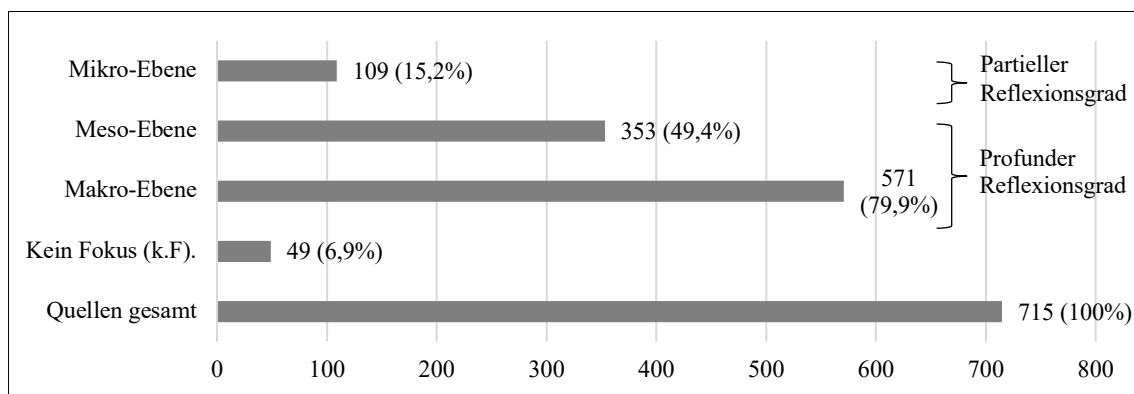


Abbildung 8: Untersuchungsebenen im Forschungsfeld (eigene Darstellung)

Forschungsfrage v.: Welche Domänen werden im Kontext der I(Ö)S-Forschung im Generellen betrachtet?

Die Analyse der im Kontext der I(Ö)S-Forschung untersuchten Domänen umfasst die sieben explorativ identifizierten Segmente: Institutionen, Organisationsformen, geografische Räume, Sozioökonomischer Status, Branchen & Sozioökonomische Sektoren, Interorganisationale Beziehungen, Trends.

Institutionen

Folgt man dem Ansatz des logischen Clusters, so lassen sich die 13 identifizierten Institutionen in drei Segmente untergliedern, die sich durch eine Abstufung ihres Betrachtungsgrads innerhalb der Stichprobe charakterisieren (siehe Abb. 9). Demgemäß weisen die Schwerpunkte Wirtschaft (83,4%), Politik (61,4%), Wissenschaft (60,8%), Technologie (58,3%) und Bildung (28,1%) eine starke Thematisierung innerhalb der selektierten Literatur auf. Finanzierung (24,1%), Entrepreneurship (16,8%) und Gesellschaft (15,5%) kann eine partiell-relevante Beachtung innerhalb des Forschungsfelds zugewiesen werden. Die Institutionen Umwelt (2,9%), Nachhaltigkeit (2,9%), Sport (2,4%)¹⁸, Non Profit (2,2%) und Mobilität (1%) erscheinen dahingegen als lediglich peripher betrachtet.

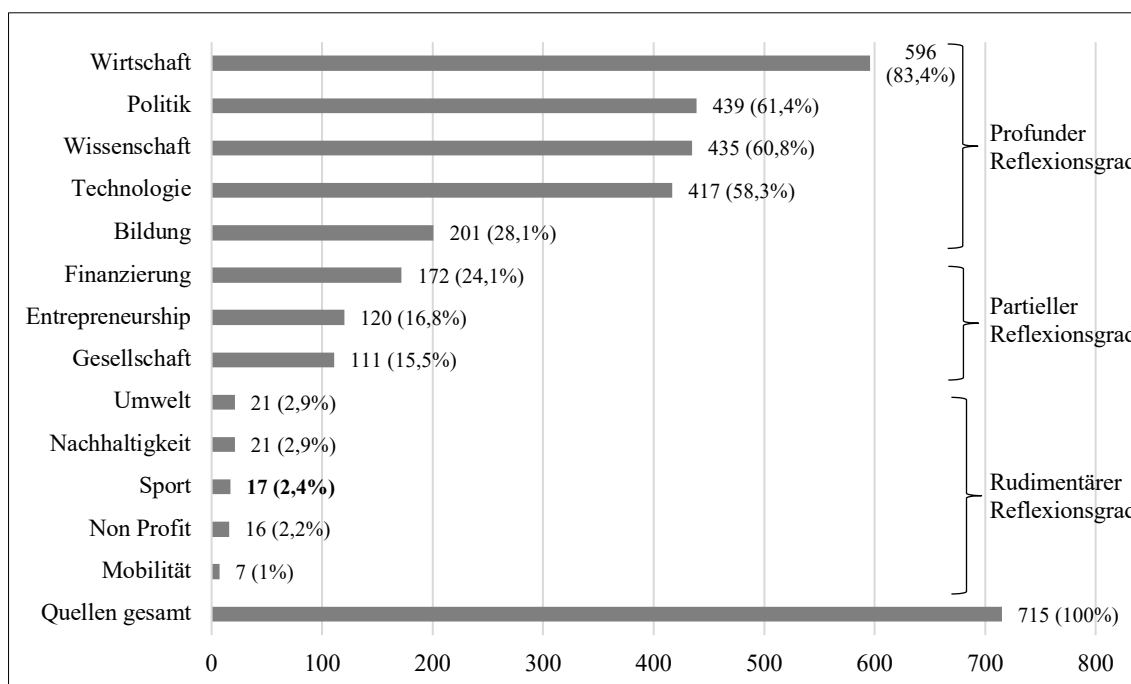


Abbildung 9: Domänen im Forschungsfeld – Institutionen (eigene Darstellung)

Im Kontext der qualitativen Betrachtung werden nachfolgend drei Domänen tiefergehend erläutert. Weitere können dem Anhang VI entnommen werden.

¹⁸ Eine differenzierte Betrachtung des Forschungskontexts „Sport“ erfolgt in Kap. 3.3.2.

Wirtschaft

Die Thematisierung der Institution „Wirtschaft“ erstreckt sich in der Literatur über die Reflexion von Unternehmen, Industrien, Märkten, Wirtschaftsverbänden, Wirtschaftsnetzwerken, Clustern, ökonomischen Institutionen und soziopolitischen Wirtschaftssystemen im Kontext von I(Ö)S. Dies geht einher mit der Diskussion (sozio-/techno-)ökonomischer Entwicklungen, Handlungsfelder, Herausforderungen sowie Marktdynamiken auf globaler, kontinentaler, nationaler, regionaler, lokaler und sektoraler Ebene. Dabei wird die Wirtschaft sowohl als Effektraum als auch beeinflussende Determinante von I(Ö)S verstanden. Im Zentrum von Untersuchungen positionieren sich daher Analysen zum Wirtschaftswachstum und der Wirtschaftsleistung von Staaten, Regionen sowie Industrien. Ergänzt wird dies durch die Betrachtung wirtschaftlicher Prozesse und der Erläuterung strategischen Managements aus Unternehmensperspektive, mit dem Ziel, Handlungsempfehlungen abzuleiten. Tab. 11 bietet diesbezüglich auf Basis der angeführten Literatur einen exemplarischen Einblick.

Tabelle 11: Domänen im Forschungsfeld – Institution Wirtschaft (eigene Darstellung)

| Autor | Titel |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Etzkowitz und Leydesdorff (1995) | The Triple Helix – University-Industry-Government relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development |
| Freeman (2002) | Continental, national and sub-national innovation systems – complementarity and economic growth |
| Edquist, Johnson und Lundvall (2003) | Economic Development and the National System of Innovation Approach |
| Adner (2006) | Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem |

Finanzierung

Der inhaltliche Fokus des Segments „Finanzierung“ liegt auf der Erörterung politischer und privatwirtschaftlicher Finanzierungsinstrumente und Investitionsprogramme im Kontext von I(Ö)S und umfasst dabei einen internationalen, nationalen, regionalen, lokalen, sektoralen und technologischen Horizont. Verbunden damit ist:

- Die Analyse der Rolle von Finanzinstitutionen und Investoren
- Die Identifikation finanzieller Herausforderungen
- Die Untersuchung von Investitionsprozessen und -beziehungen
- Die Betrachtung von Finanzierungsphasen im Rahmen der Innovationsentwicklung
- Die Erläuterung von Investitionsstrategien und -entscheidungen
- Die Darlegung von Investitionsfeldern (z.B. Startups, Forschung und Entwicklung, Bildung)
- Die Diskussion von Investitionsdefiziten
- Die Erörterung der Mobilisation von Investitionen
- Die Reflexion von Investitionen als eine I(Ö)S-Determinante
- Die Ableitung von Investitionsmaßnahmen

Ein beispielhafter Überblick hinsichtlich der thematisierten Aspekte kann den Quellen der Tab. 12 entnommen werden.

Tabelle 12: Domänen im Forschungsfeld – Institution Finanzierung (eigene Darstellung)

| Autor | Titel |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Jackson (2011) | What is an Innovation Ecosystem? |
| Bramwell, Hepburn und Wolfe (2012) | Growing Innovation Ecosystems: University-Industry Knowledge Transfer and Regional Economic Development in Canada |
| Chen, Chen, Sun und Sunny (2018) | Venture capital as an innovation ecosystem engineer in an emerging market |
| Pierrakis und Saridakis (2019) | The role of venture capitalists in the regional innovation ecosystem: a comparison of networking patterns between private and publicly backed venture capital funds |

Sport¹⁹

Die Verbindung zwischen Sport und I(Ö)S wird in der Literatur häufig nicht primär adressiert. Meist wird das Konstrukt lediglich erwähnt, jedoch nicht näher thematisiert, wie im Zuge der Auseinandersetzung mit innovationsgetriebenen wirtschaftlichen Entwicklungen, Handlungsfeldern, Einflussfaktoren, Herausforderungen und Entwicklungsprozessen sportspezifischer Innovationen.

Richtet sich der Fokus jedoch auf die Synthese beider Sphären, so erstreckt sich dies inhaltlich über die Thematisierung der Bedeutung sportspezifischer I(Ö)S auf regionaler, lokaler, sektoraler und technologischer Ebene, wobei der Sport als Effektraum von Innovation verstanden wird. Weiterhin von Relevanz ist die Betrachtung des I(Ö)S-Konstrukts aus Sportmanagementperspektive, was die Ableitung von Maßnahmen zum Aufbau sowie zur Förderung des Sports durch I(Ö)S impliziert.

Verknüpft mit der Untersuchung der aufgeführten Bereiche sind bisher Sportarten, Sportcluster, Sportcommunities, Sportindustrien, Sportartikelhersteller sowie professionelle und gemeinnützige Sportvereine/-verbände, wie unter anderem aus den in Tab. 13 gelisteten Beiträgen hervorgeht.

Tabelle 13: Domänen im Forschungsfeld – Institution Sport (eigene Darstellung)

| Autor | Titel |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Franke und Shah (2003) | How Communities Support Innovative Activities: An Exploration of Assistance and Sharing Among Innovative Users of Sporting Equipment |
| Hienerth (2006) | The commercialization of user innovations: the development of the rodeo kayak industry |
| Jarvenpaa und Standaert (2017) | Emergent Ecosystem for Radical Innovation: Entrepreneurial Probing at Formula E |
| Ratten (2019) | Sports Technology and Innovation – Assessing Cultural and Social Factors |

Organisationsformen

Mit 14 identifizierten Organisationsformen zeigt die Analyse ein divers geartetes Spektrum auf, in dem sich insbesondere Universitäten (23,1%), kleine und mittlere Unternehmen (15,2%), multinationale Unternehmen (12,6%) sowie Forschungseinrichtungen (9,9%) zu primären Untersuchungsobjekten innerhalb der I(Ö)S-Forschung qualifizieren, die trotz dessen keinem profunden Reflexionsgrad unterliegen (siehe Abb. 10).

¹⁹ Eine differenzierte Betrachtung des Forschungskontexts „Sport“ erfolgt in Kap. 3.3.2.

Weiterhin ist zu erkennen, dass Organisationen vernachlässigt betrachtet werden, denen ebenfalls eine relevante Rolle innerhalb von I(Ö)S zu attestieren ist, wie Intermediäre (1,8%), Inkubatoren (0,7%) und Wirtschaftsverbände (0,6%).

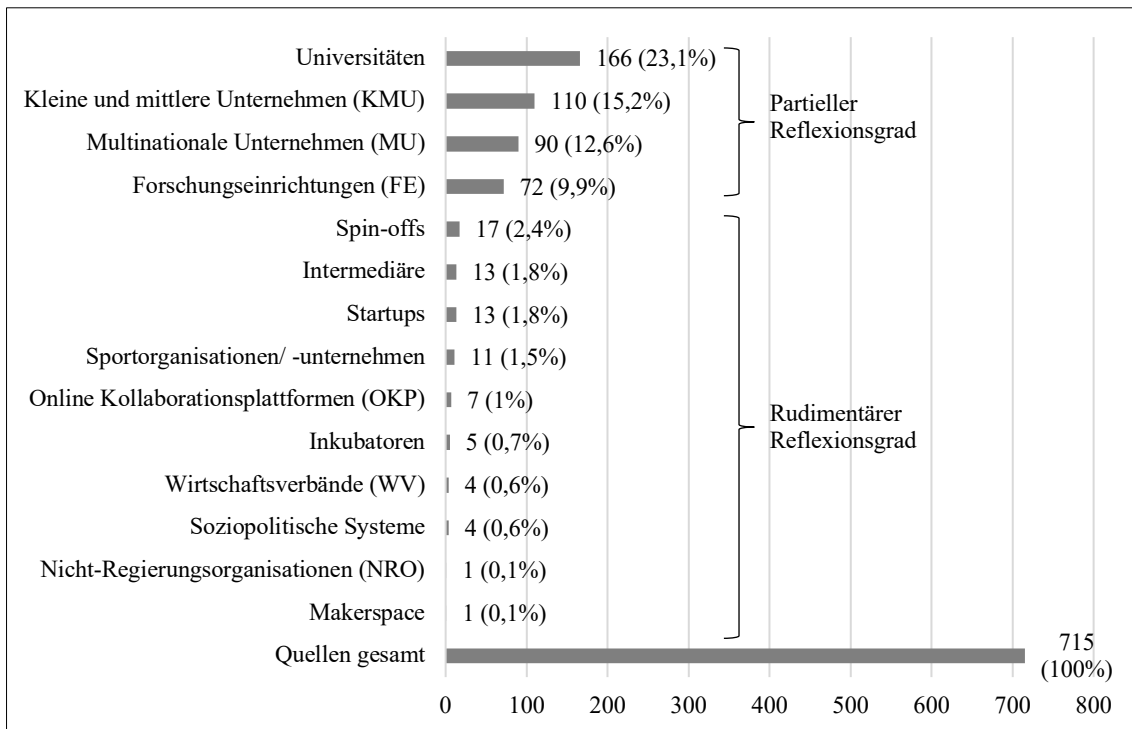


Abbildung 10: Domänen im Forschungsfeld – Organisationsformen (eigene Darstellung)

Die inhaltliche Charakterisierung der einzelnen Organisationsformen kann bei Bedarf unter Anhang VII nachvollzogen werden.

Geografische Räume und sozioökonomischer Status

Wie Abb. 11 aufzeigt, werden innerhalb des Quellenportfolios vier geografische Räume näher differenziert. Sichtbar ist diesbezüglich ein klarer Fokus auf Staaten (38,2%). Regionen (14,4%), Städte (9,8%) oder Kontinente (5,9%) stellen eher nachrangig fokussierte Analyseebenen dar.

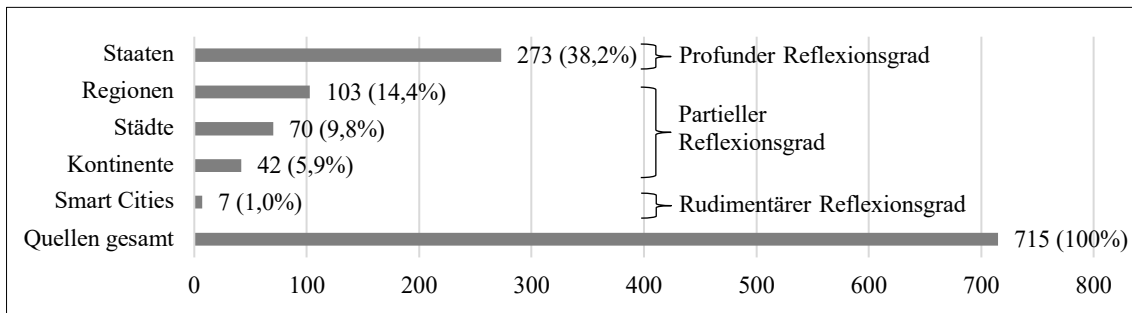


Abbildung 11: Domänen im Forschungsfeld – Geografische Räume (eigene Darstellung)

Bzgl. des sozioökonomischen Status skizziert sich hinsichtlich der Verteilung ein ähnliches Bild. So konzentrieren sich 43,1% der Literatur auf geografische Räume, die industriell geprägt sind. Sekundär betrachtet erscheinen hingegen Gebiete, die einen Transformations- (16,2%) bzw. Entwicklungsstatus (6,6%) aufweisen (siehe Abb. 12).

Die inhaltliche Konstitution der Domänen „geografische Räume“ und „sozioökonomischer Status“ wird in den Anhängen VIII und IX dargelegt.

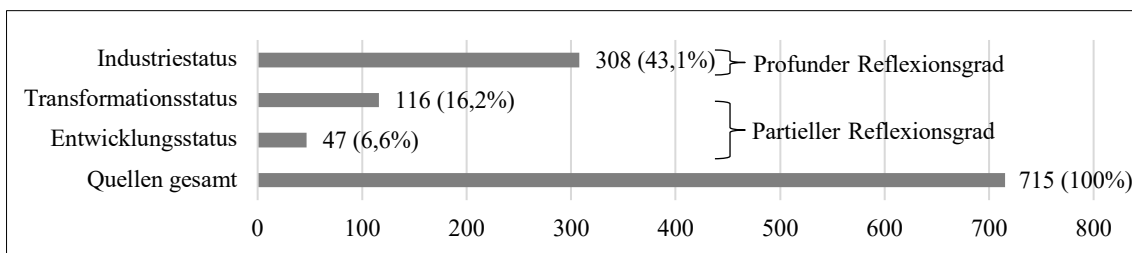


Abbildung 12: Domänen im Forschungsfeld – Sozioökonomischer Status (eigene Darstellung)

Werden die Analyseebenen „Staaten“, „Regionen“ und „Städte“ der geografischen Räume einer differenzierten Betrachtung unterzogen, so wird deutlich, dass innerhalb der I(Ö)S-Forschung ein breites territoriales Spektrum reflektiert wird. Ferner können 66 Staaten, 187 Regionen und 97 Städte identifiziert werden.

Insbesondere die in Abb. 13 und Abb. 14 aufgeführten Staaten, Regionen und Städte finden innerhalb des Forschungsfelds aufgrund hoch (z.B. USA, Deutschland) bzw. minder entwickelter (z.B. Mexiko, Wales, Schottland) sowie transformierender (z.B. China, Taiwan, Süd-Korea) I(Ö)S eine vorrangige Beachtung.

Im Umkehrschluss ist zu konstatieren, dass eine große Zahl geografischer Räume nur punktuell oder gar nicht mittels der Ansätze der I(Ö)S-Forschung validiert werden. Daher wird an dieser Stelle auch auf eine explizite Klassifizierung der in Abb. 13 und Abb. 14 aufgeführten Staaten und Regionen nach Reflexionsgrad verzichtet, da dies nicht zielführend erscheint. Es sei jedoch darauf verwiesen, dass die Daten einen Ansatzpunkt bieten, um das Interesse zukünftiger I(Ö)S-Studien auch auf weniger stark explorierte Gebiete zu lenken.

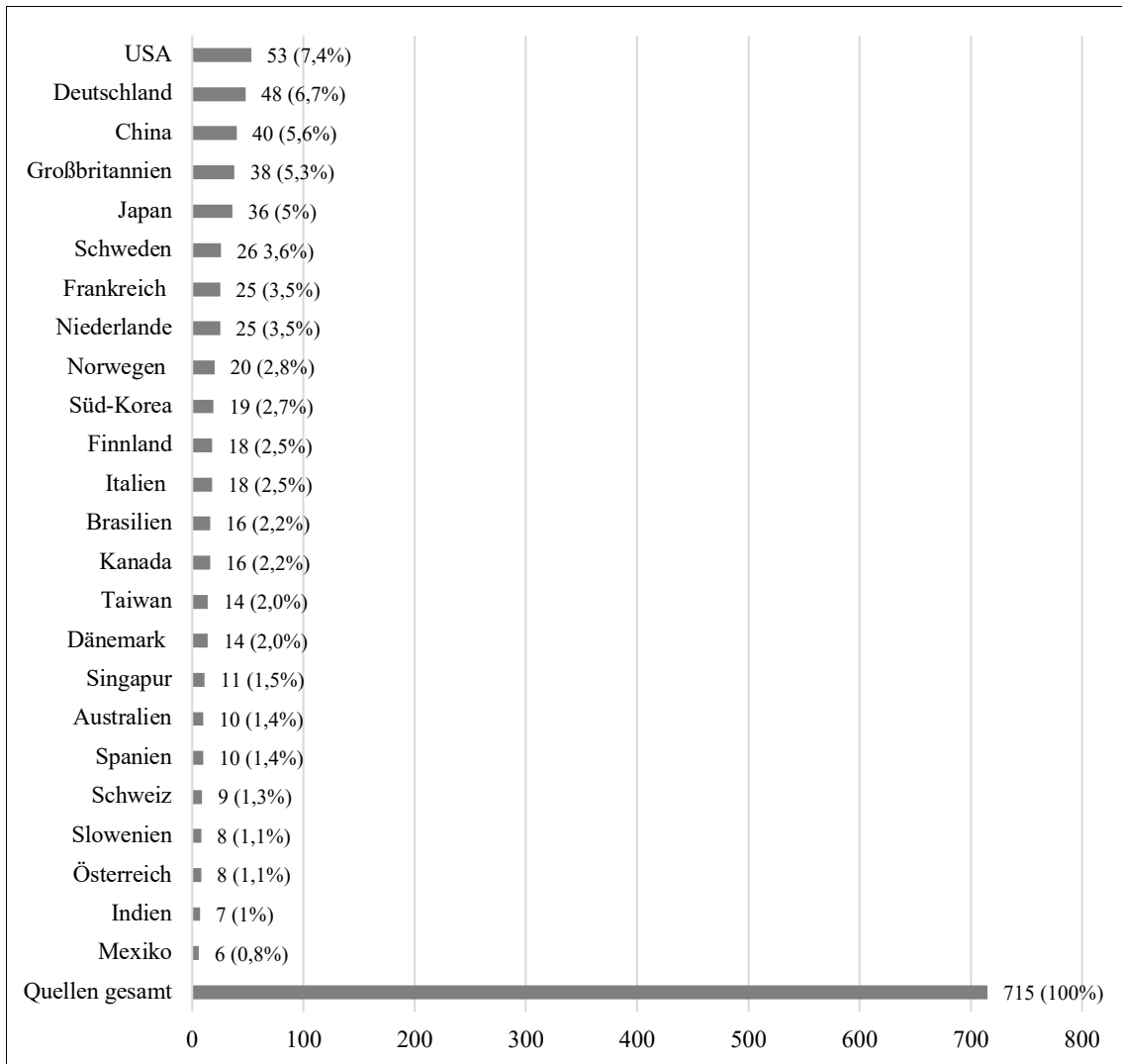


Abbildung 13: Domänen im Forschungsfeld – Staaten (eigene Darstellung)

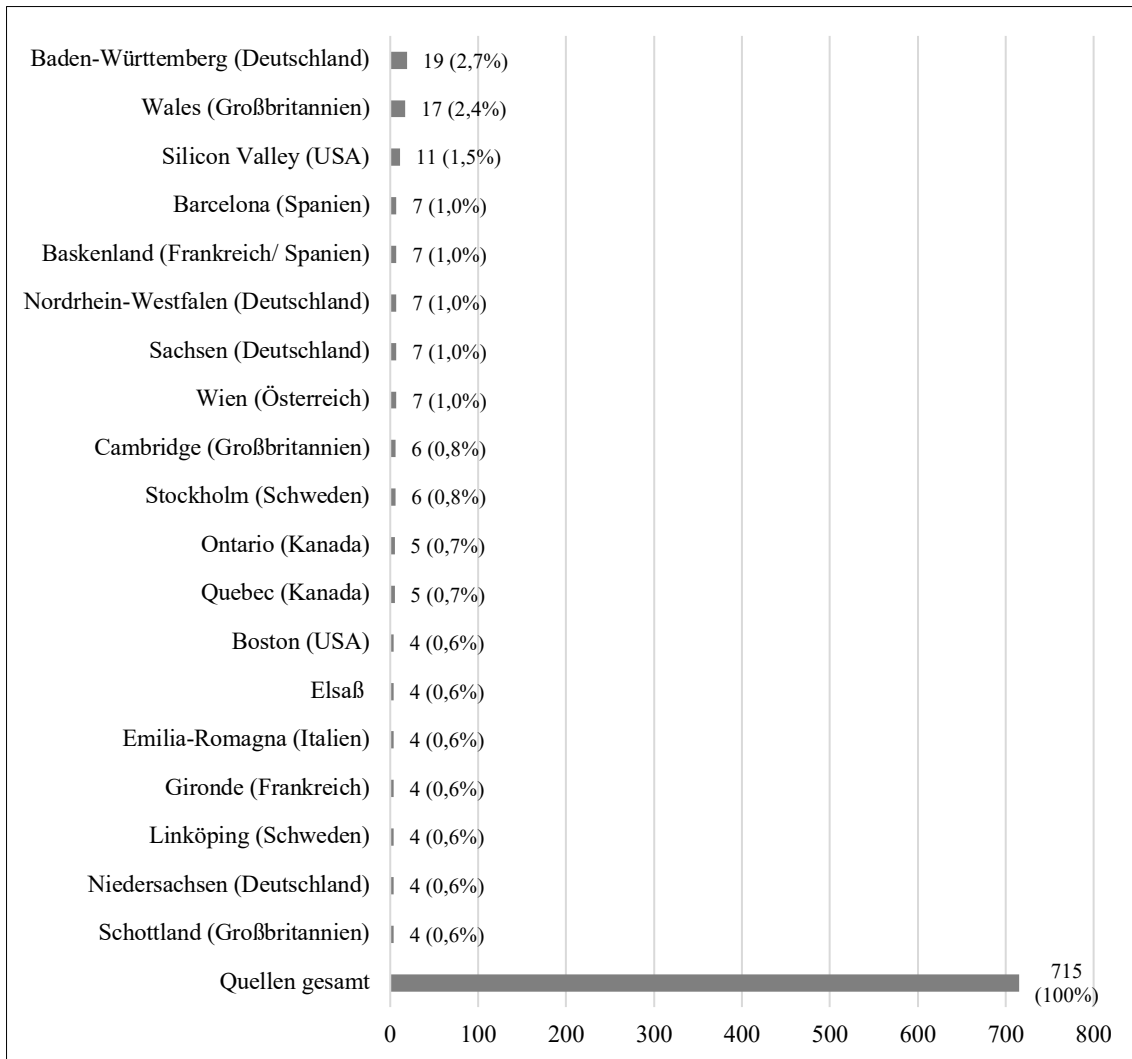


Abbildung 14: Domänen im Forschungsfeld – Regionen & Städte (eigene Darstellung)

Branchen & Sozioökonomische Sektoren

Analog zu der Domäne „geografische Räume“ zeichnet sich auch bzgl. der untersuchten Branchen und sozioökonomischen Sektoren mit 63 identifizierten Segmenten ein ähnlich komplexes Bild. Wie Abb. 15 darstellt, fokussiert sich die wissenschaftliche Betrachtung auf den Technologie- (aHV=123) sowie Energiesektor (aHV=49), jedoch muss deren Reflexionsgrad als partiell klassifiziert werden. Abgegrenzt davon clustert sich ein Spektrum von 59 Branchen und sozioökonomischen Sektoren, die als rudimentär exploriert bewertet werden können, wie das in Kap. 3.3.2 evaluierte Segment „Sport“ verdeutlicht.

Wird zudem die Möglichkeit berücksichtigt, dass das Portfolio an Branchen und sozioökonomischen Sektoren beliebig erweitert werden kann, so ist zu konstatieren, dass eine Vielzahl an Branchen bis dato in keiner Weise im Rahmen der I(Ö)S-Forschung analysiert wird. Eine vollständige Aufzählung der erfassten Unterkategorien wird in Anhang X gegeben.

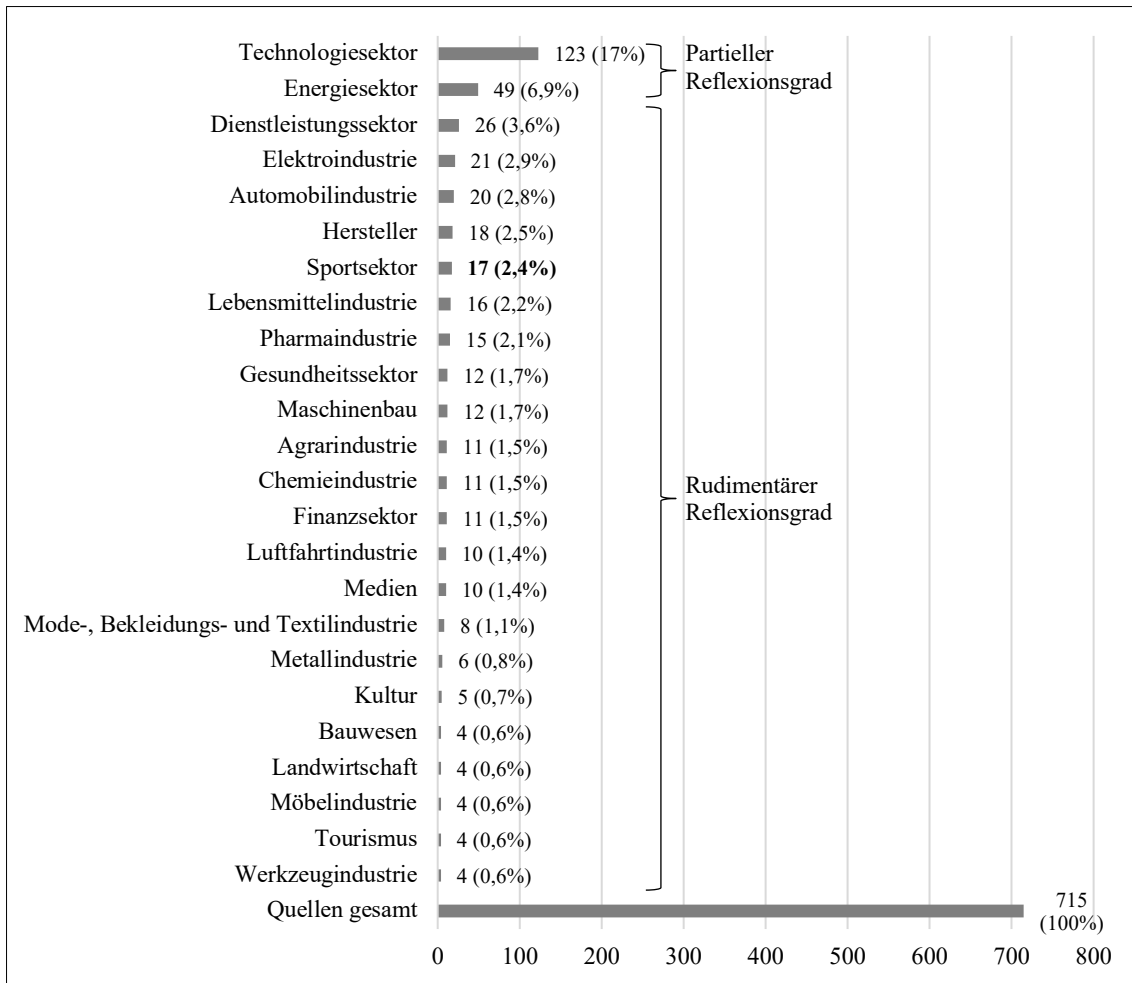


Abbildung 15: Domänen im Forschungsfeld – Branchen (eigene Darstellung)

Interorganisationale Beziehungen

Im Bereich der interorganisationalen Beziehungen werden innerhalb der selektierten Forschungsliteratur vier Arten differenziert. Thematisch im Zentrum stehen diesbezüglich Public Private Partnerships die in 19% der Quellen reflektiert werden sowie B2C und B2B Partnerschaften, die jeweils einen Anteil von 8,8% des Samples einnehmen. Public Private People Partnerships (0,4%) hingegen stellen bis dato einen rudimentären Exkurs dar.

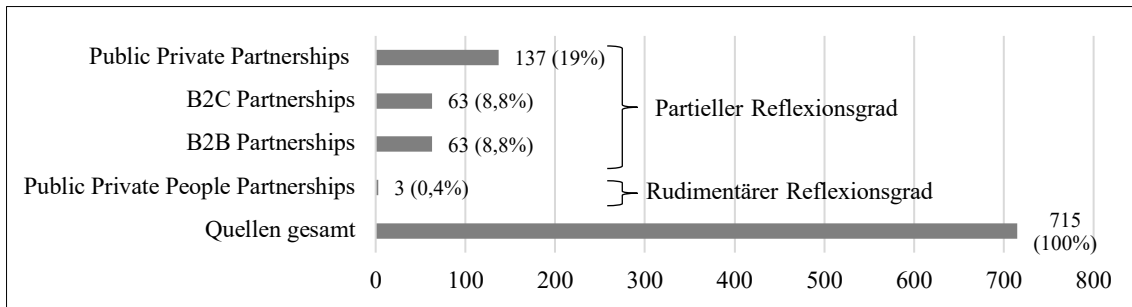


Abbildung 16: Domänen im Forschungsfeld – Interorganisationale Beziehungen (eigene Darstellung)

Die inhaltliche Illustration der Domäne „Interorganisationale Beziehungen“ ist dem Anhang XI zu entnehmen.

Trends

Innerhalb der I(Ö)S-Forschung können zwei an sich bipolare Entwicklungen als Trends klassifiziert werden – die Internationalisierung/Globalisierung und die Regionalisierung. Wie aus Abb. 17 zu entnehmen ist, dominiert das Forschungsinteresse hinsichtlich internationaler und globaler Aspekte. Dies erscheint in Anbetracht einer ausgeprägten Literatur im Bereich regionaler und lokaler I(Ö)S als inkonsistent. Dennoch lassen sich im Rahmen der Literaturanalyse lediglich neun Quellen lokalisieren, die I(Ö)S im Kontext des Terms „Regionalisierung“ explizieren.

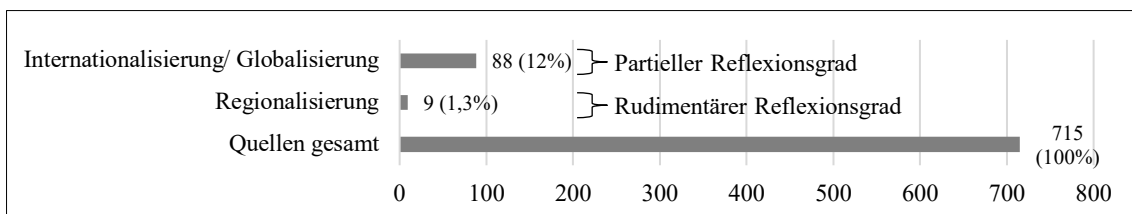


Abbildung 17: Domänen im Forschungsfeld – Trends (eigene Darstellung)

Die konzeptionelle Erläuterung der Domäne „Trends“ ist in Anhang XII beschrieben.

Forschungsfrage vi.: Welche Methodik wird in der I(Ö)S-Forschung im Allgemeinen angewandt?

63,4% der selektierten Quellen besitzen einen theoretisch-konzeptionellen Hintergrund. Eine empirisch-qualitative Methodik wird in 40,1% der Quellen angewandt. Empirisch quantitativ ausgerichtet sind 29% der wissenschaftlichen Arbeiten. Wenn auch in einer unterschiedlich starken Ausprägung kann den drei methodischen Ansätzen ein hinlänglicher Einsatz innerhalb der I(Ö)S-Forschung attestiert werden (siehe Abb. 18).

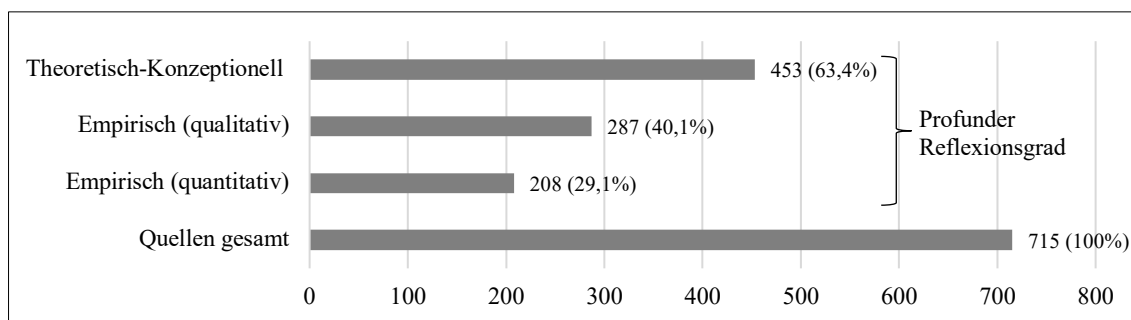


Abbildung 18: Untersuchungsmethodik im Forschungsfeld (eigene Darstellung)

3.3.2 Quantitative & qualitative Analyse des Forschungskontexts „I(Ö)S im Sport“

Wie in Kap. 3.3.1 erörtert, wird der Sport aus der Perspektive des Forschungsfelds als eine von 13 Institutionen verstanden. Dieser limitierende analytische Betrachtungswinkel erweitert sich indem der Sport in der nachfolgenden Analyse als eigenständiger Forschungskontext betrachtet wird, der seine Relevanz auf den in Kap. 1 reflektierten Aspekten fundiert.

Das Segment umfasst 2,4% der Gesamtstichprobe und somit 17 wissenschaftliche Arbeiten. Rekapituliert man den genannten Anteil der sportspezifischen Literatur am Forschungsfeld, so ist wie bereits in Kap. 3.3.1 dargelegt zu konstatieren, dass der Sport als rudimentär exploriertes Segment klassifiziert werden muss.

Diesem Aspekt Rechnung tragend werden die im Zuge der quantitativen Analyse betrachteten Untersuchungskategorien in Relation zum Forschungsfeld gesetzt, sodass sich die Klassifizierung nach Reflexionsgrad daraus reproduziert, mit dem Ziel, einen repräsentativen Status quo des Sports im Kontext der I(Ö)S-Forschung auch im Detail abzubilden. Grundlegende inhaltliche Aspekte der in Kap. 3.3.1 formierten qualitativen Analysen werden bei deckungsgleicher thematischer Konstitution im Kap. 3.3.2 nicht näher beleuchtet, um redundante Ausführungen zu vermeiden. Lediglich in zu explizierenden Fällen wird eine gesonderte qualitative Betrachtung in Form von Tabellen vorgenommen.

Forschungsfrage i.: Welche Schwerpunkte lassen sich innerhalb der I(Ö)S-Forschung im Sport identifizieren?

Die 17 selektierten sportspezifischen Quellen innerhalb des Forschungsfelds thematisieren 16 von 23 identifizierten Untersuchungsschwerpunkten. Bezogen auf den Forschungskontext ist zu konstatieren, dass die Majorität der Quellen die Konstrukte „Rollen“ (aHV=11), „Konzept“ (aHV=10) und „Interorganisationale Beziehungen“ (aHV=9) betrachten. Ebenfalls im Fokus stehen die Aspekte „Innovationsprozess“ (aHV=7), „Standort“ (aHV=6) und „Struktur“ (aHV=5). Zehn Themenspektren wie bspw. das „Strategische Management“ oder „Funktionen“ erscheinen bis dato als spärlich beachtet. Bilanziert man wie angemerkt die Stellung der analysierten Untersuchungsschwerpunkte in Anbetracht der limitierten Anzahl an sportspezifischer I(Ö)S-Literatur, so ist zu konstatieren, dass Elemente wie „Rollen“, „Konzept“ oder „Interorganisationale Beziehungen“ zwar eine dominante Position innerhalb des Forschungskontexts beigemessen werden kann, diese jedoch bei detaillierter Analyse als nicht profund exploriert betrachtet werden müssen. Konsolidiert wird diese Aussage durch Abb. 19, die aufzeigt, dass nur 1,5% bis 0,1% der Gesamtstichprobe Untersuchungsschwerpunkte in einem sportspezifischen Umfeld thematisieren.

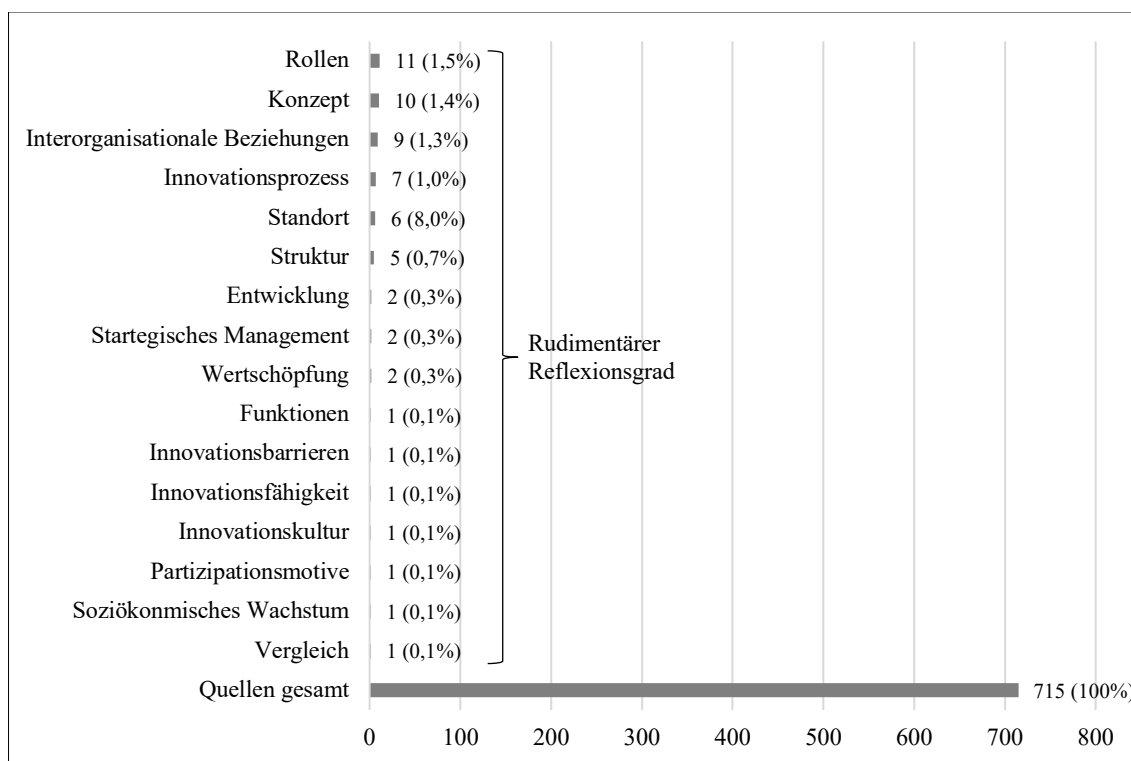


Abbildung 19: Untersuchungsschwerpunkte im Forschungskontext (eigene Darstellung)

Die inhaltliche Konzeption der identifizierten Untersuchungsschwerpunkte wird in Tab. 14 anhand ausgewählter wissenschaftlicher Arbeiten realisiert. Weitere exemplarische Quellen sind in Anhang XIII aufgeführt.

Tabelle 14: Untersuchungsschwerpunkte im Forschungskontext (eigene Darstellung)

| Untersuchungsschwerpunkt | Exemplarische Quellen |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Konzept | <p>Titel: Sports Innovation Management (Ratten, 2018)</p> <p>Forschungsziel:</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Verknüpfung von unterschiedlichen IN/IS-Ansätzen mit dem Kontext Sport <p>Theoretischer Hintergrund:</p> <ul style="list-style-type: none"> Innovationssystem (IS), Nationales Innovationssystem (NIS), Regionales Innovationssystem (RIS), Distribuiertes Innovationssystem (DIS), Open Innovation (OI), Innovationstheorie (IT) <p>Forschungsmethodik:</p> <ul style="list-style-type: none"> Theoretisch-konzeptionell Empirisch (qualitativ) <p>Forschungsergebnisse:</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Diskussion der Relevanz von IN/IS als Lösungsansatz im Kontext des Sports bzgl. folgender Aspekte: <ul style="list-style-type: none"> Die Bedeutung der Integration von Sportlern, Fans und Kunden in den Innovationsprozess wächst. Der Zugang zu Wissen etabliert sich als zentraler Wettbewerbsvorteil im Sport. Sportorganisationen besitzen häufig nicht die Fähigkeiten und Ressourcen, um Innovationen selbständig zu entwickeln. Daher sind sie auf externe Kooperationen angewiesen. Die Erörterung des DIS-Konzepts als Ansatz zur Integration von Sportlern, Fans und Kunden in den Innovationsprozess Die Erläuterung des RIS-Konzepts als Ansatz zur Generierung von Wissen für Sportorganisation und zur Induktion positiver sozioökonomischer Effekte für Regionen unter den Aspekten sportspezifischer Innovationspolitik und interorganisationaler Netzwerke |
| Funktionen | <p>Titel: Sports Innovation Management (Ratten, 2018)</p> <p>Forschungsziel:</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Erläuterung der Funktionen, die ein IS im Kontext der Innovationsentwicklung im Sport übernimmt. <p>Theoretischer Hintergrund:</p> <ul style="list-style-type: none"> Innovationssystem (IS), Nationales Innovationssystem (NIS), Regionales Innovationssystem (RIS), Distribuiertes Innovationssystem (DIS), Open Innovation (OI), Innovationstheorie (IT) <p>Forschungsmethodik:</p> <ul style="list-style-type: none"> Theoretisch-konzeptionell Empirisch (qualitativ) <p>Forschungsergebnisse:</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Erläuterung von IS-Funktionen: <ul style="list-style-type: none"> Beschaffung von Informationen Generierung und Transfer von Wissen Bereitstellung von innovations-relevanten Ressourcen Verknüpfung von Sportorganisationen mit Sportlern, Fans und Kunden im Kontext des Innovationsprozesses Schaffung von Innovationsräumen durch Innovationspolitik |

Forschungsziel:

- Die Erläuterung von Open Innovation Aktivitäten in nicht-kommerziellen Sportvereinen auf Basis der Analysedimensionen: Durchlässigkeit der Vereinsgrenzen, Anwendung und Implementierung von Open Innovation Aktivitäten, Managementkompetenz und Vereinsumfeld
- Die Ableitung von Managementempfehlungen

Theoretischer Hintergrund:

- Open Innovation (OI), Open Innovation Ökosystem (OIÖ), Prozessinnovation (ProI), Serviceinnovation (ServI), Absorptionsfähigkeit (AF), Knowledge Based View (KBV), Geschäftsmodell (GM), Projektmanagement (PM), Innovationsintermediäre (IInter)

Forschungsmethodik:

- Empirisch (quantitativ)

Forschungsergebnisse:

- Durchlässigkeit der Vereinsgrenzen:
 - Fehlendes Engagement des Vereinsvorstands stellt eine Barriere für Open Innovation Initiativen dar.
 - Durch Kollaborationen initiierte Innovationen sind in nicht-kommerziellen Sportvereinen willkommen, wenn dadurch keine zusätzliche Arbeit entsteht.
 - Die Autoren proklamieren Koopetition als ein Treiber von Open Innovation, der im Zuge des strategischen Managements nicht-kommerzieller Sportelubs berücksichtigt werden sollte.
- Anwendung und Implementierung von Open Innovation Aktivitäten:
 - Die passive Rolle nicht-kommerzieller Sportvereine bei der Integration von Vereinsmitgliedern stellt eine Barriere für Open Innovation dar.
 - Die Anwendung einer Idee ist an einen hohen Reifegrad dieser sowie an einen geringen Implementierungsaufwand geknüpft.
 - Die Autoren empfehlen Projektmanagement als ziel-führenden Managementansatz zur Umsetzung von Open Innovationen Aktivitäten.
- Managementkompetenz:
 - Die Managementfähigkeit von Vereinsvorständen hat einen maßgeblichen Einfluss auf die Anwendung und Implementierung von Open Innovation Initiativen.
 - Aufgaben im Zuge von Open Innovation Initiativen sollten an qualifizierte Vereinsmitglieder delegiert werden.

Basierend auf der im Rahmen der Forschungsfrage iii. gezogenen Erkenntnis, dass drei der 17 untersuchten Quellen simultan einen expliziten forschungskontext- und I(Ö)S-spezifischen Fokus aufweisen, wird für die identifizierten Werke im Zuge der Forschungsfrage i.²⁰ eine differenzierte Analyse aufgestellt.

²⁰ Welche Schwerpunkte lassen sich innerhalb der bisherigen I(Ö)S-Forschung im Generellen und im Kontext des Sports identifizieren?

Dies betreffend zeigt Tab. 15, dass insgesamt sechs Untersuchungsschwerpunkte betrachtet werden, wobei die Konstrukte „Konzept“, „Rollen“ und „Interorganisationale Beziehungen“ im Fokus aller drei wissenschaftlichen Arbeiten stehen. Zwei Quellen reflektieren den Aspekt „Innovationsprozess“ und jeweils eine erläutert die „Struktur“ bzw. den Faktor „Standort“ im Kontext von I(Ö)S.

Tabelle 15: Verteilung der Untersuchungsschwerpunkte im Forschungskontext (eigene Darstellung)

| | Konzept | Rolle | Struktur | Innovationsprozess | Interorganisationale Beziehungen | Standort |
|--------------------------------|---------|-------|----------|--------------------|----------------------------------|----------|
| Franke und Shah (2003) | x | x | x | x | x | x |
| Hienerth (2006) | x | x | | x | x | |
| Jarvenpaa und Standaert (2017) | x | x | | | x | |
| n=715 | | | | | | |
| aHV | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| Prozent | 0,4% | 0,4% | 0,1% | 0,3% | 0,4% | 0,1% |

Forschungsfrage iii.: Welche I(Ö)S-Typologien werden im Sport diskutiert?

Lediglich 8 von 42 identifizierten I(Ö)S-Typologien werden innerhalb des Forschungskontext „Sport“ mehr oder minder intensiv thematisiert (siehe Abb. 20), was eine weitere Affirmation der Erkenntnis darstellt, dass die I(Ö)S-Forschung den Kontext „Sport“ bis dato ausschließlich rudimentär durchdringt.

Intensiviert wird diese Beobachtung durch die geringe Anzahl an Werken, die einen expliziten forschungskontext- und I(Ö)S-spezifischen Fokus besitzen. So fundieren nur Franke und Shah (2003), Hienerth (2006) und Jarvenpaa und Standaert (2017) ihre wissenschaftlichen Arbeiten tiefgründig auf jeweils ein Konzept. Dies entspricht einem Anteil von 0,4% der selektierten Forschungsliteratur.

In Retrospektive der Forschungsfrage ii.a. sind es sogar nur Jarvenpaa und Standaert (2017), die in ihrem Beitrag „Emergent Ecosystem for Radical Innovation: Entrepreneurial Probing at Formula E“ den IÖS-Ansatz explizit aufgreifen.

Divergent dazu stehen 14 Quellen, die zwar einen Bezug zum Forschungskontext „Sport“ aufweisen, jedoch die Modelle der I(Ö)S-Forschung nur thematisch latent betrachten.

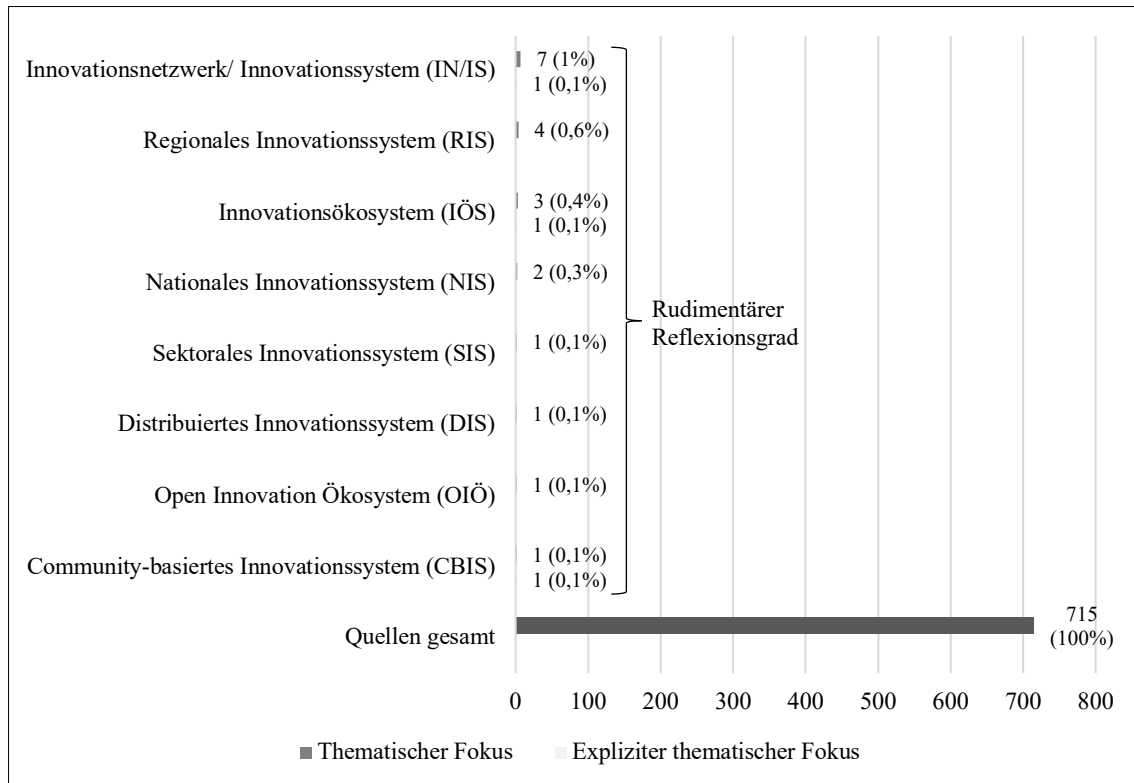


Abbildung 20: I(Ö)S-Typologien im Forschungskontext & Forschungsfeld (eigene Darstellung)

Forschungsfrage iv.: Welche Untersuchungsebenen werden in der I(Ö)S-Forschung im Kontext des Sports betrachtet?

Die forschungskontext-betreffende Analyse der Untersuchungsebenen zeigt auf, dass sich das Gros der wissenschaftlichen Arbeiten auf die Betrachtung der Meso- (aHV=10) und Makro-Ebene (aHV=9) zentriert (siehe Abb. 21). Ein geringeres Augenmerk wird bis dato auf die Exploration der Mikro-Ebene gelegt. Deckungsgleich gestaltet sich dies für die Quellen mit einem expliziten Untersuchungsfokus auf sportspezifische I(Ö)S. So erläutern alle drei wissenschaftlichen Arbeiten die Perspektive der Meso-Ebene, zwei Beiträge die Makro-Ebene und ein Werk die Mikro-Ebene.

Werden die erhobenen Häufigkeiten in Relation zur Gesamtstichprobe gesetzt, ist den einzelnen Untersuchungsebenen, wie in Abb. 21 ersichtlich, ein rudimentärer Reflexionsgrad zu attestieren.

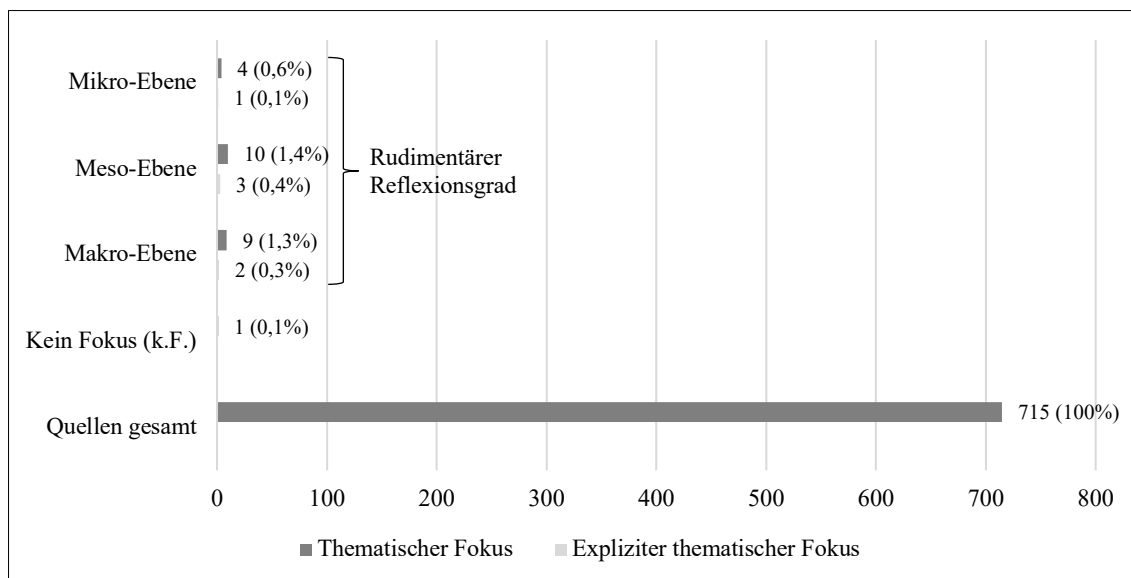


Abbildung 21: Untersuchungsebenen im Forschungskontext (eigene Darstellung)

Forschungsfrage v.: Welche Domänen werden in der I(Ö)S-Forschung im Kontext des Sports betrachtet?

Abgeleitet aus dem Verständnis, dass der Sport als autonomer Forschungskontext angesehen wird, erstreckt sich die Analyse der Domänen analog der Forschungsfrage v. des Kap. 3.3.1 entlang der Betrachtungsfelder: Institutionen, Organisationsformen, geografische Räume, sozioökonomischer Status (Staaten, Regionen etc.), Branchen & Sozioökonomische Sektoren, Interorganisationale Beziehungen, Trends.

Institutionen

Neun von insgesamt 13 identifizierten Institutionen²¹ werden im Kontext des Sports reflektiert (siehe Abb. 22). Insbesondere die Bereiche „Wirtschaft“ (aHV=13), „Non Profit“ (aHV=10) und „Technologie“ (aHV=8) stehen diesbezüglich thematisch im Zentrum der wissenschaftlichen Arbeiten, wodurch deutlich wird, dass sowohl der kommerzielle als auch der nicht-kommerzielle Sport ins Blickfeld des wissenschaftlichen Interesses fallen und das wie im Forschungsfeld ebenso im Forschungskontext Technologien eine wesentliche Bedeutung zugewiesen wird.

Mit Abstand folgen die Sektoren „Wissenschaft“ (aHV=6), „Bildung“ (aHV=5), „Politik“ (aHV=4) sowie „Entrepreneurship“ (aHV=4). Die Bereiche „Gesellschaft“ (aHV=1) und „Finanzierung“ (aHV=1) werden jeweils von einer Quelle untersucht. Hinsichtlich der forschungskontext- und I(Ö)S-spezifischen Quellen greifen diese die Aspekte „Sportarten“ (aHV=3), „Wirtschaft“ (aHV=2), „Entrepreneurship“ (aHV=1), „Non-Profit“ (aHV=1) und „Technologie“ (aHV=1) auf.

Neben den bereits erläuterten Institutionen wird ein zusätzlicher Blick auf den Bereich „Sportarten“ geworfen. Diesbezüglich exponieren sich insgesamt zehn Quellen, die

²¹ Exklusive der Institution „Sport“

Outdoorsport, Motorsport, Segeln und Surfen zentral behandeln. Bezüglich der forschungskontext- und I(Ö)S-spezifischen Quellen thematisieren zwei Werke den Outdoorsport und eine Arbeit den Motorsport.

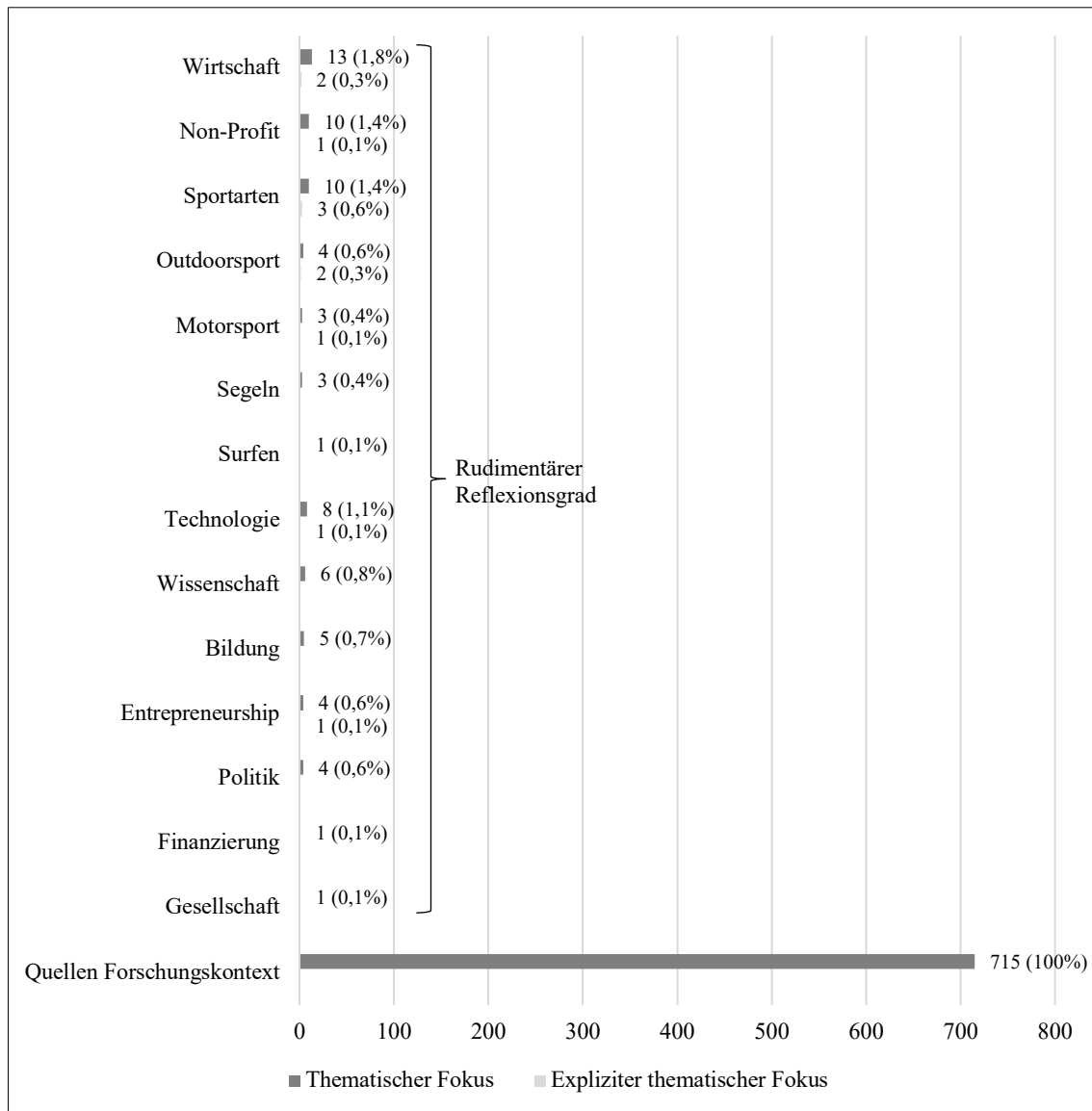


Abbildung 22: Domänen im Forschungskontext – Institutionen (eigene Darstellung)

Nach eingehender Analyse der Domäne „Institution“ ist zu konstatieren, dass sich innerhalb des Forschungskontexts zentrale Themenbereiche wie „Wirtschaft“, „Non Profit“ und „Technologie“ konstituieren. Dennoch, wird der geringe Anteil an wissenschaftlichen Arbeiten im Segment „Sport“ berücksichtigt (1,8% - 0,1%), so stellt sich heraus, dass dies keiner umfassenden und tiefgründigen Analyse des komplexen institutionellen Sets von I(Ö)S entspricht. Insbesondere das Konstrukt „Sportarten“ stellt in Anbetracht seiner vielfältigen Ausprägungen hinsichtlich seiner kommerziellen und nicht-kommerziellen Sub-Segmente wie bspw. dem Fußball, Handball oder Basketball einen Forschungsbereich dar, der bisher nicht tiefergehend exploriert ist.

Organisationsformen

Die Analyse der Organisationsformen zeigt, dass innerhalb des Forschungskontexts sechs wissenschaftliche Werke Sportorganisationen in das Zentrum ihrer Untersuchung stellen. Ferner stehen diesbezüglich vier Profit Vereine²², fünf Non Profit Vereine²³ sowie drei Non Profit Verbände²⁴ im Mittelpunkt.

Ebenfalls wird ein Blick auf Universitäten (aHV=4), kleine und mittlere Unternehmen (aHV=4), multinationale Unternehmen (aHV=3), Forschungseinrichtungen (aHV=3) sowie Online Kollaborationsplattformen OKP (aHV=1) geworfen. Folglich ist zu resümieren, dass innerhalb des Forschungskontexts I(Ö)S-relevante Organisationen thematisiert werden, dieser Domäne jedoch auf Basis der limitierten Anzahl an Literatur ein nachrangiges Forschungsinteresse attestiert werden muss, insbesondere in Anbetracht des forschungskontext- und I(Ö)S-spezifischen Quellenportfolios in dessen Kontext lediglich von einem Werk multinationale Unternehmen betrachtet werden (siehe Abb. 23).

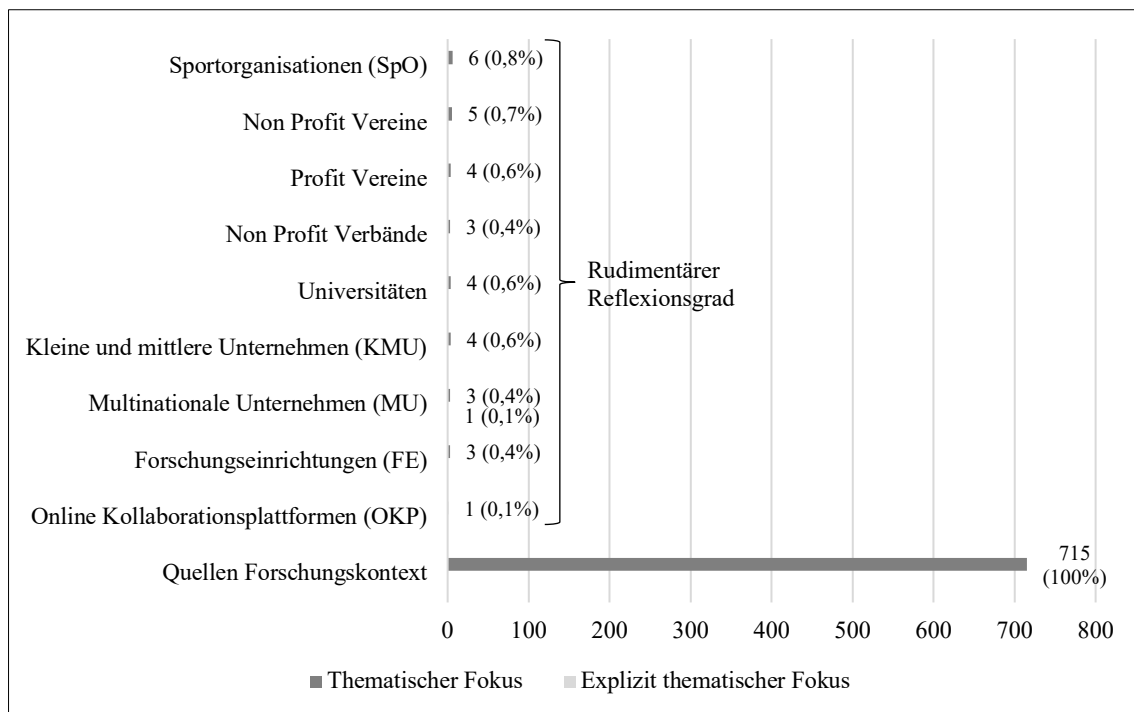


Abbildung 23: Domänen im Forschungskontext – Organisationsformen (eigene Darstellung)

Geografische Räume und sozioökonomischer Status

Die Analyse legt dar, dass insgesamt sieben Quellen im Kontext eines geografischen Raums verortet werden können. Wie Abb. 24 zeigt, beziehen sich drei wissenschaftliche Arbeiten auf Staaten und fünf Werke stehen im Zusammenhang mit einer Region. Diesbezüglich werden sechs Segel- und Surfspots sowie drei Motorsportregionen analysiert.

²² Profisportvereine

²³ Amateursportvereine

²⁴ z.B. Deutsche Olympische Sportbund (DOSB)

Ferner bilden die Staaten Belgien, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien und Japan ebenfalls eine räumliche Analyseebene.

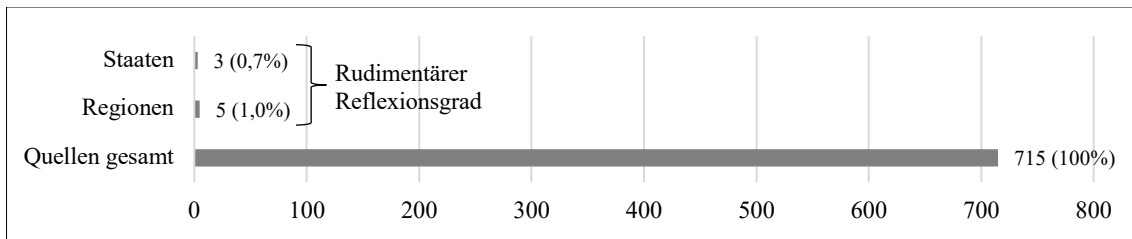


Abbildung 24: Domänen im Forschungskontext – Geografische Räume (eigene Darstellung)

Bzgl. der sozioökonomischen Entwicklung ist festzustellen, dass sich sowohl Staaten als auch Regionen durch einen Industriestatut charakterisieren (siehe Abb. 25).

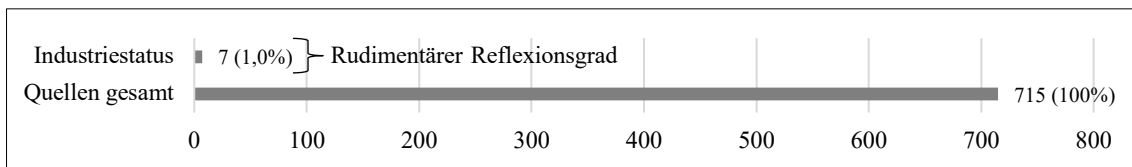


Abbildung 25: Domänen im Forschungskontext – Sozioökonomischer Status (eigene Darstellung)

Kontinente und Städte sowie geografische Räume, die durch einen Transformations- oder Entwicklungsstatus gekennzeichnet sind, werden innerhalb des Forschungskontexts nicht betrachtet, was neben den eindeutigen Häufigkeitsverteilungen die Erkenntnis fundiert, dass der Sport von der I(Ö)S-Forschung bis dato nur rudimentär reflektiert wird.

Branchen & Sozioökonomische Sektoren

Wie bereits in Kap. 3.3.1 erläutert, greifen 17 wissenschaftliche Arbeiten das Segment „Sport“ auf, wobei innerhalb dieser acht Sub-Kategorien in den Mittelpunkt der Analyse gestellt werden. Ferner zeigt Abb. 26, dass die Sparten „Sportindustrie (allg.)“²⁵ (aHV=4), „Sportartikelindustrie“ (aHV=5), „Motorsportindustrie“ (aHV=3), „Segelsportindustrie“ (aHV=3), „Amateursport“ (aHV=5) und „Profisport“ (aHV=3) inhaltlich im Zentrum einiger weniger wissenschaftlicher Arbeiten stehen, jedoch im Kontext der I(Ö)S-Forschung ein erstes Forschungsinteresse generieren. Richtet sich die Analyse auf die forschungskontext- und I(Ö)S-spezifische Literatur, grenzt sich die Anzahl der erörterten Branchen auf die Bereiche „Sportartikelindustrie“ (aHV=2), und „Motorsportindustrie“ (aHV=1) ein.

Zusammenfassend ist zu resümieren, dass die in Abb. 26 aufgeführten relativen Häufigkeiten (0,7% - 0,1%) unterstreichen, dass der Sport innerhalb der I(Ö)S-Forschung

²⁵ Das Segment „Sportindustrie (allg.)“ inkludiert Quellen, die den Sport im Allgemeinen als Wirtschaftszweig betrachten und nicht zwischen spezifischen Sektoren unterscheiden.

insuffizient exploriert ist. Darüber hinaus weisen sie in Anbetracht der diversen sektoralen Ausprägungen der Sportbranche auf eine Vielzahl nicht explorierter Sub-Segmente hin.

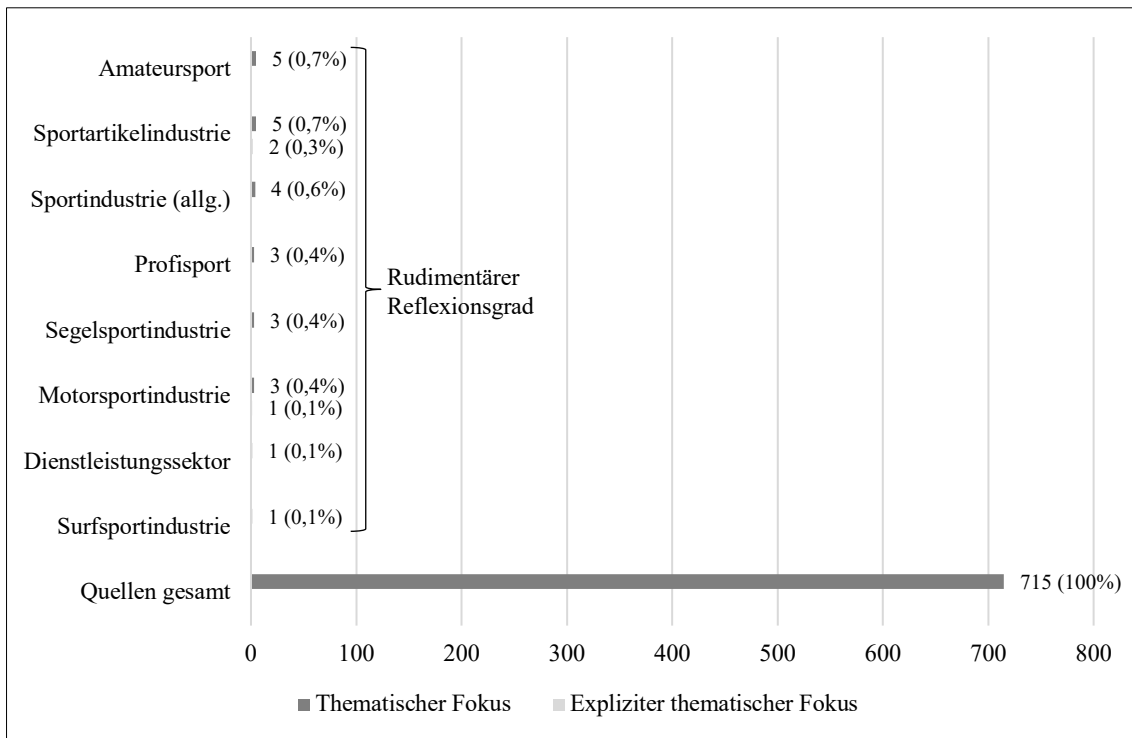


Abbildung 26: Domänen im Forschungskontext – Sportbranchen (eigene Darstellung)

Interorganisationale Beziehungen

Bemüht man eine detaillierte Analyse des Untersuchungsschwerpunkts „Interorganisationale Beziehungen“, so zeigt diese, dass innerhalb von sieben Quellen ein konkreter Fokus auf B2C Partnerships gelegt wird. Der Betrachtung von B2B und Public Private Partnerships wird lediglich in jeweils einer wissenschaftlichen Arbeit Aufmerksamkeit gewidmet. Gleiches gilt für B2C Partnerships im Bereich der forschungskontext- und I(Ö)S-spezifischen Artikel (siehe Abb. 27).

In der Gesamtschau ist somit innerhalb des Forschungskontexts bis dato ein besonderes Interesse an der Erforschung von B2C Partnerships zu erkennen. Wird dies in Relation zur Gesamtstichprobe gesehen, umfasst dies einen Anteil von 1,0%, was wiederum die schwache Verknüpfung der IÖS-Forschung mit dem Sport dokumentiert.

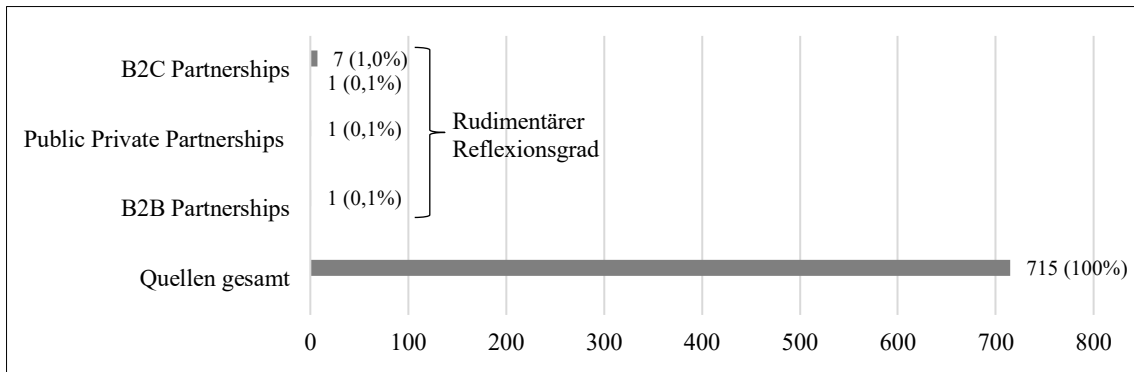


Abbildung 27: Domänen im Forschungskontext – Interorganisationale Beziehungen (eigene Darstellung)

Forschungsfrage vi.: Welche Methodik wird in der I(Ö)S-Forschung im Kontext des Sports angewandt?

Sieben von 17 wissenschaftlichen Arbeiten charakterisieren sich durch eine theoretisch-konzeptionelle Methodik. Zehn Werke haben einen empirisch-qualitativen Hintergrund und vier Quellen sind empirisch qualitativ ausgerichtete Studien (siehe Abb. 28).

Das forschungskontext- und I(Ö)S-spezifische Quellenportfolio strukturiert sich entlang eines theoretisch-konzeptionellen Werks und dreier empirisch qualitativer Arbeiten.

In Bezug zum Forschungsfeld ergibt sich aufgrund des limitierten sportspezifischen Quellenportfolios ein unzureichender Einsatz der identifizierten Forschungsmethodiken.

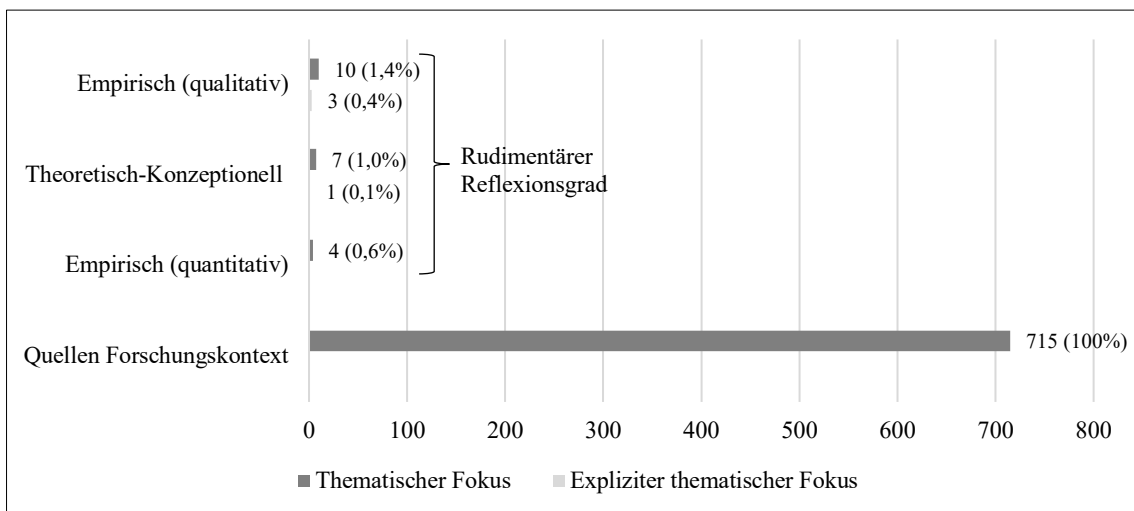


Abbildung 28: Untersuchungsmethodik im Forschungskontext (eigene Darstellung)

3.3.3 Status quo der I(Ö)S-Forschung/im Sport

In Retrospektive der Analyse des Forschungsfelds und des Forschungskontexts ist zu konstatieren, dass sich ersteres durch diverse Ausprägungen seiner Untersuchungsschwerpunkte und -Domänen sowie Typologien auszeichnet, die in ihren Kategorien sowohl durch einen profunden, partiellen, aber auch rudimentären Reflexionsgrad geprägt sind. Dies resultiert in einer hohen Komplexität sowie Diffusität des Forschungsfelds, welches jedoch gleichzeitig mit seinen sechs prägenden Modellen²⁶ und bereits tiefgehend explorierten Aspekten²⁷ auf einer soliden theoretischen Basis fußt. Dies wird ebenso durch den hinlänglichen Einsatz unterschiedlicher Forschungsmethodiken deutlich, der die wissenschaftliche Qualifizierung des Forschungsfelds unterstreicht.

Darüber hinaus bietet es besondere Forschungspotenziale. Bspw. in Bereichen wie dem Strategischen Management, der Fokussierung unterschiedlicher analytischer Perspektiven oder der Untersuchung bis dato nicht ausgiebig erforschter geografischer Räume und Sektoren.

Richtet sich das Augenmerk auf die Beurteilung des im Zuge der vorliegenden Arbeit zu betrachtenden Sports, wird deutlich, dass innerhalb des Forschungskontexts Tendenzen bestehen, die eine Ausrichtung auf IÖS-relevante Themen erkennen lassen, jedoch dieser Sektor von der wissenschaftlichen Potenz des Forschungsfelds in keinem der evaluierten Punkte durchdrungen wird. Dafür spricht insbesondere die Tatsache, dass lediglich drei Quellen I(Ö)S-Ansätze explizit thematisieren und davon nur ein Beitrag das IÖS-Modell aufgreift.

Folglich ergibt sich aus den in Kap. 3.3.1 und Kap. 3.3.2 gezogenen Erkenntnissen ein besonderes Interesse an weiterführenden wissenschaftlichen Studien in ausgewählten Bereichen des Forschungsfelds sowie dem gesamten Forschungskontext „Sport“.

3.3.4 Wissenschaftsgeleitete Forschungsagenda

Aufbauend auf der Intention, die Progression der I(Ö)S-Forschung voranzutreiben, fordern Autoren wie Autio und Thomas (2013, S. 20), D’Allura, Galvagno und Mocciano Li Destri (2012, S. 152) oder Edquist (2005, S. 15 ff.) eine Intensivierung der wissenschaftlichen Arbeit in Segmenten, die sich im Kontext des Forschungsfelds bis dato als partiell oder rudimentär exploriert darstellen. Der Effekt dieses Appells wird jedoch durch die Absenz einer systematisch fundierten Forschungsagenda restriktiert. Ratten (2019) expliziert dies insbesondere für den Ansatz sportspezifischer IÖS, welcher im Rahmen der Studien B und C als theoretischer Ausgangspunkt dient.

“I have viewed innovation ecosystems as crucial for the success of the sport industry. By doing so, I seek to make a number of contributions to the field of sport technology innovation, but there is still much information that we do not know yet.” (S. 136)

²⁶ IN/IS-, IÖS-, NIS-, RIS-, SIS- und TIS-Modell

²⁷ Konzept, Rollen, Struktur, Interorganisationale Beziehungen und Innovationspolitik

Ausgehend von dem Untersuchungsziel b), welches die Konzeption einer untersuchungsfeld- sowie untersuchungskontext-konformen Forschungsagenda umfasst, wird im Weiteren eine strukturiert geführte Identifikation von potenziellen Forschungslücken auf Basis von Erkenntnispotenzialen vollzogen, die zwei wesentliche Punkte forciert:

- Die grundlegende Entwicklung der sportspezifischen I(Ö)S-Forschung anhand segment-spezifischer wissenschaftlicher Arbeiten.
- Die Generierung von Impulsen zur Progression der theoretischen und empirischen Verdichtung des Forschungsfelds I(Ö)S durch die Exploration des Forschungskontexts „Sport“.

Diesem Ansatz folgend, organisiert sich die Beurteilung der untersuchten Kategorien anhand der in Kap. 3.3.1 und Kap. 3.3.2 bestimmten Reflexionsgrade (kurz RG) und deren Verhältnis zueinander, sodass darauf basierend Erkenntnispotenziale und Richtungen des Wissenstransfers abgeleitet werden können (siehe Tab. 16). Bspw. besteht sowohl für den Forschungskontext als auch für das Forschungsfeld ein *explizites* Erkenntnispotenzial, wenn der RG einer untersuchten Kategorie im Forschungsfeld und im Forschungskontext als rudimentär klassifiziert wird, sprich eine ausgesprochen geringe Beachtung genießt. Dies impliziert für zukünftige Untersuchungen die Zielstellung, rudimentär- oder bis dato nicht-reflektierte Untersuchungsschwerpunkte grundlegend zu entwickeln, was etwa anhand segment-spezifischer wissenschaftlicher Arbeiten im Sport realisiert werden kann, die Impulse zur Progression des Forschungsfelds entfalten.

Substanzielle Erkenntnispotenziale hingegen beschreiben im Rahmen des Forschungsfelds eine weiterführende theoretische und empirische Verdichtung von partiell klassifizierten Untersuchungsschwerpunkten. Im Umfeld des Sports fokussiert sich dies auf den Transfer von etablierten Theorien der I(Ö)S-Forschung zur Untersuchung rudimentär- oder nicht-reflektierter Themenfelder des Forschungskontexts.

Bei Vorliegen *keines substanziellen* Erkenntnispotenzials ist anzumerken, dass etwaige Untersuchungsschwerpunkte in Anbetracht komplexer und dynamischer Entwicklungen politischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Umwelten innerhalb des Forschungsfelds einer stetigen Prüfung, Restrukturierung und Weiterentwicklung unterzogen werden sollten, dies jedoch eine untergeordnete Relevanz gegenüber den vorher beschriebenen Klassifizierungen besitzt.

Zur Verdeutlichung legen die Tab. 17 und 18 die Verortung zweier Analysebereiche exemplarisch dar und zeigen potenzielle Forschungslücken auf. Weitere Ergebnisse sind in Anhang XIV dokumentiert.

Tabelle 16: Kriterien zur Bestimmung & Selektion untersuchungsfeld- sowie untersuchungskontext-konformer Forschungslücken (eigene Darstellung)

| Erkenntnispotenzial & Wissenstransfer | Reflexionsgrad Forschungsfeld | Reflexionsgrad Forschungskontext |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Es besteht <i>kein</i> <i>substanzielles</i> Erkenntnispotenzial für das Forschungsfeld, jedoch ein <i>substanzielles</i> Erkenntnispotenzial für den Forschungskontext. • Zur Konzeption segmentspezifischer wissenschaftlicher Arbeiten ist der Transfer profunder theoretischer Modelle und Erkenntnisse vom Forschungsfeld zum Forschungskontext möglich. → | Profund | Rudimentär |
| <ul style="list-style-type: none"> • Es besteht ein <i>explizites</i> Erkenntnispotenzial für den Forschungskontext und ein <i>substanzielles</i> Erkenntnispotenzial für das Forschungsfeld. • Zur Konzeption segmentspezifischer wissenschaftlicher Arbeiten ist der Transfer theoretischer Ansätze und erster Erkenntnisse vom Forschungsfeld zum Forschungskontext möglich. Vice versa kann die Exploration des Forschungskontexts „I(Ö)S im Sport“ zur theoretischen Verdichtung des Forschungsfelds beitragen. ← → | Partiell | Rudimentär |
| <ul style="list-style-type: none"> • Es besteht sowohl für den Forschungskontext als auch für das Forschungsfeld ein <i>explizites</i> Erkenntnispotenzial. • Zur Konzeption segmentspezifischer wissenschaftlicher Arbeiten ist der Transfer rudimentärer Erkenntnisse vom Forschungsfeld zum Forschungskontext möglich. Vice Versa kann die Exploration des Forschungskontexts „I(Ö)S im Sport“ zur Generierung von Impulsen zur Progression des Forschungsfelds beitragen. ← · · · → | Rudimentär | Rudimentär |

Wird die Tab. 17 hinsichtlich potenzieller Forschungslücken rekapituliert, so ist ersichtlich, dass zwölf Untersuchungsschwerpunkte (von Standort bis Wertschöpfung) ein explizites Erkenntnispotenzial bzgl. des Forschungskontexts und ein substanzielles Erkenntnispotenzial im Rahmen des Forschungsfelds immanent ist.

Sechs weitere Themenfelder (von Spillover-Effekt bis Projektmanagement) weisen sowohl für den Forschungskontext als auch für das Forschungsfeld ein explizites Erkenntnispotenzial auf und können folglich als Forschungslücken kategorisiert werden, die es tiefergehend zu explorieren gilt.

Fünf Untersuchungsschwerpunkte (von Konzept bis Innovationspolitik) weisen lediglich ein substanzielles Erkenntnispotenzial für den Forschungskontext auf und sind daher im Sinne der Zielstellung, untersuchungsfeld- sowie untersuchungskontext-relevante Forschungslücken zu identifizieren, nachrangig zu berücksichtigen.

Tabelle 17: Verortung der Analysebereiche – Untersuchungsschwerpunkte (eigene Darstellung)

| Analyseebene | Status Forschungsfeld | | | Status Forschungskontext | | |
|----------------------------------|-----------------------|--------|---------|--------------------------|--------|---------|
| | prof RG | par RG | rudi RG | prof RG | par RG | rudi RG |
| Konzept | x | | | | | x |
| Rollen | x | | | | | x |
| Interorganisationale Beziehungen | x | | | | | x |
| Struktur | x | | | | | x |
| Innovationspolitik | x | | | | | |
| Standort | | x | | | | x |
| Innovationsperformance | | x | | | | |
| Entwicklung | | x | | | | x |
| Vergleich | | x | | | | x |
| Innovationsprozess | | x | | | | x |
| Funktionen | | x | | | | x |
| Strategisches Management | | x | | | | x |
| Sozioökonomisches Wachstum | | x | | | | x |
| Innovationsbarrieren | | x | | | | x |
| Innovationstreiber | | x | | | | x |
| Innovationsfähigkeit | | x | | | | |
| Wertschöpfung | | x | | | | x |
| Spillover-Effekt | | | x | | | |
| Mitgliederheterogenität | | | x | | | x |
| Partizipationsmotive | | | x | | | x |
| Innovationskultur | | | x | | | x |
| Soziale Phänomene | | | x | | | |
| Projektmanagement | | | x | | | |

Untersuchungsschwerpunkte

Tab. 18 ist zu entnehmen, dass insbesondere die analytische Perspektive der Mikro-Ebene eine potenzielle Forschungslücke begründet, in der ein explizites Erkenntnispotenzial für den Forschungskontext und ein substantielles Erkenntnispotenzial für das Forschungsfeld besteht, wohingegen die Makro- und Meso-Ebene aufgrund ihrer fehlenden substantiellen Erkenntnispotenziale für das Forschungsfeld nicht primär fokussiert werden muss.

Tabelle 18: Verortung der Analysebereiche – Untersuchungsebenen (eigene Darstellung)

| Analyseebene | Status Forschungsfeld | | | Status Forschungskontext | | |
|--------------|-----------------------|--------|---------|--------------------------|--------|---------|
| | prof RG | par RG | rudi RG | prof RG | par RG | rudi RG |
| Mikro | | x | | | | x |
| Meso | x | | | | | x |
| Makro | x | | | | | x |

In der Gesamtbetrachtung ist zu resümieren, dass innerhalb der selektierten Literatur im Zuge der Synthese der forschungsfeld- und forschungskontext-bezogenen Daten 56 potenzielle Forschungslücken in neun Analysebereichen identifiziert werden können. Dabei weisen 31 Forschungslücken ein explizites Erkenntnispotenzial bzgl. des

Forschungskontexts und ein substanzielles Erkenntnispotenzial hinsichtlich des Forschungsfelds auf (gelb). Weitere 25 Forschungslücken besitzen sowohl für den Forschungskontext als auch das Forschungsfeld ein explizites Erkenntnispotenzial (rot). 17 analysierte Kategorien implizieren ein substanzielles Erkenntnispotenzial für den Forschungskontext, jedoch kein substanzielles Erkenntnispotenzial für das Forschungsfeld (grün), sodass diese nicht als weitgehend relevante Forschungslücken deklariert werden. Abschließend fasst Abb. 29 die generierte Forschungsagenda grafisch zusammen und ermöglicht gleichzeitig die schematische Ableitung multi-thematischer Studien, wie anhand der fiktiven Studien I und II beispielhaft dargestellt wird.

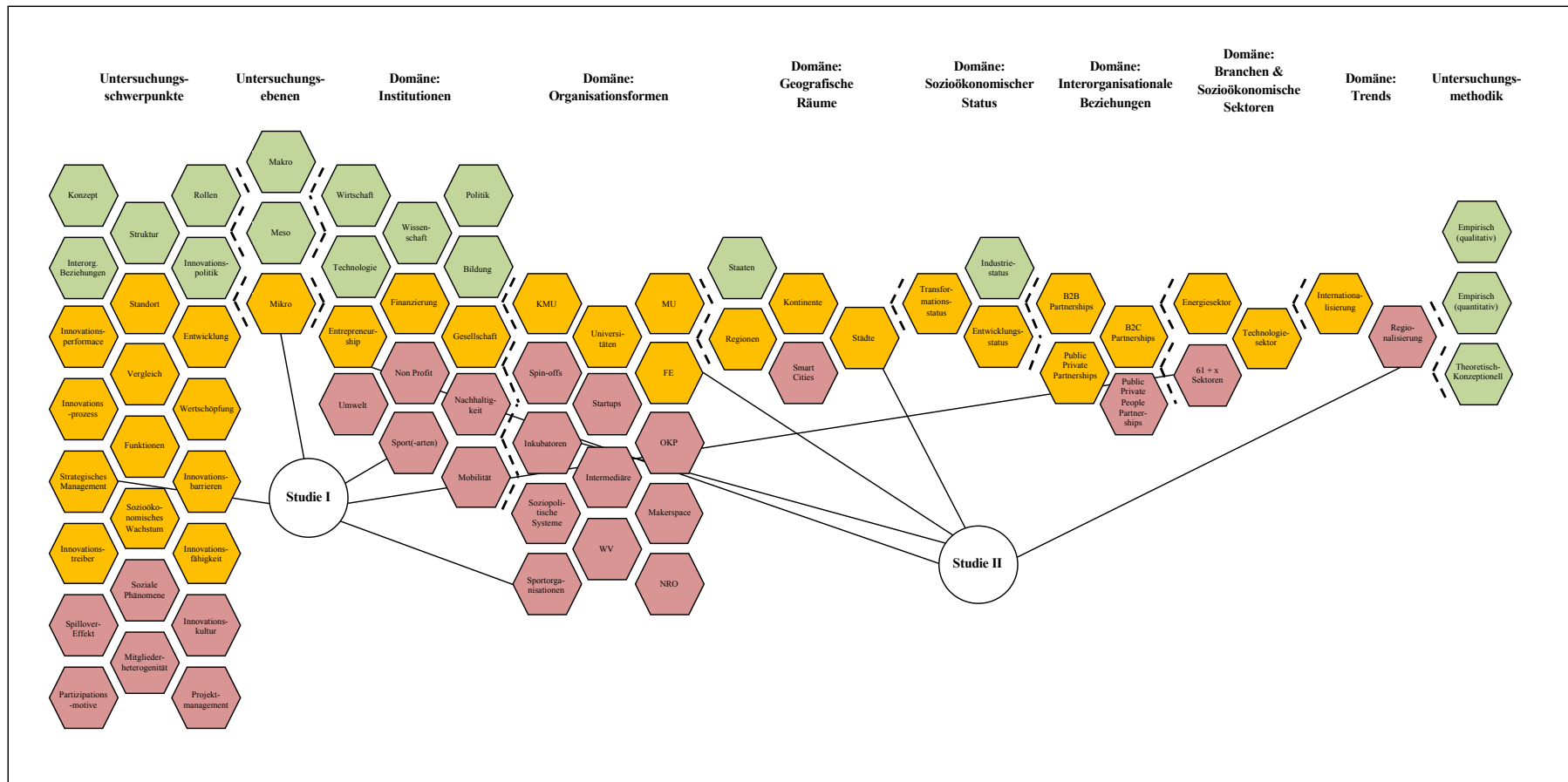


Abbildung 29: Wissenschaftsgeleitete Forschungsagenda (eigene Darstellung)

3.4 Limitationen

Limitationen der Studie A ergeben sich im Spektrum der Literatúrauswahl, -analyse und Ergebnisdarstellung, welche nachfolgend erläutert werden.

Literatúrauswahl

Grundsätzlich ist die Selektion der relevanten Forschungsliteratur durch die im Weiteren aufgeführten Aspekte begrenzt (Snyder, 2019). Dies hat zur Folge, dass keine vollständige Abdeckung der I(Ö)S-Literatur gegeben ist, die gezogene Stichprobe jedoch dem Anspruch gerecht wird, das Forschungsfeld repräsentativ abzubilden.

- Die Beschränkung der Stichwortsuche auf deutsche und englische Termini
- Die Anwendung eines spezifischen Stichwortportfolios
- Die Anwendung spezifischer Literatúrauswahl- und -ausschlusskriterien
 - Im Sinne einer fokussierten Literatúrauswahl werden bspw. keine Quellen berücksichtigt, die den Sport aus einer generellen Ökosystemperspektive betrachten (siehe z.B. Bond, Cockayne, Parnell und Widdop (2021))
- Der eingeschränkte Zugang zu Quellen, bspw. durch nicht vorhandene Mitgliedschaften bei Literaturdatenbanken, Suchmaschinen oder Abonnements von wissenschaftlichen Journalen
- Nach Januar 2020 veröffentlichte Quellen werden nicht gesichtet

Literaturanalyse

Limitationen im Kontext der Literaturanalyse ergeben sich durch die folgenden drei Punkte, welche die Verortung der selektierten Quellen hinsichtlich der festgelegten Systematisierungsattribute und die Evaluation nach Reflexionsgrad determinieren (Bailey, Brereton, Budgen, Kitchenham, Linkman et al., 2009a, S. 13; Edquist, 1997, S. 12; Lee et al., 2016; Montuori, 2005; Snyder, 2019).

- Eine diffuse Terminologie innerhalb der I(Ö)S-Forschung
- Ein Teil der selektierten Literatur offeriert:
 - Kein profundes Forschungsdesign
 - Keine klar formulierten Untersuchungsziele und Forschungsfragestellungen
 - Keine trennscharfe Abgrenzung von Untersuchungsobjekten
 - Keine präzise Formulierung von Forschungsergebnissen
- Eine dem Autor unbewusst-subjektiv durchgeführte Literaturanalyse, Ergebnisdarstellung und -interpretation
 - Kategorien zur Klassifizierung des Reflexionsgrads können auf Basis des logischen Clusters argumentativ abgeleitet werden, entsprechen jedoch nicht dem Anspruch einer objektiven und allgemeingültigen Maßgabe

Ergebnisdarstellung

Die Konzeption der wissenschaftsgeleiteten Forschungsagenda fokussiert sich auf die Identifikation von Forschungslücken, nicht jedoch auf deren explizite inhaltliche Ausdifferenzierung in Form von konkreten Untersuchungszielen und Fragestellungen. Folglich ist es kein Ziel der Studie A, die identifizierten Forschungslücken bzgl. ihrer inhaltlichen Konsistenz zu entwickeln. Demnach ist dies bei einem konkreten Forschungsinteresse vorzunehmen, wie es im Rahmen der Studie C umgesetzt wird.

4 Studie B – Reflexion des IÖS-Modells aus praxisorientierter Perspektive

Wie in Kapitel 3 dargestellt, sind die Themenfelder „IÖS“ und „Sport“ bis dato nicht wissenschaftlich profund miteinander verknüpft, sodass der Status quo des konzipierten Bezugsrahmens als rudimentär exploriert klassifiziert wird. Lediglich die Arbeiten von Franke und Shah (2003), Hiennerth (2006), Viljamaa (2007), Gerke (2017), Jarvenpaa und Standaert (2017) sowie Ratten (2018), stellen in Ansätzen erste Impulse hinsichtlich der Genese einer sportspezifischen I(Ö)S-Forschung dar. Kontrastiert wird diese Situation, wie in Kap. 1 erörtert, durch die zunehmende Relevanz von Innovationen im Sport, der damit verbundenen Fähigkeit zu innovieren und der im Zuge dessen wachsenden Bedeutung von IÖS.

Basierend auf diesem De Facto-Szenario und ausgehend von dem Untersuchungsziel, das IÖS-Modell im Kontext des Sports zu explorieren, erscheint die Evaluation praxisorientierter Perspektiven mittels qualitativer Forschungsmethoden als konsistent. Dies fundiert sich vor allem auf ihrer Nähe zum Untersuchungsgegenstand und den daraus erwachsenden Vorteilen, die wie angemerkt darin bestehen, in einem bisher lediglich rudimentär explorierten Forschungskontext einen größtmöglichen Erkenntnisgewinn zu generieren. (siehe vertiefend Flick, Steinke & von Kardorff, 2009, S. 17; Huberman & Miles, 1994, S. 1). Maßgeblich orientiert sich die gewählte Verfahrensweise an der Zielstellung, die inhaltlich- und methodisch-zielgerichtete Untersuchung des Forschungskontexts neben einem wissenschaftsgeleiteten (siehe Kap. 3) ebenso auf einem praxisrelevanten Objektzugang zu fundieren, um aus der Synthese beider Entwürfe eine profunde Forschungsagenda abzuleiten, die in forschungskontext-spezifischen Untersuchungsschwerpunkten resultiert (siehe Kap. 5).

Daran orientiert, strukturiert sich der Aufbau des Kapitels in die Spezifikation der Untersuchungszielstellung (Kap. 4.1), die Beschreibung der angewandten Untersuchungsmethodik (Kap.4.2), gefolgt von der Reflexion der Forschungsergebnisse und der Konzeption einer praxisgeleiteten Forschungsagenda (Kap. 4.3) sowie der Erläuterung der Limitationen der Untersuchung (Kap. 4.4).

4.1 Zielstellung

Die Konzeption der Untersuchungsziele und die daran angegliederten Fragestellungen orientieren sich bewusst, wie von Mayring (2016, S. 27 f.) im Sinne qualitativer Forschung gefordert, an einer größtmöglichen Offenheit gegenüber den Untersuchungsobjekten und leiten sich aus der Maßgabe ab, das IÖS-Modell im Kontext des Sports zu explorieren.

- a) Die Exploration sportspezifischer IÖS aus einer praxisorientierten Perspektive (Status quo).
 - i. Wie gestaltet sich der Status quo des IÖS-Modells aus praxisorientierter Perspektive?
- b) Die Konzeption einer praxisgeleiteten Forschungsagenda.
 - ii. Welche relevanten Themenschwerpunkte lassen sich innerhalb des Forschungskontexts „IÖS im Sport“ aus praxisorientierter Perspektive identifizieren?

Eine wie von Flick (2011, S. 133) geforderte Konkretisierung der Forschungsfragestellung, mit dem Ziel, der Eingrenzung und Fokussierung des Forschungskontexts, leitet sich für die Studie B aus dem in Kap. 4.2.5 modulierten theoretischen Vorverständnis ab. Dieses ist zur thematischen Spezifikation der übergeordneten Forschungsfragestellung i. in Form von sensibilisierenden Konzepten strukturiert, welche sich in Gestalt des in Kap. 4.2.6 konzipierten Interviewleitfadens operationalisieren.

4.2 Methodik

Geprägt durch ihre Entwicklung im Kontext vielzähliger Wissenschaftsdisziplinen, postuliert die Methodologie der qualitativen Forschung die Gegenstandsangemessenheit von Theorien und Verfahren, die Analyse pluralistischer Perspektiven und die Reflexion von Untersuchungsabläufen und -ergebnissen durch den Wissenschaftler als manifeste Leitgedanken, die sie kennzeichnen (Flick, 2011, S. 26 ff.; Mayring, 2016, S. 12). Dabei begründen qualitative Forschungsmethoden ihre Abgrenzung zu quantitativen Ansätzen im Besonderen in ihrem explorativen Charakter, der sich in der Betrachtung des Neuen und Unbekannten wiederfindet (Flick et al., 2009, S. 17).

Methodisch operationalisiert sich dies durch die Rekonstruktion von Sinnstrukturen oder subjektiven Sichtweisen. Im Speziellen wird sich zur Gewinnung von Erkenntnissen im Kontext dieser Arbeit der hermeneutisch ausgerichteten Interpretation von Sprache und deren vielfältigen Verständnisperspektiven gewidmet. (Helfferich, 2009, S. 21 f.; Mayring, 2016, S. 13). Im Kontrast dazu stehen quantitative Untersuchungsmethoden. Diese fußen auf der Überprüfung von Annahmen in bereits meist hinlänglich erschlossenen Forschungsfeldern mittels des Messens harter replizierbarer Daten. Ausgehend von der definierten Ausgangslage und Zielstellung der vorliegenden Arbeit erscheint die Wahl einer solchen Methodik jedoch als unzulänglich, da keine ausreichend ergiebige theoretische Wissenslage besteht, um vorab gehaltvolle Hypothesen abzuleiten, die überprüft

werden können. Zudem fokussiert sich die Studie B, wie erörtert, auf die Exploration der Forschungsthematik. Ferner herrscht in der Wissenschaft der Konsens, dass diesbezüglich qualitative Untersuchungsmethoden eine besondere Eignung aufweisen, da diese die Identifikation und dichte Beschreibung von unerschlossenen Phänomen ermöglichen, auf Basis derer weitere Forschungsschritte abgeleitet werden können (Brüsemeister, 2008, S. 19; Huberman & Miles, 1994, S. 1).

Weiterhin erscheint die Methodenvielfalt der qualitativen Forschung von Vorteil sowie die daraus gewonnene Flexibilität des Verfahrenseinsatzes, welche in der Möglichkeit der genannten gegenstandsadäquaten Ausrichtung der Untersuchung resultiert (Mayring, 2016, S. 19). Hier sei im Speziellen auf den Ansatz des „problemzentrierten Interviews“ und der „Grounded Theory“ verwiesen, welche in Kap. 4.2.1 und Kap. 4.2.3 als Erhebungs- und Analyseinstrumente der qualitativen Studie B näher erläutert werden. Beide spiegeln in ihrer methodischen Ausprägung die von Mayring (2016, S. 24 ff.) dargestellten „13 Säulen qualitativen Denkens“ (siehe Abb. 30), welche als Standards dazu dienen, Untersuchungen in ihrer Disposition als ausreichend „qualitativ“ zu verifizieren und somit als Pendant klassischer Gütekriterien der quantitativen Forschung gelten.

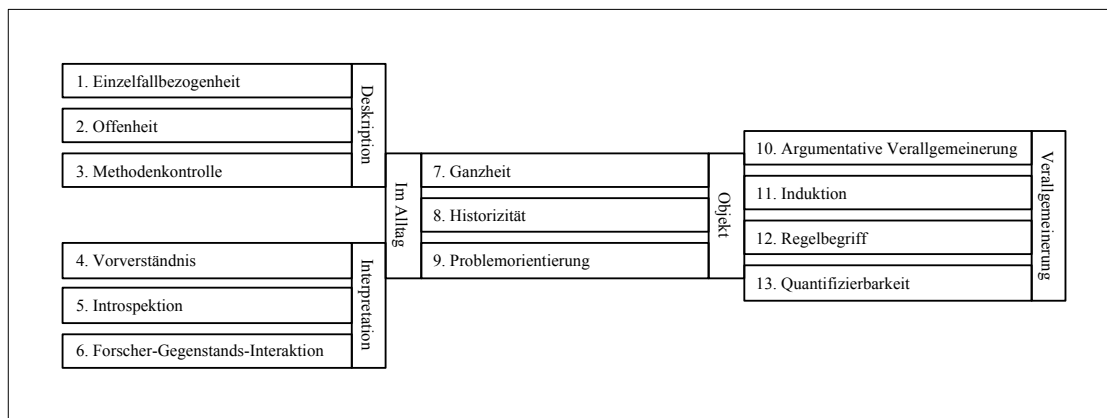


Abbildung 30: Die 13 Säulen qualitativen Denkens (eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring, 2016, S. 26)

Zur Entwicklung eines tiefgehenden Verständnisses, der im Rahmen der Studie B angewandten Maßstäbe qualitativer Forschung, werden diese in Anhang XV aufgeführt und kurz erläutert.²⁸

Wie bereits unter Kap. 4.1 skizziert, besteht in der qualitativen Forschung zwischen den Säulen *Offenheit* und *Vorverständnis* eine mutmaßlich konfliktäre Wechselbeziehung, die einer methodischen Auflösung im Kontext der vorliegenden Arbeit bedarf.

Konkret manifestiert sich der postulierte Widerspruch in der von Flick (1995a, S. 150) zusammengefassten Kritik, eines zu starken Einflusses des theoretischen Vorwissens des Forschers auf qualitative Untersuchungen und die damit verbundenen Negation des Prinzips der „größtmöglichen Offenheit“ gegenüber dem Untersuchungsobjekt. Dies kann geprägt sein durch eine stringente Hypothesengeleitetheit sowie eine zu starke

²⁸ Eine speziell auf die angewandten Verfahren bezogene Ausdifferenzierung der Maßstäbe qualitativer Forschung wird zusätzlich in den Anhängen XVI und XVII gegeben.

Beeinflussung des Untersuchungsprozesses durch persönliche Interesseneigungen und bestimmte Erwartungshaltungen des Forschers, wodurch in Konsequenz die Generierung tatsächlich neuer Erkenntnisse bereits während der Datenerhebung beeinträchtigt wird. Gleichzeitig bedarf es jedoch einer gewissen theoretischen Basis, um Untersuchungsfelder einzugrenzen, konkrete Fragestellungen zu entwickeln und Forschungsergebnisse tiefgründig zu analysieren (Flick, 1995a, S. 150; Mayring, 2016, S. 29 f.). Diesbezüglich strukturiert sich die methodische Auflösung des beschriebenen Kontrasts wie folgt (Flick, 1995a, S. 151 f.):

- Der Verzicht auf die ex ante Generierung von Hypothesen
- Die Formulierung einer übergeordneten Forschungsfragestellung auf Basis des in Kap. 4.2.5 generierten Vorwissens.
- Die thematische Spezifikation der übergeordneten Forschungsfragestellung auf Basis des in Kap. 4.2.5 generierten Vorwissens in Form des Interviewleitfadens (siehe Kap. 4.2.6).
- Die Fundierung der Reflexion und Synthese der Forschungsergebnisse auf dem modulierten forschungsfeld- & forschungskontext-spezifischen Fachwissens der Studie A (siehe Kap. 3)
- Die Vermeidung des Forschers durch persönliche Interesseneigungen, Erwartungshaltungen oder Vermutungen den Untersuchungsprozess zu beeinflussen
- Das Forcieren des Forschers auf eine abstrakte Denkhaltung

Die methodische Umsetzung der Zielstellung, erste Erkenntnisse bzgl. des Status quo von IÖS im Sport zu gewinnen, fußt primär auf dem in Kap. 2 erläuterten Forschungsdesign, das sich durch den Aufriss eines rudimentären Vorwissens im Forschungsfeld/Forschungskontext sowie eine zeitlich versetzte Datenerhebung und -analyse im Rahmen der Studien A und B, definiert (siehe Abb. 2). Die hinter diesem Untersuchungsaufbau und Maßnahmen stehende Intension basiert auf der Reduktion des Einflusses theoretisch tiefgründiger Vorkenntnisse auf die Entwicklung der Forschungsfragestellung sowie auf die Durchführung der problemzentrierten Interviews im Zuge der Datenerhebung. Hierfür wird im Zuge des ersten Untersuchungsschritts nicht mehr als eine fallauswahlbezogene Betrachtung der Daten unternommen, indem lediglich das Vorwissen aus Kap. 4.2.5 in Form sensibilisierender Konzepte verwendet wird. Dieses Vorgehen entspricht folglich dem Prinzip, den Untersuchungsobjekten mit einer „größtmöglichen Offenheit“ gegenüberzutreten, jedoch simultan zu gestatten, das in der Studie A generierte themenspezifische Wissen im Rahmen der Studie B ab dem Prozessschritt der Datenanalyse zu nutzen (Flick, 2011, S. 124; Mayring, 2016, S. 29 f.). Darauf aufbauend gliedert sich der Untersuchungsprozess im Sinne der von Steinke (2009, S. 327) postulierten Indikation der Methodenwahl in zwei sukzessiv ablaufende Teilschritt – die Datenerhebung und die Datenanalyse (siehe Abb. 31). Entsprechend wird vom etablierten Prozess der Grounded Theory abgewichen, indem keine in einem Verfahrensschritt integrierte Erhebung und tiefgründige Analyse der Daten vollzogen wird (Flick, 2011, S. 128).

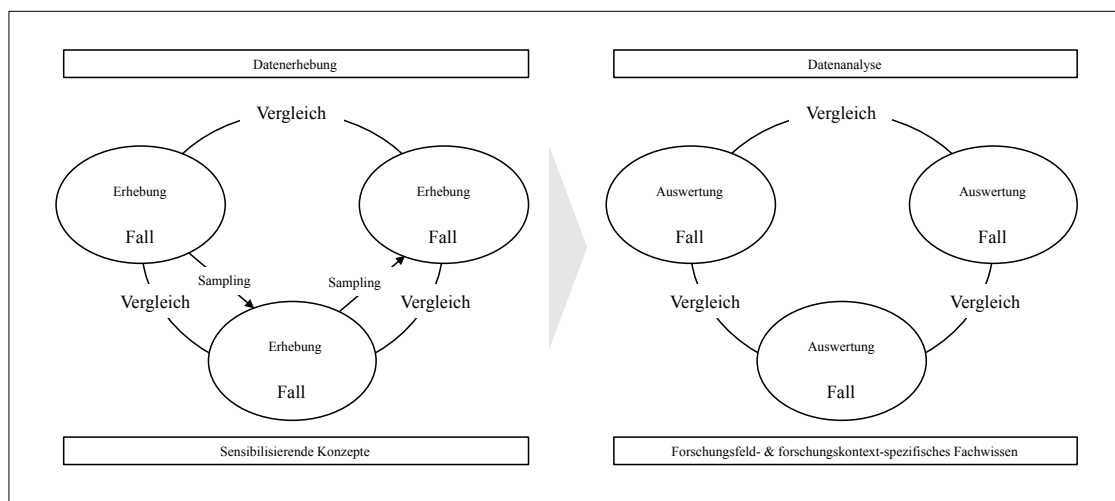


Abbildung 31: Zirkulärer Analyseprozess (eigene Darstellung in Anlehnung an Flick, 2011, S. 128)

Weiterhin determiniert sich die Operationalisierung der Forschungsmethodik durch die Anwendung vergleichender Fallanalysen²⁹. Dieses Vorgehen folgt dem Prinzip der Zirkularität und dient der Betrachtung der Untersuchungsobjekte im Zuge der Organisationsanalyse³⁰ (Flick, 2009a, S. 252 ff.; 2011, S. 126 ff.; von Rosenstiel, 2009, S. 224 ff.). Dies umfasst wie in Abb. 31 dargestellt, die sukzessive Verdichtung, Weiterentwicklung und Spezifikation der Untersuchungserkenntnisse durch den stetigen Vergleich von Einzelfällen, auf Basis von Empirie, um den Status quo von IÖS innerhalb des Sports zu rekonstruieren und darauf aufbauend zentrale Untersuchungsziele und Forschungsfragestellungen zu identifizieren.

Dabei wird die Fallauswahl dem Ansatz des theoretischen Samplings zu Grunde gelegt und basiert auf den sensibilisierenden Konzepten des in Kap. 4.2.5 generierten Wissens. Inhaltlich operationalisiert sich der zirkuläre Analyseprozess in die in Abb. 32 dargestellten methodischen Segmente, welche nachfolgend erläutert werden.

²⁹ Ein Fall definiert sich als empirische Einheit, die durch Untersuchungsobjekte determiniert und vom Forscher exploriert wird (Merkens, 2009, S. 297 f.).

³⁰ Im Zuge der Studie B umfasst die Organisationsanalyse, die Untersuchung von Profi- und Amateursportvereine sowie Sportartikel/-gerätehersteller mittels der Befragung von Beschäftigten und Mitgliedern (von Rosenstiel, 2009, S. 230 f.).

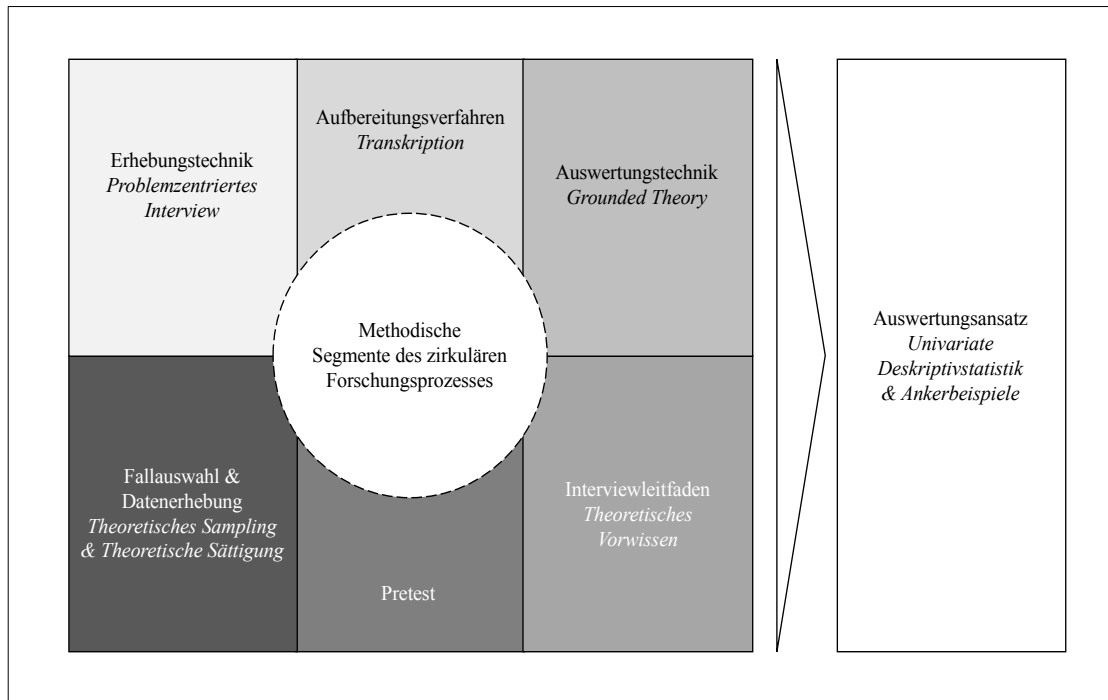


Abbildung 32: Methodische Segmente des zirkulären Analyseprozesses (eigene Darstellung)

4.2.1 Methodik der Datenerhebung – Problemzentrierte Interviews

Um den Anforderungen qualitativer Forschung gerecht zu werden und eine geeignete Datenbasis für die Ableitung weiterführender Untersuchungsziele und Forschungsfragestellungen im Kontext sportspezifischer IÖS zu erheben, wird das rekonstruktive Erhebungsverfahren des problemzentrierten Interviews³¹ gewählt. Dabei werden mit Hilfe eines Leitfadens, der sich aus Fragen und Erzählanreizen formiert, themenzentriert Untersuchungsfelder exploriert. Das Verfahren zeichnet sich durch drei zentrale Aspekte aus (Witzel, 1985, S. 230 ff.):

- Die *Problemzentrierung* umfasst die Auswahl einer relevanten Problemstellung durch den Forscher, die sich durch einen lediglich vorläufig gesetzten Problemfokus definiert und dem gegenüber mit einer größtmöglichen Offenheit begegnet wird, um tatsächlich neue Erkenntnisse zu gewinnen.
- Die *Gegenstandorientierung* beinhaltet die Auswahl von Forschungsmethoden auf Basis eines geeigneten Untersuchungsobjektzugangs und räumt dabei eine Modifikation dieser im Verlauf des Forschungsprozesses ein, um eine fortlaufend optimale Erfassung der Thematik zu sichern.

³¹ Im Rahmen der Studie B wird neben den problemzentrierten Interviews ein Gruppeninterview durchgeführt. Um dieses in die Fallanalyse einzubeziehen, wird sich an die in Kap. 4.2 gesetzten Standards qualitativer Forschung gehalten. (Flick, 2011, S. 248 ff.)

- Die *Prozessorientierung* impliziert die sukzessive Erhebung und Analyse von Daten, die in stetiger Reflexion kontextgebundene Forschungserkenntnisse generieren.

Im Zuge der Öffnung des Forschungskontexts sowie der damit verbundenen Datenerhebung und -analyse bietet das problemzentrierte Interview folgende Vorzüge (Flick, 2011, S. 203; Fuchs, Kurz, Meinhard & Stockhammer, 2007, S. 465; Kohli, 1978; Witzel, 1985, S. 234):

- Der Interviewte zeigt durch seine Antworten, wie die Leitfragen von ihm aufgefasst werden und gestaltet dadurch einen gedanklichen Rahmen.
- Durch die Offenheit der Fragen ist es dem Interviewten möglich frei zu antworten, wodurch für den Forscher thematische Schwerpunkte aufgedeckt werden.
- Anhand der Antworten des Interviewten und dem Nachfragen seitens des Forschers kann ein Mangel an Wissen bzw. Informationen identifiziert oder Widersprüche aufgedeckt werden.
- Die Möglichkeit zwischen den Fragen flexibel zu wechseln, begünstigt die Anpassung der Interviewstruktur an den Erzählfluss des Interviewten.
- Durch offene Fragestellungen können Interviewte ad hoc explizite Annahmen zum Sachverhalt äußern und erhalten somit durch die vom Forscher gesetzten Erzählanreize Hilfestellungen, um implizite Annahmen strukturiert zu artikulieren.
- Auf Basis der Teilstrukturierung der Interviews mittels Leitfadens, wird die Vergleichbarkeit der Fälle untereinander erleichtert und die Verallgemeinerbarkeit vereinfacht.
- Die Prozessorientierung des problemzentrierten Interviews ermöglicht bereits in dessen Verlauf das Durchschreiten eines Verstehens- und Lernprozesses, der die Anpassung der Forschungsmethodik sowie Generierung und Revision von Forschungserkenntnissen gestattet. Dieses Vorgehen deckt sich mit dem Ansatz der Grounded Theory (siehe vertiefend Kap. 4.2.3) und verdeutlicht somit die Kompatibilität der Erhebungs- und Auswertungsmethodik.

Neben den aufgeführten Vorzügen muss sich das Erhebungsverfahren des problemzentrierten Interviews der allgemeinen Kritik stellen, dass die Anwendung klassischer Gütekriterien der quantitativen Forschung auf qualitative Methodiken infolge einer unzureichenden Kompatibilität nicht tragfähig ist (Lüders, 2009, S. 634; Steinke, 2009, S. 322). Diesbezüglich merkt Steinke (2009, S. 324) ein daraus resultierendes Fehlen von Standardisierbarkeit in der qualitativen Forschung an, welches folglich die Gegenüberstellung qualitativer Studien besonders erschwert. Zugleich wird jedoch angefügt, dass sich dieses Spannungsfeld aus der bewussten Gegenstandsorientierung problemzentrierter Interviews herleitet und somit bedingt ist. Ausgehend von diesem Kontrast führt Steinke (2009, S. 319 ff.) an, dass klassische Gütekriterien der quantitativen Forschung nicht als starre Dogmen verstanden werden dürfen, sondern vielmehr deren Bedeutung und Verständnis an die Charakteristika qualitativer Verfahren anzupassen sind und gegebenenfalls durch weitere Kriterien ergänzt werden sollten, um qualifizierte Standards anlegen zu können.

In der Diskussion um Validität (Gültigkeit) im Kontext qualitativer Forschungsmethoden können nach Flick (2011, S. 493) in Anlehnung an Kirk und Miller (1986, S. 29 ff.) drei Fehlertypen auftreten, die er wie folgt formuliert:

„...ein Prinzip o.Ä. dort zu sehen, wo sie nicht zutreffen (Fehlertyp 1); sie dort zurückzuweisen, wo sie tatsächlich zutreffen (Fehlertyp 2); [oder] schließlich: die falschen Fragen zu stellen (Fehlertyp 3 [...])“.

Folglich ist der Ansatz des problemzentrierten Interviews durch Subjektivität und nicht von Objektivität geprägt. Ein Forscher vertieft bspw. sein Interview in von ihm als relevant erachteten Bereichen, die er auf Basis seines Vor- oder Fachwissens und persönlichen Interessen identifiziert und fokussiert (Huberman & Miles, 1994, S. 9 f.). Somit definiert sich Validität und Objektivität durch die Frage, inwieweit die Ergebnisse des Forschers tatsächlich in den Konstruktionen derjenigen Objekte liegen, die er untersucht und ob die gezogenen Erkenntnisse intersubjektiv nachvollziehbar sind (Riege, 2007, S. 288).

Weiterführend reklamiert Kelle (1997, S. 35), dass aufgrund eines hohen Arbeitsaufwands meist nur kleine Stichproben mittels problemzentrierter Interviews generiert werden. Folglich können die gewonnenen Erkenntnisse nicht dazu dienen, verallgemeinernde Aussagen im Sinne einer statistischen Repräsentativität zu treffen. Diesbezüglich führt Brüsemeister (2008, S. 153) an, dass dies auch nicht der Anspruch qualitativer Forschung ist. Vielmehr geht es darum, anhand ausgewählter Erhebungs- und Auswertungsverfahren Erkenntnisse zu generieren, die wiederum eine intersubjektiv nachvollziehbare theoretische Plausibilität aufweisen und so Gültigkeit erlangen (siehe vertiefend Kap. 4.2.3).

Wird auf das Kriterium der Reliabilität (Reproduzierbarkeit) geschaut, ist zu konstatieren, dass die Einhaltung dieser Norm im Rahmen problemzentrierter Interviews angesichts heterogener Ausgangssituationen und unterschiedlicher Gesprächsverläufe nicht möglich ist (Strübing, 2008, S. 81). Respektive ist das Begriffsverständnis der Reliabilität in Richtung der Prüfung von Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit von Daten sowie der Vorgehensweise innerhalb des Forschungsprozesses zu reformulieren (Flick, 2011, S. 492).

Von der Kritik an der nicht tragfähigen Anwendung klassischer quantitativer Gütekriterien auf qualitative Studien abweichend, werden in Literatur weitere jedoch methodische Probleme diskutiert – z.B. die Antwortverzerrung, auch “Response Errors” genannt (Esser, Hill & Schnell, 2013, S. 345). Hierunter fallen bspw. Effekte wie Item-Non-response, Meinungslosigkeit, Non-Attitudes, Zustimmungstendenz oder die Abgabe sozial erwünschter Antworten, die einen negativen Einfluss auf die Authentizität des Gesagten haben (siehe vertiefend Esser et al., 2013, S. 354 ff.). Darüber hinaus verweist Hopf (2009, S. 358 f.) auf sogenannte Kunstfehler wie der Leitfadenbürokratie, einem dominierenden Kommunikationsstil und die fehlende Geduld des Interviewers beim Zuhören oder einem unfreien Umgang mit dem Frageleitfaden.

Die Projektion der angeführten Kritikpunkte beschränkt sich jedoch nicht nur auf das problemzentrierte Interview, sondern greift ebenso auf andere qualitative Erhebungsverfahren wie bspw. auf das fokussierte Interview, das standardisierte Interview, das halbstandardisierte Interview, das Experteninterview, das narrative Interview, das

Fokusgruppeninterview oder die Gruppendiskussion über. Somit weisen genannte Verfahren zumindest diesbezüglich grundsätzlich gleiche Anwendungsvoraussetzungen auf. Jedoch besitzt bei Abwägung der methodischen Eignung hinsichtlich der Bearbeitung des gesetzten Untersuchungsziels keiner der genannten Ansätze eine so adäquate Passgenauigkeit wie das problemzentrierte Interview. Bspw. wird von dem Einsatz des fokussierten Interviews abgesehen, da sich dieses zwar wie das problemzentrierte Interviews auf einen festgelegten Gesprächsgegenstand fokussiert, jedoch zentrale Methodik die Stimulation des Befragten mittels eines Gesprächsanreizes, bspw. in Form eines Videos oder eines anderen Mediums, ist, mit dem Ziel, Reaktionen oder Interpretationen auf den Stimulus zu erheben. (Hopf, 2009, S. 353 ff.) Zielführend im Zuge der Studie B erscheint es hingegen, die Interviewten ohne vorherige Einflüsse möglichst offen antworten zu lassen, ohne vorab einen richtungsweisenden Reiz zu geben, der womöglich einen zu engen Fokus der Befragung vermittelt. Aus diesem Grund wird ebenso von der Anwendung standardisierter Interviewverfahren abgesehen, da durch einen strukturierten Interviewleitfaden ein zu spezifischer Themenfokus gesetzt wird und folglich eine explorative Forschungsfragestellung nicht bearbeitet werden kann (Esser et al., 2013, S. 315). Wie exemplarisch dargestellt, präsentiert sich somit das problemzentrierte Interview, im Vergleich zu anderen Ansätzen, in seiner Gesamtheit als adäquate Erhebungsmethode zum Sammeln von Daten im Rahmen der Studie B.

Komplettierend sei erwähnt, dass sich der Erhebungsprozess der Studie B zur Generierung aussagekräftiger Interviews auf den in Kap. 4.2 erläuterten „13 Säulen qualitativen Denkens“ fundiert. Gebunden an das angewandte Interviewverfahren werden diese in Form der in Anhang XVI aufgeführten Gütekriterien und Qualitätssicherungsstrategien spezifiziert.

4.2.2 Methodik der Datenaufbereitung – Transkription

Im Zuge der Fixierung der Interviewdaten und zur Gewährleistung eines Höchstmaßes an Reliabilität wird von einer ex post Gesprächsrekonstruktion abgesehen. Denn die wörtliche Verschriftung gesammelter Daten ist als wesentliche Basis einer tiefen Interpretation zu verstehen und somit unabdingbar für die Interviewanalyse im Rahmen der Grounded Theory (Mayring, 2016, S. 86). Daher erfolgt die Aufzeichnung der Interviews per Diktiergerät, um diese einer anschließenden Transkription zu unterziehen.

Die Transkription wird in Form eines normalen Schriftdeutsch vorgenommen. Dies beinhaltet, die Bereinigung von Dialekten, das Beheben von Satzbaufehlern und die Glättung des sprachlichen Stils. Die Manuskripte sind in Zeilenschreibweise verfasst und orientieren sich an den von Flick (2011, S. 381 f.) empfohlenen Transkriptionsregeln. Im Rahmen der Notation sprachlicher Merkmale werden ausschließlich Sprechpausen³² gekennzeichnet, da im Fokus der Datenauswertung die inhaltlich-thematische Ebene im Vordergrund steht (Mayring, 2016, S. 91 f.). Ebenfalls wird so der Transkriptionsaufwand reduziert, da der Auffassung von Flick (2011, S. 380) gefolgt wird, dass es „[Sinnvoll] erscheint, nur so viel zu und so genau zu transkribieren, wie die Fragestellung erfordert...“.

³² Die Kennzeichnung kurzer Sprechpausen erfolgt mittels des Symbols „*““. Lange Sprechpausen sind hingegen wie folgt klassifiziert: „*Dauer*““. (Flick, 2011, S. 382)

Im Zuge der Verschriftung der Interviews werden Namen, Orts- und Zeitangaben anonymisiert, um den Maßgaben des Datenschutzes gerecht zu werden und eine Identifikation der Gesprächspartner und Untersuchungsobjekte nicht zu ermöglichen (Flick, 2011, S. 380).

Die operative Umsetzung der Transkription wird mittels der Software MAXQDA vorgenommen, die neben der Verschriftung der gesammelten Daten gleichzeitig im Rahmen der Analyse dieser eingesetzt wird.

4.2.3 Methodik der Interviewanalyse – Grounded Theory

Strauss und Corbin (1996, 1) beschreiben in ihrem Werk „Grounded Theory – Grundlagen qualitativer Sozialforschung“, dass seit Beginn der Renaissance Entdeckungen Ziel der Wissenschaft sind. Dieser Intension wird in der vorliegenden Studie, wie in Kap. 4.1 dargelegt, gefolgt. Basierend auf der Intension, die untersuchungsleitende Zielstellung a) gegenstandsadäquat zu ergründen, wird die Grounded Theory als Analyseverfahren angewandt.

Die Grounded Theory gilt als typischer Ansatz qualitativer Forschung und ist eine maßgeblich von Glaser, Strauss und Corbin entwickelte nicht-mathematische, analytische Vorgehensweise zur Theoriegenerierung, ohne vorherige Hypothesenaufstellung (Corbin & Strauss, 1996; Glaser, 1978; Glaser & Strauss, 1969; Strauss, 1987), die die in Kap. 4.2 aufgeführten Prinzipien der „13 Säulen qualitativen Denkens“ spiegelt. Dabei verfolgt dieser Ansatz nicht den Anspruch, signifikante Untersuchungsergebnisse zu produzieren – viel mehr liegt der Fokus auf der detaillierten Beschreibung von Phänomenen und somit auf der Gewinnung von Erkenntnissen, die zukünftige Forschungen stimulieren sollen (Strauss & Corbin, 1990, S. 19; Strübing, 2008, S. 83). Tiefergehend beschreibt Wiedemann (1995, S. 440) das Verfahren als den Versuch, „... Forschung als kreatives Konstruieren von Theorien zu betreiben“. Dabei sollen theoretische Erkenntnisse aus den gesammelten Untersuchungsdaten entstehen und nicht ex ante als forschungsleitender Entwurf beansprucht werden, um zu gewährleisten, dem Untersuchungsobjekt mit einer größtmöglichen Offenheit zu begegnen. Lediglich das Hinzuziehen sensibilisierender Konzepte, erscheint aus Sicht von Flick (2011, S. 124) als vertretbar und praktikabel. Dieser Maßgabe wird wie mehrfach erwähnt in dem Punkt des Verzichts auf die ex ante Generierung von Hypothesen Folge geleistet, jedoch im Rahmen der Datenanalyse der Studie B widersprochen, indem eine gegenstandsadäquate Anpassung der Forschungsmethodik vorgenommen wird, die darin beruht, die im Zuge der Studie A generierten theoretischen Erkenntnisse (z.B. Untersuchungsschwerpunkte, Typologien, Domänen etc.) als sensibilisierende Konzepte zu kategorisieren und bei Bedarf anzuwenden (siehe vertiefend Kap. 3.3.1). Im Sinne der in Kap. 4.1 gesetzten Untersuchungsziele streben diese an, den Status quo von IÖS im Sport zu rekonstruieren (siehe Kap. 4.3.1), aus welchem in weiterer Instanz eine praxisgeleitete Forschungsagenda deduziert wird (siehe Kap. 4.3.2). Folglich wird das in Kap. 3.3.1 und Kap. 4.2.5 vorab generierte Wissen nicht als theoretisches Korsett verstanden, sondern vielmehr als intellektuelle Basis, die es ermöglicht, auftretende Phänomene zu erkennen und zu explizieren. Abgeleitet und in die Forschungsmethodik der Studie B integriert wird dieser Ansatz aus der typologischen Analyse (Mayring, 2016, S. 130 ff.).

Wie in Abb. 31 dargelegt, bedient sich die Grounded Theory, als qualitative Forschungsmethodik, beim kreativen Konstruieren von Theorien einem typischen zirkulären

Analyseprozess. Inhaltlich wird dies durch den Ansatz der qualitativen Induktion und der Einnahme einer abduktiven Haltung operationalisiert, um eine möglichst erschöpfende Analyse des gesammelten Datenmaterials zu generieren (Strübing, 2008, S. 44). Dieser Prozess stellt sich nach Strübing (2008, S. 46) wie folgt dar:

„...aktuelle percepte³³werden] mit den Erinnerungen vergangener percepte (also stilisierten percepten, Peirce bezeichnet das als ‘percipuum’) verglichen [...]. Dabei können im Prinzip zwei Fälle eintreten: Zumeist meinen wir ein aktuelles percept einem bekannten percipuum zuordnen zu können; das wäre dann eine ‘qualitative Induktion’. Mitunter finden wir aber keine Entsprechung und müssen daher ein neues percipuum ‘erfinden’. [Dieses entsteht durch sogenannte ‘abduktive Blitze’]“.

Im Rahmen der systematischen Umsetzung der Grounded Theory dienen beide Ansätze als Ausgangspunkt des in Abb. 33 dargestellten Codierverfahrens. Dieses gilt als das Kernstück der Datenanalyse und zielt darauf ab, eine dem Gegenstandsbereich tatsächlich entsprechende, theoretische Darstellung der Realität zu rekonstruieren (Corbin & Strauss, 1996, S. 39).

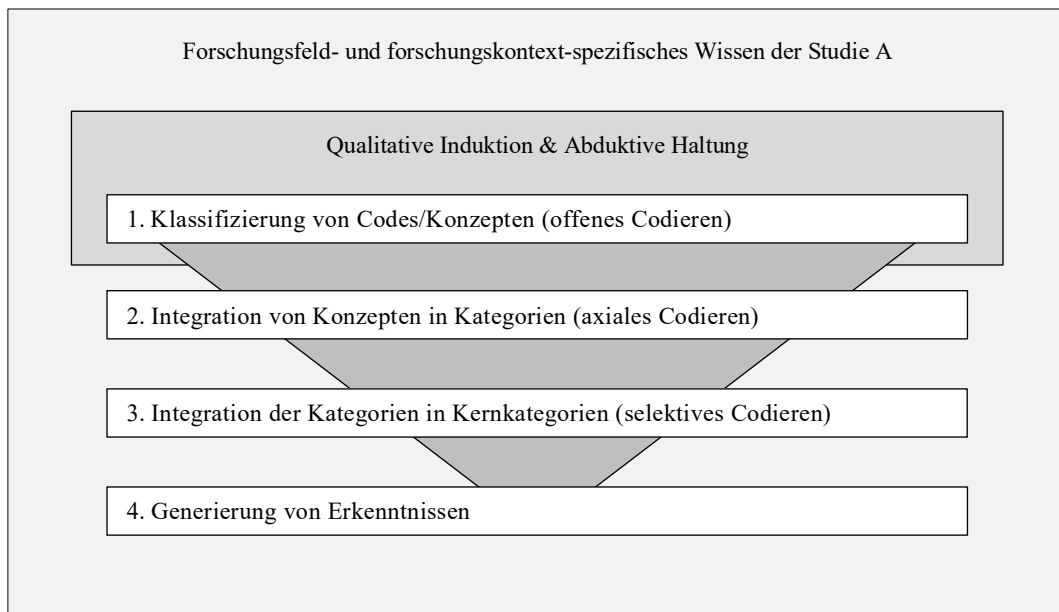


Abbildung 33: Systematisches Codierverfahren der Grounded Theory (eigene Darstellung in Anlehnung an Glaser, 1978; Strauss, 1987; Strauss & Corbin, 1990)

Das Codieren steht für den Prozess der Untergliederung der Interviews in einzelne Segmente, die zu Konzepten und Kategorien synthetisiert und verdichtet werden, sodass sich daraus Erkenntnisse reproduzieren lassen (Corbin & Strauss, 1996, S. 39). Die dahinterstehende Leitidee ist die Methode des ständigen Vergleichens der gesammelten Daten

³³ Percepte sind Wahrnehmungsinhalte, die aus einem Zusammenspiel von Empfindungen und Sinneseindrücken mit historisch erworbenen Unterscheidungskwissen entstehen und eine unwillkürliche und vorsprachliche Schlussfolgerung sind. (Strübing, 2008, S. 46)

(Strübing, 2008, S. 18), wodurch das Prinzip des zirkulären Forschungsprozesses aufgegriffen wird (siehe Abb. 31). Konzepte bzw. Kategorien werden verglichen, darauf gestützt zusammengeführt, konkretisiert und oder neu gebildet, bis eine verdichtete Theorie konzeptualisiert ist. Die Bildung von Konzepten wird über das Markieren von Textbausteinen und dem daran angegliederten Verfassen von Codenotizen und erklärenden Memos operationalisiert. Die Zusammenfassung mehrerer Konzepte ergibt eine Kategorie. Um der Nachvollziehbarkeit der wissenschaftlich-methodischen Vorgehensweise und somit einem wesentlichen Anspruch der qualitativen Forschung nachzukommen, wird im Folgenden kurz die inhaltliche/methodische Ausgestaltung der drei Analyseschritte der Grounded Theory: Das offene, axiale und selektive Codieren, erläutert.

Das *offene Codieren* stellt den ersten, noch wenig geordneten Zugang zum Datenmaterial dar und umfasst einen analytisch-interpretativen Prozess, bei dem Textbausteine durch Label kodifiziert und somit zu Konzepten klassifiziert werden. Diese werden wiederum durch den Vergleich von Gemeinsamkeiten und Unterschieden zu Kategorien gruppiert (siehe Abb. 34). Somit definieren sich die identifizierten Konzepte als Spezifikationen der jeweiligen Kategorien. (Strauss & Corbin, 1990, S. 12 f.) Die Gewichtung der einzelnen Aussagen bewertet die Aussagekraft dieser und verortet somit deren Relevanz für weitere Analysen (Böhm, 2009, S. 478). Dargelegt wird dies in fallspezifischen Forschungsprotokollen, die jeweils auf den einzelnen Interviews sowie Codelisten basieren.

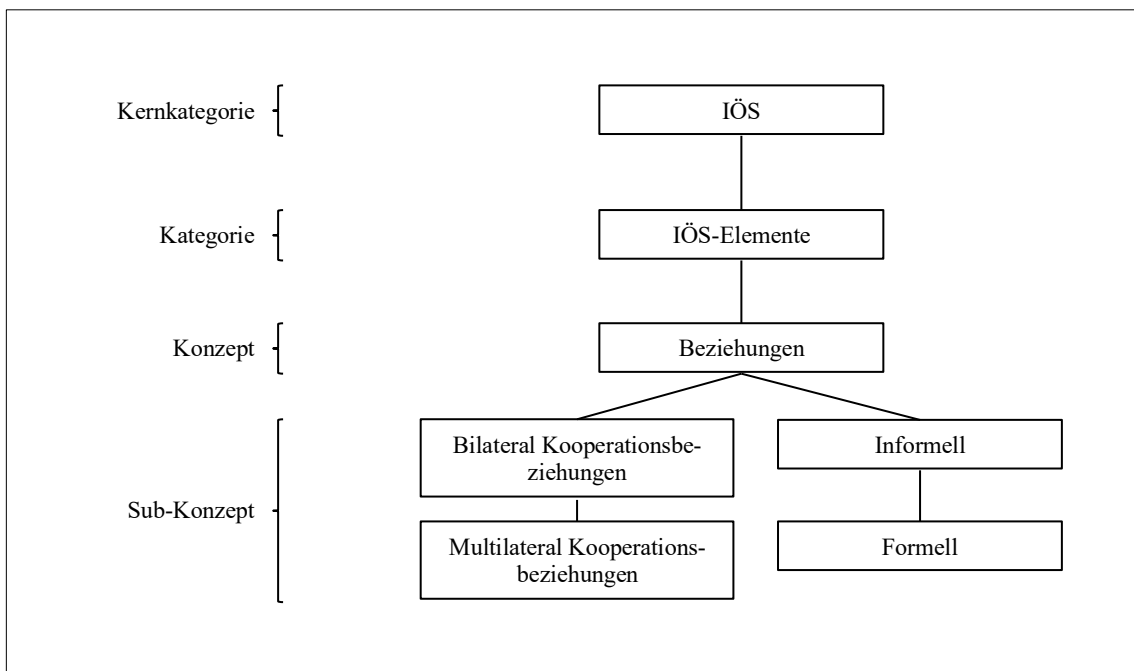


Abbildung 34: Exemplarische Codestruktur (eigene Darstellung)

Das *axiale Codieren* umfasst die Verfeinerung und Differenzierung von Kategorien in deren Eigenschaften und Dimensionen, mit dem Ziel, aufgedeckte Phänomene detailliert zu erfassen (Strübing, 2008, S. 27f.).

Das *selektive Codieren* beinhaltet die Definition zentraler Kernkategorien, welche durch die Integration, Anpassung sowie Reformulierung ergänzender Kategorien verdichtet

werden, mit dem Ziel, durch einen darauf angewandten Abstraktionsprozess Erkenntnisse zu generieren, die es, wie in Kap. 4.2.4 dargestellt ermöglichen, im Sinne der Forschungsfrage i. und ii. Annahmen abzuleiten, die sich in konkreten praxisrelevanten Themenschwerpunkten manifestieren (Strauss & Corbin, 1990, S. 14).³⁴

Neben den Qualifikationen, die sich vor allem in einer strukturellen und konzeptionellen Tiefe des Ansatzes sowie einer gegenstands begründeten Theoriebildung konstituieren, sieht sich auch die Grounded Theory der allgemeinen Kritik an qualitativen Forschungsmethoden ausgesetzt. Wie in Kap. 4.2.1 bereits erläutert, umfasst dies die inadäquate Projektion klassischer Gütekriterien wie Objektivität, Validität und Reliabilität auf die im Zuge der Studie B angewandten Erhebungs- und Analyseverfahren (Strauss & Corbin, 1990, S. 16; Strübing, 2008, S. 80 ff.). Das beschriebene Spannungsfeld soll hier jedoch nicht erneut erläutert werden, da dies als redundant erscheint. Anstatt dessen wird explizit auf zwei in der Literatur besonders thematisierte Kritikpunkte der Grounded Theory eingegangen, welche sich aus grundlegenden Prinzipien des Forschungsansatzes ableiten. Folglich sind diese vielmehr als Charakteristika eines forschungsmethodischen Typus zu verstehen, der, wie bereits in Kap. 4.2.1, im Zuge der Erläuterungen zum problemzentrierten Interview thematisiert, die Anwendung adäquater Standards erfordert. So merken Corbin und Strauss (1996, S. 7, 12) an, dass qualitative Untersuchungsergebnisse stark abhängig von der Person des Forschers sind, welches aus dem bereits erörterten Ansatz resultiert, Forschung in der gegenstands begründeten Theoriebildung als einen Prozess des kreativen Konstruierens von Theorien zu verstehen (vgl. Wiedemann, 1995, S. 440). Folglich basiert die Interpretation der gesammelten Daten auf der subjektiven Haltung des Forschers, die durch die individuelle Ausprägung von Hintergrundwissen, Vorverständnissen, Emotionen, der analytischen Kompetenz, der theoretischen Sensibilität, dem Gespür für die Feinheiten der Interaktion und der Fähigkeit Untersuchungsergebnisse zu explizieren, determiniert wird (Mayring, 2016, S. 29 f.; Strauss & Corbin, 1990, S. 220). Im Bewusstsein dieser Kritik ist im Kontext der Grounded Theory ein solch kreativer Analyseprozess nicht als Reihung willkürlicher Handlungen aufzufassen, sondern wird wie bspw. in Abb. 33 dargestellt, durch ein mehrstufiges Codierverfahren strukturiert und somit als ein an Maßgaben geknüpftes Konzept verstanden. Dazu ergänzend konstruiert Hammersley (1992) die Perspektive des „subtilen Realismus“ der diese Exposition zusätzlich fundiert und diesbezüglich von drei Voraussetzungen ausgeht:

- 1) Die Gültigkeit von Erkenntnissen über ein Phänomen lässt sich nicht mit absoluter Gewissheit bestimmen. Getroffene Annahmen können nur in ihrer Logik und Authentizität beurteilt werden.
- 2) Die über ein Untersuchungsobjekt getroffenen Annahmen können darauf mehr oder minder zu treffen.
- 3) Das Reale wird durch die unterschiedlichen Perspektiven auf ein untersuchtes Phänomen zugänglich.

³⁴ Bedingt durch den zirkulären Analyseprozesses und den evolutionären Ansatz des systematischen Codierens können Bezeichnung von Codes und Kategorien in den fallspezifischen Forschungsprotokollen und dazugehörigen Codetabellen voneinander abweichen.

Dementsprechend weist die Studie B unter Verwendung der Grounded Theory nicht den Anspruch auf, Wirklichkeit explizit abzubilden, sondern sie plausibel darzustellen, welches unter anderem wie in Kap. 4.2.4 dargelegt, durch eine quantitative Betrachtung der gesammelten Daten an Robustheit gewinnt.

Weiterhin führen Strauss und Corbin (1990, S. 17) an „... there may be no way that readers can accurately judge how the researcher carried out the analysis.“. Veranschaulicht wird dadurch die Kritik von Bühler-Niederberger (1985, S. 475), dass der Analyseprozess nicht intersubjektiv nachvollziehbar ist. Somit kann im Rahmen der Ergebnisdarstellung lediglich ein Schein von Wahrheit vermittelt werden, da diese nach Flick (2011, S. 488) nur auf Basis einer „selektiven Plausibilisierung“³⁵ der Forschungserkenntnisse greifbar ist. Die Standhaftigkeit dieser Einschätzung ist jedoch von dem Gesichtspunkt aus zu hinterfragen, dass die Grounded Theory als qualitative Forschungsmethode nicht den Anspruch hegt, Erkenntnisse zu generieren, die im Sinne einer statistischen Repräsentativität als verallgemeinerbar gelten sollen (Brüsemeister, 2008, S. 153). Respektive geht es um die Generalisierbarkeit von Einzelfällen, die auf einer theoretischen Plausibilität fußt. Diese erschließt sich in der Grounded Theory aus der gegenstandsbegründeten Generierung von Theorien, welche sich durch die Typisierung in Form von Konzepten und Kategorien definiert. Demnach stützt sich die selektive Plausibilisierung auf verdichtete Daten und daraus gezogenen Erkenntnissen. Die Kritik der „Scheinwahrheit“ wird somit relativiert und ist nicht zwangsweise als eine Problematik fehlender intersubjektiver Nachvollziehbarkeit zu sehen, sondern als eine mit Hilfe von qualifizierten Standards zu handhabende Aufgabe im Kontext qualitativer Forschung.

Neben der Grounded Theory sehen sich auch andere qualitative Analysemethoden, wie die qualitative Inhaltsanalyse, phänomenologische Analyse, sozialwissenschaftlich-hermeneutische Paraphrase, psychoanalytische Textinterpretation oder die sequenzielle Analyse der objektiven Hermeneutik den dargelegten Kritiken ausgesetzt und sind somit gewissermaßen gleich auf. Keines der genannten Verfahren weißt jedoch bei identischen methodischen Merkmalen, eine solch konzeptionelle Tiefe und Struktur auf, unvoreingenommen Untersuchungsobjekte zu explorieren (Brüsemeister, 2008, S. 151). Im Gegenteil wird, wie bspw. bei der qualitativen Inhaltsanalyse, ein enges theoretisches Korsett geschnürt, das sich in der ex ante Generierung von Hypothesen manifestiert oder aber es ist eine starke Abstraktion von Verfahren der Soziologie und Psychologie nötig, um diese auf andere Wissenschaftsdisziplinen zu übertragen, wodurch jedoch deren Konsistenz infrage zu stellen ist. Demnach lässt sich die Grounded Theory in der Gesamtschau als adäquate Analysemethode zur Untersuchung der gesammelten Daten der Studie B bewerten.

Im Bestreben, das abgebildete Spannungsfeld, in dem die Grounded Theory verortet wird, aufzulösen, entgegen unter anderem Strauss und Corbin (1990, S. 17 ff.) sowie Steinke (2009, S. 323 ff.) mit der Formulierung von Gütekriterien und der Ableitung von Qualitätssicherungsstrategien. Dieser Ansatz wird unter der Berücksichtigung der in Kap. 4.2 dargelegten „13 Säulen qualitativen Denkens“ weiterentwickelt und in Form der in

³⁵ Die selektive Plausibilisierung beschreibt den Umstand, dass die Analyse und Auswahl der dargestellten Untersuchungsdaten von einer subjektiven Relevanzbewertung des Forschers abhängig ist. Folglich besteht die Gefahr, dass Daten analysiert und dargestellt werden, die aus Sicht des Forschers bedeutend erscheinen, es jedoch gar nicht sind und vice versa. (Flick, 2011, S. 488)

Anhang XVII ausdifferenzierten Standards auf die Forschungsmethodik der Studie B übertragen.

4.2.4 Methodik der Stichprobenauswertung – Quantitative & qualitative Datenevaluation

Aufbauend auf den im Zuge der Interviewanalyse entwickelten Kategorien und identifizierten Phänomene, erfolgt in Kap. 4.3 die Auswertung der gesammelten Daten auf Basis einer quantitativen Betrachtung (Fakis, Hilliam, Stoneley & Townend, 2014). Diese besteht nach dem Ansatz der univariaten Deskriptivstatistik in der Bestimmung von absoluten Häufigkeiten (aHV), mit dem Ziel, durch die zusammenfassende Darstellung von Daten über mehrere Fälle hinweg aussagekräftige Erkenntnisse zu generieren (Fahrmeir et al., 2004, S. 32 ff.), wobei quantitativ-basierte Aussagen auf qualitativer Ebene durch Ankerbeispiele zusätzlich fundiert werden.³⁶ Als Untersuchungsquellen werden die in Form von Forschungsprotokollen festgehaltenen Einzelfallanalysen und der mittels MAXQDA erstellte Datensatz verwendet.

Die so im Kontext der Stichprobenauswertung gewonnenen Erkenntnisse, dienen im weiteren Verlauf der Bearbeitung der forschungsleitenden Fragestellungen i. und ii., was abschließend in der Konzeption einer These zum Status quo von IÖS im Sport resultiert und sich letztlich in der Formulierung daraus abgeleiteter praxisrelevanter Themenschwerpunkte konkretisiert.

4.2.5 Theoretischer Bezugsrahmen

Wie in Kap. 4.2 dargelegt, bilden sensibilisierende Konzepte a) das theoretische Vorverständnis im Zuge der Entwicklung der Forschungsfragestellungen und b) dienen sie der Organisation des halbstrukturierten Interviewleitfadens sowie c) der Analysen im Rahmen des offenen Codierens. Bezugnehmend auf die Punkte a) und b) werden die verwendeten Konstrukte in Tab. 19 aufgeführt und hinsichtlich ihrer Auswahl begründet. Eine tiefergehende inhaltliche Konkretisierung bzgl. ihres Verständnisses im Kontext der Studie B erfolgt anschließend.

³⁶ Im Rahmen der Konstruktion substanzieller Erkenntnisse dient die quantitative Betrachtung der gesammelten Daten der Triangulation der im Zuge der Interviewanalyse erwogenen Annahmen und trägt somit zur Repräsentativität und Validität dieser bei (Fakis et al., 2014, S. 140).

Tabelle 19: Sensibilisierende Konzepte (eigene Darstellung)

| Konzept | Fundierung der Auswahl | Quellen |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Innovation | <ul style="list-style-type: none"> • Organisationen sind bestrebt Innovationen zu entwickeln, da diese deren wirtschaftlichen Erfolg positiv beeinflussen (O-I_1). • Die Ausprägung des Innovationsverständnisses einer Organisation determiniert unter anderem deren Potenzial, Innovationen zu entwickeln (O-I_2) • IÖS zielen auf die Entwicklung von Innovationen ab, wodurch diese zum zentralen Konstrukt des Forschungsfelds lancieren (IÖS-I). • Die Ausprägung des Innovationsverständnisses einer Organisation determiniert mitunter deren Fähigkeit als vitaler Akteur an einem IÖS zu partizipieren bzw. ein solches aufzubauen (I-IÖS_1). • Der Grad der Relevanz von Innovationen für eine Organisation bestimmt deren Einstellung zu IÖS (I-IÖS_2). • Die organisationsinterne Innovation(-sagenda) ist ein konstituierendes Merkmal der strategischen Ausrichtung eines IÖS (I-IÖS_3). | <ul style="list-style-type: none"> • Schumpeter (1934) • Yawson (2009) • Autio und Thomas (2013) • (Besio & Jungmann, 2013) |
| Innovationsfähigkeit | <ul style="list-style-type: none"> • Die Ausprägung der Innovationsfähigkeit einer Organisation bestimmt deren Qualifikation und Potenzial, Innovationen zu entwickeln (O-I_3). • Die Ausprägung des Innovationsfähigkeitsverständnisses einer Organisation determiniert unter anderem deren Potenzial, Innovationen zu entwickeln (O-I_4). • IÖS können zur Steigerung der Innovationsfähigkeit von Organisationen beitragen (IÖS-IF). • Die Innovationsfähigkeit einer Organisation bildet wesentliche Inputfaktoren ab, die in ein IÖS eingebracht werden und definiert somit deren Mehrwert (IF-IÖS_1). • Die Ausprägung des Innovationsfähigkeitsverständnisses einer Organisation determiniert mitunter deren Eignung als vitaler Akteur an einem IÖS zu partizipieren bzw. ein solches aufzubauen (IF-IÖS_2). • Der Grad der Relevanz von Innovationsfähigkeit für eine Organisation bestimmt deren Einstellung zu IÖS (IF-IÖS_3). | <ul style="list-style-type: none"> • Sammerl (2006) • Adner (2006) • Jackson (2011) • Sun, Wan und Xu (2015) |
| Innovationsmanagement | <ul style="list-style-type: none"> • Das Innovationsmanagement einer Organisation stellt eine strukturelle Komponente zur Koordination von organisationsintern Innovationsaktivitäten dar und der damit verbundenen Entwicklung von Innovationen (IM-IP). • Im Zuge der Partizipation an einem IÖS ist das Innovationsmanagement die organisationsinterne Schnittstelle für die Koordination von Netzwerkaktivitäten (IM-IÖS). • Die Ausprägung des Innovationsmanagements einer Organisation determiniert deren Innovationsfähigkeit (IM-IF). | <ul style="list-style-type: none"> • Tintelnot (1999) • Adner (2006) • Ardilio, Aslanidis, Bannert, Rogowski, Paukert et al. (2006) • Rohrbeck et al. (2009) • Bosch-Sijtsema und Bosch (2014) |
| Innovationsprozess | <ul style="list-style-type: none"> • Neben dem Innovationsmanagement stellt der Innovationsprozess einer Organisation eine strukturelle Komponente zur Entwicklung von Innovationen dar (IP-IF_1). • Der interne Innovationsprozess einer Organisation steht in Wechselbeziehung mit den Prozessen eines IÖS (IP-IÖS). • Die Ausprägung des Innovationsprozesses einer Organisation determiniert deren Innovationsfähigkeit (IP-IF_2). | <ul style="list-style-type: none"> • Ardilio et al. (2006) • Yawson (2009) • Allen und Shaw (2018) • Ferasso et al. (2018) |
| Innovationsökosystem | <ul style="list-style-type: none"> • Der IÖS-Ansatz gestaltet sich als generisches Rahmenmodell zur Analyse und Strukturierung von vernetzten Innovationsprozessen und erscheint diesbezüglich konzeptionell ausdifferenzierter als kongruente Konzepte wie bspw. der IN/IS-Ansatz. | <ul style="list-style-type: none"> • Ferasso et al. (2018) • Dedehayir et al. (2019) |

Abb. 35 synthetisiert die Erläuterungen der Tab. 19 in Form eines Modells und skizziert den Nexus der sensibilisierenden Konzepte, wodurch ein grundlegender Rahmen fixiert wird, der die Analyse des Status quo von IÖS im Kontext des Sports aus einer praxisorientierten Perspektive fundamntiert.

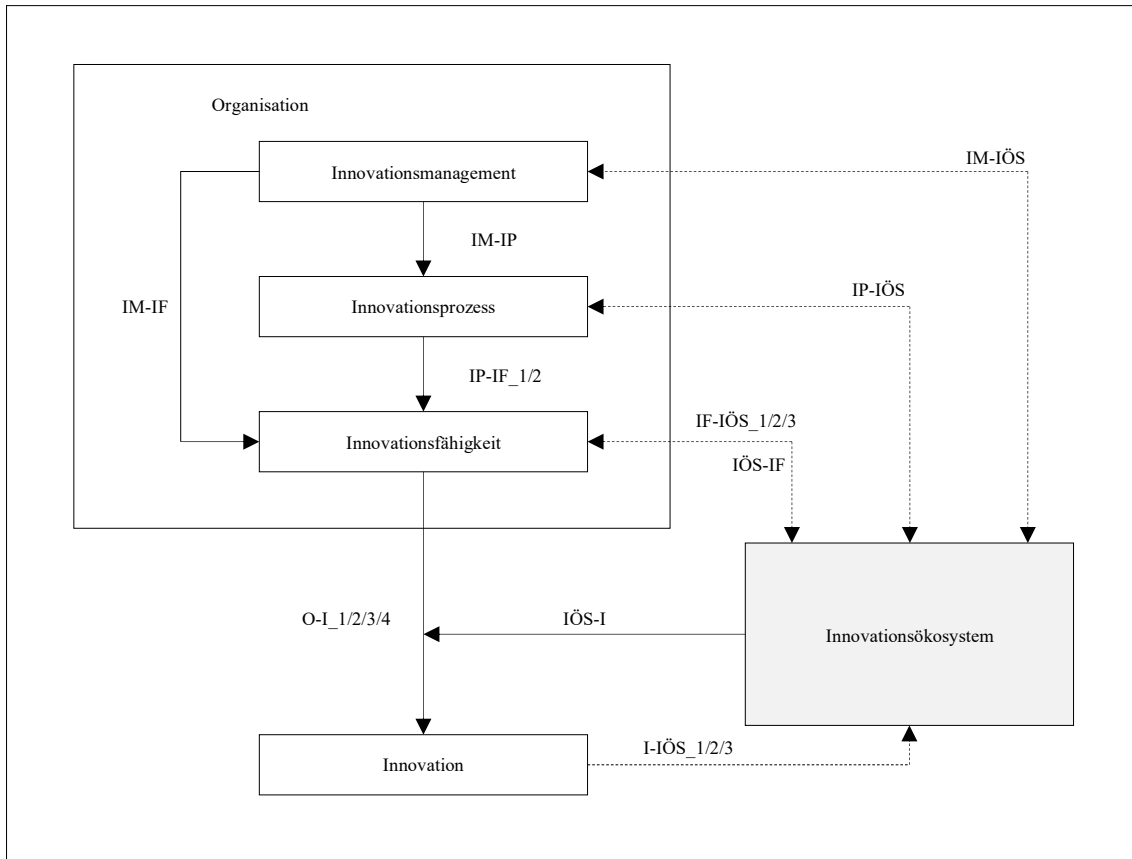


Abbildung 35: Nexus der sensibilisierenden Konstrukte (eigene Darstellung)

Innovation

Der Term „Innovation“ stellt sich als ein multidimensionales Begriffskonstrukt dar, das hinsichtlich seiner typologischen und funktionalen Ausprägung, seines Neuheitsgrads und Veränderungsumfangs sowie nach dem Prinzip der Entwicklung kategorisiert und verortet werden kann.

Die Differenzierung von Innovationen nach ihrer Typologie basiert auf der Clusterung homogener Charaktereigenschaften und einer darauf aufbauenden Segmentierung, die eine spezifische Bestimmung des Typus ermöglicht. Tab. 20 greift diesen Ansatz auf und skizziert wesentliche typologische Ausprägung bzgl. ihrer inhaltlichen Konzeption.

Tabelle 20: Innovationstypologie (eigene Darstellung)

| Typologische Ausprägung | Inhaltliche Konzeption | Quellen |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Produktinnovation | Unter Produktinnovationen werden neue Sachgüter bzw. wesentliche Modifizierungen bestehender Produkte verstanden. | <ul style="list-style-type: none"> • Schumpeter (1934) • Schumpeter (1939) |
| Prozessinnovation | Prozessinnovationen umfassen Optimierungen an Betriebs-, Geschäfts- und Organisationsabläufen, mit dem Ziel, eine Produktivitätssteigerung zu generieren oder eine Kostenreduktion zu erlangen. | <ul style="list-style-type: none"> • Schumpeter (1934) • Schumpeter (1939) |
| Serviceinnovationen | Serviceinnovationen widerspiegeln neue Dienstleistungen bzw. wesentliche Weiterentwicklungen bestehender Services. Eine Differenzierung zur Produktinnovation besteht durch ihren immateriellen Charakter im Zuge des Wertschöpfungsprozesses und der Integration externer Faktoren, wie bspw. den Kunden eines Unternehmens. | <ul style="list-style-type: none"> • Lusch und Nambisan (2015) • Fombelle, Gustafsson, Kristensson, Snyder und Witell (2016) |
| Marketinginnovationen | Innovationen im Spektrum des Marketings umfassen die Anwendung neuer Methoden, Instrumente und Strategien in den Kategorien Vertrieb, Pricing, Kommunikation, Marke und Verpackung, mit dem Ziel, existierende Produkte und Dienstleistungen für Kunden auf eine neue Art und Weise anzubieten. | <ul style="list-style-type: none"> • Diller (2004) • Hütter (2016) |
| Technologische Innovation | Technologische Innovationen beschreiben neuartige Verfahren, Methoden, Instrumente, Materialien sowie ganzheitliche oder sequenziellen Anwendungen, die der Optimierung von Innovationsobjekten (Produkten, Prozessen, Dienstleistungen oder Organisationen) dienen. | <ul style="list-style-type: none"> • Malerba und Orsenigo (1997) • Diaconu (2011) |
| Organisationale Innovationen | Analog zu dem Spektrum der Prozessinnovation implizieren organisationale Innovationen die neuartige und optimierte Restrukturierung von Ablauf- und Aufbauorganisationen. Darüber hinaus gruppieren sich unter diesem Begriff neue Managementmethoden, -instrumente, -strategien und Verhaltensweisen, die innerhalb einer Organisation Anwendung finden und nach innen und außen wirken. | <ul style="list-style-type: none"> • Wolfe (1994) • Lam (2005) |
| Geschäftsmodellinnovation | Geschäftsmodellinnovationen konstituieren eine sequenzielle oder ganzheitliche Veränderung der Wertschöpfungsarchitektur einer Organisation, mit dem Ziel, für Anspruchsgruppen wie bspw. Kunden auf eine neue Weise Nutzen zu stiften. Einher geht damit die Differenzierung gegenüber Konkurrenten, die Generierung von Synergieeffekten und der Aufbau von Wettbewerbsvorteilen und deren Protektion. | <ul style="list-style-type: none"> • Chesbrough (2007) • Schallmo (2014) |

| | | |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Soziale Innovationen | Soziale Innovationen gestalten sich entweder als Voraussetzung, Begleiterscheinung oder Folge technologischer Innovationen. Sie beschreiben neue Wege zur Lösung gesellschaftlicher Probleme und Herausforderungen, mit dem Ziel, die Progression des sozialen Wandels zu verändern. Diesbezüglich konstituieren sie ihren Effektraum in allen sozioökonomischen und sozio-technologischen Bereichen. Sub-Segmente der sozialen Innovationen sind: <ul style="list-style-type: none"> • Marktinnovationen (z.B. Leasing) • Managementinnovationen (z.B. Open Innovation) • Politische Innovationen (z.B. Emissionshandel) • Institutionelle Innovationen (z.B. Selbsthilfegruppen) | <ul style="list-style-type: none"> • Gillwald (2000) • Zapf (1989) |
| Marktinnovationen | Marktinnovation inkludieren neuartige oder gegenwärtige Produkte sowie Dienstleistungen, die auf einem spezifischen Markt erstmals verfügbar sind. | <ul style="list-style-type: none"> • Schumpeter (1939) • Johne (1999) |
| Managementinnovationen | Analog zum Begriff der organisationalen Innovation implizieren Managementinnovationen eine deutliche Abkehr von traditionellen Management-Prinzipien, -prozessen und -praktiken oder gewohnten Organisationsformen und beschreiben Managementmethoden, -instrumente, -strategien und Verhaltensweisen, die innerhalb einer Organisation Anwendung finden und nach innen und außen wirken. | <ul style="list-style-type: none"> • Hamel (2006) • Birkinshaw, Hamel und Mol (2008) |
| Politische Innovationen | Politische Innovationen umfassen die Konstruktion sowie Umsetzung von Gesetzen, Standards und Maßnahmen zur Regulierung von Märkten oder zur Kompensation von Marktversagen zur Förderung sozial- und gesellschaftskonformer Interessen. | <ul style="list-style-type: none"> • Books (1982) |
| Institutionelle Innovationen | Institutionelle Innovation sind neuartige, nützliche und legitime Veränderung, die die kognitiven, normativen oder regulativen Grundpfeiler eines Organisationsfelds wesentlich verändern. | <ul style="list-style-type: none"> • Books (1982) • Glynn und Raffaelli (2015) |

Basierend auf einem rollenbasierten Ansatz definieren Apaydin und Crossan (2010) Innovation als zweidimensionales Konstrukt, das sich zum einen als Prozess und zum anderen als Ergebnis dessen darstellt.

“Innovation is: production or adoption, assimilation, and exploitation of a value-added novelty in economic and social spheres; renewal and enlargement of products, services, and markets; development of new methods of production; and establishment of new management systems. It is both a process and an outcome.” (S. 1151)

Inhaltlich differenziert sich die postulierte Verständnisperspektive wie in Tab. 21 dargestellt.

Tabelle 21: Funktionale Ausprägungen von Innovationen (eigene Darstellung)

| Funktionale Ausprägung | Inhaltliche Konzeption | Quellen |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Innovation als Prozess | Die Verständnisperspektive „Innovation als Prozess“ thematisiert den Ablauf der Innovationsentwicklung und die darin involvierten Determinanten: <ul style="list-style-type: none"> • Innovationsebene (individuelle, gruppenspezifische oder unternehmensspezifische Prozesse) • Innovationstreiber (Ressourcen oder Marktchancen) • Innovationsrichtung (top-down oder bottom-up) • Innovationsquellen (interne Ideenentwicklung oder Adoption extern generierter Ideen) • Innovationseinheit (Unternehmen oder Netzwerk) • Natur (implizit oder explizit) | <ul style="list-style-type: none"> • Apaydin und Crossan (2010) |
| Innovation als Ergebnis | Die Verständnisperspektive „Innovation als Ergebnis“ thematisiert die Ausprägungen von Innovationen entlang unterschiedlicher Kategorien: <ul style="list-style-type: none"> • Form (Produkt-, Service-, Prozess- oder Geschäftsmodellinnovation) • Innovationsgrad (inkrementell oder radikal) • Referent der Innovation (Unternehmen, Markt, Industrie) • Typ (technologisch oder administrativ) • Natur (implizit oder explizit) | |

Die Klassifizierung einer Innovation hinsichtlich ihres Neuheitsgrads und Veränderungsumfangs zielt darauf ab, deren Wirkungsweise auf sozioökonomische und sozio-technologische Effekträume zu illustrieren. Diesbezüglich können, wie in Tab. 22 formiert, drei Innovationsgrade unterschieden werden.

Tabelle 22: Neuheitsgrad & Veränderungsumfang (eigene Darstellung)

| Innovationsgrad | Inhaltliche Konzeption | Quellen |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inkrementelle Innovation | Inkrementelle Innovation weisen geringfügige Änderungen oder Erweiterungen bzgl. eines Innovationsobjekts auf. Meist resultieren sie aus einem zunehmenden Wettbewerbsdruck oder stützen sich auf Kundenfeedback. Ist ein Innovationsobjekt eingeführt, erstreckt sich der Prozess der schrittweisen Verbesserung über den gesamten Lebenszyklus. | <ul style="list-style-type: none"> • Dewar und Dutton (1986) • Mazzarol und Reboud (2020) |
| Radikale Innovation | Radikale Innovationen haben einen revolutionären Charakter, der sich bei Innovationsobjekten in neuen Eigenschaften und Formen widerspiegelt, die Branchen und Märkte in ihren Strukturen verändern, jedoch nicht zerstören. | <ul style="list-style-type: none"> • Dewar und Dutton (1986) • Mazzarol und Reboud (2020) |
| Disruptive Innovation | Disruptive Innovationen attackieren den Status quo von bestehenden Märkten, Industrien und Institutionen, indem sie Kundenverhalten verändern, Nischenmärkte entwickeln, neue Märkte entstehen lassen oder fundamentale Regeln und Standards hinterfragen. | <ul style="list-style-type: none"> • Constantinos (2006) • Druehl und Schmidt (2008) |

Die Verortung von Innovationen nach dem Prinzip ihrer Entwicklung umfasst die Betrachtung des Innovationsprozesses und den im Zuge dessen angewandten Leitlinien und Paradigmen (siehe Tab. 23).

Tabelle 23: Prinzip der Innovationsentwicklung (eigene Darstellung)

| Prinzip der Innovationsentwicklung | Inhaltliche Konzeption | Quellen |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Closed Innovation | <p>Organisationen generieren, entwickeln und vermarkten Innovationen mittels eines nach außen abgeschlossenen Prozess, um die Exklusivität eigener Innovationen vor der Konkurrenz zu schützen.</p> <p>Folgende Prinzipien formieren den paradigmatischen Kontext der Closed Innovation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovationsrelevantes Wissen ist innerhalb der eigenen Organisation vorhanden. • Die eigene Organisation ist bestrebt, stets die besten Mitarbeiter zu akquirieren. • Innovationen müssen immer von der eigenen Organisation selbst entdeckt, entwickelt und vermarktet werden. • Die eigene Organisation beabsichtigt immer, entdeckte Innovationen als Erste auf den Markt zu bringen, weil davon der Erfolg abhängig ist. • Die Kontrolle des geistigen Eigentums ist entscheidend, sodass Konkurrenten nicht von Ideen der eigenen Organisation profitieren können. | <ul style="list-style-type: none"> • Chesbrough (2003) • Piller und Reichwald (2005) |
| Open Innovation | <p>Bei der Entwicklung von Innovationen kooperieren Organisationen bewusst, systematisch und progressiv mit ihrem externen Umfeld, um das eigene Innovationspotenzial zu steigern, indem die Spannbreite der Ideen- und Lösungsfindung erweitert wird. Darüber hinaus werden bisher nicht zugängliche Ressourcen mittels Partner verfügbar und durch Synergieeffekte können im Zuge der Innovationsentwicklung relevante Aspekte wie Time-to-Market, Cost-to-Market, Fit-to-Market und New-to-Market optimiert werden.</p> <p>Folgende Prinzipien formieren den paradigmatischen Kontext der Open Innovation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovationsrelevantes Wissen ist nicht umfassend in der eigenen Organisation vorhanden – es muss mit externen Akteuren zusammengearbeitet werden. • Externe F&E kann signifikante Werte kreieren; interne F&E ist notwendig, um einen Anteil davon zu beanspruchen. • Die eigene Organisation muss nicht selbst forschen, um davon profitieren zu können; bspw. ist es ausreichend, eine Idee zu vermarkten. • Ein stabiles Geschäftsmodell ist wertvoller als der Erste auf dem Markt zu sein. • Die bestmöglich kombinierte Nutzung von internem und externem Wissen innerhalb der eigenen Organisation führt zum Erfolg. • Profit kann durch die Partizipation anderer an dem geistigen Eigentum der eigenen Organisation entstehen; das geistige Eigentum anderer sollte immer genutzt werden, wenn es einen Vorteil für das eigene Geschäftsmodell verspricht. | <ul style="list-style-type: none"> • Chesbrough (2003) • Piller und Reichwald (2005) |

| | | |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Transferinnovation | Transferinnovationen ergeben sich aus der Reorganisation bereits vorhandenen Wissens. Häufig übertragen dabei Organisationen branchen-fernes Know-How auf bestehende Innovationsobjekte innerhalb der eigenen Industrie. | <ul style="list-style-type: none"> • Enkel und Horvath (2010) • Kaschny, Nolden und Schreuder (2015) |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Wie eingangs erwähnt und im Zuge der vorangegangenen Ausführungen erläutert, formiert sich der Term „Innovation“ als mehrdimensionales Begriffskonstrukt, das einer Vielfalt von Kategorisierungsmöglichkeiten und damit verbundenen Deutungsweisen unterliegt. Diese konzentrieren sich jedoch in dem Konsens, dass sich Innovation wie schon von Schumpeter (1939) postuliert durch *Neuerung und Umsetzung* charakterisiert und sich somit entscheidend von einer bloßen Erfindung (Invention) abgrenzt. Jene kann zwar als Neuerung verstanden werden, welche jedoch keine Umsetzung erfährt, was gleichermaßen das im Zuge der vorliegenden Arbeit angewandte grundlegende Verständnis des Begriffs darstellt.

Innovationsfähigkeit

Analog zum Begriff der Innovation gestaltet sich auch die Innovationsfähigkeit als ein mannigfaltiges Konstrukt, das ein breites Deutungsspektrum aufweist. Sammerl (2006) greift dies auf und beleuchtet eine Vielzahl von Verständnisperspektiven deren Schnittmenge in der Auffassung liegt, dass die Innovationsfähigkeit einer Organisation

„...eine dynamische Meta-Fähigkeit - im Sinne des Dynamic Capability-based View^{37]} – [ist], die verschiedene Unternehmenskompetenzen und Ressourcen steuert und integriert und für die Wissen und Lernprozesse eine zentrale Rolle spielen.“ (S. 38).

Folglich wird Innovationsfähigkeit:

„...als die Summe der unternehmensweiten Prozesse [(die Fähigkeit zur Problemerkennung, zur Ideengenerierung, zur Durchführung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sowie die Produktionseinführungs- und Markteinführungsfähigkeit) verstanden], die eine [Organisation] in die Lage versetzen, erfolgreich Produktinnovationen zu entwickeln, zu produzieren und am Markt einzuführen...“ (Sammerl, 2006, S. 40).

Ebenso verfolgen Ardilio et al. (2006, S. 44 ff.) eine prozessuale Sichtweise und setzen wie in Abb. 36 dargestellt den Innovationsprozess in den Mittelpunkt der Betrachtung, welcher durch die institutionellen Elemente Innovationsstrategie, Innovationsstruktur und Innovationskultur determiniert wird (Knödler, Schirmer & Tasto, 2012, S. 23 f.). Gebündelt innerhalb des Innovationsprozesses wirken die einzelnen Komponenten in

³⁷ Nach dem Dynamic Capability-based View investiert eine Organisation kontinuierlich in seine Ressourcen- und Kompetenzbasis, mit dem Ziel, Wettbewerbsvorteile zu sichern und zukünftig neue zu generieren. Insbesondere wird die Fähigkeit betont, Wettbewerbsvorteile durch das Generieren, Integrieren und Rekonfigurieren von Ressourcen und Kompetenzen zu erwerben, um sich in dynamischen Märkten zu behaupten.

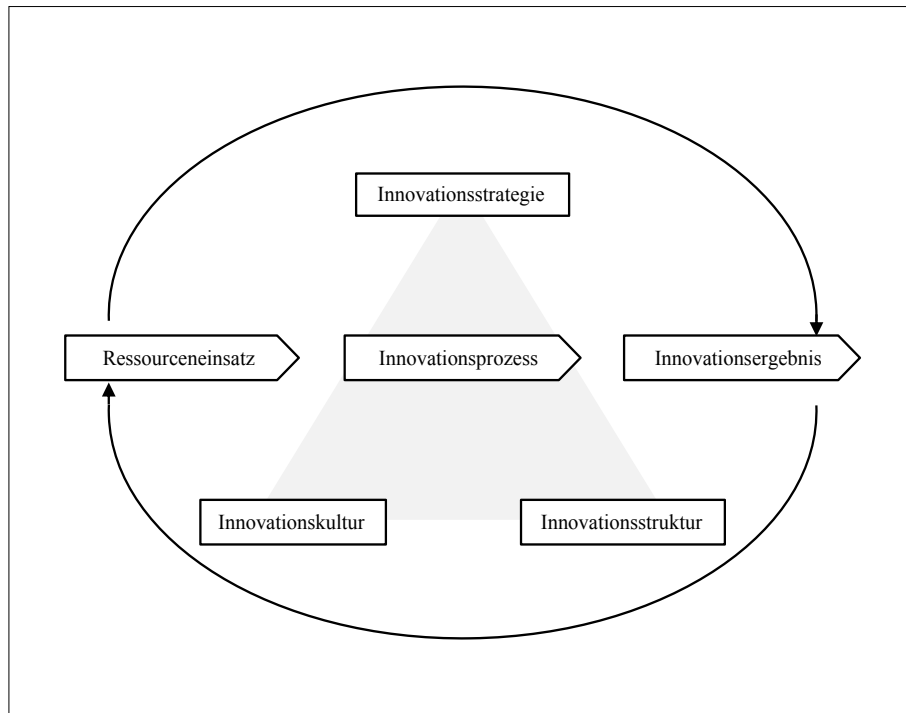


Abbildung 36: Innovationsfähigkeit (eigene Darstellung in Anlehnung an Ardilio et al., 2006, S. 48)

Summe auf das Innovationsergebnis einer Organisation, wodurch sich wiederum der zukünftige Ressourceneinsatz (z.B. Sozial-, Human- und Finanzkapital) bestimmt.

Die Innovationsstrategie weist eine enge Verknüpfung mit der Organisationsstrategie auf und disponiert den Aufbau von Wissen, Kompetenzen, Fähigkeiten; die Akquisition und den Einsatz von Ressourcen wie bspw. Technologien; die Analyse und Auswahl zu erschließender Märkte, die Entwicklung zukünftiger Innovationsobjekte sowie die diesbezüglich angewandten Prinzipien und Herstellungsverfahren.

Die Innovationsstruktur bildet den Ordnungsrahmen für die Entwicklung von Innovation und spiegelt diesbezüglich verankerte Aufbau- und Ablaufstrukturen sowie angewandte Managementsysteme wider. Dies konkretisiert sich in der Definition von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kommunikationswegen sowie der Entwicklung, der Implementierung, dem Transfer und der Speicherung von Wissen innerhalb einer Organisation.

Die Innovationskultur wird maßgeblich durch die Unternehmenskultur determiniert und lenkt durch verankerte Wertevorstellungen, Verhaltensweisen und Einstellungen das Kommunikations-, Kooperations-, Führungs- sowie Motivationsverhalten im Zuge der Innovationsentwicklung.

In der klassischen Reflexion der Innovationsfähigkeit häufig übersehen, im Kontext einer holistischen Erfassung des Konstrukts dennoch bedeutend, erscheint die Adoptionsfähigkeit einer Organisation in Bezug auf die Integration und Implementierung externer Innovationen. Bedeutend ist die von den institutionellen Elementen „Innovationsstrategie“, „Innovationsstruktur“ und „Innovationskultur“ determinierte Qualifikation für die umgehende Sicherstellung der Effektivität und des Erfolges einer Organisation bei

Veränderung des internen und externen Umfelds (Damanpour, 1991). Folglich wird diese wie in Abb. 37 aufgezeigt in das im Zuge der vorliegenden Arbeit angewandte Konstruktverständnis der Innovationsfähigkeit integriert.

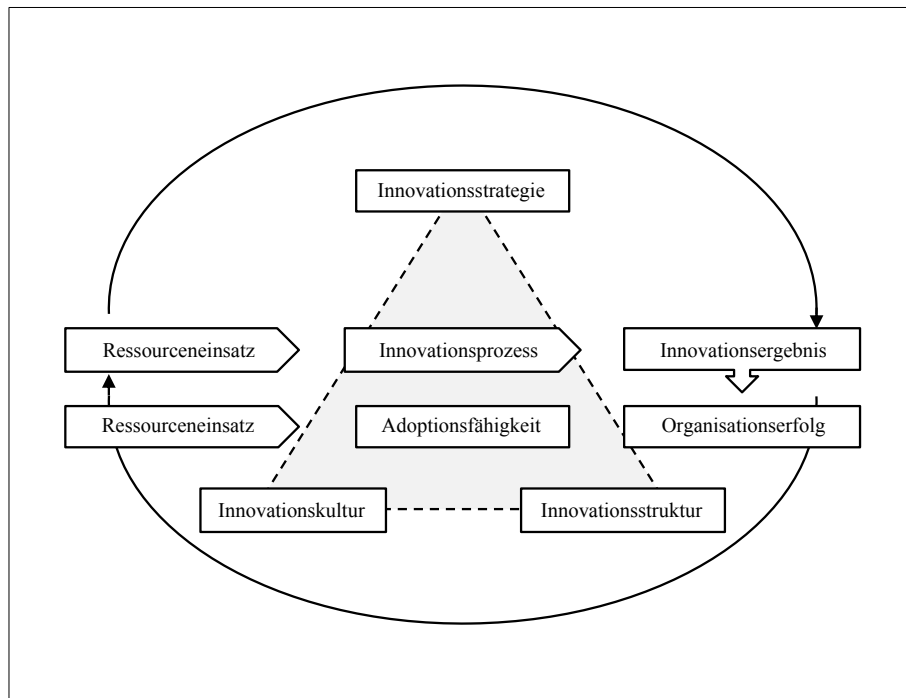


Abbildung 37: Innovationsfähigkeit & Adoptionsfähigkeit (eigene Darstellung in Anlehnung an Ardilio et al., 2006, S. 48; Damanpour, 1991)

Innovationsmanagement

Tintelnot (1999, S. 2) bezeichnet Innovationsmanagement als „... die gezielte Planung, Umsetzung und Kontrolle (Steuerung) des Innovationsprozesses, der Geschäftsideen zum Markterfolg führt.“. Dies impliziert alle Aufgaben im Zuge der Innovationsentwicklung sowie den Aufbau und Erhalt der Innovationsfähigkeit einer Organisation, die sich wie folgt ausdifferenzieren (Jaberg & Stern, 2003, S. 6 f.; Willfort, 2001, S. 32 f.):

- Die Festlegung und Verfolgung von Innovationszielen und Strategien
- Die Analyse von Kundenbedürfnissen und Märkten
- Die Erforschung von Innovationsobjekten
- Die Entscheidung von Innovationsvorhaben/-projekten
- Die Koordination von Aktivitäten im Zuge des Innovationsprozesses wie z.B. die Interaktion und Kommunikation von involvierten Akteuren
- Die Akquisition und Verteilung von innovationsrelevanten Ressourcen wie z.B. Sozial-, Human-, Finanzkapital und Technologien
- Die Entwicklung von kunden- und marktgerechten Innovationsobjekten
- Die Vermarktung von Innovationsobjekten
- Die Strukturierung und Verwaltung des Innovationsobjektportfolios

- Der Aufbau und Erhalt von innovationsförderlichen Unternehmensstrukturen und -kulturen

Darüber hinaus sei auf ein wesentliches Charakteristikum des Innovationsmanagements und gleichzeitig einen zu beachtenden Unterschied gegenüber dem herkömmlichen Unternehmensmanagement verwiesen, nämlich dem Agieren unter Unsicherheit und Risiko, welches meist darauf beruht, dass die Entwicklung von Innovationen auf einer nicht vollständig zu eruiierenden Datenbasis und unter nicht zu prognostizierenden Herausforderungen erfolgt (Kline & Rosenberg, 2009, S. 294 ff.).

Innovationsprozess

Der Innovationsprozess beschreibt die einzelnen Phasen der Innovationsentwicklung. Dieser grundsätzliche Aspekt schlägt sich jedoch in vielfältigen Modellen nieder wie bspw. dem:

- Stage-Gate-Prozess der zweiten Generation nach Cooper und Kleinschmidt (1990)
- Gesamtprozess der Pflichtenheftarbeit nach Ebert, Pleschak und Sabisch (1992)
- Dreiphasenmodell des Innovationsprozesses nach Thom (1992)
- Innovationsprozess der simultanen Aktivitäten nach Crawford (1994)
- Prozessmodell nach Eppinger und Ulrich (1995)
- Phase-Review-Prozess nach Chafin und Hughes (1996)
- Stage-Gate-Prozess der dritten Generation nach Cooper (1996)
- Value Proposition Cycle Modell nach Hughes (1996)
- Phasenmodell nach Pleschak und Sabisch (1996)
- Innovationsprozess nach Witt (1996)
- Innovationsprozess nach Burmester und Vahs (1999)
- Phasenmodell nach Brockhoff (1999)
- Innovationsprozess nach Herstatt (1999)
- Chain-Linked-Model nach Kline und Rosenberg (2009)

Ihre Legitimation generieren die einzelnen Entwürfe durch spezifische Zielsetzungen, Schwerpunkte und Fragestellungen, die je nach Innovationsobjekt und Organisation auftreten und höchst individuell sind. Ausgehend davon skizziert Abb. 38 eine grundlegende Verständnisperspektive des Konstrukts, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit Anwendung findet, um durch eine homogene Sichtweise die Praktikabilität des Konzepts zu gewährleisten.

Das vorgeschlagene Modell basiert auf fünf zentralen Segmenten (Marktanalyse & Problemdefinition; Ideengenerierung & -bewertung; Ideenentwicklung & Prototyping; Testen, Evaluieren & Weiterentwickeln; Vertrieb & Vermarktung), die durch Interaktionsbeziehungen (Z, D, W-F, I) und Feedbackschleifen (F, f) einen reflexiven, iterativen und somit non-linearen Prozess bilden, der durch vorhandene Ressourcen, Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sowie die Integration externer Partner vitalisiert und durch ein stetiges Innovationscontrolling überprüft wird.

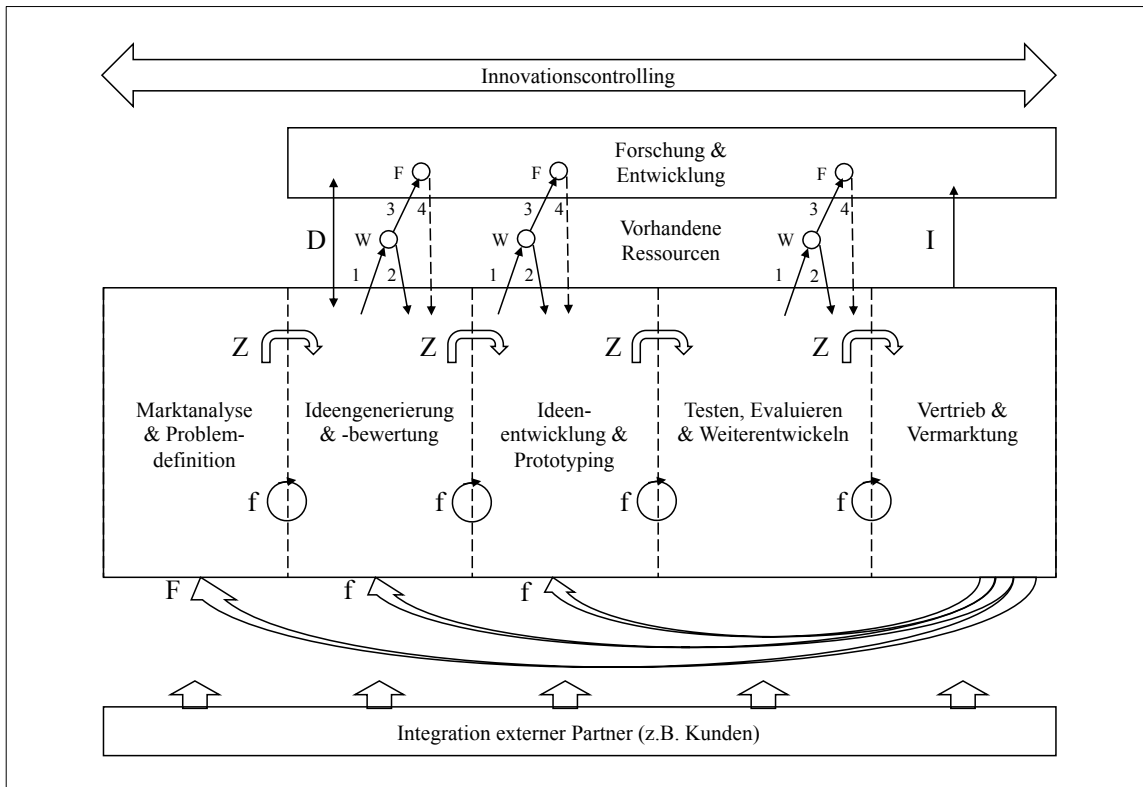


Abbildung 38: Innovationsprozess (eigene Darstellung in Anlehnung an Burmester & Vahs, 1999; Kline & Rosenberg, 2009; Lüthje, 2000)

- Z: Zentrale Innovationsroute
- F: Zentrale Feedbackschleife
- f: Feedbackschleifen
- D: Austausch zwischen Ideengenerierung & -bewertung und Forschung & Entwicklung bzgl. Problemen und Herausforderungen und vice versa
- W-F: Transfer von vorhandenen Ressourcen in den Innovationsprozess (1&2). Aktivierung der Forschung & Entwicklung bei nicht vorhandenen Ressourcen (3&4)
- I: Transfer von Informationen von Vertrieb und Vermarktung an Forschung & Entwicklung (z.B. Kunden- und Marktfeedback)

Innovationsökosystem

Ausgehend von der holistischen Auffassung des IÖS-Ansatzes hinsichtlich der Entwicklung von Innovationen in interorganisationalen System- und Netzwerkstrukturen, konstituiert sich das Modell als zentrales Konstrukt der Studie B.

Die Auswahl und Anwendung des theoretischen Leitbilds werden dabei durch die Erkenntnisse der qualitativen Betrachtung der IÖS-Typologie untermauert (siehe Studie A). Wie in Kap. 3.3.1 bereits erläutert, exponiert sich der IÖS-Ansatz als generisches Rahmenmodell, das bis dato keinen konzeptionellen Konsens innerhalb des Forschungsfelds besitzt, sodass das inhaltliche Verständnis des Konstrukts im Kontext der Studie B einer besonderen Erläuterung bedarf.

Basierend auf den identifizierten konzeptionellen Positionen des Ansatzes innerhalb der Forschungsliteratur, charakterisiert sich ein „IÖS“ als selbstorganisierte Einheit, die das funktionale Ziel der Innovationsentwicklung verfolgt, welche im Kontext dynamischer, komplexer und interdependenter multilateraler Beziehungen zwischen Systemeinheiten

inkubieren. Diesbezüglich versteht das im Kontext der Studie B konzipierte IÖS-Konstrukt, ausgehend von den Prinzipien der Open Innovation, der Co-Creation und dem interaktiven Lernen, die Entwicklung von Innovationen als einen vertikalen und horizontalen (Wertschöpfungs-)Prozess, der darauf ausgerichtet ist, gemeinsam mehr Wert zu generieren, als dass es einzelne Akteure unabhängig voneinander könnten, indem externe Ressourcen in system-/organisationsinternen Innovationsprozessen geteilt und integriert werden. Die Systemeinheiten werden ferner von fokalen IÖS-Organisationen, deren strategischen Partnern und Wettbewerbern sowie determinierenden Institutionen abgebildet, die sich durch Heterogenität, Konkurrenz, gegenseitigen Konsum und Unterstützung auszeichnen.

So beschreiben fokale IÖS-Organisationen nach dem Prinzip der Selbstorganisation Akteure, die innerhalb des IÖS eine proaktive Rolle bei der Gestaltung und Führung dessen einnehmen.

Strategische Partner sind bspw. Universitäten, Forschungseinrichtungen, ThinkTanks, Intermediäre, Zulieferer, Kunden, Regierungen, Behörden, Wirtschaftsverbände und Beratungsgesellschaften, die als Unterstützer bei der Akzeleration und Skalierung von Innovationen dienen, jedoch auch in die Rolle fokaler IÖS-Organisationen transferieren können.

Wettbewerber sind integraler Bestandteil des IÖS-Modells und werden als markt- und verhaltensbeeinflussende Akteure sowie als potenzielle Kooperationspartner verstanden. Institutionen werden durch Politik, Gesetze, Märkte oder soziale/technologische Standards verkörpert, die die Entwicklung von Innovationen und die Interaktion von fokalen IÖS-Organisationen und strategischen Partnern beeinflussen, wodurch IÖS angesichts interner und externer Störfaktoren einer kontinuierlichen Anpassung unterzogen werden (siehe Abb. 39).

Weiterhin zeichnet sich das im Zuge der vorliegenden Arbeit angewandte IÖS-Konstrukt durch seinen hohen Individualitätsgrad und seine holistische Verständnisperspektive aus. Beides äußert sich in der Berücksichtigung aller konstituierenden Elemente, die die Entwicklung von Innovationen beeinflussen (z.B. Organisationen, Institutionen, interorganisationale Beziehungen, interaktives Lernen, Wissenstransfer, technologischer Wandel, Absorptionsfähigkeit, Ressourcen etc.) und deren divergenten Ausprägungen.

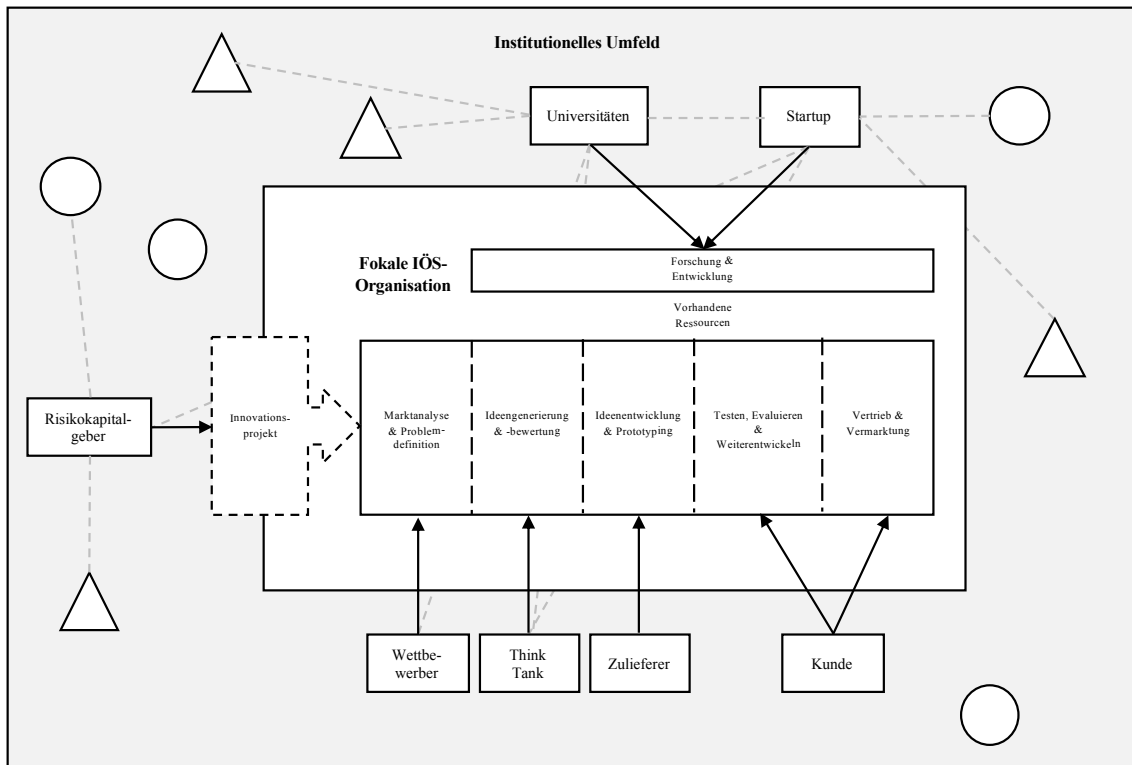


Abbildung 39: Exemplarisches IÖS (eigene Darstellung)

4.2.6 Interviewleitfaden

Der im Rahmen der Studie B verwendete Interviewleitfaden fundiert sich auf den in Kap. 4.2.1 erörterten Aspekten der Erhebungsmethodik des problemzentrierten Interviews und spezifiziert sich in einem teilstandardisierten, teilstrukturierten und themenzentrierten Aufbau, der durch das Prinzip der größtmöglichen Offenheit gegenüber dem Untersuchungsobjekt geprägt ist (Hopf, 2009, S. 178; Mayring, 2016, S. 68 ff.; Witzel, 1985, S. 230 ff.). Charakteristisch ist diesbezüglich eine flexible Interviewsituation, die sowohl durch den Forscher und seine Leitfragen als auch den Interviewten und sein Antwortverhalten strukturiert wird (Flick, 1995b, S. 158).

Die Gestaltung des Leitfadeninterviews richtet sich nach dem von Mayring (2016, S. 70) empfohlenen Aufbau und gliedert sich in anfängliche Sondierungsfragen, um einen Einstieg in das Forschungsthema zu schaffen (siehe Tab. 24, Nr. 1-3), gefolgt von Leitfragen, die sich aus der in Kap. 4.1 gestellten Forschungsfrage ableiten (siehe Tab. 24, Nr. 4-11). Inhaltlich basieren sowohl die Sondierungs- als auch die Leitfragen auf den in Kap. 4.2.5 gelegten theoretischen Vorkenntnissen, die in Form sensibilisierender Konzepte als thematischer Kompass dienen (Flick, 2011, S. 73). Dabei orientieren sich die Leitfragen in ihrer Ausgestaltung an dem Motiv, ein möglichst erzählgenerierendes Verhalten des Interviewten hervorzurufen, um je nach Bedarf durch Erzählstimuli in einer Situation zu verweilen und sich gleichzeitig von einer Leitfadenbürokratie zu lösen (Helfferich, 2009, S. 102; Hopf, 1978, S. 101 f.). Situationsbezogen werden im Interviewprozess Reminder- und Ad-hoc-Fragen eingesetzt, um ein Abschweifen zu verhindern und den Problemfokus des Gesprächs aufrechtzuerhalten (Witzel, 1985, S. 245). Abschließend wird

durch den Einsatz einer explorativen Fragestellung der entdeckende Charakter der Untersuchung verstärkt fokussiert (siehe Tab. 24, Nr. 12), um bis dato durch die Leitfragen nicht abgedeckte, aber aus Sicht des Interviewten relevante Themenbereiche im Kontext von IÖS im Sport zu betrachten.

Tab. 24 fasst den zur Befragung der primären Untersuchungszielgruppen verwendeten Interviewleitfaden exemplarisch zusammen. Diesbezüglich sei darauf verwiesen, dass dieser rein konzeptioneller Natur ist und lediglich ein Portfolio an Grundfragen darstellt, welches auf Basis des progressiven Erkenntnisstands der Untersuchung um relevante Aspekte erweitert wird. Die darüber hinaus im Zuge der Erhebung der sekundären Untersuchungszielgruppen eingesetzten Interviewleitfäden sind in Anhang XVIII aufgeführt.

Tabelle 24: Interviewleitfragen³⁸ (eigene Darstellung)

| Nr. | Interviewleitfragen | Sensibilisierendes Konzept |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Sondierungsfrage | | |
| 1 | Bitte geben Sie kurz Auskunft über Ihre Sportorganisation, Ihren fachlichen Hintergrund, Ihre Position und Aufgabenbereiche. | - |
| Typologie der Innovation | | |
| 2 | Was verstehen Sie unter dem Begriff „Innovation“ im Kontext Ihrer Sportorganisation? | Innovation |
| 3 | Was verstehen Sie unter dem Begriff „Innovationsfähigkeit“? | Innovationsfähigkeit |
| Internes Innovationsmanagement | | |
| 4 | Welche Themenfelder determinieren die Innovationsagenda Ihrer Sportorganisation? | Innovation |
| 5 | In welchen Bereichen entwickelt bzw. adaptiert Ihre Sportorganisation aktiv Innovationen? | Innovation |
| 6 | Wie ist das Innovationsmanagement in Ihrer Sportorganisation strukturell konzipiert? | Innovationsmanagement Innovationsprozess |
| Innovationsökosystem | | |
| 7 | Was verstehen Sie unter einem „Innovationsökosystem“? | Innovationsökosystem |
| 8 | Partizipiert Ihre Organisation an einem Innovationsökosystem? | Innovationsökosystem |
| 9 | Wie ist das Innovationsökosystem strukturell konzipiert, an dem Ihre Sportorganisation partizipiert? | Innovationsökosystem |
| 10 | Welche Faktoren haben einen positiven bzw. negativen Einfluss auf den Erfolg eines sportspezifischen Innovationsökosystems? | Innovationsökosystem |
| 11 | Wie gestaltet sich aus Ihrer Sicht das optimale sportspezifische Innovationsökosystem? | Innovationsökosystem |
| Explorative Frage | | |
| 12 | Fallen Ihnen noch Aspekte ein, die nicht besprochen wurden, jedoch für das Forschungsthema von Relevanz sind? | - |

³⁸ Anhang XIX umfasst die englischsprachige Version des Interviewleitfadens, welcher im Zuge des Interviews SA/GA2 angewandt wird.

4.2.7 Pretest

Wie von Mayring (2016, S. 69) und auch Esser et al. (2013, S. 339 ff.) empfohlen, wird der innerhalb der Studie B verwendete Interviewleitfaden einer Prüfung unterzogen, welche sich auf die folgenden Punkte fokussiert:

- a) Verständlichkeit der Fragen
- b) Interesse und Aufmerksamkeit des Interviewten gegenüber den Fragen
- c) Kontinuität des Interviewablaufs
- d) Effekte der Frageanordnung
- e) Güte der Filterfragen
- f) Qualität und Zielführung vertiefender Fragen
- g) Dauer der Befragung
- h) Belastung des Befragten durch das Interview

Diesbezüglich wird wie folgt vorgegangen: Die Punkte a) – h) werden mit Hilfe von Testinterviews geprüft. Hierbei wird, obwohl von Esser et al. (2013, S. 339 ff.) vorgeschlagen, auf die Analyse des Einflusses von Kontexteffekten auf das Antwortverhalten der Befragten verzichtet, da dies aufgrund einer starken Heterogenität der Organisationsumfelder innerhalb der Untersuchungszielgruppen als nicht zielführend zu erachten ist. Als Testpersonen agieren drei Probanden, die einen thematischen Bezug zu den ausgewählten Untersuchungszielgruppen haben, sodass eine reale Interviewsituation konstruiert wird. Die Erhebung der Befragungen wird etappenweise durchgeführt, woraus sich ein dreistufiger iterativer Prozess ergibt, der eine sukzessive Überarbeitung des Fragebogens auf Basis des persönlichen Feedbacks der Befragten ermöglicht. Dies umfasst den Entwurf von Formulierungsalternativen, wie bspw.: „Was verstehen Sie unter dem Begriff „Innovation“ im Kontext Ihrer Sportorganisation?“; „Wie definieren Sie den Begriff „Innovation“ im Kontext Ihrer Sportorganisation?“, um durch Variation die Verständlichkeit der Interviewfragen zu gewährleisten. Zudem erscheint der flexible Einsatz der Leitfragen Nr. 4 bis Nr. 11 als substanziell, um den Redefluss innerhalb der Hauptphase des Interviews zu stimulieren.

Die in Anhang XX aufgeführten Fragen werden von den Testprobanden als zu spezifisch oder redundant klassifiziert. Folglich werden diese vom Leitfaden separiert und treten lediglich in Gebrauch, um bei Bedarf ein durch diese Fragen zu vertiefendes Themenfeld aufzugreifen und zu eruieren. Ausgenommen von der thematischen Konzentration der Befragung wird durch die vorläufige Exklusion ein weiterer positiver Effekt bedingt, der sich in der Reduktion der potenziellen Interviewdauer und somit in der Minderung der Belastung für den Interviewten niederschlägt. Jedoch erscheint es aufgrund des explorativen Charakters der Untersuchung als unzweckmäßig durch dieses Vorgehen bewusst eine Reduktion der Interviewzeit zu bedingen, da der Redefluss des Befragten und die damit verbundene Fülle an Information im Fokus steht.

Nebst der Modifikation des Interviewleitfadens wird im Zuge des Pretests die Anwendung der Datenanalysesoftware „MAXQDA“ evaluiert, um deren Datenkompatibilität zu prüfen und somit das Analyseverfahren sicherzustellen.

4.2.8 Fallauswahl

Aufbauend auf dem in Kap. 4.2.3 vorgestellten Analyseverfahren der Grounded Theory, fußt die Stichprobenauswahl der Studie B auf dem Ansatz des theoretischen Samplings. Dieses wird von Schatzmann und Strauss (1973, S. 38 f.) als eine zielgerichtete Selektion von Fällen beschrieben, welche darauf konfiguriert ist, ein Sample zu erheben, dass die Konstruktion tiefgründig fundierter Konzepte und Kategorien ermöglicht, um wiederum repräsentative Theorien zu explizieren.

Initial fokussiert sich die Datenerhebung zunächst auf das Erlangen eines Einblicks in das ausgewählte Untersuchungsfeld. Konkret spezifiziert sich dies in der Betrachtung von Profi- und Amateursportvereinen sowie Sportartikel/-gerätehersteller, die eine zentrale Stellung innerhalb des Sports einnehmen, sowohl dessen professionellen, kommerziellen, hedonistischen als auch gemeinnützigen Charakter repräsentieren und somit einen adäquaten Einstieg in die Exploration des bis dato lediglich rudimentär erschlossenen Forschungskontexts bieten (Ahlert, An der Heiden, Meyrahn, Preuß & Repenning, 2015; Brandmaier & Schimany, 1998, S. 14 ff.; Breuer, 2016; Breuer, Orlowski & Wicker, 2014; Elmore-Østerlund et al., 2020; Gerrard, 2004, S. 247; Seiringer, 2005, S. 14 ff.). Davon ausgehend fundiert sich die erste Fallauswahl (Kohorte 1) auf den gesetzten Untersuchungszielen (siehe Kap. 4.1) und den theoretischen Vorkenntnissen aus Kap. 4.2.5 im Sinne sensibilisierender Konzepte (Strübing, 2008, S. 31). Konglomeriert dienen diese Aspekte der Ableitung, der in den Tab. 25 – 27 aufgeführt Fallauswahlkriterien.

Tabelle 25: Fallauswahlkriterien der Untersuchungszielgruppe „Profisportvereine“ (eigene Darstellung)

| | Fallauswahlkriterien Untersuchungszielgruppe "Profisportvereine" | Sensibilisierendes Konzept/Quelle |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| | AA* Die Organisation gehört einer professionellen Sportliga an | Sachlogische Ableitung aus dem Untersuchungsziel a) der Studie B |
| | AB* Ein Ansprechpartner ist zugänglich und repräsentativ für die Gesamtorganisation | Merkens (2009, S. 288 ff.) |
| Kohorte 1 | aA1 Die Organisation hat einen Bezug zum Thema Innovation bzw. lässt dies vermuten | Sachlogische Ableitung aus dem Untersuchungsziel a) der Studie B |
| | aA2 Die Organisation weist ein internes Innovationsmanagement auf bzw. lässt dies vermuten | Innovationsmanagement & Innovationsfähigkeit |
| | aA3 Die Organisation partizipiert an einem sportspezifischen IÖS bzw. lässt dies vermuten | Innovationsökosystem |
| | aA4 Die Organisation besitzt Innovationskooperationen mit Partnern bzw. lässt dies vermuten | Innovationsökosystem |
| | aA5 Die Organisation hat bereits Projekte durchgeführt, die der Zielstellung der Innovationsentwicklung oder -adaption unterlagen | Innovation & Innovationsfähigkeit |
| Kohorte 2 | aB1 Die Evaluation der Perspektive eines sportlich und wirtschaftlich angeschlagenen Profisportvereins | AV1 |
| | aB2 Die Evaluation der Perspektive eines im Ausland ansässigen Profisportvereins | SA/GA3 |
| Kohorte 3 | aC1 Die Evaluation der Perspektive eines Profisportvereins aus einer Sportart abseits des Fußballs | PV1 |

* Ausschlusskriterium bei nicht erfüllen

Tabelle 26: Fallauswahlkriterien der Untersuchungszielgruppe „Amateursportvereine“ (eigene Darstellung)

| | Fallauswahlkriterien Untersuchungszielgruppe "Amateursportvereine" | Sensibilisierendes Konzept/Quelle |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| | AA* Die Organisation gehört einer Amateursportliga an | Sachlogische Ableitung aus dem Untersuchungsziel a) der Studie B |
| | AB* Ein Ansprechpartner ist zugänglich und repräsentativ für die Gesamtorganisation | Merkens (2009, S. 288 ff.) |
| Kohorte 1 | bA1 Die Organisation hat einen Bezug zum Thema Innovation bzw. lässt dies vermuten | Sachlogische Ableitung aus dem Untersuchungsziel a) der Studie B |
| | bA2 Die Organisation hat bereits Projekte durchgeführt, die der Zielstellung der Innovationsentwicklung oder -adaption unterliegen | Innovation & Innovationsfähigkeit |
| Kohorte 2 | bB1 Die Organisation hat keinen Bezug zum Thema Innovation bzw. lässt dies vermuten | Sachlogische Ableitung aus dem Untersuchungsziel a) der Studie B |

* Ausschlusskriterium bei nicht erfüllen

Tabelle 27: Fallauswahlkriterien der Untersuchungszielgruppe „Sportartikelhersteller/-gerätehersteller“ (eigene Darstellung)

| | Fallauswahlkriterien Untersuchungszielgruppe "Sportartikel/-gerätehersteller" | Sensibilisierendes Konzept/Quelle |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| | AA* Die Organisation ist ein Sportartikelhersteller | Sachlogische Ableitung aus dem Untersuchungsziel a) der Studie B |
| | AB* Ein Ansprechpartner ist zugänglich und repräsentativ für die Gesamtorganisation | Merkens (2009, S. 288 ff.) |
| Kohorte 1 | cA1 Die Organisation hat einen Bezug zum Thema Innovation bzw. lässt dies vermuten | Innovation & Innovationsfähigkeit |
| | cA2 Die Organisation weist ein internes Innovationsmanagement auf bzw. lässt dies vermuten | Innovationsmanagement & Innovationsfähigkeit |
| | cA3 Die Organisation partizipiert an einem sportspezifischen IÖS bzw. lässt dies vermuten | Innovationsökosystem |
| | cA4 Die Organisation besitzt Innovationskooperationen mit Partnern bzw. lässt dies vermuten | Innovationsökosystem |
| | cA5 Die Organisation hat bereits Projekte durchgeführt, die der Zielstellung der Innovationsentwicklung oder -adaption unterlagen | Innovation & Innovationsfähigkeit |
| Kohorte 2 | cB1 ^(AA*) Die Organisation ist ein Sportgerätehersteller | Sachlogische Ableitung aus dem Untersuchungsziel a) der Studie B |
| | cB2 Die Evaluation der Perspektive eines im Ausland ansässigen Sportartikel/-geräteherstellers | Sachlogische Ableitung aus dem Untersuchungsziel a) der Studie B |
| Kohorte 3 | cC1 Die Evaluation der Perspektive eines Sportartikel/-geräte-Startups | SA/GA1 |

* Ausschlusskriterium bei nicht erfüllen

Wie im Rahmen des konzipierten Kriterienkatalogs dargestellt, ist ersichtlich, dass sich die initiale Fallauswahl bzgl. aller Untersuchungszielgruppen auf zwei wesentliche Merkmale fokussiert (AA, AB), die bei Nichterfüllung als Ausschlusskriterien gelten. Eine differenzierte Darstellung der Fallauswahl der Kohorten je Untersuchungszielgruppe wird in den Tab. 28 bis 30 gegeben.

Aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen und dem Prinzip eines zirkulären Forschungsprozesses folgend, ist die weiterführende Fallauswahl auf eine möglichst

facettenreiche Erfassung des Untersuchungsfelds ausgerichtet, um darauf basierend innerhalb der Datenanalyse ein umfangreiches und inhaltlich erschöpfendes Erkenntnismodell zu konzipieren. Diesbezüglich steht bei der Suche nach neuem Material die Selektion von Untersuchungsobjekten im Mittelpunkt, die bestehende Konzepte oder Kategorien modifizieren oder differenzieren bzw. Rückschlüsse auf neue, bisher nicht entdeckte Aspekte zu lassen. So werden bspw. innerhalb der Untersuchungszielgruppe „Profisportvereine“ Organisationen unterschiedlicher Sportarten, Spielklassen oder auch internationale Perspektiven in Betracht gezogen. (Strübing, 2008, S. 32 ff.)

Folglich wird auf Grundlage eines stets reflektierten Erkenntnisstands des Forschers und sich daraus ergebender progressiver Selektionsmerkmale ein Kontext konstruiert, in dessen Rahmen die Fallfindung vorgenommen wird und der gleichzeitig auf inhaltlicher Ebene das Sample fortwährend definiert (Merkens, 2009, S. 291).

Die methodische Umsetzung ist hierbei durch unterschiedliche Ansätze wie der Formulierung generativer Fragen, dem Ansatz des minimalen und maximalen Vergleichs und der Suche nach spezifischen oder typischen Fällen gekennzeichnet (siehe vertiefend Flick, 2011, S. 165; Strübing, 2008, S. 31 f.).

Primär begrenzt wird das Selektionsverfahren durch das Prinzip der theoretischen Sättigung, welches ein Beurteilungskriterium dafür ist, wann das Sampling je Kohorte beendet werden kann. Dabei ist mit der Sättigung der Punkt gemeint, an dem weitere Daten keine neuen Erkenntnisse bringen. (Strübing, 2008, S. 33)

Zusätzlich, jedoch sekundär, fällt die Abwägung der zur Verfügung stehenden Zeit und des damit in Relation zu setzendem Arbeitsaufwand im Rahmen der andauernden Fallhebung und späteren Datenauswertung ins Gewicht.

Insgesamt wurden im Zeitraum von Juni bis Oktober 2018 22 Fälle erhoben. Darunter sind acht Profisportvereine, sechs Amateursportvereine und acht Sportartikel/-gerätehersteller. Die Probanden der Studie B sind betreffend ihrer Position auf der mittleren bis oberen Managementebene ihrer Sportorganisationen einzuordnen, wodurch davon ausgegangen werden kann, dass die gesammelten Informationen ein hohes Maß an substantieller Güte aufweisen.

Tabelle 28: Fallauswahl Untersuchungszielgruppe „Profisportvereine“ (eigene Darstellung)

| Kohorte | Interview-Label | Umfeld | Land | Position des Ansprechpartners | Datum | Auswahlkriterien |
|---------|-----------------|------------|------|-------------------------------------------|-----------|---------------------------------|
| 1 | PV1 | F. 1. Liga | D | Geschäftsführer | Jun. 2018 | AA, AB, aA1, aA2, aA3, aA4, aA5 |
| | PV2 | F. 1. Liga | D | Leiter Digitale Medien | Jun. 2018 | AA, AB, aA1, aA4, aA5 |
| | PV3 | F. 1. Liga | D | Vorstandsreferent | Jun. 2018 | AA, AB, aA4, aA5 |
| | PV4 | F. 1. Liga | D | Brand Marketing & Special Projects | Jul. 2018 | AA, AB, aA1, aA3, aA4, aA5 |
| 2 | PV5 | F. 3. Liga | D | Leiter Marketing | Jul. 2018 | AA, AB, aB1 |
| | PV6 | F. 1. Liga | S | Marketing & Vertrieb, Innovationsprojekte | Aug. 2018 | AA, AB, aB2 |
| 3 | PV7 | B. 1. Liga | D | Marketing, Projektmanagement | Sep. 2018 | AA, AB, aC1 |
| | PV8 | B. 1. Liga | D | Marketing, Projektmanagement | Okt. 2018 | AA, AB, aC1 |

B. 1. Liga = Basketball 1. Liga D = Deutschland
 F. 1. Liga = Fußball 1. Liga S = Schweiz
 F. 3. Liga = Fußball 3. Liga

Tabelle 29: Fallauswahl Untersuchungszielgruppe „Amateursportvereine“ (eigene Darstellung)

| Kohorte | Interview-Label | Umfeld | Land | Position des Ansprechpartners | Datum | Auswahlkriterien |
|---------|-----------------|--------|------|----------------------------------------------------------------|-----------|------------------|
| 1 | AV1 | F. | D | Vorstand | Jun. 2018 | AA, AB, bA1, bA2 |
| | AV2 | MSV. | D | Abteilung Fußball – Organisation (Spielbetrieb & Jugendarbeit) | Jun. 2018 | AA, AB, bA1, bA2 |
| | AV3 | FB. | D | PR & Marketing | Jun. 2018 | AA, AB, bA2 |
| 2 | AV4 | MSV. | D | Abteilung Fußball – Jugendkoordinator & Trainer | Aug. 2018 | AA, AB, bB1 |
| | AV5 | MSV. | D | Vorstand | Sep. 2018 | AA, AB, bB1 |
| | AV6 | MSV. | D | Vorstand | Okt. 2018 | AA, AB, bB1 |

F. = Fußball D = Deutschland
 FB. = Football
 MSV. = Mehrsportverein

Tabelle 30: Fallauswahl Untersuchungszielgruppe „Sportartikel/-gerätehersteller“ (eigene Darstellung)

| Kohorte | Interview-Label | Branche | Land | Position des Ansprechpartners | Datum | Auswahlkriterien |
|---------|-----------------|-----------|------|-----------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------|
| 1 | SA/GA1 | SB. & SS. | D | Senior Manager Business Creation | Jun. 2018 | AA, AB, cA1, cA2, cA3, cA4, cA5 |
| | SA/GA2 | SB. & SS. | D | Senior Manager Innovation Insights | Jun. 2018 | AA, AB, cA1, cA2, cA3, cA4, cA5 |
| 2 | SA/GA3 | SB. & SS. | C | Consultant to R&D and Innovation Center | Jul. 2018 | AA, AB, cB2 |
| | SA/GA4 | WSZ. | F | Product Manager | Aug. 2018 | AB, cB1 ^(AA*) , cB2, Bouchet, Hillairet und Richard (2009) |
| | SA/GA5 | SG. | D | Head of Product Management | Sep. 2018 | AB, cB1 ^(AA*) |
| | SA/GA6 | FZ. | S | Head of Business & Product Development | Okt. 2018 | AB, cA1, cB1 ^(AA*) |
| 3 | SA/GA7 | SB. & SS. | D | Senior Manager Future Sport Science | Okt. 2018 | AA, AB, cA1, cA2, cA3, cA4, cA5 |
| | SA/GA8 | SB. | D | Geschäftsführer | Okt. 2018 | AA, AB, cA1, cC1 |

FZ. = Fitnesszubehör
 SB. & SS. = Sportbekleidung & Sportschuhe
 SG. = Sportgerätehersteller
 WSZ. = Wassersportzubehör
 C = China

D = Deutschland
 F = Frankreich
 S = Schweiz

Neben den in den Tab. 28 – 30 dargestellten Fällen, die ausschließ die Perspektiven der definierten Untersuchungszielgruppen umfassen, werden mittels der Erhebung sekundärer Untersuchungszielgruppen drei ergänzende Blickwinkel in die Analyse der Studie B einbezogen, um wie im Sinne von Flick (2011, S. 167) gefordert, ein Untersuchungsfeld möglichst breit und somit umfangreich zu explorieren (siehe Tab. 31).

Tabelle 31: Fallauswahl sekundäre Untersuchungszielgruppen (eigene Darstellung)

| Interview-Label* | Bezug | Organisation | Quelle | Aufgabenfeld des Ansprechpartners | Datum |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------|-----------|
| SU1 | Sport Startups, Sportartikelhersteller, professionelle Sportvereine, Ligen, Verbände, Politik, Leistungszentren, Investoren, Universitäten | Sportspezifisches IÖS | Interview SA/G 1 | Vorstand | Nov. 2018 |
| SU2 | Profisportverein | Startup Inkubator | Interview PV3 | Gründer & Direktor | Nov. 2018 |
| SU3 | Amateursportvereine/-verband, Sportvermarktung | Kampf- und Denksportweltverband, Sportvermarktungsagentur | Umfeldanalyse | Gründer & Geschäftsführer | Nov. 2018 |

* AB ist erfüllt

Abschließend sei gemäß der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses auf den Ablauf der Fallauswahl und Datenerhebung eingegangen, der sich wie nachfolgend skizziert in vier Schritte gliedert:

1. Festlegen der Selektionskriterien
2. Sichten potenzieller Fälle
3. Bewertung der Zugänglichkeit zu potenziellen Fällen
4. Initiale Fallauswahl
 - a. Ansprache potenzieller Interviewpartner und Abfrage sowie Bewertung der Selektionskriterien
 - b. Vereinbarung eines Interviewtermins bei Erfüllen der Selektionskriterien
5. Weiterführende Fallauswahl nach iterativem Ansatz auf Basis progressiver Selektionskriterien

4.3 Reflexion & Synthese der Forschungsdaten

Zur Einführung der Ergebnisdarstellung sei der Blick zunächst auf den Umfang der modellierten Daten gerichtet und somit auf die deskriptive Statistik. Diese zeigt, dass aus den 25 erhobenen Interviews 1021 Codes und insgesamt 3952 Codierung hervorgehen, welche in sieben Kernkategorien (Innovation, Innovationsagenda, Innovationsfähigkeit, Innovationsmanagement, Innovationsökosystem, Innovationskooperation und Partnernetzwerk) untergliedert sind, die sich wiederum in zwei bis neun Kategorien, weitere Subkategorien sowie diverse Konzepte spezifizieren. Insbesondere sei auf das Verhältnis von deduktiven (aHV = 303) zu induktiven (aHV = 718) Codes verwiesen, welches dokumentiert, dass die in Kap. 4.2.5 erläuterten sensibilisierenden Konzepte lediglich als solche angewandt werden und den explorativen Charakter der Studie B unterstreicht.

Im Sinne der Verständlichkeit und Plausibilität der gewonnenen Forschungserkenntnisse bedarf es vor der Ausführung dieser einer inhaltlichen Exemplifizierung der auswertungsrelevanten (Kern-)Kategorien (siehe Tab. 32 – 38), um die darauf fußenden Aussagen mittels des angewandten inhaltlichen bzw. theoretischen Bezugsrahmens intersubjektiv

nachvollziehbar zu gestalten. So dienen die nachfolgenden Erläuterungen der Erfüllung dieser Maßgabe.³⁹

Kernkategorie: Innovation

Die Kernkategorie „Innovation“ basiert auf der in Kap. 4.2.5 vorgenommenen theoretischen Fundierung des Konstrukts und umfasst inhaltlich die Aspekte I_Ver (Innovationsverständnis) und I_Rel (Grad der Relevanz von Innovationen). Ergänzt werden diese Deduktionen durch die induktiv gebildeten Codes I_UF (Innovationsumfeld), I_Ver_kriIK (Sport als kritischer Innovationskontext), I_Ver_pasIK (Sport als passiver Innovationskontext) und I_Ver_kIK (Sport als konträrer Innovationskontext), welche in Tab. 32 beschrieben werden.

Tabelle 32: Kernkategorie – Innovation (eigene Darstellung)

| Code | Bedeutung | Erläuterung |
|-------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I_Ver | Innovationsverständnis | <p>Im Zentrum der Kategorie I_Ver steht die Frage:</p> <p><i>Was wird unter dem Term „Innovation“ verstanden?</i></p> <p>Diesbezüglich besteht eine Kategorisierung in explizite und implizite theoretische Ansätze sowie eine tiefgehende Klassifizierung der Begriffsauffassung in ein differenziertes bzw. undifferenziertes Konstruktverständnis.</p> <p><u>Ankerbeispiel</u></p> <p>JB.: Also Innovation ist nach meinem Verständnis oder nach dem Verständnis des Unternehmens eine Neuheit eines Produkts, die einen tatsächlichen Kundennutzen hat und die somit vom Markt [...]. Das klingt jetzt so ein bisschen nach einem Lehrbuch oder einem Lexikoneintrag aber im Endeffekt haben wir bei K. den Anspruch, dass wenn wir wichtige neue Geschäfte machen, die in der oberen Preisskala der Geräte sind, dass wir da ein bis zwei Innovationstories haben, die wirklich Verkaufsargument sind, die einzigartigen sind. [...] (SA/GA5, Pos. 4)</p> |

³⁹ Im Rahmen der Ergebnisdarstellung verwendete Sub-Kategorien und (Sub-)Konzepte sind dem Codebuch zu entnehmen.

| | | |
|-------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I_Rel | Grad der Relevanz von Innovationen | <p>Im Zentrum der Kategorie I_Rel steht die Frage:</p> <p><i>Welche Bedeutung haben Innovationen im Allgemeinen und im Speziellen für die eigene Sportorganisation?</i></p> <p>Diesbezüglich besteht eine Kategorisierung in eine generelle und organisationsbezogene Perspektive sowie eine tiefere Klassifizierung dieser von einer hohen, mittleren, niedrigen bis zu keiner Relevanz.</p> <p><u>Ankerbeispiel</u> JB.: ...Mittlerweile ist der Anspruch benannt, jedes neue Projekt mit Innovation zu versehen. (SA/GA5, Pos. 34)</p> |
| I_UF | Innovationsumfeld | <p>Die Kategorie „Innovationsumfeld“ bezieht sich auf organisationsexterne Faktoren, die einen Einfluss auf die Entwicklung von Innovationen haben, sowie potenzielle Kooperationspartner, Fans/Kunden oder Gesetze und Standards.</p> <p>Diesbezüglich besteht eine Einordnung der analysierten Innovationsumfelder in profund, bipolar, defizitär oder prosperierend.</p> <p><u>Ankerbeispiel</u> K.: Ja, es gibt halt viele Dinge zu berücksichtigen. Man hat ganz viele tolle Ideen und plötzlich kommt dann eine Datenschutzgrundverordnung, die uns natürlich auch stark beschäftigt hat, wiederum auch neu Felder eröffnet, da wir uns ja intensiver mit dem Thema beschäftigen müssen, sind wir ja viel fitter als die anderen Vereine, die jetzt zum Beispiel die ganzen Funktionen auf ihrer Homepage abgeschaltet haben. (AV1, Pos. 28)</p> |
| I_Ver_kriIK | Sport als kritischer Innovationskontext | <p>Der Sport gestaltet sich als ein Kontext, in dem Innovation durch diverse Faktoren restriktiert wird.</p> <p><u>Ankerbeispiel</u> G.: Katastrophe; also die hoheitliche Aufgabe des DFBS wird in keiner Weise erfüllt. Die DFL bezieht Stellung zu dem Thema „Innovation“. Die haben einen Innovation Day gemacht – ein toller Teufel. Da bin ich aber auch mit den Kollegen im intensiven Austausch, dass ich sage: „Ja schön was ihr da macht, aber das ist Broadcast.“. Das eigentliche Thema, die Weiterentwicklung des Sports, der Optimierung des Sports, die Verbesserung der Ligen, der Ausbildung kommt ihr nicht nach. Aber der Trigger oder Initialzündler ist für mich nach wie vor der DFB – der müsste das eigentlich machen, das ist eine hoheitliche Aufgabe. (PV1, Pos. 44)</p> |

| | | |
|-------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I_Ver_pasIK | Sport als passiver Innovationskontext | Der Sport wird als ein Umfeld verstanden, in dem die Entwicklung bzw. die Adaption/Adoption von Innovationen einem trägen bis passiven Verhalten unterliegt. |
| | | <p><u>Ankerbeispiel</u></p> <p>H.: ...Bei vielen Vereinen im Breitensport ist mein Eindruck, dass die immer alles wie immer machen, aber die Zeiten wandeln sich auch schnell und wenn ich jetzt mal den B. AK heraushole – vierte Liga Fußball. Die sind im Jahr 2018 und haben noch nicht mal ein Online-Ticketing und nicht mal eine Online-Fanshop. Dann find ich, dass da etwas schiefgelaufen ist. Da steht es nicht besonders gut um die Innovationsfähigkeit. Und das hat nicht mal etwas mit Innovation zu tun, sondern das ist einfach nur Zeitgeist. (AV3, Pos. 16)</p> |
| I_Ver_kIK | Sport als konträrer Innovationskontext | Der Sport konstruiert sich im Vergleich zu anderen Branchen als ein Sektor, in dem die Bewertung des Innovationgerades einer Idee einem meist niederschweligen Maßstab unterliegt. Technologien, Produkte, Services etc., die in anderen Industrien bereits seit längerem etabliert sind, werden im Sport als radikale Innovationen verstanden. |
| | | <p><u>Ankerbeispiel</u></p> <p>G.: Langläufig würde man sagen ja. Ich bin aber kein Freund davon zu sagen: „Wir sind innovativ, weil wir eine Beacon-Technologie einführen.“ Das ist der Stand der aktuellen technischen Möglichkeiten, um miteinander zu kommunizieren oder um Wege zu finden. Wenn ich das in diese Scheinwelt Fußball übertrage sind wir sicherlich auch in anderen Bereichen Innovationsführer, weil wir auch Software unseres Hauptsponsors in die prozessuale Landkarte des Unternehmens integriert haben. Also würde man sagen: „Ja wir sind auch in anderen Bereichen innovativ“, mit der Einschränkung die ich vorhin genannt habe, was das für uns bedeutet. E. F., Ihr ehemaliger Arbeitgeber würde sagen sie sind total innovativ, sie machen jetzt eine Digitalisierungsstrategie, weil sie die Videowand neu machen – puhh. Das ist für mich reine Publicity, aber das hat für mich nichts damit (Innovation) zu tun. (PV1, Pos. 6)</p> |

Kernkategorie: Innovationsagenda

Die in Tab. 33 beschriebene deduktive Kernkategorie leitet sich aus dem in Kap. 4.2.5 thematisierten sensibilisierenden Konzept „Innovationsmanagement“ ab und fußt maßgeblich auf den dort angeführten Aufgaben, aus der eine Innovationsagenda hervorgeht.

Tabelle 33: Kernkategorie – Innovationsagenda (eigene Darstellung)

| Code | Bedeutung | Erläuterung |
|--------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IAG_SQ | Innovationsagenda (Status quo) | <p>Im Zentrum der Kategorie IAG_SQ steht die Frage:</p> <p><i>Inwieweit ist eine Innovationsagenda bei den befragten Organisationen vorhanden oder nicht vorhanden?</i></p> <p>Diesbezüglich besteht eine Spezifizierung der Kategorie „vorhanden“ in strukturiert oder implizit.</p> <p><u>Ankerbeispiel</u></p> <p>G.: Wir haben im Research Lab zehn Themenbereiche, die wir in den nächsten fünf Jahren gezielt erforschen, basierend auf den Forschungen der letzten vier Jahre, wo wir gesehen haben, jetzt sind wir da am Ende, jetzt müssen wir die nächste Stufe machen. Da geht es klar um die athletische Ausbildung, die Gesamtausbildung, da geht es um Wahrnehmungsthemen, da geht es sicherlich auch darum Assessmentverfahren so einfach zu gestalten, dass die in einer stink normalen Jugendmannschaft eingesetzt werden können oder bei engagierten erwachsenen Mannschaften, um Sportgesundheit zu generieren, weil das Thema Leistungssport funktioniert natürlich nur mit einer breiten Masse darunter, weil woraus rekrutiert der Leistungssport seine Athleten? Aus dem Breitensport. (PV1, Pos. 48)</p> |

Kernkategorie: Innovationsfähigkeit

Als gleichnamige Kernkategorie spezifiziert sich das in Kap. 4.2.5 erläuterte Konstrukt „Innovationsfähigkeit“ im Kontext der Ergebnisdarstellung in die deduktiven Kategorien IF_Ver (Verständnis der Innovationsfähigkeit) und IF_Rel (Grad der Relevanz von Innovationsfähigkeit). (siehe Tab. 34)

Tabelle 34: Kernkategorie – Innovationsfähigkeit (eigene Darstellung)

| Code | Bedeutung | Erläuterung |
|--------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IF_Ver | Verständnis der Innovationsfähigkeit | <p>Im Zentrum der Kategorie IF_Ver steht die Frage:</p> <p><i>Was wird unter dem Term „Innovationsfähigkeit“ verstanden?</i></p> <p>Diesbezüglich besteht eine Kategorisierung in explizite und implizite theoretische Ansätze sowie eine tiefgehende Klassifizierung der Begriffsauffassung in ein profundes, solides, fragmentiertes, rudimentäres oder defizitäres Konstruktverständnis.</p> <p><u>Ankerbeispiel</u> KH.: Ich würde sagen, das ist auch ein Stück weit Innovationspotenzial, dass es quasi nicht nur auf die einzelnen Abteilungen ankommt, sondern dass es von der kompletten Organisation gewollt sein muss und eben auch die handelnden Personen vom Vorstand bis ich weiß nicht wohin dabei sind. Dass alle die Einsatzbereitschaft zeigen neue Dinge auszuprobieren und auch ein Stück weit die Kompetenz haben das umzusetzen. (PV3, Pos. 28)</p> |
| IF_Rel | Grad der Relevanz von Innovationsfähigkeit | <p>Im Zentrum der Kategorie IF_Rel steht die Frage:</p> <p><i>Welche Bedeutung hat Innovationsfähigkeit im Allgemeinen und im Speziellen für die eigene Sportorganisation?</i></p> <p>Diesbezüglich besteht eine Kategorisierung in eine generelle und organisationsbezogene Perspektive sowie eine tiefgehende Klassifizierung dieser von einer hohen, divergierenden bis hin zu niedrigen Relevanz.</p> <p><u>Ankerbeispiel</u> JB.: Also im Endeffekt ist es so, wir sind dazu verdonnert innovativ zu sein... (SA/GA,5, Pos. 48)</p> |

Kernkategorie: Innovationsmanagement

Das sensibilisierende Konzept „Innovationsmanagement“ untergliedert sich in die deduktiven Kategorien IMG_SQ (Status quo des Innovationsmanagements) und IMG_AUS (Ausprägung des Innovationsmanagement), die auf den Inhalten des Kap. 4.2.5 basieren. (siehe Tab. 35)

Tabelle 35: Kernkategorie – Innovationsmanagement (eigene Darstellung)

| Code | Bedeutung | Erläuterung |
|---------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IMG_SQ | Status quo des Innovationsmanagements | <p>Im Zentrum der Kategorie IMG_SQ steht die Frage:</p> <p><i>Inwieweit ist ein Innovationsmanagement bei den befragten Organisationen vorhanden oder nicht vorhanden?</i></p> <p>Diesbezüglich besteht eine tiefergehende Klassifizierung der Kategorie „vorhanden“ in <i>profund, prosperierend oder rudimentär</i>.</p> <p><u>Ankerbeispiel</u> G.: Das ist für mich ein klassischer Top-down-Ansatz. Wir sind der einzige Bundesligist wo es ein Resort „Innovation“ gibt, was bei der Geschäftsführung angesiedelt ist, sprich bei mir. (PV1, Pos. 8)</p> |
| IMG_Aus | Ausprägung des Innovationsmanagements | <p>Im Zentrum der Kategorie IMG_Aus steht die Frage:</p> <p><i>Wie ist das Innovationsmanagement innerhalb einer Organisation ausgeprägt?</i></p> <p>Diesbezüglich besteht eine Kategorisierung in die zentrale bzw. dezentrale Verankerung des Innovationsmanagements innerhalb einer Organisation, sowie eine Spezifizierung hinsichtlich des induktiven Konzepts IMG_Pro (Projektmanagement).</p> <p><u>Ankerbeispiel</u> O.: Also prinzipiell soll Innovation überall stattfinden. Also jetzt soll es nicht unbedingt eine Abteilung geben, die sich ausschließlich um Innovation kümmert, sondern eigentlich soll es kulturell verankert sein, dass jeder sich als Innovator sieht... (SA/GA1, Pos. 16)</p> |

Kernkategorie: Innovationsprozess

Das Element „Innovationsprozess“ wird als Teil der Kernkategorie „Innovationsmanagement“ verortet, fundiert sich jedoch theoretisch auf dem in Kap. 4.2.5 diskutierten Phasenmodell der Innovationsentwicklung. (siehe Tab. 36)

Tabelle 36: Kategorie – Innovationsprozess (eigene Darstellung)

| Code | Bedeutung | Erläuterung |
|-------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IP_SQ | Status quo des Innovationsprozesses | <p>Im Zentrum der Kategorie IP_SQ steht die Frage:</p> <p><i>Inwieweit ist ein Innovationsprozess bei den befragten Organisationen vorhanden oder nicht vorhanden?</i></p> <p>Diesbezüglich besteht eine tiefergehende Klassifizierung der Kategorien „vorhanden“ und „Teilaspekte vorhanden“ in profund und rudimentär.</p> <p><u>Ankerbeispiel</u> BL.: ...Aber einen konkreten Prozess haben wir eigentlich noch nicht ausgearbeitet. Wir sind da auch in der Anfangsphase. Das ist natürlich meistens so in einem Verein, der rein ehrenamtlich geführt wird. Man ist von der Tagesarbeit sowas von überlastet, dass solche Dinge zu kurz kommen. (AV6, Pos. 8)</p> |

Kernkategorie: Innovationsökosystem

Das forschungsleitende Konzept „Innovationsökosystem“ wird im Zuge der Ergebnisdarstellung maßgeblich durch die deduktiven Kategorien und Konzepte IÖS_Ver (IÖS-Verständnis), IÖS_TW (themenspezifisches IÖS_Wissen), IÖS_SQ_Part (IÖS-Partizipation), IÖS_ST/AB_SQ (Status quo des IÖS), IÖS_Rel (Grad der Relevanz von IÖS) und IÖS_Stra (IÖS-Strategie) definiert. Die theoretische Fundierung der angeführten Kategorien und Konzepte liegt neben den Ausführungen des Kap. 4.2.5, in den Erkenntnissen der Kap. 3.3.1 und Kap. 3.3.2. (siehe Tab. 37)

Tabelle 37: Kernkategorie – IÖS (eigene Darstellung)

| Code | Bedeutung | Erläuterung |
|---------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IÖS_Ver | IÖS-Verständnis | <p>Im Zentrum der Kategorie IÖS_Ver steht die Frage:</p> <p><i>Was wird unter einem IÖS verstanden?</i></p> <p>Diesbezüglich besteht eine Kategorisierung in explizite und implizite theoretische Ansätze sowie eine Klassifizierung der Begriffsauffassung in ein profundes, grundlegendes, rudimentäres, defizitäres, defektives oder nicht vorhandenes Konstruktverständnis.</p> <p><u>Ankerbeispiel</u> HB.: Ohne genau den Begriff zu kennen, würde ich sagen, dass es ein Ressourcensystem ist. Eigentlich kann man das direkt am Hackathon benennen. Wir sind ein geschlossenes System. Hier arbeiten vier Parteien zusammen. Wir arbeiten zu viert – gegenseitig auf Hilfe angewiesen, an einer Innovation. (PV6, Pos. 44)</p> |

| | | |
|--------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IÖS_TW | Themenspezifisches IÖS-Wissen | <p>Im Zentrum der Kategorie IÖS_TW steht die Frage:</p> <p><i>Inwieweit ist themenspezifisches Wissen über IÖS bei den befragten Personen vorhanden oder nicht vorhanden ist?</i></p> <p>Diesbezüglich besteht eine tiefergehende Klassifizierung der Kategorie „vorhanden“ in profund und implizit.</p> <p><u>Ankerbeispiel</u> A.: How do you define an innovation ecosystem? G-H.: *1 Sek.* There is no definition. (SA/GA2, Pos. 39-40)</p> |
| IÖS_SQ_Part | IÖS-Partizipation | <p>Im Zentrum der Kategorie IÖS_SQ_Part stehen die Fragen:</p> <p><i>Inwieweit ist die Partizipation der untersuchten Organisationen an einem IÖS vorhanden oder nicht vorhanden?</i></p> <p>Diesbezüglich besteht eine tiefergehende Klassifizierung der Kategorie „vorhanden“ in temporär, partiell und implizit.</p> <p><u>Ankerbeispiel</u> M.: Wir haben so ein Ökosystem aufgebaut, ohne an das theoretische Konstrukt Ökosystem zu denken und daher ist es für mich schwer zu sagen, was noch fehlt oder nicht, weil ich darüber nie direkt nachgedacht habe. (SA/GA7, Pos. 52)</p> <p><i>Wird die Partizipation an einem IÖS als sinnvoll oder als nicht sinnvoll erachtet?</i></p> <p><u>Ankerbeispiel</u> KL.: Ja, ich glaube wir als Verein könnten mehr gewinnen als verlieren – klar. (PV4, Pos. 28)</p> |
| IÖS_ST/AB_SQ | Status quo des IÖS | <p>Im Zentrum der Kategorie IÖS_ST/AB_SQ steht die Frage:</p> <p><i>Wie gestaltet sich der strukturelle Aufbau eines IÖS?</i></p> <p>Diesbezüglich besteht eine Kategorisierung der IÖS-Struktur in profund, prosperierend oder rudimentär.</p> <p><u>Ankerbeispiel</u> F.: Ich würde sagen, es ist ein Teil des schon bestehenden Ökosystems, ein zusätzliches. Es ist kein eigenes das da aufgebaut wird, sondern es ist ein Teil des schon bestehenden Ökosystems. Wir haben hier schon eine Art Ökosystem für Startups geschaffen, wir haben schon Programme für Startups geschaffen. E. F. hat begonnen stärker im Bereich „Digital“ und „Tech“ unterwegs zu sein, also auch da gibt es etwas Bestehendes und da haben sich beide Welten zusammengeschlossen. Insofern würde ich sagen etwas Bestehendes wurde noch mal verstärkt oder ergänzt. (SU2, Pos. 12-13)</p> |

| | | |
|----------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IÖS_Rel | Grad der Relevanz von IÖS | Im Zentrum der Kategorie IÖS_Rel steht die Frage: |
| | | <i>Welche Bedeutung haben IÖS im Allgemeinen und im Speziellen für die eigene Sportorganisation?</i> |
| | | Diesbezüglich besteht eine Kategorisierung in eine hohe, wachsende, divergierende oder niedrige Relevanz von IÖS für die eigene Organisation. |
| | | <u>Ankerbeispiel</u> |
| | | T.: Ich glaube am wenigstens ist Sport Performance der Bereich, wo bei uns Innovationsökosysteme bestehen oder wo auch Innovationsfähigkeit herrscht, denn da ist es ein relativ geschlossenes System. (PV7, Pos. 38) |
| IÖS_Stra | IÖS-Strategie | Im Zentrum der Kategorie IÖS_Stra stehen die Fragen: |
| | | <i>Inwieweit ist der IÖS-Ansatz ein zentral verankertes strategisches Führungsinstrument innerhalb der untersuchten Organisationen oder nicht?</i> |
| | | <u>Ankerbeispiel</u> |
| | | D.: Wir sind beim FC K. aktuell in einer Sondersituation, weil der Club sportlich als auch wirtschaftlich in seiner Langzeitentwicklung am Tiefpunkt steht. Das ist ja bekannt. Wir sind vor einigen Woche in die dritte Liga abgestiegen. Wir haben da wirtschaftliche Herausforderungen zu lösen. Meine Projekte sind daher sehr vertriebslastig und das Thema „Innovation“ im eigentlichen Sinne ist eine B- bzw. leider eine C-Priorität. (PV5, Pos. 4) |
| | | <i>Inwieweit besitzen die untersuchten Organisationen ein strategisches IÖS-Management oder nicht?</i> |
| | | Diesbezüglich besteht eine tiefergehende Klassifizierung der Kategorie „vorhanden“ in rudimentär. |
| | | <u>Ankerbeispiel</u> |
| | | M.S.: ...Daraus hat sich entwickelt, dass das A. N. jetzt keine Informationsveranstaltungen und Konferenzen als solche mehr betreibt, sondern sehr zielgerichtet als Mitgliederorganisation Serviceleistungen für die Mitglieder anbietet. Das geht von Incubator-, Accelerator-Programmen bis hin zu Export-MasterClasses. Im dritten Schritt soll ein kollaborativer Hub erstellt werden, in dem all die genannten Teilnehmer physisch zusammenkommen können, um dort im Bereich Sportinnovation miteinander arbeiten zu können. (SU1, Pos. 2) |

Kernkategorien: Innovationskooperation & Partnernetzwerk

Aufbauend auf der im Zuge der Interviewanalyse angewendeten induktiven Untersuchungsperspektive entspringen die Kernkategorien Innovationskooperation und Partnernetzwerk und gehen somit direkt aus dem Datenmaterial hervor. (siehe Tab. 38)

Tabelle 38: Kernkategorie – Innovationskooperation & Partnernetzwerk (eigene Darstellung)

| Code | Bedeutung | Erläuterung |
|------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IK_SQ_Part | Partizipation an Innovationskooperationen | <p>Innovationskooperationen basieren auf bilateralen Partnerschaften, die das Ziel der Innovationsentwicklung verfolgen. Die Merkmale eines IÖS werden jedoch nicht erfüllt.</p> <p>Im Zentrum der Kategorie IK_SQ_Part steht die Frage:</p> <p><i>Ob die untersuchten Organisationen an Innovationskooperationen partizipieren?</i></p> <p><u>Ankerbeispiel</u> T.: Ich würde hier auf die beiden Projekte eingehen, die ich vorhin schon angesprochen habe. Das ein war Crowdfunding, was letztes Jahr gelaufen ist und ein komplett neuer Finanzierungsansatz war, wo wir sehr eng mit f. zusammengearbeitet haben. Da gab es einen persönlichen Kontakt von mir zum Geschäftsführer. Wo wir unsere Hauptsponsoren von Bundesligateam ins Boot geholt haben. Die auch gesagt haben: „Wir können uns mit dem Thema identifizieren.“. Die uns dann einfach monetär oder kommunikativ unterstützt haben. Das zweite große Projekt E-Sport ist dafür sicher noch ein bisschen besser geeignet, dadurch dass es bei uns ein reines Thema in der KG ist. Beim Crowdfunding muss man ja immer etwas aufpassen. Das war ein Projekt unseres angeschlossenen eingetragenen Vereins, sozusagen anderes Konto, andere Trägerschaft als unsere KG wo der Profisport läuft. (PV7, Pos. 26)</p> |
| PN | Partnernetzwerk | <p>Ein Partnernetzwerk konstituiert sich aus Organisationen, die einem Untersuchungsobjekt zugewandt sind. Bspw. Sponsoren und Förderer eines Sportvereins. Innerhalb der Partnerschaften wird nicht das Ziel der Innovationsentwicklung verfolgt. Ebenso werden die Merkmale eines IÖS nicht erfüllt, jedoch stellen Partnernetzwerke eine potenzielle Basis für den Aufbau solcher dar.</p> <p><u>Ankerbeispiel</u> K.: Das auf jeden Fall. Wir haben natürlich eine ganze Menge an Partnern besorgt. (AV1, Pos. 36)</p> |

Nach der grundlegenden Beschreibung der erhobenen Datenstruktur und der inhaltlichen Exemplifizierung der auswertungsrelevanten (Kern-)Kategorien sei abschließend im Sinne der Nachvollziehbarkeit der generierten Forschungserkenntnisse auf die in Tab. 39 aufgeführten *Gründe der Datenabsenz* verwiesen, sodass sich ausgehend von dem konstruierten methodischen Rahmen im darauffolgenden der Ergebnisdarstellung gewidmet werden kann.

Tabelle 39: Gründe der Datenabsenz (eigene Darstellung)

| Nr. | Erläuterung |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| *1 | In diesem Interview wird das Phänomen aus Zeitmangel nicht erfragt. |
| *2 | Im Kontext dieses Interviews werden die Ergebnisse der Analyse des Phänomens nicht dargelegt, da dies bzgl. der zentralen Forschungsfragestellung nicht zielführend erscheint. |
| *3 | Der Interviewpartner engagiert sich aktuell in keinem semiprofessionellen Amateursportverein, sodass eine Analyse des Phänomens nicht zielführend erscheint. |
| *4 | Der Verlauf bzw. die Daten des Interviews lassen die Evaluation des Phänomens nicht zu. |
| *5 | In dem Interview werden keine Aussagen bzgl. des Phänomens gemacht. |
| *6 | In dem Interview kann das Phänomen nicht klar identifiziert werden. |
| *7 | In dem Interview wird das Phänomen nicht erfragt. |
| *8 | In dem Interview wird das Phänomen nicht erfragt, da bereits ein vorausgesetztes Phänomen vorhanden/erfüllt ist. |
| *9 | Eine genaue Kategorisierung des Phänomens ist in diesem Interview nicht möglich. |

Wie in Kap. 4.2.4 dargelegt, gestaltet sich die Auswertung der erhobenen Forschungsdaten (Kategorien, Konzepte und Phänomenen) entlang einer quantitativen Betrachtung, die auf qualitativer Ebene mittels Ankerbeispielen fundiert wird, mit dem Ziel, stichprobenbezogene Erkenntnisse zu generieren. Diese resultieren im Rahmen der Bearbeitung der forschungsleitenden Fragestellungen i. und ii., in Annahmen zum Status quo von IÖS im Sport (siehe Kap. 4.3.1) und konkretisieren sich letztlich in der Formulierung daraus abgeleiteter praxisrelevanter Themenschwerpunkte (siehe Kap. 4.3.2). Ausgehend von der definierten Logik wird sich somit im nächsten Schritt der Erläuterung und Interpretation der generierten Daten zu gewandt.

Tabelle 40: Innovation – Verständnis (a) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Σ n | PV | PV | PV | PV | PV | PV | PV | PV | n | AV | AV | AV | AV | AV | AV | n | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | n | SU | SU | SU | n |
|---------------------------------------------------------|---------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----|----|----|----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | 1 | 2 | 3 | |
| Differenziertes Verständnis des Begriffs „Innovation“ | 10/22 | x | x | x | | | | | x | 4/7 | | | | | | | 0/6 | x | | | | x | x | x | x | 5/8 | | | x | 1/1 |
| Undifferenziertes Verständnis des Begriffs „Innovation“ | 12/22 | | | | x | | | | | 3/7 | x | x | x | x | x | x | 6/6 | | x | x | | | | | x | 3/8 | *2 | *2 | | 0/1 |

„Die Ausprägung des Innovationsverständnisses der Befragten von differenziert zu undifferenziert ist nahezu gleichverteilt.“

Diesbezüglich kann 10 von 22 interviewten Personen ein differenziertes Innovationsverständnis attestiert werden, welches maßgeblich in den Untersuchungszielgruppen Profisportvereine und Sportartikel/-gerätehersteller verankert ist. 12 der 22 Befragten weisen ein undifferenziertes Verständnis des Innovationsbegriffs auf, welches insbesondere innerhalb der Untersuchungszielgruppe Amateursportvereine identifiziert werden kann. (siehe Tab. 40)

Profisportvereine (PV)

Die Untersuchungszielgruppe zeigt mit einer aHV von 4 zu 3 eine leichte Tendenz in Richtung eines differenzierten Innovationsverständnisses. (siehe Tab. 40)

Amateursportvereine (AV)

Innerhalb der gesamten Kohorte ist ein undifferenziertes Verständnis des Innovationsbegriffs zu beobachten. (siehe Tab. 40)

Sportartikel/-gerätehersteller (SA/GA)

Die Befragten der Teilstichprobe weisen mit einer aHV von 5 zu 3 ein überwiegend differenziertes Innovationsverständnis auf. (siehe Tab. 40)

Werden die generierten Forschungserkenntnisse im Kontext der in Kap. 4.2.5 dargelegten Nexūs O-I_2⁴⁰ und I-IÖS_1⁴¹ betrachtet, so können weitere Ableitungen getroffen werden, die eine tiefergehende Charakterisierung des Samples wie folgt ermöglichen:

O-I_2 Ausgehend von einem differenzierten Innovationsverständnis ist 10 von 22 untersuchten Sportorganisationen eine substantielle Voraussetzung zur Entwicklung von Innovation inhärent (siehe Tab. 41, bspw. I_Ver_dif_3)

Beruhend auf einem undifferenzierten Innovationsverständnis ist 12 von 22 untersuchten Sportorganisationen eine substantielle Voraussetzung zur Entwicklung von Innovation absent (siehe Tab. 41, bspw. I_Ver_undif_4).

I-IÖS_1 Ausgehend von einem differenzierten Innovationsverständnis ist bei 10 von 22 untersuchten Sportorganisationen eine hinreichende Basis für die vitale Partizipation an einem IÖS gegeben (siehe Tab. 41, bspw. I_Ver_dif_3).

Beruhend auf einem undifferenzierten Innovationsverständnis ist bei 12 von 22 untersuchten Sportorganisationen keine hinreichende Basis für die vitale Partizipation an einem IÖS gegeben (siehe Tab. 41, bspw. I_Ver_undif_3).

⁴⁰ Die Ausprägung des Innovationsverständnisses einer Organisation determiniert unter anderem deren Potenzial, Innovationen zu entwickeln.

⁴¹ Die Ausprägung des Innovationsverständnisses einer Organisation determiniert mitunter deren Fähigkeit als vitaler Akteur an einem IÖS zu partizipieren bzw. eines aufzubauen.

Tabelle 41: Innovation – Verständnis (b) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Code_Nr. | Quelle | Ankerbeispiel |
|---------------------------------------------------------|---------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Differenziertes Verständnis des Begriffs „Innovation“ | I_Ver_dif_1 | PV1 Pos. 4 | G: Zwei bis drei gute Ideen, die am Ende des Tages einen Mehrwert für unser Kernprodukt Fußball bringen. Man muss differenzieren, dass wir uns beim Innovationsmanagement ganz stark auf den sportlichen Kontext fokussieren, weniger auf die Bereiche Fan Engagement oder Fan Experience, da sind wir sicherlich ein bisschen anders gelagert. Wir sind sehr inhaltlich getrieben in dem was wir tun, deshalb spreche ich vom Ideenmanagement, was am Ende des Tages zu einer Innovation führt, wenn wir es zeitübergreifend in verschiedenen Wettkampfteams einsetzen können. Bei uns steht vor jeder Innovation eine klare Definition des Erkenntnisinteresses. |
| | I_Ver_dif_2 | PV6 Pos. 4 | HB.: Innovation, was wahrscheinlich auch die gängigste Übersetzung des Worts ist, verstehen wir als Neuerung, aber Erneuerung einhergehend mit einer Optimierung bzw. Verbesserung. Schlicht gesagt, entsteht das Innovationsstreben durch die Verbesserung von Potenzialen des Vereins. |
| | I_Ver_dif_3 | SA/GA1 Pos. 6 | O.: Wir haben immer sehr stark zwischen den Horizonten Now, New, Next unterschieden. Now, sehr starker Produktinnovationsfokus. New, geht dann in die Bereiche neue Produktkategorien, oder neue Prozesse und der Next-Horizont war dann wirklich neue Geschäftsmodelle und wir waren prinzipiell in allen diesen Horizonten aktiv, aber der der Fokus liegt natürlich, weil der Fokus aufs Kerngeschäft liegt sehr stark im Produktinnovationsbereich, das heißt wie kannst du einfach neue Produktkategorien entwickeln. Mit neuen Technologien und Technologien in dem Fall sind dann neue Stoffarten, neue Technologien im Zusammenhang mit Atmungsaktivität, Federung, Stabilität, Geschwindigkeit, solche Geschichten. Aber für die neuen Produkte brauchen wir auch sehr stark neue Prozesse, ... Fertigungsprozesse, die das ermöglichen können, das heißt das sind die zwei Fokusthemen, wenn es um Animation geht und mit AA. haben wir uns sehr stark auf diesen dritten Horizont, den neue Geschäftsmodelle „Slash“ Servicehorizont konzentriert, was aber im Vergleich zu den anderen Horizonten sehr unterrepräsentiert war. (SA/GA1, Pos. 6) |
| | I_Ver_dif_4 | SA/GA5 Pos. 4 | JB.: Also Innovation ist nach meinem Verständnis oder nach dem Verständnis des Unternehmens eine Neuheit eines Produkts, die einen tatsächlichen Kundennutzen hat und die somit vom Markt [...]. Das klingt jetzt so ein bisschen nach einem Lehrbuch oder einem Lexikoneintrag, aber im Endeffekt haben wir bei K. den Anspruch, dass wenn wir wichtige neue Geschäfte machen, die in der oberen Preisskala der Geräte sind, dass wir da ein bis zwei Innovationstories haben, die wirklich Verkaufsargument sind, die einzigartigen sind. [...] |
| Undifferenziertes Verständnis des Begriffs „Innovation“ | I_Ver_undif_1 | PV8 Pos. 8 | P.: Es gibt tausend abstrakte Definitionen. Innovation bedeutet im Sport: Dinge zu tun, die üblicherweise nicht getan werden, wo es auch keine Vorläufermodelle gibt und ich einfach mit Copy and Paste etwas übernehmen kann. Den Mut zu haben wirklich etwas Neues zu tun, was vllt. auf den ersten Blick gar nichts mit dem eigentlichen Zweck eines Sportclubs zu tun hat. Ganz allgemein gesagt. |
| | I_Ver_undif_2 | AV 1 Pos. 4 | K.: Ja, da gibt es ja unterschiedliche Ansätze, wie man das definieren kann. Also wir haben uns im Vorfeld nicht auf eine große Definition festgelegt. |
| | I_Ver_undif_3 | SA/GA2 Pos. 8 | G-H.: There is no real answer to that question. I think what the most people are trying to do, let us say our CEO wants us to make cool stuff that works. That is what he is expecting us to deliver. |
| | I_Ver_undif_4 | SA/GA3 Pos. 8 | S.: Was vllt. da ganz interessant ist: Es gibt keine Definition. XT. versteht unter Innovation dies und das. |

Tabelle 42: Innovation – Innovationsagenda (a) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Σ n | PV | PV | PV | PV | PV | PV | PV | PV | n | AV | AV | AV | AV | AV | AV | n | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | n | SU | SU | SU | n |
|----------------------------------------------------|---------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|----|----|----|----|----|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---|----|-----|-----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | 1 | 2 | 3 | |
| Eine strukturierte Innovationsagenda ist vorhanden | 10/23 | x | x | x | x | | | | x | 5/8 | | | | | | | 0/5 | x | | x | | | | x | 3/8 | x | | | x | 2/2 |
| Eine Innovationsagenda ist vorhanden *9 | 1/23 | | | | | | | | | 0/8 | | | | | | | 0/5 | | | | | | x | 1/8 | | | | | 0/2 | |
| Eine Innovationsagenda ist implizit vorhanden | 8/23 | | | | | x | | | x | x | 3/8 | x | | x | x | x | 4/5 | | | | | x | 1/8 | | | | | 0/2 | | |
| Eine Innovationsagenda ist nicht vorhanden | 4/23 | | | | | | | | | 0/8 | | x | | | | | 1/5 | | x | | x | | | x | 3/8 | | | | | 0/2 |

„Mehr als 80% der analysierten Sportorganisationen besitzen eine Innovationsagenda.“

So weisen 19 von 23 untersuchten Sportorganisationen eine solche auf. Dies spezifiziert sich in zehn Sportorganisationen mit einer strukturierten und acht mit einer impliziten Innovationsagenda. Bei einem Untersuchungsobjekt ist eine Innovationsagenda vorhanden, jedoch nicht näher definierbar.

Markant ist, dass alle untersuchten Profisportvereine eine Innovationsagenda besitzen. Indes kann bei 5 von 23 untersuchten Sportorganisationen keine Innovationsagenda identifiziert werden. (siehe Tab. 42)

Profisportvereine (PV)

Innerhalb der Untersuchungszielgruppe kann bei allen acht analysierten Proficlubs eine Innovationsagenda identifiziert werden.

Dies differenziert sich in jeweils drei Clubs mit einer impliziten Innovationsagenda sowie fünf, die klar definierte Innovationsthemen adressieren (siehe Tab. 42).

Amateursportvereine (AV)

4 der betrachteten 6 Amateursportvereine charakterisieren sich durch eine implizite Innovationsagenda. Lediglich ein Verein besitzt keine Innovationsagenda (siehe Tab. 42).

Sportartikel/-gerätehersteller (SA/GA)

Die Untersuchungszielgruppe umfasst drei Unternehmen, die eine klar strukturierte Innovationsagenda formieren. Jeweils ein Untersuchungsobjekt modelliert eine nicht näher definierbare bzw. implizite Innovationsagenda. Dahingegen sind drei Unternehmen durch die Absenz einer klar definierten Innovationsagenda gekennzeichnet (siehe Tab. 42)

Werden die generierten Forschungserkenntnisse im Kontext des in Kap. 4.2.5 dargelegten Nexus I-IÖS₃⁴² betrachtet, so können weitere Ableitungen getroffen werden, die eine tiefergehende Charakterisierung des Samples wie folgt ermöglichen:

I-IÖS₃ Abgeleitet aus dem Vorhandensein einer (strukturierten) Innovationsagenda konstituiert sich für 11 von 23 betrachteten Organisationen ein Ansatzpunkt zur strategischen Ausrichtung eines IÖS. Einher geht damit die Annahme, dass innerhalb der betreffenden Untersuchungsobjekte eine tiefergehende Auseinandersetzung mit Innovationsthemen stattfindet (siehe Tab. 43, bspw. IAG_SQ_vor_1).

Basierend auf einer implizit bzw. nicht vorhandenen Innovationsagenda besitzen 12 von 23 untersuchten Organisationen keinen Ansatzpunkt zur strategischen Ausrichtung eines IÖS. Assoziiert wird damit die Annahme, dass innerhalb der betreffenden Untersuchungsobjekte keine tiefergehende Auseinandersetzung mit Innovationsthemen besteht (siehe Tab. 43, bspw. IAG_SQ_nvor_1).

Tabelle 43: Innovation – Innovationsagenda (b) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Code_Nr. | Quelle | Ankerbeispiel |
|----------------------------------------------------|--------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Eine strukturierte Innovationsagenda ist vorhanden | IAG_SQ_vor_1 | PV1 Pos. 48 | G.: Wir haben im Research Lab zehn Themenbereiche, die wir in den nächsten fünf Jahren gezielt erforschen, basierend auf den Forschungen der letzten vier Jahre, wo wir gesehen haben, jetzt sind wir da am Ende, jetzt müssen wir die nächste Stufe machen. Da geht es klar um die athletische Ausbildung, die Gesamtausbildung, da geht es um Wahrnehmungsthemen, da geht es sicherlich auch darum Assessmentverfahren so einfach zu gestalten, dass die in einer stink normalen Jugendmannschaft eingesetzt werden können oder bei engagierten erwachsenen Mannschaften, um Sportgesundheit zu generieren, weil das Thema Leistungssport funktioniert natürlich nur mit einer breiten Masse darunter, weil woraus rekrutiert der Leistungssport seine Athleten? Aus dem Breitensport. |
| | IAG_SQ_vor_2 | SA/GA1 Pos. 6 | O.: Wir haben immer sehr stark zwischen den Horizonten Now, New, Next unterschieden. Now, sehr starker Produktinnovationsfokus. New, geht dann in die Bereiche neue Produktkategorien, oder neue Prozesse und der Next-Horizont war dann wirklich neue Geschäftsmodelle und wir waren prinzipiell in allen diesen Horizonten aktiv, aber der Fokus liegt natürlich, weil der Fokus aufs Kerngeschäft liegt sehr stark im Produktinnovationsbereich, das heißt wie kannst du einfach neue Produktkategorien entwickeln. Mit neuen Technologien und Technologien in dem Fall sind dann neue Stoffarten, neue Technologien im Zusammenhang mit Atmungsaktivität, Federung, Stabilität, Geschwindigkeit, solche Geschichten. Aber für die neuen Produkte brauchen wir auch sehr stark neue Prozesse, ... Fertigungsprozesse, die das ermöglichen können, das heißt, das sind die zwei Fokusthemen, wenn es um Animation geht |

⁴² Die organisationsinterne Innovation(-agenda) ist ein konstituierendes Merkmal der strategischen Ausrichtung eines IÖS.

| | | | |
|----------------------------------------------------------|---------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | und mit AA. haben wir uns sehr stark auf diesen dritten Horizont, den neue Geschäftsmodelle „Slash“ Servicehorizont konzentriert, was aber im Vergleich zu den anderen Horizonten sehr unterrepräsentiert war. |
| Eine Innovationsagenda ist vorhanden | IAG_SQ_vor_3 | PV2 Pos. 37 | G: Ich glaube, dass die Felder sehr, sehr weitreichend sind. Das geht über das Vertrieb- und Marketingthema, über Organisationsthemen bis hin zu Human Resources – schon ein breites Spektrum. |
| | IAG_T_1 | SA/GA6 Pos. 2 | UE.: ...Das ganze Unternehmen befasst sich mit dem Thema Faszien und Training. Dieses Thema Faszien hat eben immer mehr an Bedeutung gewonnen und die Wichtigkeit wurde erkannt und insofern entwickeln wir Produkte, die angefangen mit der schwarzen Rolle, und inzwischen aber ein großes ergänzendes Sortiment drum herum, im weitesten Sinne für Wohlbefinden, entspannte Faszien und somit Mobilität sorgen. |
| Eine Innovationsagenda ist implizit vorhanden | IAG_SQ_impl_1 | PV7 Pos. 8 | T.: Da gibt es sicher vielfältige Motive. Bspw. das Thema E-Sport. Wenn der Markt, das Umfeld bzw. andere Marktteilnehmer sich in irgendeine Richtung entwickeln und wir sagen: „Ok wir gehen diesen Weg mit.“. Es ist ein Trend den wir erkennen, den wir mitgehen möchten. Der zweite Punkt sind ganz maßgeblich Rückmeldungen, die wir von unseren Kunden und Partnern bekommen. Also externer Input in Form von Rückmeldungen was läuft gut, was läuft nicht gut. „Habt ihr schon mal über dies und jenes nachgedacht?“ Das sind ganz entscheidende Faktoren, wo wir sagen: „Ok, dann nehmen wir uns diesem Thema mal an.“. Dann in unserem Fall sicherlich auch dadurch, dass unser Hauptsponsor ein innovatives Unternehmen ist und derzeit viele Steine umdreht, sind wir auch angehalten gewisse Sachen mitzugehen, die wir so aus eigener Kraft gar nicht stemmen könnten oder angehen würden. Aber wie gesagt, auch das ist eine externe Komponente und ansonsten ist es ganz klassisch das Thema Wachstum, was uns immer lenkt und uns vor Herausforderungen stellt und wo wir gucken, wie wir von unseren bisherigen Maßnahmen abweichen und innovativere Wege wählen, um Wachstum in allen Bereichen zu generieren. Um zu gucken, wie können wir dem Mitglieder- und Zuschauerwachstum begegnen. |
| | IAG_T_2 | AV6 Pos. 6 | BL.: ...Da sind wir seit Jahren schon sehr weit. Wo wir hinterhergehangen haben oder immer noch hinterherhängen, ist der Bereich Vereinsstruktur, Service für Mitglieder und da haben wir uns jetzt gesagt, weil der SVL jetzt 90 geworden ist:... |
| Eine strukturierte Innovationsagenda ist nicht vorhanden | IAG_SQ_nvor_1 | AV1 Pos. 8 | K.: ...Ohne, dass man jetzt einen Fokus auf einen speziellen Bereich legt und sagt: „Genau da wollen wir jetzt diese oder jene Innovation.“ Das ergibt sich dann vielleicht auch von selbst. |
| | IAG_SQ_nvor_2 | SA/GA8 Pos. 14 | KR.: Das ist halt eher implizit in so einem Startup enthalten. Deswegen tue ich mich da etwas schwer mit dem Begriff Innovation im Startup, weil das ist ja was anderes, wenn du aus dem Mittelstand kommst. Der macht seit 20 Jahren das Gleiche und der soll jetzt was Neues machen. Oder ist gezwungen was Neues zu machen. Wir machen ja nur etwas Neues. Im Grunde ist all das was wir tun Innovation. Von dem her ist es einerseits irgendwie das total Wichtige und es dreht sich eigentlich nur alles darum. Aber ohne, dass wir die ganze Zeit von Innovation reden. Sondern wir gucken uns an, was es am Markt gibt und wo wir besser sein müssen. |

Tabelle 44: Innovation – Relevanz für die eigene Organisation (a) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Σ n | PV | | | | | | | | n | AV | | | | | | n | SA/GA | | | | | | | | n | SU | | | n |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----|---|---|---|---|---|---|-----|---|----|---|---|---|---|-----|---|-------|---|----|---|---|---|---|-----|-----|----|---|-----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | 1 | 2 | 3 | |
| Innovationen besitzen eine hohe Relevanz für die eigene Organisation | 13/21 | x | x | x | | | x | x | 5/8 | x | x | | x | | x | 4/5 | | | | | | x | x | | x | 3/7 | | | x | 1/1 |
| Innovationen besitzen eine divergierende Relevanz innerhalb der eigenen Organisation | 1/21 | | | | x | | | | 1/8 | | | | | | | 0/5 | | | | | | | | | 0/7 | | | | 0/1 | |
| Innovationen besitzen eine wachsende Relevanz für die eigene Organisation | 2/21 | | | | | | | | 0/8 | | | | | | | 0/5 | | | | *1 | | | x | | 2/7 | *7 | *7 | | 0/1 | |
| Innovationen besitzen eine hohe Relevanz für die eigene Organisation; in der aktuellen sportlichen und wirtschaftlichen Lage jedoch nicht | 1/21 | | | | | x | | | 1/8 | | | | | | | 0/5 | | | | | | | | | 0/7 | | | | 0/1 | |
| Innovationen besitzen eine untergeordnete Relevanz für die eigene Organisation | 4/21 | | | | | | | x | 1/8 | | | | x | | | 1/5 | x | x | | | | | | | 2/7 | | | | 0/1 | |

„Für mehr als dreiviertel der Befragten hat Innovation eine hohe bzw. wachsende Relevanz im Kontext der eigenen Sportorganisation.“

Dies ist auf Aussagen von 17 der 21 interviewten Personen zurückzuführen. Vier Befragte legen dar, dass Innovationen für ihre Sportorganisation eine untergeordnete Rolle spielen. Insgesamt gestaltet sich die aHV zwischen den Untersuchungszielgruppen auf Kategorienebene als ausgeglichen. (siehe Tab. 44)

Profisportvereine (PV)

5 von 8 Profisportvereinen schreiben Innovationen eine hohe Relevanz zu. Zwei Clubs hingegen machen diesbezüglich teilweise konträre Aussagen, die Innovationen zwar eine hohe Bedeutung für die eigene Organisation bestätigen, jedoch auch Einschränkungen benennen, die auf Marktbeobachtungen zurückzuführen sind (siehe Tab. 45, I_Rel_ho_egORG_6 & I_Rel_ni_egORG_1). Indes besitzen Innovationen für ein Untersuchungsobjekt eine untergeordnete Rolle. (siehe Tab. 44)

Amateursportvereine (AV)

Mit einer aHV von 5 zu 1 wird deutlich, dass Innovationen innerhalb der Untersuchungszielgruppe eine hohe Bedeutung besitzen. (siehe Tab. 44)

Sportartikel/-gerätehersteller (SA/GA)

3 von 7 Befragten attestieren Innovation eine substantielle Bedeutung für ihr Unternehmen. Jeweils zwei Interviewte bekunden diesbezüglich eine zunehmende Fokussierung des Themas bzw. schreiben Innovationen eine untergeordnete Rolle zu. (siehe Tab. 44)

Werden die generierten Forschungserkenntnisse im Kontext des in Kap. 4.2.5 dargelegten Nexus I-IÖS_2⁴³ betrachtet, so können weitere Ableitungen getroffen werden, die eine tiefergehende Charakterisierung des Samples wie folgt ermöglichen:

I-IÖS_2 Begründet auf einer hohen bzw. wachsenden Relevanz von Innovationen für die eigene Sportorganisation kann angenommen werden, dass 17⁴⁴ von 21 Untersuchungsobjekte eine fundamentale Voraussetzung inhärent ist, die einen qualifizierten Zugang zu IÖS lanciert (siehe Tab. 45, bspw. I_Rel_ho_egORG_7).

Begrenzt durch eine untergeordnete Relevanz von Innovationen für die eigene Sportorganisation fehlt 4 von 21 Untersuchungsobjekten eine wesentliche Voraussetzung, um einen qualifizierten Zugang zu IÖS entwickeln (siehe Tab. 45, bspw. I_Rel_kei_egORG_1).

⁴³ Der Grad der Relevanz von Innovationen für eine Organisation bestimmt deren Einstellung zu IÖS.

⁴⁴ Grundsätzlich besitzen Innovationen für die Organisationen PV4 und PV5 eine hohe Relevanz, sodass diese in die aHV inkludiert werden.

Tabelle 45: Innovation – Relevanz für die eigene Organisation (b) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Code_Nr. | Quelle | Ankerbeispiel |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Innovationen besitzen eine hohe Relevanz für die eigene Organisation | I_Rel_ho_e-gORG_1 | PV1 Pos. 6 | Wenn ich das in diese Scheinwelt Fußball übertrage, sind wir sicherlich auch in anderen Bereichen Innovationsführer, weil wir auch Software unseres Hauptsponsors in die prozessuale Landkarte des Unternehmens integriert haben. Also würde man sagen: „Ja wir sind auch in anderen Bereichen innovativ“, mit der Einschränkung, die ich vorhin genannt habe, was das für uns bedeutet. |
| | I_Rel_ho_e-gORG_2 | PV3 Pos. 47 | KH.: ...Wir wollen uns ja prinzipiell so ein bisschen als innovativster und digitalster Bundesligist positionieren. |
| | I_Rel_ho_e-gORG_3 | AV6 Pos. 4 | BL: Innovation ist Erneuerung und ich sag mal im Kontext ist es natürlich für uns... Wir nennen es immer im Vorstand „SVL - fit für die Zukunft“. Das ist für uns das Schlagwort, wo wir einfach sagen: „Wie müssen wir uns aufstellen, um den veränderten Bedingungen unserer Gesellschaft irgendwo gerecht zu werden.“ |
| | I_Rel_ho_e-gORG_4 | SA/GA1 Pos. 16 | O.: Also prinzipiell soll Innovation überall stattfinden. |
| | I_Rel_ho_e-gORG_5 | SA/GA5 Pos. 34 | JB.: ... Mittlerweile ist der Anspruch benannt, jedes neue Projekt mit Innovation zu versehen. |
| Innovationen besitzen eine divergierende Relevanz innerhalb der eigenen Organisation | I_Rel_ho_e-gORG_6 | PV4 Pos. 14 | KL.: *2 Sek.* Das müsste man vllt. auch wieder herunterbrechen. Unser Kerngeschäft ist Fußball, da ist klar... Ich sag jetzt mal Produktmanagement... Wenn der Trainer unser Produktmanager wäre... Im Produktmanagement muss man so innovativ wie möglich sein, weil man hat klare Rahmenbedingungen – man misst sich gegen andere Vereine und das oberste Ziel ist es sportliche erfolgreich zu sein und da muss man mit innovativen Methoden versuchen jede Stellschraube so zu drehen und sei sie noch so klein, dass man ein optimales Ergebnis erzielt. |
| | I_Rel_ni_e-gORG_1 | PV4 Pos. 14 | KL.: ...Wenn man das jetzt auf der Geschäftsstelle betrachtet z.B. im operativen Bereich oder im Marketingbereich, dann haben wir als Verein bei Teilen der Anhängerschaft gemerkt, dass es gar nicht so nötig ist bis ins letzte Detail innovativ zu sein, weil die Leute, die ins Stadion kommen wollen sich oft sehr stark auf ein paar Kernthemen beschränken. Die sind natürlich interessiert am Fußball, aber der Rest der muss einfach laufen. Ganz pragmatisch gesehen ist es wichtig, dass die Leute nicht endlos in Schlangen stehen, dass die Leute eine Bratwurst relativ schnell bekommen und das Bier nicht zu teuer ist. Das ist eine Hauptzielstellung der Geschäftsführung. |
| Innovationen besitzen eine wachsende Relevanz für die eigene Organisation | I_Rel_ho_e-gORG_7 | SA/GA3 Pos. 6 | S.: ...Dann bin ich vor zwei Jahren nach X. zu XT. gewechselt. Den Aufgabenbereich, den ich dort betreue, ist etwas vielfältiger. Es geht nicht nur um ein Sports Science Research Lab – quasi die funktionale Überprüfung von Sportschuhen. Es geht vielmehr darum Innovationen innerhalb des Research and Development Innovation Centers von XT. auf breiterer Ebene voranzutreiben, wo dann im Prinzip ein gesamter Produktzyklus vom Design, Prototyping, Manufacturing über die wissenschaftliche Validierung der Funktion der Sportschuhe getätigt wird. Sozusagen unter einem Hub. Eine Hauptaufgabe ist es, die Innovationen innerhalb der Firma zu integrieren, praktisch die Schnittstelle zwischen Marketing/Branding und Sales und Retail zu sein, sodass letztendlich die funktionalen Innovationen, die wir herstellen, praktisch im direkten Business, in der Ansprache der Konsumenten, den Händlern, Distributoren dann auch genutzt werden. |

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Innovationen besitzen eine hohe Relevanz für die eigene Organisation; in der aktuellen sportlichen und wirtschaftlichen Lage jedoch nicht | I_Rel_ni_e- gORG_1 | PV5 Pos. 4 | D.: Wir sind beim FC K. aktuell in einer Sondersituation, weil der Club sportlich als auch wirtschaftlich in seiner Langzeitentwicklung am Tiefpunkt steht. Das ist ja bekannt. Wir sind vor einigen Woche in die dritte Liga abgestiegen. Wir haben da wirtschaftliche Herausforderungen zu lösen. Meine Projekte sind daher sehr vertriebslastig und das Thema „Innovation“ im eigentlichen Sinne ist eine B- bzw. leider eine C-Priorität. |
| Innovationen besitzen keine Relevanz für die eigene Organisation | I_Rel_kei_e- gORG_1 | PV5 Pos. 9- 10 | D.: Ja natürlich, „Sportorganisation“ hört sich ein bisschen hölzern an. Tatsächlich sind wir ein kulturelles Phänomen und ein Sportverein mit einer hohen gesellschaftlichen Relevanz wie viele andere Vereine in Deutschland und natürlich widmen wir uns solchen Themen. Nicht nur, weil wir das müssen, sondern auch freiwillig, weil wir da draußen Hunderttausende bespielen – Dauerkartenbesitzer, Mitglieder, Fans. Da geht es natürlich über viele emotionale Themen, da kann man Innovation nicht ausklammern. A.: Gibt es denn bei Ihnen bestimmte Bereiche, in denen Sie, aus Ihrer Sicht, Innovationen adoptieren oder sogar entwickeln? BA.: Nein, jetzt direkt keine. |

Tabelle 46: Innovation – Generelle Relevanz (a) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Σ n | PV 1 | PV 2 | PV 3 | PV 4 | PV 5 | PV 6 | PV 7 | PV 8 | n | AV 1 | AV 2 | AV 3 | AV 4 | AV 5 | AV 6 | n | SA/ GA 1 | SA/ GA 2 | SA/ GA 3 | SA/ GA 4 | SA/ GA 5 | SA/ GA 6 | SA/ GA 7 | SA/ GA 8 | n | SU 1 | SU 2 | SU 3 | n |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----|---------|---------|---------|-----|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Innovationen besitzen generell eine wachsende Relevanz für Sportorganisationen | 1/13 | | | | *5 | *5 | *5 | | *5 | 0/4 | | *5 | | *5 | *5 | *5 | 0/2 | | *5 | x | *5 | | | *5 | *5 | 1/4 | | | | 0/3 |
| Innovationen besitzen eine divergierende Relevanz für Sportorganisationen | 4/13 | | | x | | | | | | 2/4 | x | | x | | | | 2/2 | | | | | | | | 0/4 | | | x | 1/3 | |

„Beinahe 70% der Interviewten bestätigen Innovationen im Kontext von Sportorganisationen eine hohe bzw. wachsende Relevanz.“

Demgemäß geben 9 von 13 Befragten an, dass Innovationen für Sportorganisationen generell eine hohe bzw. wachsende Bedeutung haben. Vier Personen verdeutlichen hingegen, dass die Relevanz von Innovationen bei Sportorganisation einer Polarisierung unterliegt, da diese Vorteile und Risiken bergen, die gegeneinander abzuwägen sind oder unterschiedliche Einstellungen zum Konstrukt innerhalb einer Sportart bestehen (siehe Tab. 47 bspw., I_Rel_ind_1 & I_Rel_ni_gen_1). (siehe Tab. 46)

Profisportvereine (PV)

3 von 4 interviewten Personen der Untersuchungszielgruppe erachten Innovationen generell als relevant für Sportorganisationen. Im Kontext der Sportart Fußball wird von einem Befragten

beschrieben, dass Unterschiede zwischen den Clubs hinsichtlich der Bedeutung von Innovationen bestehen. (siehe Tab. 46)

Amateursportvereine (AV)

Die Aussagen innerhalb der Untersuchungszielgruppe verdeutlichen bipolare Einstellungen gegenüber der Relevanz von Innovationen, die bspw. auf der Abwägung basieren, ob Innovationen einen Beitrag zum sportlichen Erfolg leisten oder nicht (siehe Tab. 47, bspw. I_Rel_ind_1). (siehe Tab. 46)

Sportartikel/-gerätehersteller (SA/GA)

Die befragten Personen der Untersuchungszielgruppe sind der Auffassung, dass Innovationen innerhalb ihrer Branche ein Erfolgsfaktor mit hoher bzw. wachsender Relevanz sind (siehe Tab. 46).

Sekundäre Untersuchungszielgruppen (SU)

Die Anmerkungen der in IÖS-Hub-Organisationen tätigen Interviewten deuten daraufhin, dass Innovationen für

Sportorganisationen einen hohen Stellenwert besitzen (siehe Tab. 47, bspw. I_Rel_ho_gen_4). (siehe Tab. 46)

Werden die generierten Forschungserkenntnisse im Rahmen des in Kap. 4.2.5 dargelegten Nexus I-IÖS_2⁴⁵ betrachtet, so kann folgendes abgeleitet werden:

I-IÖS_2 Ausgehend von der stichprobenbezogenen Erkenntnis, dass Innovationen im Kontext von Sportorganisationen eine überwiegend hohe bzw. wachsende Relevanz zugesprochen wird, kann vermutet werden, dass innerhalb der untersuchten Sportbranchen eine fundamentale Voraussetzung vorhanden ist, die einen qualifizierten Zugang zu IÖS bietet (siehe Tab. 47, bspw. I_Rel_ho_gen_3).

⁴⁵ Der Grad der Relevanz von Innovationen für eine Organisation bestimmt deren Einstellung zu IÖS.

Tabelle 47: Innovation – Generelle Relevanz (b) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Code_Nr. | Quelle | Ankerbeispiel |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Innovationen besitzen generell eine hohe Relevanz für Sportorganisationen | I_Rel_ho_gen_2 | PV5 Pos. 16 | D.: Ja natürlich, wir sind nicht der einzige Fußballanbieter, nicht die einzige Sportorganisation, um ihr Wording mal zu übernehmen. Wir sind regional eine relativ exklusiv dastehende Geschichte, aber wir sind mit anderen Freizeithemen im Wettbewerb. Fußball ist an der ein oder anderen Stelle ein sehr volatiles Thema, abhängig von kurzfristigen Siegen und Niederlagen. Von daher sehe ich Innovation im weitesten Sinne als wichtigen Faktor. |
| | I_Rel_ho_gen_3 | SA/GA5 Pos. 42 | JB.: Ja, wenn man sich die Wettbewerber anschaut dann kann man einfach merken, dass im premium Bereich Anbieter wie L. oder mittlerweile auch TG. unterwegs sind, die einen perfektionistischen Anspruch an Design und Qualität haben, aber auch innovativ sind. |
| | I_Rel_ho_gen_4 | SU1, Pos. 7-8 | A.: In welchen Bereichen unterstützt das A. N. die Entwicklung von Innovationen? Gibt es neben Trade Missions, Inkubatoren- und Accelerator-Programmen weitere Ansätze? M. S.: Das wäre die dritte Phase, in die wir jetzt reingehen, in der wir jetzt einen kollaborativen Hub aufbauen. Wir haben sechs Universitäten, die sich daran beteiligen werden. Wir haben bisher ein Dutzend Firmen und dann die Reihe von A. N.-Mitgliedern, also die Startup-Unternehmen. In den vier Themenbereichen werden die kollaborative Projekte abhalten. |
| Innovationen besitzen generell eine wachsende Relevanz für Sportorganisationen | I_Rel_ho_gen_5 | SA/GA3 Pos. 18 | S.: ...Das fängt damit an, dass Innovation mit sicher zu 100 Prozent als notwendig gesehen wird, als essenziell und alle haben ein Innovationsdepartment. |
| Innovationen besitzen eine divergierende Relevanz für Sportorganisationen | I_Rel_ho_gen_6 | SU3, Pos. 4 | R.: Das ist lustig, als ich diese Frage gelesen habe, weil für mich ist das das „A und O“ und auch die einzige Chance, die eine so junge Sportart hat, um zu wachsen und herauszustecken, also Innovation ist ganz weit oben. |
| | I_Rel_ni_gen_1 | SU3, Pos. 4 | R.: ...teilweise hast du es mit dem indischen Verband zu tun und das ist der größte Verband, der bei Innovation und technologischer Gewandtheit ganz weit hinten liegt. Also bei uns ist Innovation an der Spitze in diesem kleinen Sportökosystem, ganz großgeschrieben, ich sehe das als einzige Chance aus der Sportart etwas zu machen. Die Leute, die die Sportart teilweise mit aufbauen sind sich dessen teilweise noch nicht bewusst. |
| | I_Rel_ind_1 | AV1 Pos. 20 | Manche Vereine fahren gut damit, weniger innovationsfreudig zu sein. Andere, die Probleme haben oder hinterherhinken, den täte es vielleicht ganz gut. Also wenn ich jetzt konkurriere mit den Mannschaften in meiner Liga und gerne von der Regionalliga in die dritte aufsteigen möchte aber nur den halben Etat zur Verfügung habe wie meinen Konkurrenten, dann ist es eigentlich klar, dass es rein übers Geld wahrscheinlich nicht funktionieren wird. Also sollte man sich überlegen, ob man für Innovationen oder bestimmte Geschäftsformen offen ist. |

Tabelle 48: Innovation – Innovationsumfeld (a) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Σ n | PV 1 | PV 2 | PV 3 | PV 4 | PV 5 | PV 6 | PV 7 | PV 8 | n | AV 1 | AV 2 | AV 3 | AV 4 | AV 5 | AV 6 | n | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | n | SU 1 | SU 2 | SU 3 | n |
|-----------------------------------|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----|---------|---------|---------|-----|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | | | | |
| Profundes Innovationsumfeld | 9/24 | | x | x | x | x | | | | 4/8 | | | | | | | 0/5 | | | | x | x | x | | x | 4/8 | x | | | 1/3 |
| Bipolares Innovationsumfeld | 10/24 | x | | | | | | x | x | x | | x | | x | | | 2/5 | x | x | | | | x | | 3/8 | | | x | 1/3 | |
| Defizitäres Innovationsumfeld | 4/24 | | | | | | | | | 0/8 | x | | x | | | x | 3/5 | | | x | | | | | 1/8 | | | | 0/3 | |
| Prosperierendes Innovationsumfeld | 2/24 | | | | | | | | | 0/8 | | | | | | | 0/5 | | | x | | | | | 1/8 | | x | | 1/3 | |

„Die Ausprägung des Innovationsumfelds der Untersuchungsobjekte von *profund/prosperierend* zu *defizitär/bipolar* ist tendenziell gleichverteilt.“

Explizit zeigt die Analyse der Kategorie „Innovationsumfeld“, dass 11 von 24 betrachteten Organisationen von profunden bzw. prosperierenden Strukturen umgeben sind (siehe Tab. 49, bspw. I_UF_3 & I_UF_12). Demgegenüber ist das Innovationsumfeld von zehn Untersuchungsobjekten sowohl durch Innovationstreiber als auch Innovationsbarrieren gekennzeichnet und kann somit als bipolar klassifiziert werden. Dies belegen bspw. Aussagen wie I_UF_4 & I_UF_5 (siehe Tab. 49). Bei vier Organisationen konstituiert sich ein Szenario, das als defizitär beurteilt werden kann (siehe Tab. 49, bspw. I_UF_9). (siehe Tab. 48)

Profisportvereine (PV)

Jeweils vier der evaluierten Clubs sind umgeben von einem profunden bzw. bipolaren Innovationsumfeld. (siehe Tab. 48)

Amateursportvereine (AV)

2 von 5 Untersuchungsobjekten agieren in Strukturen bipolarer Innovationsumfelder, wohingegen die anderen drei Vereine mit defizitär gestalteten externen Innovationsstrukturen konfrontiert sind. (siehe Tab. 48)

Sportartikel/-gerätehersteller (SA/GA)

Bei vier Organisationen der Untersuchungszielgruppe lässt sich ein profundes Innovationsumfeld identifizieren. Innerhalb der externen Innovationslandschaften von drei Unternehmen sind sowohl Innovationstreiber als auch Innovationsbarrieren vorhanden, woraus diesbezüglich ein bipolarer Status quo resultiert. Ein Sportartikelhersteller agiert in einem defizitären Innovationsumfeld mit prosperierenden Tendenzen. (siehe Tab. 48)

Sekundäre Untersuchungszielgruppen (SU)

Die Innovationsumfelder der sekundären Untersuchungszielgruppen charakterisieren sich entlang der Merkmale *profund*, *prosperierend* und *bipolar*. (siehe Tab. 48)

Basierend auf dem Faktum, dass das Innovationsumfeld einer Organisation deren IÖS(-Bestrebungen) maßgeblich determiniert (Bar-El & Schwartz, 2015; Bonomi Savignon & Corvo, 2018; Bramwell et al., 2012; Göktas & Mercan, 2011; Hautamäki & Oksanen, 2014) und der Erkenntnis einer tendenziellen Gleichverteilung zwischen profunden/prosperierenden zu defizitären/bipolaren Innovationsumfeldern innerhalb des Samples, ist zu konstatieren, dass die betrachteten Untersuchungsobjekte in ihrer Qualität differenten Rahmenbedingungen im Zuge des Aufbaus oder der Partizipation an einem IÖS gegenüberstehen.

Tabelle 49: Innovation – Innovationsumfeld (b) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Code_Nr. | Quelle | Ankerbeispiel |
|-----------------------------|----------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Profundes Innovationsumfeld | I_UF_1 | PV2 Pos. 35 | G-D.: Wir kooperieren mit Startups aus der Region, deutschlandweit mit Inkubatoren. Wir haben einen dauerhaften Kontakt zu Unternehmen in ihren spezifischen Gebieten eine Vorreiterrolle einnehmen. |
| | I_UF_2 | PV3 Pos. 51 | KH.: ...Wir versuchen uns schon Netzwerke aufzubauen, sei es mit dem TQ oder auch zusammen mit der Universität, die sportliche Kooperation im Bereich mit S. Dass das einfach ein Verbund aus verschiedenen Organisationen ist, die alle ein Interesse daran haben innovative Gedanken zu teilen, Sachen gemeinsam weiterzuentwickeln. Das habe ich darunter verstanden. |
| | I_UF_3 | SU1 Pos. 2 | M.S.: ...Das wurde mit einer ganzen Reihe von Organisationen gemacht – Sportverbände, Sportvereine bis zu den professionellen Fußball, Rugby und Australian Rules Clubs bis hin zu den in Australien sogenannten State Sports Institutes, also Hochleistungszentren im olympischen Bereich, die jeweils bundesstaatlich organisiert sind und durch das Engagement des Australian Institute of Sports und der Sports Commission, die föderale Organisationen sind und in Canberra, also in der Hauptstadt angesiedelt sind. Daneben dann mit den hier ansässigen Sport Retailern, mit den großen Sportfirmen und dann der ganze Bereich von Sportwissenschaftlern, Sportuniversitäten und Startup-Unternehmen. |
| Bipolares Innovationsumfeld | I_UF_4 | PV1 Pos. 38 | G.: Wir haben eine eigene Research-Lab-Abteilung. Alleine dadurch, dass wir im letzten Jahr über 50 wissenschaftliche Arbeiten betreut und mitveröffentlicht haben, kann man sich vorstellen, dass wir sehr stark in dem universitären Kontext hängen, dass wir sehr stark an Forschungsgemeinschaften hängen, die bekanntermaßen auch gemeinnützig agieren. Von daher haben wir ganz gute Player, mit denen wir agieren können und die auch einen sehr strukturierten Zugang zu diesem Themenfeld mitbringen. |
| | I_UF_5 | PV1 Pos. 44 | G.: Katastrophe; also die hoheitliche Aufgabe des DFBs wird in keinsten Weise erfüllt. Die DFL bezieht Stellung zu dem Thema „Innovation“. Die haben einen Innovation Day gemacht – ein toter Teufel. Da bin ich aber auch mit den Kollegen im intensiven Austausch, dass ich sage: „Ja schön was ihr da macht, aber das ist Broadcast.“. Das eigentliche Thema, die Weiterentwicklung des Sports, der Optimierung des Sports, die Verbesserung der Ligen, der Ausbildung kommt ihr nicht nach. Aber der Trigger oder Initialzündler ist für mich nach wie vor der DFB – der müsste das eigentlich machen, das ist eine hoheitliche Aufgabe. |
| | I_UF_6 | SA/GA1 Pos. 52 | O.: ...Und Ökosystem hat für uns bedeutet Kooperation mit Startups, Kooperation mit Research Institutes, also eben Teilnehmern wie CDPM, oder UnternehmerTUM die im Endeffekt eine Abbildung des Ökosystems in einer organisierten Form darstellen, bis hin zu ähnlichen Abteilungen von anderen Firmen, oder eben auch Agenturen, um verschiedene Themen voranzutreiben. Das war glaub ich so die Grundbasis davon. |

| | | | |
|---------------------------------------|---------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | I_UF_7 | SA/GA1 Pos. 12 | O.: ...Dann hast du natürlich diese ganze Thematik Shareholder Value und Budgetthematik, das heißt du hast natürlich nicht unbegrenztes Budget und je nachdem welche die vielversprechenden Themen sind kriegen diese das meiste Geld. So werden halt vielleicht Themen, die sehr zukunftsweisend wären, aber jetzt kurzfristig vielleicht nicht viel Return on Investments geben werden, vielleicht benachteiligt. |
| Defizitäres Innovationsum- feld | I_UF_8 | AV1 Pos. 28 | K.: ...Es wird ja immer wieder debattiert, dass die deutsche Bürokratie die Bildung von Startups und Unternehmensgründungen behindert. Das ist sicherlich auch so, aber ganz ohne Regeln geht's natürlich nicht. Häufig würde ich mir auch einen pragmatischeren Umgang mit den Dingen wünschen, zumal das in anderen Bereichen durchaus mal möglich ist, sofern die Notwendigkeit gegeben ist. Deshalb kann man schon gewisse Dinge, die unseren Staat jetzt nicht in seiner Gänze ins Wanken bringen, etwas pragmatischer handhaben. Das Behördengedusel behindert manchmal sicherlich auch die Innovation, wobei es für uns jetzt kein nennenswertes Problem war. |
| | I_UF_9 | AV6 Pos. 32 | BL.: Ja, also mit Universitäten ist unser Problem, dass es bis nach Trier etwa 40 Kilometer sind. Da ist die nächste Uni. Die haben aber auch keinen Studiengang für Sport, also das ist es universitär schon etwas schlecht. Startups gibt es bei uns in der Region leider auch nicht so viele, aber das wäre natürlich schon schön. Wenn ich jetzt Vorsitzender in einem Verein wäre und hätte eben ein Institut für Sportmanagement um die Ecke, dann hätte ich sicherlich den Kontakt gesucht. |
| | I_UF_10 | SA/GA3 Pos. 10 | S.: ...Die Situation in China ist etwas anders. Der Marktstart ist nicht so sehr in zwei, Spring/Summer und Autumn/Winter, eingeteilt, sondern es geht sehr viel kurzschrittiger, praktisch in seasonale. Alle drei Monate kommen neue Produkte auf den Markt. Da wir im Moment noch keinen großen Vorlauf haben, überführen wir Innovationen relativ schnell in den In-line-Produktzyklus. Es gibt also nicht diese standardisierte Vorabphase, dass ein Produkt als Innovation vorab getestet und hergestellt wird und danach wird entschieden, das ist jetzt der richtige Zeitpunkt das Produkt zu launchen. |

| | | | |
|-----------------------------------|---------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Prosperierendes Innovationsumfeld | I_UF_11 | SA/GA3 Pos. 18 | <p>S.: Der Innovationsprozess ist in China weniger strukturiert. Das fängt damit an, dass Innovation mit sicher zu 100 Prozent als notwendig gesehen wird, als essenziell und alle haben ein Innovationsdepartment. Das ist alles klar, aber die aktuelle Umsetzung ist dann doch eine andere. Es fängt damit an, dass es ganz normal ist, dass Innovationsabteilungen in Nordamerika oder Europa über ein immenses Budget verfügen. Auch wenn klar ist, dass Anstrengungen im Bereich Innovation nicht immer zum Erfolg führen. Diesen Firmen ist klar, wenn man break through Innovation schaffen will, dass man auch Ansätze hat, die im Sand verlaufen, weil sie im Moment noch nicht umsetzbar sind, verschoben werden oder vllt. auch in eine Sackgasse geführt haben. Solche Überlegungen sind in chinesischen Firmen nicht ganz so präsent. Die meisten chinesischen Sportartikelhersteller, mit Ausnahme von L., haben sich aus einem Factory Business entwickelt. Diese heutigen Brands waren früher einfach Hersteller von Schuhen und irgendwann gesagt haben, wenn wir diese Schuhe herstellen, dann können wir auch eine Brand, eine Firma gründen und die Schuhe nicht nur für andere herstellen, sondern auch selber vertreiben. Das heißt, dass sich da immer noch ein anderes Gedankengut finden lässt. Diese Firmen sind auch alle erst 25 Jahre alt. Etwas jünger als die Firmen in Europa und den USA. Das Gedankengut, was ich anspreche ist eigentlich, dass eine sehr kosten spezifische Betrachtung eingenommen wurde. Was muss ich reinstecken, um einen Schuh herzustellen? Wie teuer ist der Schuh hinterher und wie viel bekommen ich für den Schuh, wenn ich ihn dann verkaufe? In einem solchen Herstellungssystem gibt es vergleichsweise wenig Kosten, die zu einem Endprodukt führen, macht es hier Leuten schwierig in einem mehr brand-orientierten Business es durchaus Gelder gibt, die investiert werden müssen, die nicht gleich einen klar sichtbaren Out bringen. Das ist im Innovationsbereich der Fall. Von daher ist dieser langfristige Prozess, dass man mal sagt, wir haben Themen, die wir in drei, vier, fünf Jahren auf den Markt bringen, nicht vorhanden. Diese Weitsicht fehlt. Das ist häufig unter Kostendruck der Fall und es ist häufig so, dass die Fluktuation von Mitarbeitern und Strukturen sehr viel größer ist. Das heißt, Planungen über drei Jahre sind schon sehr, sehr schwierig, über fünf Jahre so gut wie unmöglich. Das verändert natürlich die gesamte Struktur des Innovationsstabes einer Firma. Und da tun sich chinesische Firmen schwer. Die einzigen Firmen, die das im Moment tun sind L. und XT. Da wird sich jetzt zeigen, inwieweit das erfolgreich wird oder nicht.</p> |
| | I_UF_12 | SU2 Pos. 20 | <p>F.: ...Wenn jetzt ein Fußballverein der primär für Fußball steht, auf einmal beginnt in einem Innovations-/Startupökosystem aktiv zu werden und auch seine Anhänger mitnimmt, das war auch genau die Aufgabe von E. F. das ganz stark zu vermarkten und ihre Partner mitzunehmen, dann erreichst damit Leute, die du sonst nicht erreichst, also Leute die eigentlich weit weg sind von diesem Ökosystem und das ist letztlich das Spannende an so einer Partnerschaft, weil die Marke E. F. ist extrem stark und emotional. Da stehen Leute dahinter, die du sonst nie für ein Ökosystem begeistern könntest oder für das Mitwirken begeistern könntest.</p> |

Tabelle 50: Innovation – Innovationskontext (a) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Σ n | PV | PV | PV | PV | PV | PV | PV | PV | n | AV | AV | AV | AV | AV | AV | n | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | n | SU | SU | SU | n |
|-----------------------------------------|---------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----|----|----|----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | 1 | 2 | 3 | |
| Sport als kritischer Innovationskontext | 22/25 | x | *6 | x | x | x | x | x | x | 7/8 | x | x | x | x | *6 | x | 5/6 | x | x | x | x | x | x | x | *6 | 7/8 | x | x | x | 3/3 |
| Sport als konträrer Innovationskontext | 9/25 | x | *6 | x | *6 | *6 | *6 | *6 | x | 3/8 | x | x | x | x | x | *6 | 5/6 | *6 | *6 | x | *6 | *6 | *6 | *6 | *6 | 1/8 | *6 | *6 | *6 | 0/3 |
| Sport als passiver Innovationskontext | 16/25 | x | x | x | x | x | *6 | x | *6 | 6/8 | x | x | x | x | x | *6 | 5/6 | x | x | *6 | *6 | x | *6 | *6 | *6 | 3/8 | *6 | x | x | 2/3 |

„Der Sportsektor charakterisiert sich als kritischer, konträrer und passiver Innovationskontext.“

Danach empfinden 22 von 25 Befragte den Sport als kritischen Innovationskontext, der durch Restriktionen geprägt ist (siehe Tab. 51, bspw. I_Ver_kriIK_2). Darüber hinaus ist zu beobachten, dass die Bewertung des Innovationsgrads innerhalb der Branche einem meist niederschweligen Maßstab unterliegt und somit konträr zu etablierten Evaluationsstandards erscheint. Numerisch ist dies hauptsächlich auf die Untersuchungszielgruppe der Amateursportvereine zurückzuführen. Qualitativ wird diese Erkenntnis jedoch auch durch Aussagen, wie I_Ver_kIK_1 für das Cluster der Profisportvereine gestützt (siehe Tab. 51). Ebenso ist festzustellen, dass der Sportsektor einen passiven Innovationskontext darstellt, in dem die Entwicklung bzw. die Adaption/Adoption von Innovationen einem trägen bis passiven Verhalten unterliegt (siehe Tab. 51, bspw. I_Ver_pasIK_2). (siehe Tab. 50)

Profisportvereine (PV)

In der Untersuchungszielgruppe wird die eigene Branche als kritischer und passiver Innovationskontext betrachtet bzw. gestaltet sich als solcher (siehe Tab. 50). Aussagen, wie I_Ver_kIK_1 lassen dies auch für das Phänomen „Sport als konträrer Innovationskontext“ vermuten (siehe Tab. 51), wobei eine abschließende Beurteilung nicht getroffen werden kann, da das in der Untersuchungszielgruppe verankerte differenzierte Innovationsverständnis eine eher gegenläufige Ausprägung erwarten lässt (siehe Tab. 40).

Amateursportvereine (AV)

Innerhalb der Kohorte wird die eigene Domäne als kritischer, konträrer und passiver Innovationskontext wahrgenommen bzw. klassifiziert sich als dieser (siehe Tab. 50). Insbesondere die Bewertung „konträr“ wird durch ein undifferenziertes Innovationsverständnis innerhalb der Untersuchungszielgruppe untermauert (siehe Tab. 40).

Sportartikel/-gerätehersteller (SA/GA)

Basierend auf den Aussagen der Befragten innerhalb der Untersuchungszielgruppe wird die Sportartikel/-geräteherstellerindustrie als kritischer Innovationskontext beurteilt (siehe Tab. 50). Ergänzend weisen Erläuterungen wie I_Ver_pasIK_3 daraufhin, dass diese bzgl. der Entwicklung sowie Adaption/Adoption von Innovationen passiver Natur ist (siehe Tab. 51). Die wie in Interview SA/GA2 postulierte Verortung der Sportartikelbranche als konträren Innovationskontext kann aufgrund einer rudimentären Datenlage nicht tiefergehend fundamntiert werden.

Sekundäre Untersuchungszielgruppen (SU)

Innerhalb der SU wird der Sport als kritischer Innovationskontext bewertet (siehe Tab. 51, bspw. I_Ver_kriIK_3). In zwei Fällen gilt dies auch für die Klassifizierung der Sportbranche als einen passiven Innovationskontext (siehe Tab. 50). Dies ist jedoch kritisch zu betrachten, da bspw. das Untersuchungsobjekt SU1 in einem nationalen Sportumfeld agiert, in dem die Entwicklung von Innovationen als bedeutende strategische Zielstellung verankert wird (siehe Tab. 49, I_UF_3). Unterschiede in der Ausprägung des Phänomens können somit eventuell auf der individuellen Konstitution des Innovationsumfelds einer Organisation beruhen (Audretsch, 1998; Coccia, 2015; Diez, 2002; Frenkel & Maital, 2014).

Ausgehend von der stichprobenbezogenen Erkenntnis, dass sich Sportsektoren als kritische, konträre und passive Innovationskontexte darstellen können, ist anzunehmen, dass Sportorganisationen teilweise in Innovationsumfeldern verhaftet sind, die den Aufbau bzw. die Partizipation an einem IÖS beeinträchtigen.

Tabelle 51: Innovation – Innovationskontext (b) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Code_Nr. | Quelle | Ankerbeispiel |
|-----------------------------------------|---------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sport als kritischer Innovationskontext | I_Ver_kriIK_1 | PV4 Pos. 17-18 | A.: Gibt es aus Ihrer Sicht negative Einflussfaktoren auf die Entwicklung von Innovationen? KL.: *4Sek.* Im Verein jetzt? Das dominierende Tagesgeschäft. |
| | I_Ver_kriIK_2 | AV1 Pos. 28 | K.: ...Was natürlich so einen Sportverein, das habe ich auch schon sehr häufig in Gremiensitzungen erlebt, dass auch gute Ideen, die durchaus Innovationspotenzial hatten, deshalb nicht zustande kamen, weil sich keine Finanzierung gefunden hat. Wenn dann jemand vorträgt und sagt, dass er 5.000€ braucht, kommt von den anderen der Einwand, dass man für 5.000€ einen guten Stürmer kaufen kann und der schießt ja Tore. Also der finanzielle Aspekt ist oft schon ein sehr großes Hemmnis, ... |
| | I_Ver_kriIK_3 | SA/GA1 Pos. 14 | O.: ...Eben nicht priorisiert werden gerade Innovationsprojekte, die häufig mit sehr viel Ungewissheit verbunden sind und viel Risikobereitschaft und das ist nicht unbedingt was einhergeht mit Shareholder Value Denke. Und was natürlich da sehr stark auf kurzfristige KPI's und Risikominimierung eingeht und dementsprechend entgegengesetzt zu Risk Taking Innovationmanagement wirkt. |
| | I_Ver_kriIK_3 | SU1 Pos. 56 | M.S.: *1 Sek.* Ja und zwar: Sport ist durch den Wettkampf immer hochkompetitiv. Das sich gegenseitig messen überträgt sich im Sport auch auf das Wirtschaftsdenken und da muss man immer ein bisschen die Zügel zurücknehmen. Im Sinne einer Zusammenarbeit muss man auch mal Kompromisse eingehen können. Das ist im Sport manchmal eine schwierige Sache. |
| Sport als konträrer Innovationskontext | I_Ver_kIK_1 | PV1 Pos. 6 | G.: Langläufig würde man sagen ja. Ich bin aber kein Freund davon zu sagen: „Wir sind innovativ, weil wir eine Beacon-Technologie einführen.“. Das ist der Stand der aktuellen technischen Möglichkeiten, um miteinander zu kommunizieren oder um Wege zu finden. Wenn ich das in diese Scheinwelt Fußball übertrage, sind wir sicherlich auch in anderen Bereichen Innovationsführer, weil wir auch Software unseres Hauptsponsors in die prozessuale Landkarte des Unternehmens integriert haben. Also würde man sagen: „Ja wir sind auch in anderen Bereichen innovativ“, mit der Einschränkung, die ich vorhin genannt habe, was das für uns bedeutet. E. F., Ihr ehemaliger Arbeitgeber würde sagen, sie sind total innovativ, sie machen jetzt eine Digitalisierungsstrategie, weil sie die Videowand neu machen – puhh. Das ist für mich reine Publicity, aber das hat für mich nichts damit (Innovation) zu tun. |
| | I_Ver_kIK_2 | AV5 Pos. 4 | BA.: Innovation bedeutet für mich, dass man neuen Trends folgt. Wir hatten beispielsweise eine Abteilung mit Zumba gehabt, die jetzt zwei oder drei Jahre langlief, war ein Trend gewesen. Da kamen, wir sind ein kleiner Verein, regelmäßig bis zu 90 Frauen zu dieser Stunde in die Halle und das ist jetzt wieder abgelaufen. Dass man da als Vorsitzender auch auf neue Trends achtet, um den Verein immer attraktiv zu halten. |
| | I_Ver_kIK_3 | SA/GA3 Pos. 8 | S.: ...Wenn ich das, was wir im Innovationsbereich mache zusammenfasse, dann ist Innovation für uns all das, was wir bei XT. zuvor nicht gehabt haben. Das kann die Adaptation von auf dem Markt vorhandenen Produkten sein. Das sind Innovationen, die das fertige Produkt beschreiben. Das sind Innovationen, die sich aus neuen Materialien ergeben. Das sind Innovationen, die sich aus Herstellungsprozessen ergeben. Das sind auch Innovationen die sich aus Prozessoptimierungen ergeben. Genauso wie die Ansprache von Konsumenten. Also andere Wege, neue Wege Produkte im chinesischen Markt zu platzieren ... |

| | | | |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sport als passiver Innovationskontext | I_Ver_pasIK_1 | PV7 Pos. 8 | T.: Da gibt es sicher vielfältige Motive. Bspw. das Thema E-Sport. Wenn der Markt, das Umfeld bzw. andere Marktteilnehmer sich in irgendeine Richtung entwickeln und wir sagen: „Ok wir gehen diesen Weg mit.“. Es ist ein Trend den wir erkennen, den wir mitgehen möchten. |
| | I_Ver_pasIK_2 | AV3 Pos. 16 | H.: ...Bei vielen Vereinen im Breitensport ist mein Eindruck, dass die immer alles wie immer machen, aber die Zeiten wandeln sich auch schnell und wenn ich jetzt mal den B. AK heraushole – vierte Liga Fußball. Die sind im Jahr 2018 und haben noch nicht mal ein Online-Ticketing und nicht mal eine Online-Fanshop. Dann find ich, dass da etwas schiefgelaufen ist. Da steht es nicht besonders gut um die Innovationsfähigkeit. Und das hat nicht mal etwas mit Innovation zu tun, sondern das ist einfach nur Zeitgeist. |
| | I_Ver_pasIK_3 | SA/GA2 Pos. 12 | G-H.: For the most parts core business, yes. I think that is also the think that P. is a coming out of a period where we were not very successful and the core business was not working very well. They were behind in terms of marketing tools, e-commerce. We just now set up something for e-commerce. Very much behind the time and then trying to get back to being a relevant sport performance brand. I mean having innovation is one thing but to got to get the simple stuff done correctly. Most people in the company are concerned just getting the basics. The company is not set up for big scale wild innovations. I think you have to be ready to handle it. |
| | IF_EF_Entw_Adop_1 | SA/GA1 Pos. 12 | Dann hast du natürlich diese ganze Thematik Shareholder Value und Budgetthematik, das heißt du hast natürlich nicht unbegrenzt Budget und je nachdem welche die vielversprechenden Themen sind kriegen diese das meiste Geld. So werden halt vielleicht Themen, die sehr zukunftsweisend wären, aber jetzt kurzfristig vielleicht nicht viel Return on Investments geben werden, vielleicht benachteiligt. Wo dann vielleicht die low hanging fruits bevorzugt werden, die vielleicht doch gar nicht so die innovativsten oder zukunftsweisenden Elemente wären. |
| | IF_EF_Entw_Adop_2 | SA/GA5 Pos. 14 | JB.: Also wir haben die Situation, dass wir lange Zeit eine Organisation waren, die vertriebsgesteuert war. Die logische Folge sind kurze Entwicklungszyklen, weil man manchmal schon an das nächste Jahr gedacht hat und wir haben dann einige Zeit lang Projekte in kurzen Zeiträumen halbherzig gemacht, ohne wirklich innovativ zu sein. Das ist halt immer noch ein bisschen die Situation, dass wir uns nicht genug Zeit nehmen, um sich wirklich mehr in Teamarbeit und Innovationsarbeit zu werfen. |

Tabelle 52: Innovationsfähigkeit – Verständnis (a) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Σ n | PV | | | | | | | | n | AV | | | | | | n | SA/GA | | | | | | | | n | SU | | | n | | | | | | |
|-----------------------------------------------------|---------------|----|---|---|---|---|---|---|----|-----|----|---|---|---|---|---|-----|-------|---|---|---|---|---|----|-----|-----|----|---|---|---|--|--|--|--|-----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | 1 | 2 | 3 | | | | | | | |
| Profundes Verständnis der Innovationsfähigkeit | 5/19 | x | | | | | | | | 1/6 | | | | | | | 0/6 | x | | x | x | | | | x | 4/6 | | | | | | | | | | 0/1 |
| Solides Verständnis der Innovationsfähigkeit | 1/19 | | | | | | | | | 0/6 | | | | | | | 0/6 | | | | | | | | x | 1/6 | | | | | | | | | | 0/1 |
| Fragmentiertes Verständnis der Innovationsfähigkeit | 6/19 | | x | x | | | | | *1 | 2/6 | x | x | | x | | | 3/6 | | x | | | | | *1 | 1/6 | *7 | *7 | | | | | | | | 0/1 | |
| Rudimentäres Verständnis der Innovationsfähigkeit | 6/19 | | | | | x | | | | 3/6 | | | x | | | x | 2/6 | | | | | | | | 0/6 | | | | x | | | | | | 1/1 | |
| Defizitäres Verständnis der Innovationsfähigkeit | 1/19 | | | | | | | | | 0/6 | | | | | x | | 1/6 | | | | | | | | 0/6 | | | | | | | | | | 0/1 | |

134

„Fast 70% der Befragten besitzen entweder ein fragmentiertes, rudimentäres oder defizitäres Verständnis bzgl. des Konstrukts ‚Innovationsfähigkeit‘.“

So lassen sich die genannten Ausprägungen bei insgesamt 13 Interviewten identifizieren, welche fast ausschließlich den Untersuchungszielgruppen PV und AV zuzuordnen sind. Dahingegen kann lediglich fünf Personen ein profundes und einem Befragten ein solides Konstruktverständnis attestiert werden, welches maßgeblich in der Untersuchungszielgruppe SA/GA verankert ist. (siehe Tab.52)

Profisportvereine (PV)

Die Untersuchungszielgruppe wird von einem fragmentierten und rudimentären Verständnis bzgl. des Konstrukts

„Innovationsfähigkeit“ dominiert. Eine Ausnahme bildet der Fall PV1. Hier besteht eine profunde Auffassung (siehe Tab. 53, IF_Ver_PS_Kult_1). (siehe Tab. 52)

Amateursportvereine (AV)

Innerhalb der gesamten Untersuchungszielgruppe ist ein fragmentiertes, rudimentäres oder defizitäres Verständnis bzgl. des Innovationsfähigkeitsbegriffs etabliert (siehe Tab. 52).

Sportartikel/-gerätehersteller (SA/GA)

5 von 6 befragte Personen dokumentieren ein profundes bzw. solides Verständnis von Innovationsfähigkeit. Lediglich ein Befragter charakterisiert sich durch ein fragmentiertes Begriffsverständnis. (siehe Tab. 52)

Werden die generierten Forschungserkenntnisse im Rahmen des in Kap. 4.2.5 dargelegten Nexūs O-I_4⁴⁶ und IF-IÖS-2⁴⁷ betrachtet, so können weitere Ableitungen getroffen werden, die eine tiefergehende Charakterisierung des Samples wie folgt ermöglichen:

O-I_4 Ausgehend von einem profunden bzw. soliden Verständnis des Konstrukts „Innovationsfähigkeit“, ist 6 von 19 untersuchten Sportorganisationen eine substanzielle Voraussetzung zur Entwicklung von Innovation inhärent (siehe Tab. 53, bspw. IF_Ver_PS_Erg_1).

Beruhend auf einem fragmentierten, rudimentären oder defizitären Verständnis des Konstrukts „Innovationsfähigkeit“, ist 13 von 19 untersuchten Sportorganisationen eine substanzielle Voraussetzung zur Entwicklung von Innovation absent (siehe Tab. 53, bspw. IF_Ver_1).

IF-IÖS-2 Ausgehend von einem profunden bzw. soliden Verständnis des Konstrukts „Innovationsfähigkeit“, erscheinen 6 von 19 untersuchten Sportorganisationen als vitale Akteure eines IÖS (siehe Tab. 53, bspw. IF_Ver_PS_Erg_1).

Beruhend auf einem fragmentierten, rudimentären oder defizitären Verständnis des Konstrukts „Innovationsfähigkeit“, besitzen 13 von 19 untersuchten Organisationen diesbezüglich keine hinreichende Basis, um als vitale Akteure eines IÖS zu agieren (siehe Tab. 53, bspw. IF_Ver_1).

⁴⁶ Die Ausprägung des Innovationsfähigkeitsverständnisses einer Organisation determiniert unter anderem deren Potenzial, Innovationen zu entwickeln.

⁴⁷ Die Ausprägung des Innovationsfähigkeitsverständnisses einer Organisation determiniert mitunter deren Eignung als vitaler Akteure an einem IÖS zu partizipieren bzw. eines aufzubauen.

Tabelle 53: Innovationsfähigkeit – Verständnis (b) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Code_Nr. | Quelle | Ankerbeispiel |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Profundes Verständnis der Innovationsfähigkeit | IF_Ver_PS_Kult_1 | PV1 Pos. 12 | G.: Das ist in meinen Augen grundsätzlich ein strategisches Instrument, welches in der Strategie eines Gesamtunternehmens, im Leitbild, im Mission Statement verankert sein muss, damit Mitarbeiter die Freiheit haben, solche Themen zu bearbeiten und bei uns wird Innovationsfähigkeit durch drei Kernsätze formuliert: „Gelerntes reicht nicht bis zum Lebensende.“, „Neue Perspektiven sind kontinuierlich zu integrieren.“ und „Der wichtigste Job von Führungskräften ist es, Räume zu schaffen in denen Regelbrüche erlaubt sind.“. |
| | IF_Ver_PS_Kult_2 | SA/GA1 Pos. 16 | O.: Also prinzipiell soll Innovation überall stattfinden. Also jetzt soll nicht unbedingt eine Abteilung geben, die sich ausschließlich um Innovation kümmert, sondern eigentlich soll es kulturell verankert sein, dass jeder sich als Innovator sieht... |
| | IF_Ver_PS_Erg_1 | SA/GA4 Pos. 6 | HW.: Ich glaube ein Faktor ist zum einen, dass die Innovation auf einem realen Nutzer oder Nutzergebrauch basiert. Ich brauch ja nichts erfinden, dass gar nicht genutzt wird, sondern, dass man etwas kreiert, dass tatsächlich für etwas gut ist. Der Kontakt zu den Sportlern selbst ist, glaube ich ein ganz, ganz wichtiger Faktor. Ein zweiter Faktor ist auch, dass Innovation nicht mit einer Person in einer Garage ganz alleine. Es ist mehr die Arbeit von einem Team, das verschiedene Perspektiven und Input liefert. Der Designer wird eine andere Idee von etwas haben als der Ingenieur. Wir versuchen so viele Meinungen wie möglich einzubeziehen. Teamarbeit – eine Arbeit durch verschiedene Bereiche und Beruf ist sehr wichtig. Das Dritte ist der letztendliche Test mit den Sportlern. |
| | IF_Ver_PS_Stra_1 IF_Ver_PS_Res_1 | | |
| Solides Verständnis der Innovationsfähigkeit | IF_Ver_UF_1 IF_Ver_OR_1 IF_Ver_PS_Kult_3 | SA/GA6 Pos. 14 | UE.: *5 Sek.* Also Innovationsfähigkeit ist für mich ja eben die Fähigkeit der Organisation, eine Innovation zu erkennen und diese dann auch mutig anzugreifen und sie dann eben auch umzusetzen. Weil Ideen kann man viele haben, aber nur wenn man dann davon auch mal eine auf die Straße bringt, ist man dann am Ende auch innovationsfähig. Also es ist für mich eine Kombination aus Kreativität, Mut, Entscheidungsfähigkeit, dann aber auch prozessuale Umsetzungsfähigkeit. |
| Fragmentiertes Verständnis der Innovationsfähigkeit | IF_Ver_Pot_1 IF_Ver_PS_Kult_4 | PV3 Pos. 28 | KH.: Ich würde sagen, das ist auch ein Stück weit Innovationspotenzial, dass es quasi nicht nur auf die einzelnen Abteilungen ankommt, sondern dass es von der kompletten Organisation gewollt sein muss und eben auch die handelnden Personen vom Vorstand bis ich weiß nicht wohin dabei sind. Dass alle die Einsatzbereitschaft zeigen neue Dinge auszuprobieren und auch ein Stück weit die Kompetenz haben das umzusetzen. |
| | IF_Ver_PS_Kult_5 | AV2, Pos. 4 | B.: Einfach ausgedrückt, unkonventionelle Wege beschreiten. Das heißt, die eingetretene Pfade, die in einem Sportverein üblich sind bzw. recht flächendeckend üblich sind, zu verlassen und neue Sachen auszuprobieren. Und auch in Kauf zu nehmen mal zu scheitern. Das ist für mich Innovation. Und daraus zu lernen und neue Rückschlüsse zu ziehen, um dann eben diese Innovation voranzutreiben. |
| | IF_Ver_PS_Kult_6 | SA/GA2 Pos. 14 | G-H.: Essentially, we have a kind of internal alignment about what we are stand for, what kind of principles we want to help us what we are doing. |

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rudimentäres Verständnis der Innovationsfä- higkeit | IF_Ver_UF_2 | PV6 | HB.: Innovationen müssen aus meiner Sicht von verantwortlichen Personen zugelassen werden. Das heißt, die Fähigkeit von Mitarbeitern und Teams bringt nichts, wenn der Deckel draufgehalten wird. Das heißt man braucht Bereitschaft, man braucht eine gewisse Einstellung und letztendlich personelle Voraussetzungen in qualitativer und quantitativer Hinsicht. Bei uns war in den letzten Jahren das Problem, dass wir gar nicht das Personal hatten, um in diesem Bereich tätig zu werden. |
| | IF_Ver_PS_Res_2 | Pos. 22 | |
| | IF_Ver_PS_Kult_7 | | |
| | IF_Ver_RW_1 | AV6 | BL.: ...Innovationsfähigkeit ist ja einerseits: Mich zu erneuern, mit der Zeit zu gehen. Und die andere Frage ist natürlich: „Bin ich auch dazu bereit?“. |
| | IF_Ver_PS_Kult_8 | Pos. 10 | |
| | IF_Ver_RW_2 | SU3 | R.: Innovationsfähigkeit? Mal aus dem Bauch geschossen, glaube ich, dass es Einstellung ist. Das ist eine Kopfsache. Ich glaube, dass man eigentlich immer für neue Ideen offen ist, immer guckt, was könnte das heißen, kann man das einsetzen, könnte man etwas verbessern und wir haben alle mitbekommen, dass man sich durch diesen technologischen Quantensprung ständig bewegen muss. Alle reden über Snapchat, vllt. ist es nicht mehr Snapchat, sondern Whatsapp-Marketing. Ich glaube, das ist eine Kopfsache. Ganz wichtig! |
| | IF_Ver_PS_Kult_9 | Pos. 30-31 | |
| | IF_Ver_OR_2 | | |
| Defizitäres Ver- ständnis der In- novationsfähig- keit | IF_Ver_1 | AV5 Pos. 16-17 | BA.: Ein Verein wird ja hauptsächlich vom Vorstand geführt und da muss für mich eine gute Mischung drin sein, von jungen wie auch von älteren Leuten, um da auch alle Bereiche abdecken zu können und Neuerungen angehen zu können. |

Tabelle 54: Innovationsfähigkeit – Relevanz für die eigene Organisation (a) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Σ n | PV 1 | PV 2 | PV 3 | PV 4 | PV 5 | PV 6 | PV 7 | PV 8 | n | AV 1 | AV 2 | AV 3 | AV 4 | AV 5 | AV 6 | n | SA/ GA1 | SA/ GA 2 | SA/ GA 3 | SA/ GA 4 | SA/ GA 5 | SA/ GA 6 | SA/ GA 7 | SA/ GA 8 | n | SU 1 | SU 2 | SU 3 | n |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----|------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----|---------|---------|---------|-----|
| Innovationsfähigkeit besitzt eine hohe Relevanz für die eigene Sportorganisation | 12/16 | x | | x | | | x | x | | 4/6 | | x | | x | | x | 3/4 | | x | x | | x | x | | | 4/5 | | | x | 1/1 |
| Innovationsfähigkeit besitzt eine divergierende Relevanz innerhalb der eigenen Sportorganisationen | 3/16 | | x | | x | *1 | | | *4 | 2/6 | x | | *3 | | *5 | | 1/4 | | | | *1 | | | *5 | *4 | 0/5 | *7 | *7 | | 0/1 |
| Innovationsfähigkeit besitzt eine niedrige Relevanz für die eigene Sportorganisation | 1/16 | | | | | | | | | 0/6 | | | | | | | 0/4 | x | | | | | | | 1/4 | | | | 0/1 | |

„Für dreiviertel der Befragten hat Innovationsfähigkeit eine hohe Relevanz im Kontext der eigenen Sportorganisationen.“

Dieser Auffassung ist man bei 12 von 16 Untersuchungsobjekten. Drei der Interviewten attestieren der Fähigkeit zu innovieren im Kontext ihrer Sportorganisation eine divergierende Relevanz. So wird bspw. der Innovationsfähigkeit im sportlichen Bereich eines Profisportvereins eine hohe Bedeutung zugewiesen, wohingegen dies im Marketing von individuellen Faktoren abhängig gemacht wird. Dies verdeutlicht, dass innerhalb des Clubs keine einheitliche Position besteht (siehe Tab. 55, IF_Rel_ho_egORG_5 & IF_Rel_ind_1). Einem Untersuchungsobjekt ist eine niedrige Relevanz der eigenen Innovationsfähigkeit inhärent. (siehe Tab. 54)

Profisportvereine (PV)

Vier Profisportvereine messen Innovationsfähigkeit im Zusammenhang mit ihrer Organisation eine hohe Relevanz bei. Innerhalb von zwei Clubs ist dies divergent ausgeprägt. (siehe Tab. 54)

Amateursportvereine (AV)

3 von 4 Interviewte bewerten die Fähigkeit Innovationen zu entwickeln/zu implementieren für den eigenen Amateursportverein als hochrelevant. Aus Sicht eines Vereins unterliegt die Bedeutung von Innovationsfähigkeit einer individuellen Bewertung und wird somit der Kategorie divergent zugeschrieben. (siehe Tab. 54)

Sportartikel/-gerätehersteller (SA/GA)

4 der 5 untersuchten Sportartikel/-gerätehersteller sprechen Innovationsfähigkeit bzgl. des eigenen Unternehmens eine hohe

Bedeutung zu. Bei einem Untersuchungsobjekt der Kohorte gestaltet sich dies konträr und schlägt sich in einer niedrigen Relevanz nieder. (siehe Tab. 54)

Werden die generierten Forschungserkenntnisse im Rahmen des in Kap. 4.2.5 dargelegten Nexus IF-IÖS-3⁴⁸ betrachtet, so können weitere Ableitungen getroffen werden, die eine tiefergehende Charakterisierung des Samples wie folgt ermöglichen:

IF-IÖS_3 Begründet auf einer hohen Relevanz von Innovationsfähigkeit für die eigene Sportorganisation kann angenommen werden, dass 12 von 16 Untersuchungsobjekten eine fundamentale Voraussetzung inhärent ist, die einen positiven Zugang zu IÖS schafft (siehe Tab. 55, bspw. IF_Rel_ho_egORG_2).

Ausgehend von einer divergenten Relevanz von Innovationsfähigkeit für die eigene Sportorganisation kann angenommen werden, dass 3 von 16 Untersuchungsobjekten eine fundamentale Voraussetzung inhärent ist, die einen positiven Zugang zu IÖS Teilbereichen schafft (siehe Tab. 55, bspw. IF_Rel_ho_egORG_5).

Begrenzt durch eine niedrige Relevanz von Innovationen für die eigene Sportorganisation fehlt einem Untersuchungsobjekte eine wesentliche Voraussetzung, um einen positiven Zugang zu IÖS entwickeln (siehe Tab. 55, IF_Rel_nie_egOrg_1).

⁴⁸ Der Grad der Relevanz von Innovationsfähigkeit für eine Organisation bestimmt deren Einstellung zu IÖS.

Tabelle 55: Innovationsfähigkeit – Relevanz für die eigene Organisation (b) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Code_Nr. | Quelle | Ankerbeispiel |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Innovationsfähigkeit besitzt eine hohe Relevanz für die eigene Sportorganisation | IF_Rel_ho_egO RG_1 | PV6 Pos. 24 | HB.: Gerade als schweizer Sportverein, wir unterscheiden uns noch mal zu deutschen Sportvereinen und Profifußballvereinen, ist es extrem wichtig, weil wir ständig unter Erfolgsdruck stehen und das ganze Geschäft am sportlichen Erfolg der ersten Mannschaft hängt. Das kann ich aus Erfahrungen aus dem Sponsoring sagen, dort ist die Akquise extrem abhängig vom sportlichen Erfolg. Letztendlich sucht man Möglichkeiten, um sich von dieser Abhängig zu lösen, wo neue Produkte und Geschäftsfelder aufgrund von Innovationen helfen können. Wir als schweizer Fußballvereine haben nicht die Möglichkeiten, die ein deutscher Verein hat. Sei es im Bereich Vermarktung, Hospitality oder auch beim Ticketing. Wir sind gezwungen innovativ zu werden und alle Möglichkeiten zu suchen und auszuschöpfen. |
| | IF_Rel_ho_egO RG_2 | AV2 Pos. 19-20 | A.: Ist es aus Ihrer Sicht wichtig, dass ein Sportverein „Innovationsfähigkeit“ besitzt? B.: Ja, weil es den Verein nach vorne bringen wird, unter Vorbehalt der Risikobetrachtung. |
| | IF_Rel_ho_egO RG_3 | SA/GA5 Pos. 48 | JB.: Also im Endeffekt ist es so wir sind dazu verdonnert innovativ zu sein... |
| | IF_Rel_ho_egO RG_4 | SU3 Pos. 32 | R.: Ich glaube, weil es die einzige Chance ist, aus dieser Sportart das Potenzial herauszuholen. Daran glaube ich ganz fest und dementsprechend ist es für uns das „A und O“. Und für andere Sportarten... Es drücken ja schon so Geflechte. Ich bin ja jedes Jahr bei Lagardere und die leben ja vom Fußballgeschäft, Banden verkaufen, Werbung und dies und jenes. Aber die neue Generation guckt zwar noch das Pokalspiel, aber guckt nebenbei aber noch auf Twitter oder auf einem zweiten Kanal irgendwie was gerade da läuft. Ich glaube schon, dass auch Fußball aufpassen muss. Das kann auf einmal ganz schnell sein und wenn die nicht innovativ sind und die neue Generation einbezogen kriegen. Und da ist die Frage, so ein Fußballspiel dauert einfach 90 Minuten. Es gibt viele Spiele wo wenig passiert. Wir haben eine relativ schnelle Sportart. Drei Runden S., drei Runden B., drei Runden S. Da ist ein richtig großer Spannungsbogen drin und wenn man dann noch gutes Fanengagement macht. Was man jetzt sieht, ist, dass sich die Leute immer mehr in ihren eigenen Nischen bewegen. Und wenn andere Sportarten nicht innovativ sind, kann es schnell sein, dass sie auf einmal an Fans verlieren. Bei der Formel E z.B.: Ich war da und das ist eine geilere Marke als Formel 1 – mich haben die gekriegt. Also ich beobachte das jetzt und ich kann mir echt vorstellen, dass die durchaus Fans von der Formel 1 wegziehen. |

| | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Innovationsfähigkeit besitzt eine divergierende Relevanz innerhalb der eigenen Sportorganisationen | IF_Rel_ho_e-gORG_5 | PV2, Pos. 21 | G-D.: Ich glaube es ist sehr, sehr wichtig, wenn man das Kerngeschäft Sport beleuchtet. Da glaube ich, dass es essenziell ist, weil es eben wie überall woanders immer wieder Innovationen geben kann, die einen im Kerngeschäft abhängen können. Im Sport brauchen wir gar nicht darüber sprechen, es ist essenziell und enorm wichtig. |
| | IF_Rel_ind_1 | PV2, Pos. 21 | G-D.: ...In den ergänzenden Geschäftsbereichen wie Vertrieb und Marketing halte ich eine Innovationsfähigkeit immer dann für wichtig, wenn sie eine Anwendbarkeit in der Alltagswirklichkeit der Zielgruppe des Kerngeschäftes liefert. |
| | IF_Rel_ind_2 | AV 1 Pos. 20 | K.: ... Ich glaube, das kann man gar nicht so beantworten. „Ja, auf jeden Fall Innovation!“ oder „Nein, auf keinen Fall!“ Dies ist erstmal individuell abhängig. |
| Innovationsfähigkeit besitzt eine niedrige Relevanz für die eigene Sportorganisation | IF_Rel_nie_e-gOrg_1 | SA/GA1 Pos. 36 | O.: Der Innovationsdruck in unserer Industrie ist es jetzt noch nicht so stark, wie das in vielen anderen Industrien ist, die stark den Druck auch über die Digitalisierung erfahren. Und das heißt, es ist eher der Anspruch gegenüber den Shareholdern besser zu werden und da von Quartal zu Quartal sich weiterzuentwickeln, aber darüber hinaus ist der Druck, den die Industrie kommt einfach noch nicht so hoch wie in anderen Industrien beziehungsweise, glaub ich, dass A. das noch ein bisschen vernachlässigt und natürlich gerade im Sportbereich sehr viel passiert und du dann auch sehr viele Startups in dem Bereich hast, die mit digitalen Geschäftsmodellen kommen und man auch sieht, dass der Kunde immer stärker Interesse hat sich mit neuen Themen auseinanderzusetzen, aber anhand der Dynamik der Sportartikelindustrie und der Markenstärke von wenigen Playern ist da jetzt der Wettbewerbsdruck noch nicht so hoch, als das die Innovationsfähigkeit drastisch erhöht werden sollte. |

Tabelle 56: Innovationsfähigkeit – Generelle Relevanz (a) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Σ n | PV | PV | PV | PV | PV | PV | PV | PV | n | AV | AV | AV | AV | AV | AV | n | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | n | SU | SU | SU | n |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----|----|----|-----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | 1 | 2 | 3 | |
| Innovationsfähigkeit besitzt generell eine hohe Relevanz für Sportorganisationen | 15/16 | x | | x | | | x | x | x | 5/5 | | x | x | x | x | x | 5/6 | x | | x | | x | | x | 4/4 | | | x | 1/1 | |
| Innovationsfähigkeit besitzen generell eine divergierende Relevanz für Sportorganisationen | 1/16 | | *5 | | *5 | *1 | | | | 0/5 | x | | | | | | 1/6 | | *5 | | *1 | | *5 | | *4 | 0/4 | *4 | *4 | | 0/1 |

„Innovationsfähigkeit wird im Kontext von Sportorganisationen eine hohe Relevanz zugesprochen.“

Schließlich weisen 15 von 16 Interviewte dem Attribut Innovationsfähigkeit eine essenzielle Rolle innerhalb ihres Sportsektors zu. Ein Befragter attestiert der Fähigkeit zu innovieren eine divergierende Relevanz, wobei die Ausprägung der Bedeutung abermals von individuellen Faktoren abhängig ist (siehe Tab. 57, IF_Rel_nie_gen_1 & IF_Rel_ho_gen_4). (siehe Tab.56)

Profisportvereine (PV)

Alle zur Thematik befragten Personen der Untersuchungszielgruppe sind der Ansicht, dass Innovationsfähigkeit eine hohe Relevanz innerhalb des Profisports besitzt. (siehe Tab. 56)

Amateursportvereine (AV)

Für 5 der 6 Interviewten hat die Fähigkeit zu innovieren im Amateursportbereich generell eine hohe Bedeutung. In einem Fall wird die Auffassung vertreten, dass die Relevanz diesbezüglich divergent ist. (siehe Tab. 56)

Sportartikel/-gerätehersteller (SA/GA)

Die Betrachtung der HV innerhalb der Befragungsgruppe zeigt, dass ein Konsens darüber besteht, dass Innovationsfähigkeit im Kontext der Sportartikel/-geräteherstellerbranche eine besondere Bedeutung innewohnt. (siehe Tab. 56)

Werden die generierten Forschungserkenntnisse im Rahmen des in Kap. 4.2.5 dargelegten Nexus IF-IÖS-3⁴⁹ betrachtet, so kann folgendes abgeleitet werden:

IF-IÖS_3 In Folge der stichprobenbezogenen Erkenntnis, dass Innovationsfähigkeit im Kontext von Sportorganisationen mehrheitlich eine hohe Relevanz attribuiert wird, legitimiert sich die Annahme, dass innerhalb der analysierten Sportsektoren eine fundamentale Voraussetzung inhärent ist, die einen positiven Zugang zu IÖS begünstigt (siehe Tab. 57, bspw. IF_Rel_ho_gen_3).

Tabelle 57: Innovationsfähigkeit – Generelle Relevanz (b) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Code_Nr. | Quelle | Ankerbeispiel |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Innovationsfähigkeit besitzt generell eine hohe Relevanz für Sportorganisationen | IF_Rel_ho_gen_1 | PV3 Pos. 33 | M: ... Es ist ganz klar, dass es wichtig ist. Es gibt halt Leute, die haben noch diesen alten Blick, Sportvereine kümmern sich um Sport und sonst nichts. Da wäre es vllt. nicht gültig. Gut, dann kann man sagen innovative Trainingseinheiten oder Taktik, aber ich beziehe Innovation eher auf die wirtschaftlichen Themen und dann muss meines Erachtens jeder Sportverein, wie auch jedes Unternehmen schauen, dass es Innovationen aufnimmt, weil sonst ist jedes Unternehmen untergegangen. |
| | IF_Rel_ho_gen_2 | AV3 Pos. 18 | H.: Definitiv, weil ein guter Spruch ist ja „Change is good!“ oder „Wandel ist gut!“. Da muss man auch bereit sein sich zu wandeln und Dinge zu ändern. Wer auf der Stelle stehen bleibt, der ist dann von gestern. Auf der anderen Seite bedeutet das auch enorme Potenziale für kleinere Vereine, die finanziell nicht bessergestellt sind, weil die innovativ vorangehen können und Boden gut machen. |
| | IF_Rel_ho_gen_3 | SA/GA3 Pos. 18 | S.: ...Das fängt damit an, dass Innovation mit sicher zu 100 Prozent als notwendig gesehen wird, als essenziell und alle haben ein Innovationsdepartment. |
| Innovationsfähigkeit besitzen generell eine divergierende Relevanz für Sportorganisationen | IF_Rel_nie_gen_1 | AV 1 Pos. 20 | K.: ... Manche Vereine fahren gut damit, weniger innovationsfreudig zu sein. |
| | IF_Rel_ho_gen_4 | AV 1 Pos. 20 | K.: ... Andere, die Probleme haben oder hinterherhinken, den täte es vielleicht ganz gut. Also wenn ich jetzt konkurriere mit den Mannschaften in meiner Liga und gerne von der Regionalliga in die dritte aufsteigen möchte aber nur den halben Etat zur Verfügung habe wie meinen Konkurrenten, dann ist es eigentlich klar, dass es rein übers Geld wahrscheinlich nicht funktionieren wird. Also sollte man sich überlegen, ob man für Innovationen oder bestimmte Geschäftsformen offen ist. |

⁴⁹ Der Grad der Relevanz von Innovationsfähigkeit für eine Organisation bestimmt deren Einstellung zu IÖS.

Tabelle 58: Innovationsmanagement – Status quo 1 (a) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Σ n | PV | PV | PV | PV | PV | PV | PV | PV | n | AV | AV | AV | AV | AV | AV | n | SA/ | SA/ | SA/ | SA/ | SA/ | SA/ | SA/ | SA/ | n | SU | SU | SU | n |
|----------------------------------------------------------------|---------------|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | GA/ | GA/ | GA/ | GA/ | GA/ | GA/ | GA/ | GA/ | | 1 | 2 | 3 | |
| Profund ausgeprägtes Innovationsmanagement ist vorhanden | 5/23 | x | | | | | | | | 1/8 | | | | | | | 0/6 | x | | x | x | | | x | | 4/8 | | | | 0/1 |
| Innovationsmanagements ist vorhanden *9 | 1/23 | | | | | | | | | 0/8 | | | | | | | 0/6 | | x | | | | | | | 1/8 | | | | 0/1 |
| Prosperierend ausgeprägtes Innovationsmanagement ist vorhanden | 3/23 | | x | x | | | | x | | 3/8 | | | | | | | 0/6 | | | | | | | | | 0/8 | *7 | *7 | | 0/1 |
| Rudimentär ausgeprägtes Innovationsmanagement ist vorhanden | 10/23 | | | | x | | | | x x | 3/8 | x | x | | x | | | 3/6 | | | | | x | x | | x | 3/8 | | | x | 1/1 |
| Kein Innovationsmanagement vorhanden | 4/23 | | | | | x | | | | 1/8 | | | x | | x | x | 3/6 | | | | | | | | | 0/8 | | | | 0/1 |

144

„Mehr als 80% der untersuchten Sportorganisationen verfügen über ein Innovationsmanagement, jedoch gestaltet sich dessen Ausprägung innerhalb der Stichprobe divergent.“

So unterhalten 5 von 23 analysierten Sportorganisationen ein profund ausgeprägtes Innovationsmanagement, drei befinden sich in der Entwicklung derartiger Strukturen und zehn Institutionen charakterisieren sich diesbezüglich durch rudimentäre Ansätze. Insgesamt vier Untersuchungsobjekte verfolgen kein Innovationsmanagement. (siehe Tab. 58)

Profisportvereine (PV)

Drei Profisportvereine forcieren den Aufbau eines Innovationsmanagements und werden in der Kategorie „prosperierend“ verortet.

Weitere drei Clubs sind durch ein rudimentäres Innovationsmanagement gekennzeichnet. PV1 definiert sich durch profunde Strukturen im Bereich des betrachteten Konstrukts, was PV5 in Gänze absent ist (siehe Tab. 59, IMG_SQ_vor_1 & IMG_SQ_nvor_1). (siehe Tab. 58)

Amateursportvereine (AV)

Die Betrachtung der Untersuchungszielgruppe legt dar, dass drei Vereine ein rudimentär ausgeprägtes Innovationsmanagement besitzen. Ebenfalls drei zeigen dies betreffend keinerlei Ansätze. (siehe Tab. 58)

Sportartikel/-gerätehersteller (SA/GA)

Bei 4 von 8 Sportartikel/-gerätehersteller ist ein profundes Innovationsmanagement vorhanden (siehe Tab. 59, bspw. IMG_Aus_zen_1). Drei verfolgen Konzepte, die als rudimentär bewertet werden können.

Bei einem Unternehmen ist ein Innovationsmanagement vorhanden, welches aber nicht näher klassifiziert werden kann. (siehe Tab. 58)

Werden die generierten Forschungserkenntnisse im Rahmen des in Kap. 4.2.5 dargelegten Nexūs IM-IP⁵⁰, IM-IÖS⁵¹ und IM-IF⁵² betrachtet, so können weitere Ableitungen getroffen werden, die eine tiefergehende Charakterisierung des Samples wie folgt ermöglicht:

- IM-IP Abgeleitet von einer profunden bzw. prosperierenden Innovationsmanagementstruktur ist 8 von 23 untersuchten Sportorganisationen eine substanzielle Voraussetzung zur Entwicklung von Innovation inhärent (siehe Tab. 59, bspw. IMG_SQ_vor_1).
- Beruhend auf einem rudimentären oder nicht vorhandenen Innovationsmanagement, ist 14 von 23 untersuchten Sportorganisationen eine substanzielle Voraussetzung zur Entwicklung von Innovation absent (siehe Tab. 59, bspw. IMG_SQ_nvor_1).
- IM-IÖS Abgeleitet von einer profunden bzw. prosperierenden Innovationsmanagementstruktur ist 8 von 23 untersuchten Sportorganisationen eine substanzielle Voraussetzung zur Partizipation an einem IÖS inhärent (siehe Tab. 59, bspw. IMG_Aus_zen_1).
- Beruhend auf einem rudimentären oder nicht vorhandenen Innovationsmanagement, ist 14 von 23 untersuchten Sportorganisationen eine substanzielle Voraussetzung zur Partizipation an einem IÖS absent (siehe Tab. 59, bspw. IMG_SQ_nvor_2).
- IM-IF Ausgehend von einer profunden bzw. prosperierenden Innovationsmanagementstruktur ist zu vermuten, dass 8 von 23 untersuchten Sportorganisationen die Fähigkeit besitzen zu innovieren (siehe Tab. 59, bspw. IMG_SQ_impl_1).

⁵⁰ Das Innovationsmanagement einer Organisation stellt eine strukturelle Komponente zur Koordination von organisationsintern Innovationsaktivitäten dar und der damit verbundenen Entwicklung von Innovationen.

⁵¹ Im Zuge der Partizipation an einem IÖS ist das Innovationsmanagement die organisationsinterne Schnittstelle für die Koordination von Netzwerkaktivitäten.

⁵² Die Ausprägung des Innovationsmanagements einer Organisation determiniert deren Innovationsfähigkeit.

Beruhend auf einem rudimentären oder nicht vorhandenen Innovationsmanagement ist zu vermuten, dass 14 von 23 untersuchten Sportorganisationen nicht die Fähigkeit besitzen zu innovieren bzw. diese stark eingeschränkt ist (siehe Tab. 59, bspw. IMG_Aus_1).

Tabelle 59: Innovationsmanagement – Status quo 1 (b) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Code_Nr. | Quelle | Ankerbeispiel |
|----------------------------------------------------------------|---------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Profund ausgeprägtes | IMG_SQ_vor_1 | PV1 Pos. 8 | G.: Das ist für mich ein klassischer Top-down-Ansatz. Wir sind der einzige Bundesligist wo es ein Resort „Innovation“ gibt, was bei der Geschäftsführung angesiedelt ist, sprich bei mir. |
| Innovationsmanagement ist vorhanden | IMG_Aus_zen_1 | SA/GA3 Pos. 6 | S.: ...Der Aufgabenbereich, den ich dort betreue, ist etwas vielfältiger. Es geht nicht nur um ein Sports Science Research Lab – quasi die funktionale Überprüfung von Sportschuhen. Es geht vielmehr darum Innovationen innerhalb des Research and Development Innovation Centers von XT. auf breiterer Ebene voranzutreiben, wo dann im Prinzip ein gesamter Produktzyklus vom Design, Prototyping, Manufacturing über die wissenschaftliche Validierung der Funktion der Sportschuhe getätigt wird. Sozusagen unter einem Hub. Eine Hauptaufgabe ist es, die Innovationen innerhalb der Firma zu integrieren, praktisch die Schnittstelle zwischen Marketing/Branding und Sales und Retail zu sein, sodass letztendlich die funktionalen Innovationen, die wir herstellen, praktisch im direkten Business, in der Ansprache der Konsumenten, den Händlern, Distributoren dann auch genutzt werden. |
| Innovationsmanagements ist vorhanden * ⁹ | IMG_SQ_vor_2 | SA/GA2 Pos. 6 | G-H.: My position is called Senior Manager Innovation Insights. In our team we work with insights from athletes or target consumers which are young athletic people and based on these insights we are trying to create new products for apparel, digital or maybe a completely new experience so we are think about stuff in retail. |
| Prosperierend ausgeprägtes Innovationsmanagement ist vorhanden | IMG_SQ_impl_1 | PV2 Pos. 11 | G-D.: Man muss sagen, dass es bei uns gerade so ist, dass sich die Struktur gerade herabildet. Wir sind gerade dabei, die Thematik der Innovation konkreter zu verorten und dann auch einen entsprechenden Prozess aufzusetzen. Derzeit ist das strukturell noch nicht vorgegeben, aber wir geben uns schon so, dass wir im Bereich „Digitales“, den ich ja auch verantworte, den Innovationsbereich ansiedeln, die Thematiken: Neue Geschäftsmodelle, neue Bereiche im Marketing/Vertrieb und darüber hinaus auch Dinge, die im weitesten Sinne mit Merchandising zu tun haben, die wir von verschiedenen Seiten beleuchten und schauen welchen Impact sie auf die Unternehmung D. haben. |
| | IMG_Aus_zen_2 | PV6 Pos. 14 | HB: Das gibt es, allerdings erst seit kurzer Zeit. Ich habe es Ihnen im Vorfeld schon angedeutet, dass wir eine neue Position geschaffen haben und zwar einen „Leiter Digitalisierung und Prozesse“, welcher die Aufgabe hat, und da ist das Innovationsmanagement inkludiert, Prozesse zu optimieren. |

| | | | |
|-------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rudimentär ausgeprägtes Innovationsmanagement ist vorhanden | IMG_Aus_1 | PV8 Pos. 62 | S.A.: Wir spielen immer ganz gerne mit dem Begriff der Basketball-Familie. In der jeder gerne seine Probleme, Fähigkeiten und Wünsche einbringen darf und wir gemeinsam versuchen das Beste herauszuholen. Im Fall von M. ist es so: Die sind zu uns gekommen und haben gesagt: „Wir haben jetzt erstmals keine Socken, aber wir sind auf die Idee gekommen, die Kompressionsmöglichkeit auf den Armsleave zu übertragen. Wie wäre es, wenn eure Spieler den ausprobieren. Dann sind die Spieler damit rumgelaufen und es hat keine zwei Monate gedauert, da kam der erste Spieler und meinte es wäre einfach genial, wenn das Armsleave am Ellbogen ein Polster hätte. Mit diesen Informationen sind wir zum Unternehmen gegangen und haben gesagt: „Das Ding ist gut, die Spiele mögen es, weil es für die Muskulatur gut ist. Sie hätten aber gerne noch ein Polster. Ist sowas machbar?“ und so spielt man sich immer wieder den Ball zu. Der kommt zurück und so versucht man zum gemeinsamen Nutzen das Ganze weiter zu entwickeln. Egal ob das jetzt eine App ist oder ein Armsleave. |
| | IMG_SQ_impl_2 | AV1, Pos. 14 | K.: ... Ein Innovationsmanagement muss man im Prinzip schon haben, ohne jetzt genau zu wissen, dass man sowas etabliert hat... |
| | IMG_Aus_dezen_1 | SA/GA5 Pos. 22 | JB.: Das ist ganz und gar nicht hierarchisch. Es ist bei uns so, dass von allen möglichen Ecken und Enden Innovation an uns herangetragen werden. Und die werden dann auch in unterschiedlichen Bereichen betreut. Wir haben keinen der Innovationsthemen an sich reißt, wenn sie dann auftauchen. Ganz im Gegenteil, einige werden vom Produktmanagement fokussiert. Andere werden in der Designabteilung gemacht, weil da vielleicht ein Designer ist, der auch das technische Verständnis hat. Andere werden tatsächlich in der Konstruktion, also in der Forschung oder der Entwicklung im engeren Sinne getrieben. Einiges kommt aus dem Elektrobereich. Da sind Innovationsthemen eigentlich entlang der gesamten Wertschöpfungskette. |
| | IMG_SQ_impl_3 | SU3 Pos. 22 | R.: Das mache ich zusammen... Bei uns gab es noch nie so: „Wir haben ein Innovationsmanagement.“. Wir versuchen einfach die Sportart zu bauen und dabei so innovativ wie möglich zu sein. Als das mach ich mit meinem Geschäftspartner Herrn D. Der sitzt in Moskau und hat IMG in Russland aufgebaut und hat für das IOC gearbeitet. Und wir haben verschiedene Leute und Berater. Ich sitze gerade mit Herrn U. einem Franzosen, der gerade die ganze Social Media Infrastruktur und den Shop aufbaut. Und baut auch gleich den Rahmen für ein digitales Ökosystem, um Daten zu [...]. Dann haben wir aber noch einen Berater, Herrn B., ein unabhängiger Medienberater. Der war mal Sportbeauftragter der ARD. Der kümmert sich auch um die Medienrechte, aber berät uns auch was die Strukturen und die Verzahnung zwischen Verband und Vermarktungsagentur angeht. |
| Kein Innovationsmanagement vorhanden | IMG_SQ_nvor_1 | PV5 Pos. 4 | D: Wir sind beim FC K. aktuell in einer Sondersituation, weil der Club sportlich als auch wirtschaftlich in seiner Langzeitentwicklung am Tiefpunkt steht. Das ist ja bekannt. Wir sind vor einigen Woche in die dritte Liga abgestiegen. Wir haben da wirtschaftliche Herausforderungen zu lösen. Meine Projekte sind daher sehr vertriebslastig und das Thema „Innovation“ im eigentlichen Sinne ist eine B- bzw. leider eine C-Priorität. |
| | IMG_SQ_nvor_2 | AV3 Pos. 10 | H.: Da kann man überhaupt nicht davon reden, weil die meisten Vereine im Breitensport mit dem Tagesgeschäft beschäftigt sind. Die blicken nicht zwei, drei Jahre voraus. Maximal in der Off-Season – da hätte man die Ruhe, um sich um so etwas zu kümmern, aber wie gesagt, Tagesgeschäft bestimmt hier meistens das Geschehen... |

Tabelle 60: Innovationsmanagement – Status quo 2 (a) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Σ n | PV 1 | PV 2 | PV 3 | PV 4 | PV 5 | PV 6 | PV 7 | PV 8 | n | AV 1 | AV 2 | AV 3 | AV 4 | AV 5 | AV 6 | n | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | n | SU 1 | SU 2 | SU 3 | n |
|---------------------------------------------------|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----|---------|---------|---------|---|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | | | | |
| Zentrale Verankerung des Innovationsmanagements | 8/16 | x | | x | | | x | | | 3/6 | | | | | | | 0/3 | x | x | x | x | | | x | 5/7 | | | | 0/0 | |
| Dezentrale Verankerung des Innovationsmanagements | 7/16 | | x | | x | *8 | | | x | 3/6 | | | *8 | | *8 | *8 | 0/3 | x | | | x | x | x | *6 | 4/7 | *7 | *7 | *5 | 0/0 | |
| Innovationsmanagement auf Projektbasis | 5/16 | | | | | | | | x | 1/6 | x | x | | x | | | 3/3 | | | | x | | | 1/7 | | | | 0/0 | | |

„Das Innovationsmanagement der untersuchten Sportorganisationen ist innerhalb dieser zentral, dezentral sowie auf Projektbasis verankert.“

Bei insgesamt acht Untersuchungsobjekten ist das Innovationsmanagement in Form einer eigenen Abteilung zentral verortet (siehe Tab. 61, bspw. IMG_Aus_zen_4). Sieben verfolgen ein dezentralen Umsetzungsansatz, bei dem sich die Aufgabe zu innovieren abteilungsunabhängig über die gesamte Organisation erstreckt (siehe Tab. 61, bspw. IMG_Aus_dezen_2). Fünf Institutionen führen ihre Innovationsaktivitäten auf Projektbasis durch (siehe Tab. 61, bspw. IMG_Pro_2). Zu beobachten ist, dass das Innovationsmanagement bei vier Sportorganisationen nicht auf eine strukturelle Verankerung reduziert ist, sondern Konzepte koexistieren (siehe Tab. 60, PV7; SA/GA1 & SA/GA7⁵³; SA/GA4; SA/GA5). Dies ergibt sich bspw. aus bestehenden Organisationsstrukturen (siehe Tab. 61, IMG_Aus_zen_5 bzw. IMG_Aus_dezen_3), einer

spezifischen Innovationskultur (siehe Tab. 61, IMG_Aus_zen_4 & IMG_Aus_dezen_2) oder einem Adhoc-Management von Innovationen (siehe Tab. 61, IMG_Aus_dezen_2 & IMG_Pro_1). (siehe Tab. 60)

Profisportvereine (PV)

Die HV innerhalb der Untersuchungszielgruppe zeigt, dass jeweils drei Clubs ein zentral bzw. dezentral verankertes Innovationsmanagement besitzen. Ein Verein verfolgt simultan einen projektorientierten Ansatz. (siehe Tab. 60)

Amateursportvereine (AV)

Die befragten Amateursportvereine praktizieren einen projektbasiertes Innovationsmanagement. (siehe Tab. 60)

⁵³ Die Ergebnisdarstellung bezieht sich auf Angaben, die innerhalb der Interviews SA/GA1 & SA/GA7 zum Untersuchungsobjekt A. gemacht werden.

Sportartikel/-gerätehersteller (SA/GA)

Fünf Sportartikel/-gerätehersteller haben ein zentrales Innovationsmanagement implementiert. Vier agieren nach einem

dezentralen Modell. Ein Unternehmen verfolgt ein projektbezogenes Konzept. Drei der analysierten Untersuchungsobjekte nutzen zwei der identifizierten Organisationsformen. (siehe Tab. 60)

Werden die generierten Forschungserkenntnisse im Rahmen des in Kap. 4.2.5 dargelegten Nexus IM-IÖS⁵⁴ betrachtet, so kann folgendes abgeleitet werden:

IM-IÖS Die Analyse der strukturellen Verankerung des Innovationsmanagements innerhalb der untersuchten Organisationen offeriert Erkenntnisse, die Voraussetzungen definieren, welche im Rahmen der Partizipation an einem IÖS zu beachten sind. So bietet bspw. ein zentral verankertes Innovationsmanagement eine klare Schnittstelle zur Interaktion mit einem IÖS. Dahingegen birgt ein dezentraler Ansatz die Gefahr von internen und externen Kommunikations- oder Koordinationsproblemen, die in Effizienz- und Effektivitätsverluste innerhalb der eigenen Organisation bzw. eines IÖS resultieren. In diesem Falle sollte z.B. die Restrukturierung des organisationsinternen Innovationsmanagement in Betracht gezogen werden. (siehe vertiefend Bogaschewsky, 1999; Bosch-Sijtsema & Bosch, 2014; Rohrbeck et al., 2009)

⁵⁴ Im Zuge der Partizipation an einem IÖS ist das Innovationsmanagement die organisationsinterne Schnittstelle für die Koordination von Netzwerkaktivitäten.

Tabelle 61: Innovationsmanagement – Status quo 2 (b) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Code_Nr. | Quelle | Ankerbeispiel |
|---------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zentrale Verankerung des Innovationsmanagements | IMG_Aus_zen_3 | PV1 Pos. 8 | G.: Das ist für mich ein klassischer Top-down-Ansatz. Wir sind der einzige Bundesligist wo es ein Resort „Innovation“ gibt, was bei der Geschäftsführung angesiedelt ist, sprich bei mir. |
| | IMG_Aus_zen_4 | SA/GA7 Pos. 12 | E.: ... Dementsprechend wurde dann 2018 das Innovationsmanagement angestoßen und ich würde sagen, das hat jetzt 2019 so richtig begonnen zu arbeiten. Wir nennen das auch den Hub. Wie der Name ja schon sagt, ist die Idee, dass es ein zentrales Team gibt, was eben den Überblick über die ganzen Highlights, die ganzen Fokusthemen und natürlich die Timelines, die Risiken hat und auch zu überlegen zu welchem Zeitpunkt die Innovationen auch in die Brand gefüttert werden. |
| | IMG_Aus_zen_5 | SA/GA4 Pos. 26 | HW.: Ich bin ganz ehrlich, wir haben mit unserer Marke bisher ganz wenig mit der Open Innovation Plattform Kontakt gehabt. Unsere Radsportler von B. arbeiten damit aber sehr viel. Die haben Kunden eingeladen ihre Fahrräder zu kreieren und zu designen, um die Kunden komplett einzubinden. Ich glaube, dass das ein Trend ist, der sich bei uns durchsetzen wird, vllt. aber auch in vielen anderen Unternehmen. In der Vergangenheit haben wir den Kunden viel beobachtet und mit ihm gesprochen, um Innovation zu schaffen. In Zukunft werden wir vllt. Kunden direkt bei der Entwicklung und Kreierung des Produkts einladen. Das heißt vorher ist man draußen gewesen und hat Observation betrieben und mit dem Kunden gesprochen und morgen lädt man sie eher ein, kreiert einen Workshop mit ihnen zusammen und die dürfen dann basteln oder man hat Bastler vor Ort, die die Dinge basteln, wie sie sich die Kunden wünschen. Dann hat man da schon andere Ideen vom Start weg. Das ist vllt. noch schneller als dass wir es heute schon haben. Diese Plattform könnte ein Schritt in die richtige Richtung sein. |
| Dezentrale Verankerung des Innovationsmanagements | IMG_Aus_dezen_2 | PV7 Pos. 12 | T.: Im Grunde kommt der Impuls ein innovatives Projekt zu starten aus der Organisation selbst, nicht von oben, sondern von einem Kollegen, der sich für einen Bereich interessiert oder verantwortlich ist. Dann würde entsprechende eine interne Präsentation zusammen mit der Geschäftsleitung stattfinden und dann wird gesagt: „Machen wir das oder machen wir es nicht?“ und dann ist es im Grunde so, dass es immer einen Projektverantwortlichen gibt, der die Geschichte koordiniert. Das ist dann aber niemand aus der Geschäftsleitung, sondern jemand aus dem Mitarbeiterkreis, der zwei, drei Kollegen als Sparringspartner und Unterstützung dazu holt. Dann sind es meistens Dreier- oder Vierer-Teams gewesen, die ein Projekt betreut haben. |
| | IMG_Aus_dezen_2 | SA/GA1 Pos. 16 | O.: Also prinzipiell soll Innovation überall stattfinden. Also jetzt soll es nicht unbedingt eine Abteilung geben, die sich ausschließlich um Innovation kümmert, sondern eigentlich soll es kulturell verankert sein, dass jeder sich als Innovator sieht... |
| | IMG_Aus_dezen_3 | SA/GA4 | HW.: Ich bin ganz ehrlich, wir haben mit unserer Marke bisher ganz wenig mit der Open Innovation Plattform Kontakt gehabt. Unsere Radsportler von B. arbeiten damit aber sehr viel. Die haben Kunden eingeladen ihre Fahrräder zu kreieren und zu designen, um die Kunden komplett einzubinden. Ich glaube, dass das ein Trend ist, der sich bei uns durchsetzen wird, vllt. aber auch in vielen anderen Unternehmen. In der Vergangenheit haben wir den Kunden viel beobachtet und mit ihm gesprochen, um Innovation zu schaffen. In Zukunft werden wir vllt. Kunden direkt bei der Entwicklung und Kreierung des Produkts einladen. Das heißt vorher ist man draußen gewesen und hat Observation betrieben und mit dem Kunden gesprochen und morgen lädt man sie eher ein, kreiert einen Workshop mit ihnen zusammen und die dürfen dann basteln oder man hat Bastler vor Ort, die die Dinge basteln, wie sie sich die Kunden wünschen. Dann hat man da schon andere Ideen vom Start weg. Das ist vllt. noch schneller als dass wir es heute schon haben. Diese Plattform könnte ein Schritt in die richtige Richtung sein. |

| | | | |
|----------------------------------------|-----------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Innovationsmanagement auf Projektbasis | IMG_Pro_1 | PV7 Pos. 12 | T.: Im Grunde kommt der Impuls ein innovatives Projekt zu starten aus der Organisation selbst, nicht von oben, sondern von einem Kollegen, der sich für einen Bereich interessiert oder verantwortlich ist. Dann würde entsprechende eine interne Präsentation zusammen mit der Geschäftsleitung stattfinden und dann wird gesagt: „Machen wir das oder machen wir es nicht?“ und dann ist es im Grunde so, dass es immer einen Projektverantwortlichen gibt, der die Geschichte koordiniert. Das ist dann aber niemand aus der Geschäftsleitung, sondern jemand aus dem Mitarbeiterkreis, der zwei, drei Kollegen als Sparringspartner und Unterstützung dazu holt. Dann sind es meistens Dreier- oder Vierer-Teams gewesen, die ein Projekt betreut haben. |
| | IMG_Pro_2 | AV4 Pos. 10 | Also ist es grundsätzlich so, dass wir versuchen einen Verantwortlichen bzw. eine Arbeitsgruppe zu finden, die sich dem jeweiligen Projekt annimmt. |
| | IMG_Pro_3 | SA/GA5 Pos. 16 | JB.: Da haben wir verschiedene Kanäle. Zum einen macht das der Herr S. Wir haben relativ viele Vorschläge von extern, dass die Leute an uns als Erfinder, Patentbesitzer oder Sportler mit einer Idee herantreten. Die werden bei uns von einer Person betreut. Die werden eingeladen und man spielt durch Einsatzmöglichkeiten. Das ist ein Kanal. Was wir auch machen, ist, dass wir mit Agenturen zusammenarbeiten, die nachgewiesener Maßen Experten in ihrem Fachbereich sind. Insbesondere haben wir eine Agentur, die können wir als Beispiel nehmen, die gerade Displays für die Automobilindustrie macht und wir versuchen dort die neusten Entwicklungen auf unsere Geräte zu übertragen, sodass wir im Bereich User Interface und Digital die Nase ein Stückchen weiter vorne haben als die Wettbewerber. Wir nutzen systematische Tools, wie z.B. Trendanalysen, Meinungsforschung. Wir sind extrem viel unterwegs auf Trendmessen, teilweise auch auf branchenfremden Messen, um zu sehen, was in anderen Branchen passiert. Und wir prüfen Materialien. Wenn wir feststellen, dass in einem Bereich neue Materialien oder Werkstoffe zu finden sind, überlegen wir systematisch, wo wir diese einsetzen können. Und wir haben einfach auch Konstrukteure und Designer, die langjährig bei uns sind, die in bestimmten Produktbereichen die Patentsituationen kennen, also was ist eigentlich state of the art? Und wir entwickeln somit auch aus einer Konzeption heraus neue patentfähige Produkte. |

Sportartikel/-gerätehersteller (SA/GA)

Zwei Untersuchungsobjekte besitzen keinen Innovationsprozess.
Numerisch identisch gestaltet sich dies sowohl für die profunde als

auch rudimentäre Ausprägung explizit vorhandener Innovationsprozesse. (siehe Tab. 62)

Werden die generierten Forschungserkenntnisse im Rahmen des in Kap. 4.2.5 dargelegten Nexūs IP-IÖS⁵⁵ und IP-IF₂⁵⁶ betrachtet, so können weitere Ableitungen getroffen werden, die eine tiefergehende Charakterisierung des Samples wie folgt ermöglichen:

IP-IÖS Abgeleitet von einer profunden Ausprägung des Innovationsprozesses ist 4 von 21 untersuchten Sportorganisationen eine substantielle Voraussetzung zur Partizipation an einem IÖS inhärent (siehe Tab. 63, bspw. IP_SQ_vor_1).

Beruhend auf einem rudimentären oder nicht vorhandenen Innovationsprozesses, ist 16 von 21 untersuchten Sportorganisationen eine substantielle Voraussetzung zur Partizipation an einem IÖS absent (siehe Tab. 63, bspw. IP_SQ_rudi_1).

IP-IF Abgeleitet von einer profunden Ausprägung des Innovationsprozesses ist zu vermuten, dass 4 von 21 untersuchten Sportorganisationen die Fähigkeit besitzen zu innovieren (siehe Tab. 63, bspw. IP_SQ_vor_2).

Beruhend auf einem rudimentären oder nicht vorhandenen Innovationsprozesses ist zu vermuten, dass 16 von 21 untersuchten Sportorganisationen nicht die Fähigkeit besitzen zu innovieren bzw. diese stark eingeschränkt ist (siehe Tab. 63, bspw. IP_SQ_nvor_2).

⁵⁵ Der interne Innovationsprozess einer Organisation steht in Wechselbeziehung mit den Prozessen eines IÖS.

⁵⁶ Die Ausprägung des Innovationsprozesses einer Organisation determiniert deren Innovationsfähigkeit.

Tabelle 63: Innovationsprozess – Status quo (b) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Code_Nr. | Quelle | Ankerbeispiel |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Profunde Ausprägung eines explizit vorhandenen Innovationsprozesses | IP_SQ_vor_1 | PV1 Pos. 8 | G.: Wir führen zusammen, wir evaluieren, wir machen ab und an sogar Vorstudien, ob wir überhaupt eine Idee zulassen, um Sportler, Trainer damit zu konfrontieren. Also ein sehr strukturierter Ansatz. Eher ein bisschen aus der Wissenschaftsforschung heraus. |
| | IP_SQ_vor_2 | SA/GA1 Pos. 20 | O.: Also ist leider immer noch sehr stark prozessgetrieben. Es gibt einen gewissen Planungsprozess, wo verschiedene Innovationsthemen besprochen werden und basierend auf der strategischen Stoßrichtung werden eben Themenfelder definiert und Budgets definiert und diese einzelnen Themenfelder und Budgets werden runtergebrochen in Projekte und Projektteams, die sich diesen Projekten eben annehmen. Eigentlich exakt der klassische, organisatorische Innovationsprozess, wenn du das so möchtest und wie gesagt, es gibt hier und da, das ist jetzt nicht wirklich strategisch, so prozessorientiert wie der klassische R&D-Prozess, ... |
| Rudimentäre Ausprägung eines explizit vorhandenen Innovationsprozesses | IP_SQ_rudi_1 | SA/GA5 Pos. 26 | JB.: Wenn ich jetzt einen Produktentwicklungsplan vorstellen würde, dann gibt es bei uns einen Standard: Konzept- und Kreativphase, ganz am Anfang. Und in dieser Konzept- und Kreativphase wird schon systematisch nach Innovation gesucht, um von Anfang an dem Anspruch gerecht zu werden, dass man nicht nur etwas Neues entwickelt, in einem neuen Design, sondern, dass man auch eine Innovationsstory dazu erzählen kann. Es gibt einen Raum im Produktentwicklungsprozess wo man sich ganz besonders Gedanken machen möchte. Es gibt auch durchaus so ein Tool von Innovation, wenn man in dem Bereich mal was Neues entwickeln, dann können wir das mit reinnehmen, aber es ist jetzt nicht so, dass man neben dem größeren Entwicklungsplan noch einen tieferen Prozess hat, der genau den Entwicklungsprozess beschreibt, wie Innovation entstanden ist. |
| Rudimentäre Ausprägung implizit vorhandener Teilaspekte eines Innovationsprozesses | IP_SQ_vor_rudi_2 | PV4 Pos. 6 | KL.: Im Sportbereich ganz klar. Hier haben wir immer so etwas wie ein Innovationsscouting. |
| | IP_MA/PD_1 | | |
| | IP_MA/PD_2 IP_IG/IB_1 | AV2 Pos. 6 | B.: ... Wir sehen Herausforderungen und gucken uns an, wie wir diese lösen können. Wir sind also lösungsorientiert unterwegs und gucken auch über den Tellerrand hinaus zu anderen Sportvereinen und schauen, was dort schon gemacht wird. Nicht nur Fußballvereine, auch bei anderen großen Clubs: Basketball und Eishockeyclubs – Was machen die? Wie gehen die mit den Themen um? Und daraus identifizieren wir dann immer Modell, die dann hoffentlich auch zu uns passen. |

| | | | |
|-------------------------------------------------|--------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Innovationsprozess ist vorhanden * ⁹ | IP_SQ_vor_3 | SA/GA2 Pos. 6 | G-H.: ... In our team we work with insights from athletes or target consumers which are young athletic people and based on these insights we are trying to create new products for apparel, digital or maybe a completely new experience so we are think about stuff in retail. |
| Kein Innovationsprozess vorhanden | IP_SQ_nvor_1 | PV2 Pos. 11 | G-D.: Man muss sagen, dass es bei uns gerade so ist, dass sich die Struktur gerade herabildet. Wir sind gerade dabei, die Thematik der Innovation konkreter zu verorten und dann auch einen entsprechenden Prozess aufzusetzen. Derzeit ist das strukturell noch nicht vorgegeben, aber wir geben uns schon so, dass wir im Bereich „Digitales“, den ich ja auch verantworte, den Innovationsbereich ansiedeln, die Thematiken: Neue Geschäftsmodelle, neue Bereiche im Marketing/Vertrieb und darüber hinaus auch Dinge, die im weitesten Sinne mit Merchandising zu tun haben, die wir von verschiedenen Seiten beleuchten und schauen welchen Impact sie auf die Unternehmung D. |
| | IP_SQ_nvor_2 | AV6 Pos. 8 | BL.: ...Aber einen konkreten Prozess haben wir eigentlich noch nicht ausgearbeitet. Wir sind da auch in der Anfangsphase. Das ist natürlich meistens so in einem Verein, der rein ehrenamtlich geführt wird. Man ist von der Tagesarbeit sowas von überlastet, dass solche Dinge zu kurz kommen. |
| | IP_SQ_nvor_3 | SA/GA8 Pos. 6 | KR.: ...Das ist jetzt kein strukturierter Prozess im Sinne von, wie können wir möglichst innovativ sein, sondern es ist eher durch Äußerlichkeiten bedingt. Also äußere Restriktion, dass man auf jeden Fall, wenn man ehrgeizige Ziele hat und man will dabei auch präsent sein, dann muss man halt irgendwie innovativ sein. |
| | IP_SQ_nvor_4 | SU3 Pos. 28 | R.: Das ist eine sehr technische Frage. Bei uns ist gar nichts gesteuert. Bei uns ist alles chaotisch. Wir haben natürlich verschiedene Workshops, die wir machen, wenn wir die Zeit haben. Es bahnt sich jetzt schon an, weil ich schon ein paar Wochen mit Herrn U. arbeite und wir noch einiges für die Verzahnung der Vermarktungsagentur und Verband ausarbeiten müssen und da bahnt sich schon an, dass Herr D. nach Berlin kommt und wir dann zwei drei Workshops rundum Social Media, Marketingstrategie, Daten und Verbandsstruktur machen. Das sind einfach Workshops und da holen wir teilweise auch Leute mit gewisser Expertise dazu. |

Tabelle 64: IÖS – Verständnis (a) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Σ n | PV 1 | PV 2 | PV 3 | PV 4 | PV 5 | PV 6 | PV 7 | PV 8 | n | AV 1 | AV 2 | AV 3 | AV 4 | AV 5 | AV 6 | n | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | n | SU 1 | SU 2 | SU 3 | n |
|-------------------------------------------|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----|---------|---------|---------|-----|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | | | | |
| Profundes Verständnis des IÖS-Modells | 6/22 | | | | | | x | x | x | 3/8 | | | | | | | 0/6 | x | | | | | | | 2/7 | | | x | 1/1 | |
| Grundlegendes Verständnis des IÖS-Modells | 1/22 | | | x | | | | | | 1/8 | | | | | | | 0/6 | | | | | | | | 0/7 | | | | 0/1 | |
| Rudimentäres Verständnis des IÖS-Modells | 5/22 | | | | x | | | | | 1/8 | | | x | | | x | 2/6 | | | | | | | x | 2/7 | | | | 0/3 | |
| Defizitäres Verständnis des IÖS-Modells | 5/22 | x | x | | | | | | | 2/8 | | | | | | | 0/6 | | x | | | | | x | x | 3/7 | | | | 0/1 |
| Defektives Verständnis des IÖS-Modells | 5/22 | | | | | x | | | | 1/8 | x | x | | x | | | 3/6 | | | | | | | x | | 1/7 | | | | 0/1 |
| Kein IÖS-Verständnis vorhanden | 1/22 | | | | | | | | | 0/8 | | | | | | x | 1/6 | | | | | | | | 0/7 | | | | | 0/1 |

„Fast dreiviertel der Befragten weisen Defizite hinsichtlich des IÖS-Verständnisses auf.“

So geben jeweils fünf Interviewte eine rudimentär, defektiv bzw. defizitär ausgeprägte Auffassung des Konstrukts wieder. Wohingegen 6 Personen ein profundes Verständnis des IÖS-Modells attestiert werden kann. Ein Befragter besitzt keine Vorstellung davon was ein IÖS ist (siehe Tab. 65, IÖS_Ver_kein). (siehe Tab. 64)

Profisportvereine (PV)

Vier Interviewte zeigen ein profundes oder zumindest grundlegendes Verständnis bzgl. des IÖS-Konstrukts. Jeweils einem Befragten ist eine rudimentäre oder defektive Perspektive auf das Konzept inhärent und zwei Personen charakterisieren sich durch eine defizitäre

Auffassung des Modells. (siehe Tab. 64)

Amateursportvereine (AV)

Drei Vereinsoffizielle legen ein defizitäres IÖS-Verständnis dar. Dies wird ergänzt durch zwei Probanden, denen eine rudimentäre Vorstellung vom thematisierten Konstrukt zugeschrieben werden kann und einem Interviewten, bei dem keine Vorstellung bzgl. des IÖS-Konzepts vorhanden ist. (siehe Tab. 64)

Sportartikel/-gerätehersteller (SA/GA)

Bei zwei befragten Unternehmensmanagern ist ein profundes IÖS-Verständnis verankert. Wohingegen sechs Personen eine rudimentäre, defizitäre oder defektive Auffassung von dem Konstrukt haben. (siehe Tab. 64)

Ausgehend von der Erkenntnis, dass ca. dreiviertel der Befragten ein mangelndes IÖS-Verständnis aufweisen, ist zu vermuten, dass das IÖS-Modell innerhalb des Samples nicht stark etabliert ist und den betreffenden Sportorganisationen eine substanzielle Voraussetzung zur Partizipation an einem IÖS nicht inhärent ist (siehe Tab. 65, bspw. IÖS_Ver_rudi_1).

Tabelle 65: IÖS – Verständnis (b) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Code_Nr. | Quelle | Ankerbeispiel |
|-------------------------------------------|---------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Profundes Verständnis des IÖS-Modells | IÖS_Ver_pro_1 | PV6 Pos. 44 | HB.: Ohne genau den Begriff zu kennen, würde ich sagen, dass es ein Ressourcensystem ist. Eigentlich kann man das direkt am Hackathon benennen. Wir sind ein geschlossenes System. Hier arbeiten vier Parteien zusammen. Wir arbeiten zu viert – gegenseitig auf Hilfe angewiesen, an einer Innovation. |
| | IÖS_Ver_pro_2 | SA/GA1 Pos. 52 | O.: ...Und Ökosystem hat für uns bedeutet Kooperation mit Startups, Kooperation mit Research Institutes, also eben Teilnehmern wie CDPM, oder UnternehmerTUM die im Endeffekt eine Abbildung des Ökosystems in einer organisierten Form darstellen, bis hin zu ähnlichen Abteilungen von anderen Firmen, oder eben auch Agenturen, um verschiedene Themen voranzutreiben. |
| | IÖS_Ver_pro_3 | SU1 Pos. 50 | M.S.: Ja, die Netzwerkverbindungen sind unheimlich wichtig. Wir haben darauf geachtet, dass alle Leute die im Vorstand sind bestimmte Elemente zum Netzwerk beitragen, sowohl in Australien als auch global. Das ist zum einen wichtig. Zum anderen, dass sich das A. N. auch selber weiterentwickelt und auch weiterentwickeln muss. Das heißt wir haben das A. N. selbst als Startup aufgefasst und haben seit dem Bestehen des A. N.'s, wo wir uns von Phase zu Phase verändert haben, auch die Angebotspalette des A. N.'s verändert. Als wir das Ökosystem aufgebaut haben, haben wir uns um Konferenzen und Informationsveranstaltungen gekümmert, das haben wir im Prinzip komplett abgegeben und haben uns auf andere Dinge konzentriert, die wichtiger geworden sind. Das heißt man muss sich auch als Organisation ständig hinterfragen und auf Neues einstellen. |
| Grundlegendes Verständnis des IÖS-Modells | IÖS_Ver_1 | PV3 Pos. 49 | M.: Ganz im Ernst, ich kannte den Begriff noch nicht bevor ich den jetzt letzte Woche zum ersten Mal gelesen habe. Ich wollte aber auch nicht explizit irgendwo nachschlagen. Deswegen kann ich Ihnen nur sagen was ich mir darunter vorstelle. Unter Innovationsökosysteme stelle ich mir ein Ökosystem oder eine Plattform vor die einem helfen kann Innovationen voranzutreiben. Auf der Plattform sind dann Sportvereine wie wir oder andere die halt darauf wollen. Auch Dienstleister, die das beratungstechnisch, software- oder hardwaretechnisch vermitteln oder umsetzen können. Dass man innerhalb dieses Ökosystems alles findet, um Innovation durchsetzen zu können. Das ist das was ich mir darunter vorstelle. Ich habe keine Ahnung, ob es das ist oder ob es andere Definitionen gibt. |

| | | | |
|------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rudimentäres Verständnis des IÖS-Modells | IÖS_Ver_rudi_1 | PV4 Pos. 26 | KL.: ...Unter Innovationsökosystem würde ich verstehen, wenn wir hier am Standort *3 Sek.* themenspezifisch, obwohl ich weiß nicht, ob das themenspezifisch ist *6 Sek.* Einfach eine Zusammenkunft von verschiedenen *2 Sek.* Parteien, Firmen, Startups etc., wo jeder für sich zu übergeordneten Themen etwas beitragen kann. |
| | IÖS_Ver_rudi_2 | AV6 Pos. 20 | BL.: ...Innovation ist ja die Erneuerung. Ökosystem hat dann irgendwo was mit Kooperation zu tun, denke ich. So würde ich es jedenfalls beschreiben. Wie kann ich auf meinem Erneuerungsprozess Partner miteinbinden? Das wäre jetzt meine Definition. |
| | IÖS_Ver_rudi_3 | SA/GA3 Pos. 44 | S.: Für mich ist ein Innovationsökosystem eigentlich die Gesamtheit aller Organisationen, aller Maßnahmen, die dazu führen, dass Innovationen entstehen und auch ausgeführt werden. Die Gesamtheit aller Dinge, die zu Innovation führen. Das sind sowohl interne als auch externe Prozesse. Das sind kreative Prozesse, das sind materialbezogene Prozesse, das sind Kostenprozesse. |
| Defizitäres Verständnis des IÖS-Modells | IÖS_Ver_defi_1 | PV2 Pos. 29 | G-D.: Ich würde das aus der heutigen Sicht so verstehen, dass man Umstände schafft und eine Konstellation in der Innovationen entstehen können und dass man das immer wieder mit neuen Inspirationen anfüllt, dass es die Weiterentwicklung des Unternehmens befeuern kann. |
| | IÖS_Ver_defi_2 | SA/GA2 Pos. 42 | G-H.: ...If someone would say: "Can you create an innovation ecosystem?". I would say: "Make sure try to leverage as many partners as possible." |
| Defektives Verständnis des IÖS-Modells | IÖS_Ver_defek_1 | PV5 Pos. 30 | D.: Bezogen auf meine täglichen Nöte oder auch Aufgaben, wäre es toll, wenn wir als FC K. teil einer interdisziplinären Task-Force wären, die aus Menschen besteht, die nicht eigennützig, sondern sachgetrieben sind, bspw. Unternehmer aus der Region, die sich mit mir zusammentun, um sich monatlich in einer Art Workshop zu treffen. Wir als FC K. könnten unsere größten To-Dos und Probleme einbringen und könnten ein Stück weit steuern, dass diese Probleme so abgearbeitet, gelöst oder auch kreativ bearbeitet werden, dass man das gemeinsam mit diesen Unternehmen schafft, dass gerade im Sponsoring eine Partnerschaft erzeugt wird und man von außen betrachtet sieht: „Jawohl, das ist nicht nur ein Traditionsclub, da gibt es nicht nur Fußball, sondern da wird miteinander modern und vernetzt gearbeitet.“. Wo wir einen Benefit als Club haben, aber wo auch die Partner sagen: „Wow, damit habe ich einen echten Gegenwert und ich kann auch damit werben, dass ich in einem fremden Terrain im Profifußball bspw. im Bereich Sponsoring oder Mitgliederbindung ein Tool mitentwickelt habe, mit dem wir normalerweise nichts zu tun hätten.“. Das wäre so eine Win-Win-Win-Konstellation, die uns stark getrieben von Persönlichkeiten etwas bringen würde. Es müsste aber händelbar sein. |
| | IÖS_Ver_defek_2 | AV4, Pos. 38 | HS.: Es wäre auf jeden Fall aus jedem Bereich einer dabei. Einer aus der Basis, also ein Trainer, einer aus dem Bereich der Jugendleitung und ja wer wäre dabei... |
| | IÖS_Ver_defek_3 | SA/GA3 Pos. 46 | Unser internes Innovationsökosystem ist unser Center, was die Ideengebung vorantreibt, allerdings eigene Designer, Development und Prototyping hat. Wir können innerhalb unserer Abteilung selber Schuhe herstellen und diese dann auch sportwissenschaftlich testen. |
| Kein IÖS-Verständnis vorhanden | IÖS_Ver_kein | AV5 Pos. 40 | BA.: Ich muss sagen, dass ich mich damit überhaupt noch nicht beschäftigt habe. Ich kann da jetzt wenig zu sagen. Das war bei uns noch überhaupt kein Thema. |

Tabelle 66: IÖS – Wissen (a) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Σ n | PV 1 | PV 2 | PV 3 | PV 4 | PV 5 | PV 6 | PV 7 | PV 8 | n | AV 1 | AV 2 | AV 3 | AV 4 | AV 5 | AV 6 | n | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | n | SU 1 | SU 2 | SU 3 | n |
|-------------------------------------------------------------------|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----|---------|---------|---------|---|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | | | | |
| Profundes themenspezifisches Wissen zum IÖS-Modell ist vorhanden | 2/19 | | | | | | | | | 0/7 | | | | | | | 0/5 | x | | | | | | | 1/6 | | | x | 1/1 | |
| Implizites themenspezifisches Wissen zum IÖS-Modell ist vorhanden | 7/19 | | | x | | *4 | | x | x | x | 4/7 | *4 | | | | | 0/5 | | x | *4 | *4 | | x | x | 3/6 | *2 | *2 | | 0/1 | |
| Themenspezifisches Wissen zum IÖS-Modell ist nicht vorhanden | 10/19 | x | x | | x | | | | | | 3/7 | | x | x | x | x | 5/5 | | x | | | x | | | 2/6 | | | | 0/1 | |

„Die Verteilung zwischen den Befragten, die themenspezifisches Wissen über IÖS besitzen bzw. nicht besitzen, ist innerhalb der Stichprobe nahezu kongruent, jedoch können erkennbare Unterschiede zwischen profunden und impliziten IÖS-Wissen identifiziert werden.“

Lediglich zwei Interviewte weisen ein tiefgehendes IÖS-spezifisches Wissen auf. Sieben hingegen charakterisieren sich durch ein implizit vorhandenes Themenwissen. Dominiert von der Untersuchungszielgruppe der Amateursportvereine ist bei zehn Befragten kein Wissen über IÖS vorhanden. (siehe Tab. 66)

Profisportvereine (PV)

Vier Personen zeichnen sich durch ein implizit verankertes IÖS-Wissen aus. Drei Club-Verantwortlichen ist keine theoretische Fundierung des Modells inhärent. (siehe Tab. 66)

Amateursportvereine (AV)

Innerhalb der Kohorte existiert kein themenspezifisches Wissen zum IÖS-Modell (siehe Tab. 67, bspw. IÖS_TW_nvor_2). (siehe Tab. 66)

Sportartikel/-gerätehersteller (SA/GA)

Ein Befragter demonstriert tiefgehendes IÖS-Wissen (siehe Tab. 67, IÖS_ST/AB_K_1). Zwei Personen haben implizites themenspezifisches Wissen und in zwei Fällen besteht kein Wissen über das Konzept. (siehe Tab. 66)

Die Erkenntnis, dass 90% der Stichprobe kein bzw. lediglich implizites themenspezifisches Wissen über IÖS besitzen, unterstützt die Annahme, dass ein expliziter Wissensmangel bzgl. des IÖS-Konzepts vorliegt, das Modell innerhalb der analysierten Untersuchungsobjekte nicht stark etabliert ist und den betreffenden Sportorganisationen eine substanzielle Voraussetzung zur Partizipation an einem IÖS nicht inhärent ist (siehe Tab. 67, bspw. I-ÖS_TW_impl_2).

Tabelle 67: IÖS – Wissen (b) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Code_Nr. | Quelle | Ankerbeispiel |
|----------------------------------------------------|---------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Profundes themenspezifisches Wissen zum IÖS-Modell | IÖS_ST/AB_K_1 | SA/GA1 Pos. 94 | O.: ... Wie sieht das Ökosystem aus? Das ist quasi wie so ein Picking von individuellen Aspekten, die für uns relevant sind, aber es gibt kein quasi kein Mantel umso ein Ökosystem herum wie das vielleicht im Silicon Valley mit mit der Tech-Industrie ist, oder wie es in Australien mit der Sportindustrie ist. Und da wäre es natürlich schon interessant zu sagen, es gibt wirklich einen Mantel, der um so ein Ökosystem herumgesetzt wird, meinetwegen auch in Deutschland. Und wo man sagt das Themengebiet ist Sport und welche Dynamiken und Teilnehmer bräuchtest du eigentlich und was sollen die Zielsetzung sein in so einem System, um dieses aufrechtzuerhalten. |
| | IÖS_TW_vor_1 | SU3 Pos. 48 | R.: Ganz wichtig sind die Leute, die sich da bedienen Herr D., ich, Herr U. oder auch unser Berater. Wir brauchen dafür ein Mindset, das ist ganz wichtig. Und dann ist es einfach ein Netzwerk und Austausch. Das ist einfach das Aller-allerwichtigste. Ich komme nur auf Ideen, wenn ich mich in einem Netzwerk im Gespräch mit anderen austausche. Das ist für mich das Aller-allerwichtigste. Was ich mal gesehen habe, was die Tech-Szene so wahnsinnig gut gemacht hat, ist dieses Startup-Ökosystem in Berlin. Sie haben Meetups gemacht. Sie haben irgendwann auch Immobilien gekauft wie die Factory oder Silicon Allee, wo Leute sozusagen zusammenkommen und das auch schon physisch ein Ökosystem ist. Wo dann schon von alleine viel Innovation entsteht, weil man im ständigen Austausch von Ideen ist, neue Leute. Und das ist wahnsinnig wichtig, glaube ich. Übrigens, wissen Sie, was einer der geilsten Treiber für Innovation ist? |

| | | | |
|-----------------------------------------------------|---------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Implizites themenspezifisches Wissen zum IÖS-Modell | IÖS_TW_impl_1 | PV8 Pos. 80 | S.A.: Im Endeffekt müsste es wie eine perfekte Werkstatt sein, wo du reingehen kannst und du weißt genau, ich brauch jetzt die Heckenschere und die hängt da und der Hammer hängt da drüben. Und der Hammer gehört der Firma X und die Heckenschere der Firma Y. Also ich kann jederzeit darauf zurückgreifen und die ist auch immer vollgeladen. Das wäre natürlich perfekt, wenn du genau wüsstest, dass jeder deiner Partner diese Fähigkeit mitbringt und du kannst jederzeit auf sie zurückgreifen. Da sind wir wieder bei dem Begriff „Offenheit“, bei „Familie“, wo jeder bereit ist, sich selber und seine Fähigkeiten einzubringen. Das ist ein langer, schwieriger, Zeit in Anspruch nehmender Prozess, weil wir als Menschen auch nicht gleich so ticken, dass wir gleich jedem vertrauen – zum Glück. Das dauert einfach, man muss diese Werkstatt immer wieder langsam ausbauen. Bei uns gibt es schon viele, die dort etwas reinlegen und rufen: „Ich habe gerade etwas Neues rein!“ und so würde ich mir das bildlich vorstellen. |
| | IÖS_TW_impl_2 | SA/GA7 Pos. 37 | E.: Ich weiß nicht, ob ich da sowas wirklich Offizielles habe oder ob das richtig ist, aber wenn ich an Ökosystem denke, dann ist das für mich irgendwie so das gesamte Zusammenspiel zwischen Mensch, Organisation, Budget, Prozess wie der Innovationsprozess. Auch in das größere Ganze eingebettet, auch eben diese Innovationsmanagementprozesse, von denen wir vorhin gesprochen haben. Also einfach so ein bisschen das gesamte Innovationsnetzwerk so ein bisschen. Und auch das Zusammenspiel von den einzelnen Teilen die benötigt werden für Innovation und wie die eben miteinander verbunden sind. Über welche Prozesse und wie diese dann eben bei uns eingebettet sind. |
| Kein themenspezifisches Wissen zum IÖS-Modell | IÖS_TW_nvor_1 | PV4 Pos. 26 | KL.: Dazu habe ich mir noch nie eine Begriffserklärung durchgelesen. |
| | IÖS_TW_nvor_2 | AV2 Pos. 26 | B.: Ist das eine Wortneubildung oder gibt es das schon länger? Ich gebe die Frage zurück. |
| | IÖS_TW_nvor_3 | SA/GA2 Pos. 39-40 | A.: How do you define an innovation ecosystem? G-H.: *1 Sek.* There is no definition. |

Tabelle 68: IÖS – Partizipation (a) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Σ n | PV | | | | | | | | n | AV | | | | | | n | SA/GA | | | | | | | | n | SU | | | n | |
|--------------------------------------------|---------------|----|---|---|---|---|---|---|---|-----|-----|---|---|---|---|---|-----|-------|---|---|---|---|---|---|-----|-----|----|---|---|-----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | 1 | 2 | 3 | | |
| Partizipation an einem IÖS | 2/22 | x | | | | | | | | 1/8 | | | | | | | 0/5 | | | | | | | | | 1/8 | | | | x | 1/1 |
| Partizipation an einem temporären IÖS | 1/22 | | | | | | | | x | 1/8 | | | | | | | 0/5 | | | | | | | | | 0/8 | | | | | 0/1 |
| Partielle Partizipation an einem IÖS | 2/22 | | | | | | | | | 0/8 | | | | | | | 0/5 | x | | | | | | x | 2/8 | | | | | 0/1 | |
| Implizite Partizipation an einem IÖS | 3/22 | | | x | | | | | x | 2/8 | | | | | | | 0/5 | | | | | | | x | 1/8 | *2 | *2 | | | 0/1 | |
| Partizipation an einem IÖS wird angestrebt | 1/22 | | | | | | | | | 0/8 | | | | | | | 0/5 | | | x | | | | | 1/8 | | | | | 0/1 | |
| Keine Partizipation an einem IÖS | 13/22 | | x | | x | x | | | | x | 4/8 | x | x | | | | 5/5 | | x | | x | x | | | x | 4/8 | | | | | 0/1 |

„Mehr als die Hälfte der untersuchten Sportorganisationen partizipiert nicht an einem IÖS.“

Im Detail betrachtet, umfasst dies 13 Institutionen. Insgesamt acht Untersuchungsobjekte sind dahingegen in IÖS aktiv, welches sich jedoch ausdifferenziert. So agieren lediglich zwei Organisationen kontinuierlich in einem IÖS. Sechs weitere unterliegen einer temporären, partiellen oder impliziten Beteiligung. Ein Unternehmen strebt die Teilnahme an einem IÖS aktiv an (siehe Tab. 69, IÖS_SQ_Part_vor_rudi_1). (siehe Tab. 68)

Profisportvereine (PV)

Vier Clubs sind in keinem IÖS aktiv. Wohingegen die anderen vier entweder kontinuierlich, temporär oder implizit an einem partizipieren. (siehe Tab. 68)

Amateursportvereine (AV)

Keiner der analysierten Amateursportvereine ist Teil eines IÖS. (siehe Tab. 68)

Sportartikel/-gerätehersteller (SA/GA)

Vier Unternehmen sind in keinem IÖS verankert. Zwei sind partiell oder implizit an einem beteiligt und eine Organisation strebt die Partizipation an einem IÖS an.⁵⁷ (siehe Tab. 68)

⁵⁷ Die Ergebnisdarstellung bezieht sich auf Angaben, die innerhalb der Interviews SA/GA1 & SA/GA7 zum Untersuchungsobjekt A. gemacht werden.

Ausgehend von dem Umstand, dass lediglich 2 der insgesamt 22 analysierten Fälle kontinuierlich an einem IÖS partizipieren, ist dies ein Indiz für die bis dato sporadische bzw. fehlende Implementierung des IÖS-Modells innerhalb der Stichprobe. Jedoch zeigen Institutionen wie das A.N. (siehe SU1) oder das TQ (siehe SU2) und Fälle wie PV1, PV3, PV6, SA/GA3 sowie SU3, dass sich eine prosperierende Entwicklung sportspezifischer IÖS zu nehmend formiert (siehe Tab. 69, bspw. I-ÖS_SQ_Part_vor_1). (siehe Tab. 68)

Tabelle 69: IÖS – Partizipation (b) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Code_Nr. | Quelle | Ankerbeispiel |
|---------------------------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Partizipation an einem IÖS | IÖS_SQ_Part_vor_1 | PV1 Pos. 38 | G.: Wir haben eine eigene Research-Lab-Abteilung. Alleine dadurch, dass wir im letzten Jahr über 50 wissenschaftliche Arbeiten betreut und mitveröffentlicht haben, kann man sich vorstellen, dass wir sehr stark in dem universitären Kontext hängen, dass wir sehr stark an Forschungsgemeinschaften hängen, die bekanntermaßen auch gemeinnützig agieren. Von daher haben wir ganz gute Player mit, denen wir agieren können und die auch einen sehr strukturierten Zugang zu diesem Themenfeld mitbringen. |
| | IÖS_SQ_Part_vor_2 | SU, Pos. 70 | R.: Bei den Sports Tech Meetups ist es ganz klar, alle zwei Monate gibt es ein Treffen und wir kommen zusammen und dann tauscht man sich aus. Wenn jemand eine Idee hat, die interessant ist, dann setzte ich mich mit dieser zusammen. Dann kann es sein, dass da eine Kooperation herauskommt oder auch nicht. Das ist ganz klassisch, man trifft sich und dann tauscht man sich aus. *2 Sek.* was gibt es noch für Beispiele? Genauso wie der I. Accelerator, wir sind jetzt auf der Suche nach einer White Lable App. Da würde ich die Leute von [...] mal fragen, ob die vllt. mal jemanden kennen oder ob die das vllt. machen können, dann entsteht da eine Kooperation oder irgendwie eine geschäftliche Zusammenarbeit auf Beteiligungsbasis. |
| Partizipation an einem temporären IÖS | IÖS_SQ_vor_templ_1 | PV6 Pos. 34 | HB.: ...Kurz- und mittelfristig ist es das nicht, dafür müssen wir es erst implementieren. Hier ist sicherlich auch das Ziel neue Ideen zu generieren und eigentlich ist der Hackathon eine Innovationsmaschine, weil dadurch neue Ideen aufkommen, die unseren Horizont erweitern können und das ist sicherlich auch schon ein Output, der extrem wichtig ist. |
| | IÖS_SQ_Part_impl_rudi_1 | SA/GA6 Pos. 28 | UE.: ...Ich würde sagen, wir haben uns vermutlich unser Ökosystem geschaffen, indem wir eine Gruppe, die nennt sich für uns Premium Partner, das sind halt unsere wichtigsten Kunden und Partner; die setzen sich zusammen aus Physiotherapeuten, Ärzten aber auch Mastertrainern so nennen wir die, Wissenschaftlern; was halt einfach Meinungsbildner sind und Experten in dem Bereich. Denen geben wir immer mal wieder vorab Produkte zum Testen. Aber auch über Kongresse und Messen, weil unsere Gründer, Herr D., immer vorbeifährt und ein Schwätzchen hält und wir so in engen Austausch stehen. Und so haben wir keinen strukturierten Prozess im Sinne von, wir treffen uns mit dem Innovationsökosystem alle 3 Monate hier oder da. Aber es passiert ein kontinuierlicher, unorganisierter Austausch, aus dem Ideen und Anregungen entstehen. Jetzt müssen Sie sagen, ob das der Definition eines Innovationsökosystems standhält oder nicht. Aber sowas in der Art haben wir uns, würde ich sagen, schon geschaffen. |

| | | | |
|--------------------------------------|-------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Partielle Partizipation an einem IÖS | IÖS_SQ_Part_vor_3 | SA/GA1 Pos. 16 | O.: ... Und darüber hinaus haben wir jetzt seit ungefähr zwei Jahren ein Thema Open Source in die Firma integriert, als strategische Stoßrichtung. Was heißt, dass wir uns als Firma öffnen wollen und in neue Bereiche reingehen wollen. Das geht eher so in die Richtung Open Innovation. Wo wir mit externen Partnern an verschiedenen Themen arbeiten wollen. Wo wir einfach keine Zeit und Ressourcen haben, um uns diesem Thema anzunähern. Gucken einfach wie wir mit Externen diese Themen explorieren können, die auch größtenteils produktorientiert sind, aber zumindest gibt es da so ein Open Innovation Ansatz, der seit ungefähr zwei Jahren betrieben wird. Und wir haben AA. gegründet, als unabhängige GmbH, um eben diesen dritten Horizont, neue Geschäftsmodelle, zu explorieren und eine unabhängige GmbH, um eben nicht in die Dynamiken der prozessorientierten Kernorganisation zu kommen, sondern wirklich nach eigenen Vorstellungen, mit eigenen KPI's und einer eigenen Strategie an dem Thema neue Geschäftsmodelle arbeiten zu können. Das sind jetzt die großen Stoßrichtungen im Zusammenhang mit Innovation. |
| | IÖS_SQ_Part_vor_4 | SA/GA7 Pos. 52 | E: Es ist ein bisschen unterschiedlich denke ich. Manchmal glaub ich, dass es durchaus Ökosysteme von verschiedenen Partnern gibt, wo wir eher eine zurückgezogene Rolle spielen und wo wir oftmals auch eher für die Beschreibung von einem Anwendungsfall da sind. Wenn jetzt vielleicht eine Uni mit ein paar kleinen Startups etwas entwickelt und wir da vielleicht in einem Konsortium dabei sind, das es da dann manchmal auch einfach darum geht, dass wir das Tor zur echten Welt sind und eben ein Anwendungsfall. Das wäre dann eher eine zurückgezogene Rolle aber dann gibt es eben auch andere Sachen. |
| Implizite Partizipation an einem IÖS | IÖS_SQ_Part_impl_rudi_2 | PV3 Pos. 87 | M.: Wir haben so ein Ökosystem aufgebaut, ohne an das theoretische Konstrukt Ökosystem zu denken und daher ist es für mich schwer zu sagen, was noch fehlt oder nicht, weil ich darüber nie direkt nachgedacht habe. |
| | IÖS_SQ_Part_impl_rudi_3 | SA/GA6 Pos. 28 | UE.: ...Ich würde sagen, wir haben uns vermutlich unser Ökosystem geschaffen, indem wir eine Gruppe, die nennt sich für uns Premium Partner, das sind halt unsere wichtigsten Kunden und Partner; die setzen sich zusammen aus Physiotherapeuten, Ärzten aber auch Mastertrainern so nennen wir die, Wissenschaftlern; was halt einfach Meinungsbildner sind und Experten in dem Bereich. Denen geben wir immer mal wieder vorab Produkte zum Testen. Aber auch über Kongresse und Messen, weil unsere Gründer, Herr D., immer vorbeifährt und ein Schwätzchen hält und wir so in engen Austausch stehen. Und so haben wir keinen strukturierten Prozess im Sinne von, wir treffen uns mit dem Innovationsökosystem alle 3 Monate hier oder da. Aber es passiert ein kontinuierlicher, unorganisierter Austausch, aus dem Ideen und Anregungen entstehen. Jetzt müssen Sie sagen, ob das der Definition eines Innovationsökosystems standhält oder nicht. Aber sowas in der Art haben wir uns, würde ich sagen, schon geschaffen. |

| | | | |
|--------------------------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Partizipation an einem IÖS wird angestrebt | IÖS_SQ_Part_ vor_rudi_1 | SA/GA3 Pos. 46 | S.: Wir versuchen ein Innovationsökosystem herzustellen, das auf unsere Bedürfnisse abgestimmt ist. Es ist nicht so, dass wir Teilnehmer an einem Innovationsökosystem sind, sondern wir versuchen unser internes Innovationssystem an den Startschuss zu setzen und dieses interne Innovationsökosystem mit externen Organisationen und Firmen zu verbinden. Unser internes Innovationsökosystem ist unser Center, was die Ideengebung vorantreibt, allerdings eigene Designer, Development und Prototyping hat. Wir können innerhalb unserer Abteilung selber Schuhe herstellen und diese dann auch sportwissenschaftlich testen. Das heißt, wir sind in der Lage den kompletten Prozess von Ideation to Manufacturing to Mass Production bis zum Beginn der Mass Production von selber herzustellen. Wir haben ein recht substanzielles Innovationssystem bei uns und innerhalb in diesem System ist es so, dass wir mit externen Designexperten aus Firmen, Universitäten, Zulieferern, Developmentexperten und akademischen Netzwerken zusammenarbeiten, um die Substanz unseres Prozesses zu steigern. |
| Keine Partizipation an einem IÖS | IÖS_SQ_Part_ nvor_1 | PV5 Pos. 30 | D.: Bezogen auf meine täglichen Nöte oder auch Aufgaben, wäre es toll, wenn wir als FC K. Teil einer interdisziplinären Task-Force wären, die aus Menschen besteht, die nicht eigennützig, sondern sachgetrieben sind, bspw. Unternehmer aus der Region, die sich mit mir zusammentun, um sich monatlich in einer Art Workshop zu treffen. |
| | IÖS_SQ_Part_ nvor_2 | AV5 Pos. 31- 33 | A.: Partizipiert denn Ihre Sportorganisation an einem solchen Innovationsökosystem? BA.: Nein. |
| | IÖS_SQ_Part_ nvor_3 | SA/G 2 Pos. 43- 46 | A.: So, you don't see P. as a kind of a hub firm that tries to connect different partners? G-H.: Like a think tank? A.: Yes, for example. G-H.: No, we don't do that. I mean, to a degree we are kind of interconnected, because we are working on one project. It is very difficult to have, let's say working with a football club and then working with a university that is based in consumer and sport science and looking at sport psychology and models of how people train vs looking at a football club that is trying to create professional players. They are be like the pure opposite. People are busy, people are super busy. When I am trying to connect dots between different external partners it is really challenging to find time to do that and then focusing on one thing that would be the one thing. |

Tabelle 70: IÖS – Struktur (a) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Σ n | PV | | | | | | | | n | AV | | | | | | n | SA/GA | | | | | | | | n | SU | | | n |
|------------------------------------------|---------------|----|----|---|----|----|---|---|----|-----|----|----|----|----|----|----|-----|-------|----|---|----|----|---|----|-----|-----|----|-----|-----|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | 1 | 2 | 3 | |
| Profunde IÖS-Struktur | 6/11 | x | | | | | | | x | 2/4 | | | | | | | 0/0 | x | | | | | | | x | 2/4 | x | x | 2/3 | |
| Prosperierende IÖS-Struktur | 3/11 | | *8 | x | *8 | *8 | | | *8 | 1/4 | *8 | *8 | *3 | *8 | *8 | *8 | 0/0 | | *8 | x | *8 | *8 | | *8 | 1/4 | | x | 1/3 | | |
| Rudimentäre (und temporäre) IÖS-Struktur | 2/11 | | | | | | | x | | 1/4 | | | | | | | 0/0 | | | | | | | x | 1/4 | | | 0/3 | | |

„Dreiviertel der an einem IÖS partizipierenden Sportorganisationen begegnen profunden bzw. prosperierenden Strukturen.“⁵⁸“

Dies sind insgesamt 6 von 8 Untersuchungsobjekte. Zwei Institutionen sind Teil eines rudimentären (temporären) IÖS-Gefüges (siehe Tab. 70)

Profisportvereine (PV)

Zwei Profisportvereine partizipieren an einem profund strukturierten IÖS. Ein Club ist mit der Durchführung eines alljährlichen Hackathons in einem temporären IÖS aktiv, dessen Beschaffenheit als rudimentär zu bewerten ist (siehe Tab. 71, IÖS_Stra_vor_2). (siehe Tab. 70)

Sportartikel/-gerätehersteller (SA/GA)

Jeweils ein Untersuchungsobjekt der Teilstichprobe partizipiert an einem profund, prosperierend oder rudimentär strukturierten IÖS (siehe Tab 71, IÖS_ST/AB_1; IÖS_ST/AB_SQ_pros_1 & IÖS_SQ_Part_impl_rudi_4). (siehe Tab. 70)

Sekundäre Untersuchungszielgruppen (SU)

Die zwei untersuchten IÖS charakterisieren sich durch einen profunden Aufbau (siehe Tab 71, IÖS_ST/AB_SQ_pro_1 & IÖS_ST/AB_SQ_pro_2). Angetrieben durch den Erfinder der Sportart S.-B., sind die im Kontext des Falls SU3 betrachteten Organisationen (Weltverband und Vermarktungsagentur) Teil eines prosperierenden IÖS (siehe Tab 71, IÖS_ST/AB_SQ_pros_2). (siehe Tab. 70)

⁵⁸ Die Aussage bezieht sich auf Angaben, die innerhalb der Interviews SA/GA1 & SA/GA7 zum Untersuchungsobjekt A. gemacht werden.

Basierend auf der Tatsache, dass 6 von 8 IÖS-Partizipanten profunden bzw. prosperierenden Systemstrukturen begegnen und die analysierten IÖS ebenfalls einen profunden Aufbau vermitteln, ist zu vermuten, dass für die betreffenden Sportorganisationen hinreichende Voraussetzung bestehen bzw. konstruiert werden können, um eine vitale Partizipation an einem IÖS zu realisieren (siehe Tab. 70). Gleichzeitig ist jedoch anzunehmen, dass dieses Potenzial aktuell nicht umfangreich genutzt wird, da nur 2 der 22 analysierten Fälle kontinuierlich an einem IÖS partizipieren (siehe Tab. 68).

Tabelle 71: IÖS – Struktur (b) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Code_Nr. | Quelle | Ankerbeispiel |
|-----------------------|--------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Profunde IÖS-Struktur | IÖS_Stravor_1 | PV1 Pos. 38 | G.: Wir haben eine eigene Research-Lab-Abteilung. Alleine dadurch, dass wir im letzten Jahr über 50 wissenschaftliche Arbeiten betreut und mitveröffentlicht haben, kann man sich vorstellen, dass wir sehr stark in dem universitären Kontext hängen, dass wir sehr stark an Forschungsgemeinschaften hängen, die bekanntermaßen auch gemeinnützig agieren. Von daher haben wir ganz gute Player mit, denen wir agieren können und die auch einen sehr strukturierten Zugang zu diesem Themenfeld mitbringen. |
| | IÖS_ST/AB_1 | SA/GA1 Pos. 54 | O.: ... Das heißt, wir sind so der Impulsgeber, Rahmengerber gewesen, haben natürlich auch gewisse Budgets, aber auch Zugang zu verschiedenen Assets in der Marke ermöglicht, haben das eben verknüpft mit Teilnehmern des Ökosystems, um dann diese Themen voranzutreiben. Also hauptsächlich ist es so der Impuls- und Richtungsgeber. |
| | IÖS_ST/AB_SQ_pro_1 | SU2 Pos. 12-13 | F.: Ich würde sagen, es ist ein Teil des schon bestehenden Ökosystems, ein zusätzliches. Es ist kein eigenes das da aufgebaut wird, sondern es ist ein Teil des schon bestehenden Ökosystems. Wir haben hier schon eine Art Ökosystem für Startups geschaffen, wir haben schon Programme für Startups geschaffen. E. F. hat begonnen stärker im Bereich „Digital“ und „Tech“ unterwegs zu sein, also auch da gibt es etwas Bestehendes und da haben sich beide Welten zusammengeschlossen. Insofern würde ich sagen etwas Bestehendes wurde noch mal verstärkt oder ergänzt. |
| | IÖS_ST/AB_SQ_pro_2 | SU1 Pos. 2 | M.S.: Das A.N. besteht seit 2012 und hatte angefangen ein Sportökosystem in Australien aufzubauen. Zunächst primär durch Konferenzen und durch Informationsveranstaltungen im Bereich „Sport & Technologie“, sprich: Was ist Sport? Was gehört zu den Technologiebereichen? Wie überlappen sich die Bereiche und welche Trends gibt es da? Das wurde mit einer ganzen Reihe von Organisationen gemacht – Sportverbände, Sportvereine bis zu den professionellen Fußball, Rugby und Australian Rules Clubs bis hin zu den in Australien sogenannten State Sports Institutes, also Hochleistungszentren im olympischen Bereich, die jeweils bundesstaatlich organisiert sind und durch das Engagement des Australian Institute of Sports und der Sports Commission, die föderale Organisationen sind und in Canberra, also in der Hauptstadt angesiedelt sind. Daneben dann mit den hier ansässigen Sport Retailern, mit den großen Sportfirmen und dann der ganze Bereich von Sportwissenschaftlern, Sportuniversitäten und Startup-Unternehmen. Daraus hat sich entwickelt, dass das A.N. jetzt keine Informationsveranstaltungen und Konferenzen als solche mehr betreibt, sondern sehr zielgerichtet als Mitgliederorganisation Serviceleistungen für die Mitglieder anbietet. Das geht von Incubator-, Accelerator-Programmen bis hin zu Export-Master-Classes. Im dritten Schritt soll ein kollaborativer Hub erstellt werden, in dem all die genannten Teilnehmer physisch zusammenkommen können, um dort im Bereich Sportinnovation miteinander arbeiten zu können. |

| | | | |
|------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Prosperierende IÖS-Struktur | IÖS_ST/AB_SQ _rudi_1 | PV3 Pos. 51 | KH.: ... Wir versuchen uns schon Netzwerke aufzubauen, sei es mit dem TQ oder auch zusammen mit der Universität, die sportliche Kooperation im Bereich mit S. Dass das einfach ein Verbund aus verschiedenen Organisationen ist, die alle ein Interesse daran haben innovative Gedanken zu teilen, Sachen gemeinsam weiterzuentwickeln. Das habe ich darunter verstanden. |
| | IÖS_ST/AB_SQ _pros_1 | SA/GA3 Pos. 46 | S.: Wir versuchen ein Innovationsökosystem herzustellen, das auf unsere Bedürfnisse abgestimmt ist. Es ist nicht so, dass wir Teilnehmer an einem Innovationsökosystem sind, sondern wir versuchen unser internes Innovationssystem an den Startschuss zu setzen und dieses interne Innovationsökosystem mit externen Organisationen und Firmen zu verbinden. Unser internes Innovationsökosystem ist unser Center, was die Ideengebung vorantreibt, allerdings eigene Designer, Development und Prototyping hat. Wir können innerhalb unserer Abteilung selber Schuhe herstellen und diese dann auch sportwissenschaftlich testen. Das heißt, wir sind in der Lage den kompletten Prozess von Ideation to Manufacturing to Mass Production bis zum Beginn der Mass Production von selber herzustellen. Wir haben ein recht substanzielles Innovationssystem bei uns und innerhalb in diesem System ist es so, dass wir mit externen Designexperten aus Firmen, Universitäten, Zulieferern, Developmentexperten und akademischen Netzwerken zusammenarbeiten, um die Substanz unseres Prozesses zu steigern. |
| | IÖS_ST/AB_SQ _pros_2 | SU3 Pos. 68 | R.: *3 Sek.* Ja, jaein, also ja, wir tun einfach was, was keiner tut. Wie viele neue Sportarten gibt es, vllt. irgendwie zwei Hände voll. Das ist eine komplette Seltenheit, dass man eine komplette Sportart neuentwickelt und die kompletten Rechte und Kontrolle darüber hat. Dadurch sind wir natürlich schon einzigartig. Es gibt auch „Twenty Armour“. Das ist ein Typ, Ali heißt der und der hat einen Anzug für Taekwondo gemacht. Wenn man tritt, bekommt man einen Punkt oder einen Abzug, wenn man getroffen wird. Mit denen wollen wir längerfristig auch noch einen Kopfschutz entwickeln [...] denn die wenigsten Leute werden in den Ring gehen und sich doof gesagt prügeln. Den haben wir da getroffen und wir hoffen, dass wir in den nächsten ein zwei Jahren mit ihm etwas entwickeln können und eine Partnership eingehen. |
| Rudimentäre (und temporäre) IÖS-Struktur | IÖS_Stravor_2 | PV6 Pos. 34 | HB.: ...Kurz- und mittelfristig ist es das nicht, dafür müssen wir es erst implementieren. Hier ist sicherlich auch das Ziel neue Ideen zu generieren und eigentlich ist der Hackathon eine Innovationsmaschine, weil dadurch neue Ideen aufkommen, die unseren Horizont erweitern können und das ist sicherlich auch schon ein Output, der extrem wichtig ist. |
| | IÖS_SQ_Part_ impl_rudi_4 | SA/GA6 Pos. 28 | UE.: ...Ich würde sagen, wir haben uns vermutlich unser Ökosystem geschaffen, indem wir eine Gruppe, die nennt sich für uns Premium Partner, das sind halt unsere wichtigsten Kunden und Partner; die setzen sich zusammen aus Physiotherapeuten, Ärzten aber auch Mastertrainern so nennen wir die, Wissenschaftlern; was halt einfach Meinungsbildner sind und Experten in dem Bereich. Denen geben wir immer mal wieder vorab Produkte zum Testen. Aber auch über Kongresse und Messen, weil unsere Gründer, Herr D., immer vorbeifährt und ein Schwätzchen hält und wir so in engen Austausch stehen. Und so haben wir keinen strukturierten Prozess im Sinne von, wir treffen uns mit dem Innovationsökosystem alle 3 Monate hier oder da. Aber es passiert ein kontinuierlicher, unorganisierter Austausch, aus dem Ideen und Anregungen entstehen. Jetzt müssen Sie sagen, ob das der Definition eines Innovationsökosystems standhält oder nicht. Aber sowas in der Art haben wir uns, würde ich sagen, schon geschaffen. |

Tabelle 72: IÖS – Nützlichkeit (a) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Σ n | PV 1 | PV 2 | PV 3 | PV 4 | PV 5 | PV 6 | PV 7 | PV 8 | n | AV 1 | AV 2 | AV 3 | AV 4 | AV 5 | AV 6 | n | SA/ GA 1 | SA/ GA 2 | SA/ GA 3 | SA/ GA 4 | SA/ GA 5 | SA/ GA 6 | SA/ GA 7 | SA/ GA 8 | n | SU 1 | SU 2 | SU 3 | n |
|-------------------------------------------------------------|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----|---------|---------|---------|-----|
| Partizipation an einem IÖS wird als sinnvoll erachtet | 10/11 | | | | x | x | | | x | 3/3 | | | x | x | x | | 3/3 | x | | | | x | | x | | 3/4 | | | x | 1/1 |
| Partizipation an einem IÖS wird als nicht sinnvoll erachtet | 1/11 | *4 | *4 | *4 | | | | *4 | *4 | 0/3 | *4 | *4 | | | | *4 | 0/3 | | x | | *4 | *4 | | | *4 | 1/4 | *2 | *2 | | 0/1 |

„90% der interviewten Personen erachten die Partizipation an einem IÖS als sinnvoll.“

Konkret differenziert sich dies in einem Verhältnis von 10 zu 1. Folglich ist lediglich ein Befragter der Auffassung, dass die Teilnahme an einem IÖS keinen Effekt auf die unternehmenseigene Innovationsperformance hat (siehe Tab. 73, IÖS_SQ_Part_nsinn_1). (siehe Tab.72)

Profisportvereine (PV)

Innerhalb der Untersuchungszielgruppe vertreten drei Parteien die Ansicht, dass das Agieren in einem IÖS Mehrwerte bietet (siehe Tab. 73, bspw. IÖS_SQ_Part_sinn_2). (siehe Tab. 72)

Amateursportvereine (AV)

Ebenfalls drei Vertreter von Amateursportvereinen empfinden die Partizipation an einem IÖS sinnvoll (siehe Tab. 73, bspw. IÖS_SQ_Part_sinn_2). (siehe Tab. 72)

Sportartikel/-gerätehersteller (SA/GA)

Insgesamt drei Innovationsmanager der Untersuchungszielgruppe bewerten IÖS als positiven Einflussfaktor auf die Wertschöpfung des Unternehmens (siehe Tab. 73, bspw. IÖS_SQ_Part_sinn_3). Wie bereits erläutert ist ein Befragter einer gegenteiligen Auffassung. (siehe Tab. 72)

Basierend auf dem Faktum, dass 10 von 11 interviewte Personen die Partizipation an einem IÖS als sinnvoll erachten, kann die Vermutung geäußert werden, dass fast innerhalb der gesamten Stichprobe ein Bewusstsein bzgl. des Nutzens von IÖS besteht und die betreffenden Sportorganisationen einen positiven Zugang zu IÖS besitzen (siehe Tab 73., bspw. IÖS_Rel_ho_egOrg_1 & IÖS_Rel_wachs_egOrg_1). (siehe Tab. 72)

Tabelle 73: IÖS – Nützlichkeit (b) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Code_Nr. | Quelle | Ankerbeispiel |
|-------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Partizipation an einem IÖS wird als sinnvoll erachtet | IÖS_SQ_Part_sinn_1 | PV4 Pos. 28 | KL.: Ja, ich glaube, wir als Verein könnten mehr gewinnen als verlieren – klar. |
| | IÖS_SQ_Part_sinn_2 | AV3 Pos. 32 | H.: *1 Sek.* Sinnvoll auf jeden Fall, weil Wandel gut ist und man neue Sachen dazulernt. Ansonsten würde man ewig auf dem Stand vom Jahr 1995 stehen. |
| | IÖS_SQ_Part_sinn_3 | SA/GA5 Pos. 51-52 | A.: Sehen Sie die Partizipation an einem Innovationsökosystem, als eine vielversprechende Option, die Innovationfähigkeit einer Organisation zu steigern? JB.: Ja! Ja! [...] Weil, wenn du eine Trendwende, die du durchführst, anschaust, dann ist das ja nicht einfach mal ein Marketing [...], sondern [...] es ist einfach Wertschöpfung. |
| | IÖS_SQ_Part_sinn_4 | SU3 Pos. 53-54 | A.: Darauf würde ich später noch einmal zurückkommen. Was sind aus Ihrer Sicht Gründe an einem Innovationsökosystem zu partizipieren? R.: Erstmal, um meine Neugier zu befriedigen. Zweitens natürlich, um erfolgreicher zu werden. |
| Partizipation an einem IÖS wird als nicht sinnvoll erachtet | IÖS_SQ_Part_nsinn_1 | SA/GA2 Pos. 49-50 | A.: But would you think that if you connect partners innovation output would be better? G-H.: Potentially not. |

Tabelle 74: IÖS – Relevanz (a) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Σ n | PV | | | | | | | | n | AV | | | | | | n | SA/GA | | | | | | | | n | SU | | | n | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------|----|---|----|---|----|----|---|----|-----|----|----|----|----|----|----|-----|-------|---|---|---|----|----|----|----|-----|-----|-----|---|---|-----|-----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | 1 | 2 | 3 | | | | |
| IÖS besitzen eine hohe Relevanz für die eigene Organisation | 4/9 | x | | x | | | | x | | 3/4 | | | | | | | 0/0 | | | | | | | | | | | 0/4 | | | x | | 1/1 |
| IÖS besitzen eine wachsende Relevanz für die eigene Organisation | 2/9 | | | | | | | | | 0/4 | | | | | | | 0/0 | | | x | x | | | | | | 2/4 | | | | | 0/1 | |
| IÖS besitzen eine divergierende Relevanz innerhalb der eigenen Organisation | 1/9 | | | *4 | | *5 | *4 | | *4 | 1/4 | *5 | *5 | *3 | *5 | *5 | *5 | 0/0 | | | | | *5 | *4 | *4 | *4 | 0/4 | *2 | *2 | | | 0/1 | | |
| IÖS besitzen eine niedrige Relevanz für die eigene Organisation | 2/9 | | | | | | | | | 0/4 | | | | | | | 0/0 | x | x | | | | | | | 2/4 | | | | | 0/1 | | |

„Zweidrittel der Befragten attestieren IÖS eine hohe bzw. wachsende Relevanz für die eigene Organisation.“

So sind sechs Interviewte der Auffassung, dass IÖS eine große bzw. wachsende Bedeutung haben. Für zwei Sportorganisationen besitzen sie keine besondere Relevanz und ein Manager schätzt die Einstellung gegenüber IÖS innerhalb seines Clubs als divergent ein, da er der Annahme ist, dass insbesondere der sportliche Bereich für diesen Ansatz nicht offen ist (siehe Tab. 75, IÖS_Rel_ni_egOrg_1). (siehe Tab. 74)

Profisportvereine (PV)

Drei Personen geben an, dass IÖS eine hohe Relevanz für den eigenen Club besitzen. Ein Interviewter ist wie geschildert der Auffassung, dass die Bedeutung von IÖS innerhalb seiner Organisation divergent bewertet wird. (siehe Tab. 74)

Sportartikel/-gerätehersteller (SA/GA)

Jeweils zwei Befragte der Teilstichprobe legen dar, dass innerhalb ihres Unternehmens ein wachsendes bzw. kein hohes Interesse an IÖS besteht. (siehe Tab. 74)

Die Tatsache, dass 6 von 9 Interviewte IÖS im Zusammenhang mit der eigenen Sportorganisation eine hohe bzw. wachsende Relevanz attestieren, unterstützt die Annahme, dass der Nutzen von IÖS innerhalb der Stichprobe bewusst ist und wahrgenommen wird (siehe Tab. 75, bspw. IÖS_Rel_ho_egOrg_1 & IÖS_Rel_wachs_egOrg_1). Es ist jedoch zu beachten, dass diesbezüglich keine Aussagen der Untersuchungszielgruppe AV vorliegen. (siehe Tab. 74)

Tabelle 75: IÖS – Relevanz (b) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Code_Nr. | Quelle | Ankerbeispiel |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IÖS besitzen eine hohe Relevanz für die eigene Organisation | IÖS_Rel_ho_egOrg_1 | PV1 Pos. 34 | G.: Weil wir ein Verein in mittlerer Größe sind, der anders mit seinen bereitgestellten Ressourcen umgehen muss, anders auf dem Markt agieren muss als ein großer Player. Wir müssen an der ein oder anderen Stelle ganz einfach pfiffiger sein. Wir müssen entweder in der Ausbildung oder der Weiterbildung von Spielern, von Mitarbeitern andere methodische, didaktische Zugänge bilden. Da die methodisch-didaktischen Zugänge im Sportspiel Fußball häufig antiquiert sind, gehe ich den Schritt außerhalb der Box. |
| | IÖS_Rel_ho_egOrg_2 | SU3 Pos. 56 | R.: ...ich habe natürlich immer gewusst, ich brauche Leute um mich herum, weil ich ja von Sportaufbau, Marketing an sich wenig Ahnung habe. |
| IÖS besitzen eine wachsende Relevanz für die eigene Organisation | IÖS_Rel_wachs_egOrg_1 | SA/GA4 Pos. 26 | HW.: Ich bin ganz ehrlich, wir haben mit unserer Marke bisher ganz wenig mit der Open Innovation Plattform Kontakt gehabt. Unsere Radsportler von B. arbeiten damit aber sehr viel. Die haben Kunden eingeladen ihre Fahrräder zu kreieren und zu designen, um die Kunden komplett einzubinden. Ich glaube, dass das ein Trend ist, der sich bei uns durchsetzen wird, vllt. aber auch in vielen anderen Unternehmen. In der Vergangenheit haben wir den Kunden viel beobachtet und mit ihm gesprochen, um Innovation zu schaffen. In Zukunft werden wir vllt. Kunden direkt bei der Entwicklung und Kreierung des Produkts einladen. Das heißt vorher ist man draußen gewesen und hat Observation betrieben und mit dem Kunden gesprochen und morgen lädt man sie eher ein, kreiert einen Workshop mit ihnen zusammen und die dürfen dann basteln oder man hat Bastler vor Ort, die die Dinge basteln, wie sie sich die Kunden wünschen. Dann hat man da schon andere Ideen vom Start weg. Das ist vllt. noch schneller als dass wir es heute schon haben. Diese Plattform könnte ein Schritt in die richtige Richtung sein. |
| IÖS besitzen eine divergierende Relevanz innerhalb der eigenen Organisation | IÖS_Rel_ni_egOrg_1 | PV7 Pos. 38 | T.: Ich glaube am wenigstens ist Sport Performance der Bereich, wo bei uns Innovationsökosysteme bestehen oder wo auch Innovationsfähigkeit herrscht, denn da ist es ein relativ geschlossenes System. |
| | IÖS_Rel_ho_egOrg_3 | PV7 Pos. 38 | T.: ...Wenn es darum geht neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln definitiv. Da ist sowohl das Thema Produkte und Umsatz ein großes, Personalentwicklung ein großes, da ist das Thema soziale Projekte/Nachwuchsförderung. Das sind, glaub ich so die drei Themenfelder in den wir auch mit externen Partnern zusammenarbeiten und wo wir gemeinsam gucken, wo wir neue Themenfelder schaffen. |
| IÖS besitzen eine niedrige Relevanz für die eigene Organisation | IÖS_Rel_ni_egOrg_2 | SA/GA2 Pos. 60 | G-H.: ... If we can deliver something that is going to be massive [...] an ecosystem, but at this point I haven't seen the touch points that we offer in common that it would work that people want to collaborate. |

Tabelle 76: IÖS – Strategisches Führungsinstrument (a) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Σ n | PV | PV | PV | PV | PV | PV | PV | PV | n | AV | AV | AV | AV | AV | AV | n | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | n | SU | SU | SU | n | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----|----|----|----|-----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | 1 | 2 | 3 | | |
| IÖS-Ansatz ist ein zentral verankertes strategisches Führungsinstrument | 3/22 | x | | | | | | | x | 2/7 | | | | | | | 0/6 | | | | | | | | | 0/8 | | | | x | 1/1 |
| IÖS-Ansatz soll sich als zentral verankertes strategisches Führungsinstrument etablieren | 1/22 | | | | *4 | | | | | 0/7 | | | | | | | 0/6 | | | | x | | | | | 1/8 | *2 | | *2 | 0/1 | |
| IÖS-Ansatz ist kein zentral verankertes strategisches Führungsinstrument | 18/22 | | x | | | x | x | | | x | x | | | | | | 6/6 | x | x | | | x | x | x | x | 7/8 | | | | 0/1 | |

„Bei 80% der untersuchten Sportorganisationen ist der IÖS-Ansatz kein zentral verankertes Führungsinstrument.“

Clubs hingegen ist der Ansatz fest verankert (siehe Tab. 77, bspw. IÖS_Stra_vor_3). (siehe Tab. 76)

173

Dies umfasst in Summe 18 Institutionen. In vier Sportorganisationen ist das IÖS-Konzept jedoch bereits Bestandteil der Innovationsstrategie bzw. dessen Implementierung wird angestrebt. (siehe Tab. 76)

Amateursportvereine (AV)
Innerhalb der untersuchten Amateursportvereine besitzt das IÖS-Modell als strategischer Ansatz keine Relevanz. (siehe Tab. 76)

Profisportvereine (PV)
Für 5 der 7 betrachteten Untersuchungsobjekte ist die Partizipation an einem IÖS kein strategisches Führungsinstrument. In zwei

Sportartikel/-gerätehersteller (SA/GA)
Bei 7 von 8 Unternehmen ist das IÖS-Konzept nicht als Führungsinstrument in die Organisationsstrategie eingebettet. Lediglich ein Sportartikelhersteller strebt aktuell eine Implementierung an (siehe Tab. 77, I-ÖS_ST/AB_SQ_pros_3). (siehe Tab. 76)

Die Tatsache, dass bei 80% der untersuchten Sportorganisationen der IÖS-Ansatz nicht als zentral verankertes Führungsinstrument etabliert ist (siehe Tab. 76), spiegelt die aktuell geringe strategische Bedeutung des Konzepts innerhalb der Stichprobe wider. Dies lässt die Vermutung zu, dass die strategisch zielführende Partizipation an IÖS innerhalb des Samples bis dato nicht verbreitet ist (siehe Tab. 77, bspw. IÖS_SQ_Part_nvor_5).

Tabelle 77: IÖS – Strategisches Führungsinstrument (b) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Code_Nr. | Quelle | Ankerbeispiel |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IÖS-Ansatz ist ein zentral verankertes strategisches Führungsinstrument | IÖS_Stra_vor_3 | PV6 Pos. 34 | HB.: ...Kurz- und mittelfristig ist es das nicht, dafür müssen wir es erst implementieren. Hier ist sicherlich auch das Ziel neue Ideen zu generieren und eigentlich ist der Hackathon eine Innovationsmaschine, weil dadurch neue Ideen aufkommen, die unseren Horizont erweitern können und das ist sicherlich auch schon ein Output, der extrem wichtig ist. |
| | IÖS_ST/AB_2 | SU3, Pos. 46 | R.: Bei mir gibt es verschiedene Quellen und das Netzwerk, das wir über die Zeit aufgebaut haben. Es gibt ganz vorne den I. Accelerator. Es gibt aber auch noch das Sports Tech Meetup von Herrn B. Da gehe ich auch meistens hin. Ich sitze hier im Büro mit fairplaid. Die sind auch nicht innovationsschwach. Es sind sozusagen Ideen um uns herum. Dann habe ich auch noch ein persönliches Netzwerk von Leuten aus der Tech-Szene von Silicon Allee, Tech Open Air. Ich bin natürlich regelmäßig auf Kongressen als Speaker eingeladen. Da trifft man natürlich auch ständig Leute oder auch Podcasts. Einer meiner Lieblingspodcasts in diese Richtung ist Sports Maniac. Ich weiß nicht, was man ansonsten noch an Input bräuchte. |
| IÖS-Ansatz soll sich als zentral verankertes strategisches Führungsinstrument etablieren | IÖS_ST/AB_SQ_pros_3 | SA/GA3 Pos. 46 | S.: Wir versuchen ein Innovationsökosystem herzustellen, das auf unsere Bedürfnisse abgestimmt ist. Es ist nicht so, dass wir Teilnehmer an einem Innovationsökosystem sind, sondern wir versuchen unser internes Innovationssystem an den Startschuss zu setzten und dieses interne Innovationsökosystem mit externen Organisationen und Firmen zu verbinden. Unser internes Innovationsökosystem ist unser Center, was die Ideengebung vorantreibt, allerdings eigene Designer, Development und Prototyping hat. Wir können innerhalb unserer Abteilung selber Schuhe herstellen und diese dann auch sportwissenschaftlich testen. Das heißt, wir sind in der Lage den kompletten Prozess von Ideation to Manufacturing to Mass Production bis zum Beginn der Mass Production von selber herzustellen. Wir haben ein recht substanzielles Innovationssystem bei uns und innerhalb in diesem System ist es so, dass wir mit externen Designexperten aus Firmen, Universitäten, Zulieferern, Developmentexperten und akademischen Netzwerken zusammenarbeiten, um die Substanz unseres Prozesses zu steigern. |

| | | | |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IÖS-Ansatz ist kein zentral verankertes strategisches Führungsinstrument | IÖS_SQ_Part_nvor_4 | PV5 Pos. 4 | D.: Wir sind beim FC K. aktuell in einer Sondersituation, weil der Club sportlich als auch wirtschaftlich in seiner Langzeitentwicklung am Tiefpunkt steht. Das ist ja bekannt. Wir sind vor einigen Woche in die dritte Liga abgestiegen. Wir haben da wirtschaftliche Herausforderungen zu lösen. Meine Projekte sind daher sehr vertriebslastig und das Thema „Innovation“ im eigentlichen Sinne ist eine B- bzw. leider eine C-Priorität. |
| | IÖS_SQ_Part_nvor_5 | AV4 Pos. 28 | HS.: Also genau das ist ein Thema, welches wir uns merken sollten, weil es das bei uns nicht gibt, also nicht im Sinne eines Systems. |
| | IÖS_SQ_Part_impl_rudi_4 | SA/GA6 Pos. 28 | UE.: ...Ich würde sagen, wir haben uns vermutlich unser Ökosystem geschaffen, indem wir eine Gruppe, die nennt sich für uns Premium Partner, das sind halt unsere wichtigsten Kunden und Partner; die setzen sich zusammen aus Physiotherapeuten, Ärzten aber auch Mastertrainern so nennen wir die, Wissenschaftlern; was halt einfach Meinungsbildner sind und Experten in dem Bereich. Denen geben wir immer mal wieder vorab Produkte zum Testen. Aber auch über Kongresse und Messen, weil unsere Gründer, Herr D., immer vorbeifährt und ein Schwätzchen hält und wir so in engen Austausch stehen. Und so haben wir keinen strukturierten Prozess im Sinne von, wir treffen uns mit dem Innovationsökosystem alle 3 Monate hier oder da. Aber es passiert ein kontinuierlicher, unorganisierter Austausch, aus dem Ideen und Anregungen entstehen. Jetzt müssen Sie sagen, ob das der Definition eines Innovationsökosystems standhält oder nicht. Aber sowas in der Art haben wir uns, würde ich sagen, schon geschaffen. |

Tabelle 78: IÖS – Strategisches Management (a) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Σ n | PV 1 | PV 2 | PV 3 | PV 4 | PV 5 | PV 6 | PV 7 | PV 8 | n | AV 1 | AV 2 | AV 3 | AV 4 | AV 5 | AV 6 | n | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | SA/ GA | n | SU 1 | SU 2 | SU 3 | n |
|---------------------------------------------------------|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----|---------|---------|---------|-----|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | | | | |
| Strategisches IÖS-Management ist vorhanden | 6/10 | x | | | | | | | | x | | | | | | | 2/4 | | | | | | | | | 2/4 | x | x | | 2/2 |
| Rudimentäres strategisches IÖS-Management ist vorhanden | 1/10 | | *8 | | *8 | *8 | | | | | *8 | *8 | *3 | *8 | *8 | *8 | 0/4 | | *8 | x | *8 | *8 | | | *8 | 1/4 | | | *6 | 0/2 |
| Strategisches IÖS-Management ist nicht vorhanden | 3/10 | | | x | | | | | | | | | | | | | 0/0 | | | | | | | x | 1/4 | | | | 0/2 | |

„Ein substanzieller Teil der untersuchten Sportorganisationen besitzt kein strategisches IÖS-Management.“

Dies spezifiziert sich in 13 Sportorganisationen, die aufgrund einer fehlenden IÖS-Beteiligung kein strategisches IÖS-Management vorweisen (siehe Tab. 68) und drei Untersuchungsobjekte, die zwar implizit an einem IÖS partizipieren, bei denen jedoch kein entsprechender Managementansatz implementiert ist (vgl. Tab. 68 & Tab. 78). Drei Institutionen hingegen verfolgen mit ihrem IÖS-Engagement klare Zielstellungen und agieren diesbezüglich planerisch (siehe Tab. 79, IÖS_Stra_vor_4).⁵⁹ Ein Unternehmen charakterisiert sich durch rudimentäre Strukturen, befindet sich aber im Aufbau eines Führungsmodells. (siehe Tab. 78)

Profisportvereine (PV)

Bei jeweils zwei Clubs ist ein strategisches IÖS-Management identifizierbar bzw. nicht vorhanden. (siehe Tab. 78)

Amateursportvereine (AV)

Da keiner der betrachteten Amateursportvereine an einem IÖS partizipiert, ist bei diesen ein strategisches IÖS-Management absent. (siehe Tab. 78)

Sportartikel/-gerätehersteller (SA/GA)

Das Untersuchungsobjekt A. verfolgt durch seine Aktivitäten in IÖS strategische Zielstellungen (siehe Tab. 79, IÖS_Stra_vor_5).⁵⁰ Wohingegen B. kein strategisches IÖS-Management praktiziert (siehe Tab. 79, IÖS_Stra_nvor_2). (siehe Tab. 78)

Sekundäre Untersuchungszielgruppen (SU)

Basierend auf einer systematischen Führung unterliegen die untersuchten IÖS einer profunden Ausgestaltung und kontinuierlichen Weiterentwicklung. (siehe Tab. 78)

⁵⁹ Die Aussage bezieht sich auf Angaben, die innerhalb der Interviews SA/GA1 & SA/GA7 zum Untersuchungsobjekt A. gemacht werden.

Ausgehend von der Erkenntnis, dass ein substanzieller Teil der untersuchten Sportorganisationen kein strategisches IÖS-Management besitzt, unterstützt dies die Beurteilung, dass IÖS innerhalb der Stichprobe aktuell kein etabliertes Führungsinstrument sind und die strategisch zielführende Partizipation an IÖS innerhalb des Samples bis dato nicht verbreitet ist. Zugleich zeigen Beispiele wie das A.N. (siehe SU1) oder das TQ (siehe SU2), dass der Aufbau vitaler IÖS durch ein systematisches Management vielversprechend sein kann (siehe Tab. 79, IÖS_Stra_vor_6.)

Tabelle 79: IÖS – Strategisches Management (b) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Code_Nr. | Quelle | Ankerbeispiel |
|--------------------------------------------|----------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strategisches IÖS-Management ist vorhanden | IÖS_Stra_vor_4 | PV1 Pos. 38 | G.: Wir haben eine eigene Research-Lab-Abteilung. Alleine dadurch, dass wir im letzten Jahr über 50 wissenschaftliche Arbeiten betreut und mitveröffentlicht haben, kann man sich vorstellen, dass wir sehr stark in dem universitären Kontext hängen, dass wir sehr stark an Forschungsgemeinschaften hängen, die bekanntermaßen auch gemeinnützig agieren. Von daher haben wir ganz gute Player mit, denen wir agieren können und die auch einen sehr strukturierten Zugang zu diesem Themenfeld mitbringen. |
| | IÖS_Stra_vor_5 | SA/GA1 Pos. 16 | O.: ... Und darüber hinaus haben wir jetzt seit ungefähr zwei Jahren ein Thema Open Source in die Firma integriert, als strategische Stoßrichtung. Was heißt, dass wir uns als Firma öffnen wollen und in neue Bereiche reingehen wollen. Das geht eher so in die Richtung Open Innovation. Wo wir mit externen Partnern an verschiedenen Themen arbeiten wollen. Wo wir einfach keine Zeit und Ressourcen haben, um uns diesem Thema anzunähern. Gucken einfach wie wir mit Externen diese Themen explorieren können, die auch größtenteils produktorientiert sind, aber zumindest gibt es da so ein Open Innovation Ansatz, der seit ungefähr zwei Jahren betrieben wird. Und wir haben AA. gegründet, als unabhängige GmbH, um eben diesen dritten Horizont, neue Geschäftsmodelle, zu explorieren und eine unabhängige GmbH, um eben nicht in die Dynamiken der prozessorientierten Kernorganisation zu kommen, sondern wirklich nach eigenen Vorstellungen, mit eigenen KPI's und einer eigenen Strategie an dem Thema neue Geschäftsmodelle arbeiten zu können. Das sind jetzt die großen Stoßrichtungen im Zusammenhang mit Innovation. (SA/GA1, Pos. 16) |
| | IÖS_Stra_vor_6 | SU1 Pos. 2 | M.S.: ...Daraus hat sich entwickelt, dass das A. N. jetzt keine Informationsveranstaltungen und Konferenzen als solche mehr betreibt, sondern sehr zielgerichtet als Mitgliederorganisation Serviceleistungen für die Mitglieder anbietet. Das geht von Incubator-, Accelerator-Programmen bis hin zu Export-Master-Classes. Im dritten Schritt soll ein kollaborativer Hub erstellt werden, in dem all die genannten Teilnehmer physisch zusammenkommen können, um dort im Bereich Sportinnovation miteinander arbeiten zu können. |

| | | | |
|---------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rudimentäres strategisches IÖS-Management ist vorhanden | IÖS_Stravor_rudi_1 | SA/GA3 Pos. 46 | S.: Wir versuchen ein Innovationsökosystem herzustellen, das auf unsere Bedürfnisse abgestimmt ist. Es ist nicht so, dass wir Teilnehmer an einem Innovationsökosystem sind, sondern wir versuchen unser internes Innovationssystem an den Startschuss zu setzen und dieses interne Innovationsökosystem mit externen Organisationen und Firmen zu verbinden. Unser internes Innovationsökosystem ist unser Center, was die Ideengebung vorantreibt, allerdings eigene Designer, Development und Prototyping hat. Wir können innerhalb unserer Abteilung selber Schuhe herstellen und diese dann auch sportwissenschaftlich testen. Das heißt, wir sind in der Lage den kompletten Prozess von Ideation to Manufacturing to Mass Production bis zum Beginn der Mass Production von selber herzustellen. Wir haben ein recht substanzielles Innovationssystem bei uns und innerhalb in diesem System ist es so, dass wir mit externen Designexperten aus Firmen, Universitäten, Zulieferern, Developmentexperten und akademischen Netzwerken zusammenarbeiten, um die Substanz unseres Prozesses zu steigern. |
| Strategisches IÖS-Management ist nicht vorhanden | IÖS_Stravnvor_1 | PV3 Pos. 87 | M.: Wir haben so ein Ökosystem aufgebaut, ohne an das theoretische Konstrukt Ökosystem zu denken und daher ist es für mich schwer zu sagen, was noch fehlt oder nicht, weil ich darüber nie direkt nachgedacht habe. |
| | IÖS_Stravnvor_2 | SA/GA6 Pos. 28 | UE.: ...Ich würde sagen, wir haben uns vermutlich unser Ökosystem geschaffen, indem wir eine Gruppe, die nennt sich für uns Premium Partner, das sind halt unsere wichtigsten Kunden und Partner; die setzen sich zusammen aus Physiotherapeuten, Ärzten aber auch Mastertrainern so nennen wir die, Wissenschaftlern; was halt einfach Meinungsbildner sind und Experten in dem Bereich. Denen geben wir immer mal wieder vorab Produkte zum Testen. Aber auch über Kongresse und Messen, weil unsere Gründer, Herr D., immer vorbeifährt und ein Schwätzchen hält und wir so in engen Austausch stehen. Und so haben wir keinen strukturierten Prozess im Sinne von, wir treffen uns mit dem Innovationsökosystem alle 3 Monate hier oder da. Aber es passiert ein kontinuierlicher, unorganisierter Austausch, aus dem Ideen und Anregungen entstehen. Jetzt müssen Sie sagen, ob das der Definition eines Innovationsökosystems standhält oder nicht. Aber sowas in der Art haben wir uns, würde ich sagen, schon geschaffen. |

Tabelle 80: Innovationskooperationen & Partnernetzwerke (a) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Σ <i>n</i> | PV 1 | PV 2 | PV 3 | PV 4 | PV 5 | PV 6 | PV 7 | PV 8 | <i>n</i> | AV 1 | AV 2 | AV 3 | AV 4 | AV 5 | AV 6 | <i>n</i> | SA/ GA 1 | SA/ GA 2 | SA/ GA 3 | SA/ GA 4 | SA/ GA 5 | SA/ GA 6 | SA/ GA 7 | SA/ GA 8 | <i>n</i> | SU 1 | SU 2 | SU 3 | <i>n</i> |
|--------------------------------------------------------------|----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------|---------|---------|---------|----------|
| Innovationskooperationen und Partnernetzwerke sind vorhanden | 13/22 | * | x | * | x | *4 | * | * | x | 3/7 | x | x | *3 | x | *4 | x | 4/4 | * | x | x | x | x | * | x | x | 6/8 | * | * | * | 0/3 |

* Das Untersuchungsobjekt partizipiert bereits an einem IÖS

„Ein Großteil der Untersuchungsobjekte partizipiert an Innovationskooperationen oder besitzt ein Partnernetzwerk.“

Insgesamt betrifft dies 13 Sportorganisationen. Auffällig ist, dass das Unternehmen A. (siehe SA/GA7) neben der partiellen Partizipation an einem IÖS ebenfalls innerhalb von Innovationskooperationen aktiv ist. (siehe Tab. 80 und vgl. Tab. 68)

Profisportvereine (PV)

Bei vier Clubs können Innovationskooperationen oder Partnernetzwerke identifiziert werden. (siehe Tab. 80)

Amateursportvereine (AV)

Ebenfalls vier Amateurvereine sind Teil von Innovationskooperationen oder eines Partnernetzwerks. (siehe Tab. 80)

Sportartikel/-gerätehersteller (SA/GA)

Sechs Unternehmen agieren in Innovationskooperationen. (siehe Tab. 80)

Der Umstand, dass ein Großteil der im Rahmen der Studie B betrachtete Sportorganisationen an Innovationskooperationen partizipieren oder ein Partnernetzwerk besitzen, zeigt, dass in Form dieser innerhalb der Stichprobe Potenziale bestehen, die für den Aufbau umfassenderer IÖS-Strukturen eine profunde Basis bilden können. So agiert bspw. der Sportartikelhersteller XT in Innovationskooperationen und strebt davon ausgehend den Aufbau eines IÖS an (siehe Tab 81, IK_SQ_Part_2 & Tab. 69, IÖS_SQ_Part_vor_rudi_1).

Tabelle 81: Innovationskooperationen & Partnernetzwerke (b) (eigene Darstellung)

| Phänomen | Code_Nr. | Quelle | Ankerbeispiel |
|--------------------------------------------------------------|--------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Innovationskooperationen und Partnernetzwerke sind vorhanden | IK_SQ_Part_1 | PV2 Pos. 35 | G-D.: Wir kooperieren mit Startups aus der Region, deutschlandweit mit Inkubatoren. Wir haben einen dauerhaften Kontakt zu Unternehmen in ihren spezifischen Gebieten eine Vorreiterrolle einnehmen. |
| | IK_SQ_Part_2 | SA/GA3 Pos. 34 | Was wir haben ist ein akademisches Netzwerk. Wir kooperieren mit verschiedenen Universitäten. Unter anderem Singapur, Nottingham, Darmstadt und auch innerhalb von China Xinyang, Linqbo und Peking. |
| | PN_1 | AV1 Pos. 36 | K.: Das auf jeden Fall. Wir haben natürlich eine ganze Menge an Partnern besorgt. |
| | PN_2 | AV4 Pos. 4 | HS.: ...Auf der einen Seite wollen wir das Ganze nun so bespielen, dass wir mit dem FCI. als Bundesligaverein, letzte Woche eine Kooperation unterzeichnet haben. |

4.3.1 Status quo von IÖS im Sportsektor⁶⁰

Bezieht man die in Kap. 4.3 diskutierten stichprobenbezogenen Ergebnisse auf die Forschungsfrage i.⁶¹, so lässt sich folgende zentrale These konstruieren:

a) Das IÖS-Modell ist innerhalb des Forschungskontexts „Sport“ kein generell etabliertes Konzept, b) es unterliegt jedoch einer prosperierenden Entwicklung.

Diesbezüglich fundiert sich Annahme a) auf den folgenden Erkenntnissen der Studie B:

- Lediglich 2 von 22 Untersuchungsobjekten partizipieren kontinuierlich an einem IÖS.
- Mehr als die Hälfte der untersuchten Sportorganisationen partizipiert nicht an einem IÖS.
- Fast dreiviertel der Befragten weisen Defizite hinsichtlich des IÖS-Verständnisses auf.
- 90% der Stichprobe besitzen kein bzw. lediglich implizites themenspezifisches Wissen über IÖS.
- Bei 80% der untersuchten Sportorganisationen ist der IÖS-Ansatz kein zentral verankertes Führungsinstrument.
- Ein substantieller Teil der untersuchten Sportorganisationen besitzt kein strategisches IÖS-Management.

Ausgehend von den dargelegten Aussagen wird vermutet, dass bis dato keine umfassende Partizipation an IÖS innerhalb des Sports besteht, Verständnis- und Wissenslücken bzgl. des Modells existieren und dieses noch keine weitverbreitete strategische Relevanz besitzt, sodass angenommen wird, dass das IÖS-Konzept innerhalb des adressierten Forschungskontexts nicht deutlich-präsent ist.

Part b) der These erschließt sich aus den nachstehenden Stichprobenergebnissen:

- 90% der interviewten Personen erachten die Partizipation an einem IÖS als sinnvoll.
- Zweidrittel der Befragten attestieren IÖS eine hohe bzw. wachsende Relevanz für die eigene Organisation.
- Institutionen wie das A.N. oder das TQ stellen IÖS mit Sportbezug dar.
- 7 Untersuchungsobjekte partizipieren temporär, partiell oder implizit an einem IÖS bzw. streben dies an.

⁶⁰ Auf die theoriebasierte Fundierung der empiriegeleiteten Explikation des Status Quo von IÖS im Sport wird bewusst verzichtet, da dies ein zentraler methodischer Schritt im Zuge der Synthese der wissenschaftsgeleiteten und praxisorientierten Forschungsagenda ist (siehe Kap. 5), welcher über die im Rahmen der Studie A erhobene Literatur abgedeckt wird.

⁶¹ Wie gestaltet sich der Status quo des forschungskontext-spezifischen Untersuchungsschwerpunkts aus praxisorientierter Perspektive?

- Dreiviertel der an einem IÖS partizipierenden Sportorganisationen begegnen profunden bzw. prosperierenden Strukturen.

So kann auf Basis der angeführten Forschungserkenntnisse abgeleitet werden, dass innerhalb des Sports grundsätzlich eine positive Einstellung gegenüber IÖS besteht, was für die Progression des Ansatzes innerhalb der Branche eine substanzielle Basis darstellt. Darüber hinaus ist zu erkennen, dass bereits erste Sportorganisationen in unterschiedlicher Weise in derartigen Strukturen agieren und sportspezifische IÖS wie das A.N. existieren. Dies lässt sich stichprobenunabhängig durch weitere Beispiele diverser institutioneller Herkunft untermauern (siehe Tab. 82), was die Annahme einer prosperierenden Entwicklung des IÖS-Konzepts im Sport unterstützt.

Tabelle 82: Sportspezifische IÖS (eigene Darstellung)

| IÖS | Region/Land/Kontinent | Institutionelle Herkunft |
|-------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Barca Innovation Hub | Spanien | FC Barcelona |
| European Platform for Sport Innovation | Europa | <i>Mitgliederbasierte Non-Profit Organisation</i> |
| (International) Sports-Innovation-Network | Deutschland/International | Bundesministerium für Bildung und Forschung |
| Wir Innovation im Spitzensport | Deutschland | Bundesinstitut für Sportwissenschaften |
| Sport Innovation Alliance | Spanien/International | Internationales Konsortium von professionellen Fußballvereinen initiiert von Real Sociedad San Sebastian |
| Think Sport | Waadt (Schweiz) | Kanton Waadt & Internationales Olympisches Komitee |
| Sportinnovator | Niederlande | Ministerium für Gesundheit, Soziales und Sport |
| Sport Tech Hub | London (Großbritannien) | London Sport |
| SportsTech Ireland | Limerick (Irland) | <i>Non Profit Startup Inkubator</i> |
| Sports Tech Tokyo | Tokio (Japan) | Dentsu & Scrum Ventures |
| Global Sports Innovation Center | Spanien/International | Microsoft |
| Tenkan-ten | Spanien/Japan | Asics |
| LA Dodgers Accelerator | USA | Los Angeles Dodgers & R/GA Venture |

Wird sich nun der weiterführenden Fundierung des postulierten Status quo von IÖS im Sport gewidmet, so erfolgt dies über die Betrachtung der Untersuchungsergebnisse, die aus der Analyse der (Kern-)Kategorien (Innovation, Innovationsagenda, Innovationsfähigkeit, Innovationsmanagement, Innovationskooperation und Partnernetzwerk) hervorgehen. Unter anderem werden dabei gestützt auf dem in Kap. 4.2.5 aufgespannten Nexus Annahmen getroffen, die sowohl die Herleitung des Parts a) als auch des Parts b) der zentralen These explizieren und sich in Form von IÖS-bezogenen Potenzialen niederschlagen, die den untersuchten Sportorganisationen inhärent oder absent sind.

Hinsichtlich des Parts a) umfasst dies die im Weiteren aufgeführten Forschungserkenntnisse:

- 12 von 22 untersuchten Organisationen besitzen ein undifferenziertes Innovationsverständnis.
- Fast 70% der Befragten besitzen entweder ein fragmentiertes, rudimentäres oder defizitäres Verständnis bzgl. des Konstrukts „Innovationsfähigkeit“.
- Der Sportsektor charakterisiert sich als kritischer, konträrer und passiver Innovationskontext.
- 14 von 23 Untersuchungsobjekte sind durch ein rudimentäres Innovationsmanagement gekennzeichnet bzw. ist dieses innerhalb der Organisationen nicht vorhanden.
- Ca. dreiviertel der betrachteten Sportorganisationen verfolgen lediglich einen rudimentär ausgeprägten Innovationsprozess bzw. bestehen diesbezüglich keinerlei Strukturen.

Basierend auf den abgebildeten Forschungserkenntnisse ergeben sich die Annahmen, dass im Sport partielle bis gravierende Defizite im Verständnis der Konstrukte „Innovation“ und „Innovationsfähigkeit“ bestehen und ein profund strukturiertes Innovationsmanagement in Sportorganisationen mehrheitlich nicht etabliert ist. Daraus abgeleitet wird die Vermutung, dass sich das Thema „Innovation“ trotz einer hohen Relevanz nicht in deren strategischer Verankerung innerhalb von Sportorganisationen niederschlägt und somit auf dieser Ebene inhaltliche und strukturelle IÖS-Schnittstellen absent sind. Ergänzt wird dies durch die Beurteilung, dass sich der Sport bis dato als kritischer, konträrer und passiver Innovationskontext charakterisiert, was eine destruktive Basis für die Kreation und Entwicklung von IÖS darstellt.

Part b) wird durch die folgenden Untersuchungsergebnisse spezifiziert:

- Für mehr als dreiviertel der Befragten hat Innovation eine hohe bzw. wachsende Relevanz im Kontext der eigenen Sportorganisation.
- Beinahe 70% der Interviewten bestätigen Innovationen im Kontext von Sportorganisationen eine hohe bzw. wachsende Relevanz.
- Für dreiviertel der Befragten hat Innovationsfähigkeit eine hohe Relevanz im Kontext der eigenen Sportorganisationen.
- Innovationsfähigkeit wird im Kontext von Sportorganisationen eine hohe Relevanz zugesprochen.
- Mehr als 80% der analysierten Sportorganisationen besitzen eine Innovationsagenda.
- Mehr als 80% der untersuchten Sportorganisationen verfügen über ein Innovationsmanagement, jedoch gestaltet sich dessen Ausprägung innerhalb der Stichprobe divergent.
- Ein Großteil der Untersuchungsobjekte partizipiert an bilateralen Innovationskooperationen oder besitzt ein Partnernetzwerk.

Die Synthese der angeführten Aussagen legt die Überlegung nahe, dass innerhalb des Sports ein grundlegendes Verständnis bzgl. der Bedeutung von Innovationen und der Fähigkeit diese zu entwickeln verankert ist, was als günstige Voraussetzung für einen positiven Zugang zum IÖS-Modell interpretiert werden kann. Zudem deutet das innerhalb der Stichprobe mehrheitlich rudimentär bzw. prosperierend ausgeprägt

Innovationsmanagement daraufhin, dass Sportorganisationen ein grundlegender Rahmen inhärent ist, aus dem heraus Strukturen geschaffen oder professionalisiert werden können, die wiederum in profunden IÖS-Schnittstellen resultieren. Ebenso lässt das Sample durch die umfassende Identifikation von Innovationskooperationen und Partnernetzwerken vermuten, dass innerhalb des Sports Potenziale für die Progression des IÖS-Konzepts bestehen, da diese bereits existierenden bilateralen Beziehungen zu IÖS ausgebaut werden könnten.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass die zentral formulierte These sowie deren inhaltliche Erläuterung lediglich als sensibilisierendes Konzept verstanden werden darf, das insbesondere in seiner Anwendung auf Teilsegmente des Sports oder einzelne Sportorganisationen einer spezifischen Rekontextualisierung unterliegen sollte. So legt die Studie B nahe, dass sich IÖS-bezogene Potenziale wie Innovationsverständnis, Innovationsfähigkeitsverständnis, Innovationsumfeld und Innovationsmanagement zwischen bzw. innerhalb der strukturellen, organisatorischen und institutionellen Einheiten des Sports hinsichtlich Inhärenz, Absenz und Ausprägung unterschiedlich ausdifferenzieren. Bspw. ist in der Untersuchungszielgruppe AV ein undifferenziertes Innovationsverständnis verankert, wohingegen in den Kohorten PV und SA/GA ein differenziertes Bewusstsein vorherrscht. Ähnlich verhält es sich mit dem Konstrukt Innovationsumfeld. Hier zeigt die Betrachtung der Ergebnisse, dass überwiegend Profisportvereine und Sportartikelhersteller von profunden Strukturen umgeben sind, Amateursportvereine allerdings bipolare oder defizitäre Verhältnisse als Voraussetzungen vorfinden.

4.3.2 Praxisorientierte Themenschwerpunkte

Geleitet durch die Forschungsfragestellung ii.⁶², werden basierend auf dem Kap. 4.3.1 13 praxisrelevante Themenschwerpunkte (TS.) konkludiert (siehe Abb. 40), die im Sinne des Untersuchungsziels b) die Forschungsagenda bilden und nachfolgend einer näheren Erläuterung unterliegen.

⁶² Welche relevanten Themenschwerpunkte lassen sich innerhalb des Forschungskontexts „IÖS im Sport“ aus praxisorientierter Perspektive identifizieren?

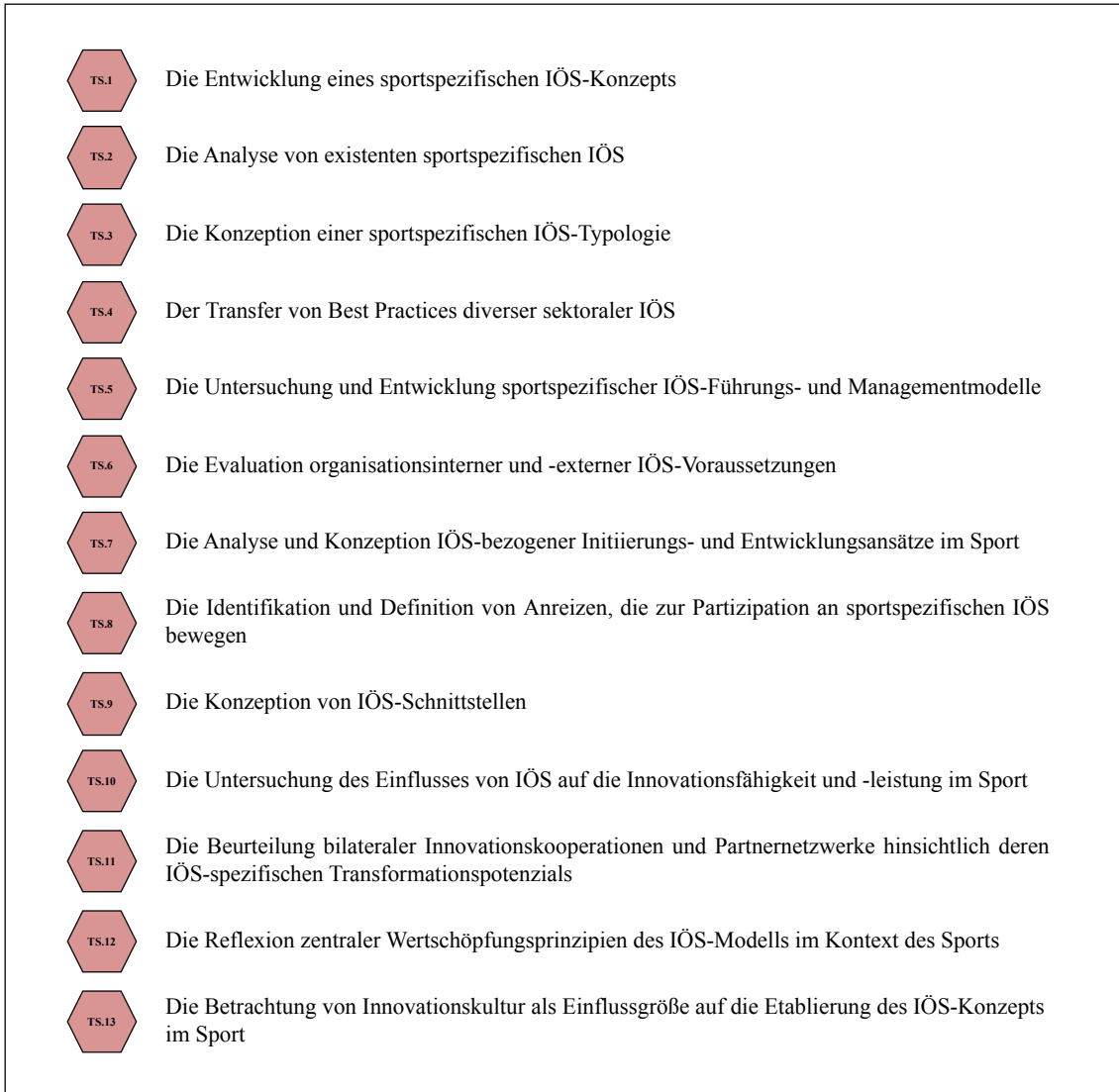


Abbildung 40: Praxisrelevante Themenschwerpunkte innerhalb des Forschungskontexts (eigene Darstellung)

TS.1: Die Entwicklung eines sportsspezifischen IÖS-Konzepts

Ausgehend von der Annahme, dass innerhalb des Sports Verständnis- und Wissenslücken bzgl. des IÖS-Konzepts bestehen und ebenso grundlegende Konstrukte wie „Innovation“ und „Innovationsfähigkeit“ einer defizitären Auffassung unterliegen, formiert sich ein praxisrelevanter Themenschwerpunkt. Dieser liegt in der Darstellung sportsspezifischer IÖS-Konfigurationen, mit dem Ziel, Akteuren des Sports einen gegenstandsadäquaten Zugang zum IÖS-Modell zu ermöglichen (in Anlehnung an Ratten, 2020, S. 5).

Hierzu bedarf es zunächst der Identifikation und tiefergehenden Exploration charakteristischer Merkmale von IÖS im Kontext des Sports, die einen klaren konzeptionellen Rahmen des Modells für den adressierten Forschungskontext begründen und sowohl eine Abgrenzung zu bereits bestehenden Konzepten wie Geschäfts- oder Wissensökosystemen

als auch Sub-Kategorien des IÖS-Ansatzes ermöglichen (in Anlehnung an Valkokari, 2015), bspw. dem Sozialen Innovationsökosystem (SozIÖS).

TS.2: Die Analyse von existenten sportspezifischen IÖS

Die Realisierung der Entwicklung eines sportspezifischen IÖS-Konzepts kann indes über die Analyse bereits im Sport existenter IÖS ermöglicht werden (in Anlehnung an Ferasso et al., 2018), woraus sich ein weiteres praxisrelevantes Untersuchungsfeld formiert, welches die Betrachtung folgender Themenschwerpunkte inkludiert:

- Die Untersuchung der Initiierung und Entwicklung von IÖS im Sport
- Die Sondierung organisationsexterner umfeldbezogener IÖS-Potenziale, -Risiken, -Stärken und -Schwächen
- Die Identifikation von Aufgaben, Aktivitäten, Anforderungen und Erwartungen im Kontext sportspezifischer IÖS
- Die Betrachtung institutioneller Maßnahmen, wie z.B. Verbands-, Lokal, Regional, Staats- oder Kontinentalpolitik, die dem Aufbau und der Entwicklung von IÖS im Sport dienen.
- Die Untersuchung organisationaler, strategischer, institutioneller, sektoraler, relationaler, temporaler und geografischer IÖS-Parameter im Sport
- Die Analyse sportspezifischer IÖS-Akteure und deren:
 - Organisationsinterne IÖS-Potenziale, -Risiken, -Stärken und -Schwächen
 - Verhalten in IÖS
 - Strategische Zielstellungen
 - Führungs- und Managementansätze
 - Organisationsinterne IÖS-Schnittstellen
- Das Erfassen und Beschreiben relevanter Rollenprofile
- Die Evaluation IÖS-spezifischer Innovations- und Wertschöpfungsmodelle im Sport
- Die Bewertung des Einflusses von IÖS auf die Innovationsleistung von Sportorganisationen

TS.3: Die Konzeption einer sportspezifischen IÖS-Typologie

Basierend auf der These, dass IÖS und IÖS-bezogene Potenziale im Sport je nach Segment, Organisation und Organisationstyp einer Ausdifferenzierung unterliegen können, konfiguriert sich die Position, mittels des Vergleichs von bestehenden sportspezifischen IÖS-Strukturen bzw. Organisationsumfeldern, Differenzierungsmerkmale zu modellieren, die in einer theoretischen IÖS-Typologie resultieren. Dies trägt zur Explikation des Konstrukts „sportspezifisches IÖS-Konzept“ und deren Abgrenzung zu anderen sektoralen IÖS bei (in Anlehnung an Malerba, 2005; Valkokari, 2015).

TS.4: Der Transfer von Best Practices diverser sektoraler IÖS

Neben der Konzeption einer sportspezifischen IÖS-Typologie bietet der Vergleich mit diversen sektoralen IÖS die Möglichkeit, auf Grundlage des Best Practice Ansatzes Implikationen für den Sport abzuleiten (Mann & Töpfer, 1997), welches die prosperierende Entwicklung von IÖS auf realer und theoretischer Ebene substantiiert und somit die in Kap. 4.3.1 aufgeworfene zentrale These adressiert.

TS.5: Die Untersuchung und Entwicklung sportspezifischer IÖS-Führungs- und Managementmodelle

Folgt man der Vorstellung, dass IÖS bis dato keine strategische Bedeutung besitzen, Innovation und Innovationsfähigkeit jedoch eine hohe Relevanz im Sport zu gesprochen wird, ergibt sich der Anstoß für die Untersuchung und Entwicklung strategischer Führungs- und Managementmodelle, die themenspezifisches Wissen bzgl. des Ansatzes vermitteln und ein Verständnis dafür generieren, dass IÖS eine strategische Option darstellen, mit deren Hilfe die genannten Konstrukte operationalisiert werden können (in Anlehnung an Ratten, 2020, S. 5; Shilbury, 2011; Tjønndal, 2016). Darüber hinaus könnte die Anwendung etwaiger Modelle einen Beitrag zur Etablierung des IÖS-Konzepts im Sport leisten.

TS.6: Die Evaluation organisationsinterner und -externer IÖS-Voraussetzungen

Resümiert man den Fakt, dass bereits erste sportspezifische IÖS existieren und modelliert dieses Szenario durch die synthetisierten Annahmen, dass dem Konzept bis dato keine substantielle Präsenz im Sport attestiert werden kann und die Themen „Innovation“, „Innovationsfähigkeit“ sowie „Innovationsmanagement“ trotz einer hohen Relevanz keiner fundierten strategischen Verankerung innerhalb von Sportorganisationen unterliegen, resultiert daraus die Bedeutung der Evaluation organisationsexterner und -interner IÖS-Voraussetzungen. Die dahinterstehende Zielstellung konfiguriert sich in der Identifikation und Definition, von IÖS-Treibern und -Barrieren im Sport, um diese zukünftig in Konzeptionen und praktischen Handlungen zu berücksichtigen (in Anlehnung an Shilbury, 2011; Tjønndal, 2016).

TS.7: Die Analyse und Konzeption IÖS-bezogener Initiierungs- und Entwicklungsansätze im Sport

Ebenso begründet die Existenz erster sportspezifischer IÖS das Interesse und die Möglichkeit einer tiefergehenden Exploration deren Entwicklung. Insbesondere die Identifikation und Analyse funktionaler Initiierungsansätze erscheint diesbezüglich zielführend, um zu eruieren, wie IÖS im Sport entstehen und Handlungsempfehlungen im Sinne des strategischen Managements von IÖS abzuleiten (in Anlehnung an Shilbury, 2011; Tjønndal, 2016).

TS.8: Die Identifikation und Definition von Anreizen, die zur Partizipation an sport-spezifischen IÖS bewegen

Ausgehend von der zentralen These ist das IÖS-Modell innerhalb des Forschungskontexts „Sport“ kein generell etabliertes Konzept. Folglich stellt sich die Frage, welche Mehrwerte des Ansatzes für Akteure des Sports Attribute darstellen, die zur Partizipation an einem IÖS bewegen können und somit zur Progression des Modells beitragen?

TS.9: Die Konzeption von IÖS-Schnittstellen

Gestützt auf der Annahme, ein profund strukturiertes Innovationsmanagement sei in Sportorganisationen mehrheitlich nicht etabliert und der damit verbunden Assoziation, dass IÖS-Schnittstellen bei einer Vielzahl dieser absent sind, forciert dies den Bedarf nach der theoretischen Konzeption unterschiedlicher IÖS-Schnittstellenmodellen. Diese sollten die spezifischen Voraussetzungen diverser Typen von Sportorganisationen aufgreifen (in Anlehnung an Edquist, 1997, S. 19 f.), praktikable Handlungsempfehlungen zur Implementierung enthalten und darauf ausgerichtet sein, Akteure des Sports zu befähigen, aktiv an IÖS zu partizipieren sowie in diesen entwickelte Innovationen in die eigene Organisation zu transferieren (in Anlehnung an Ratten, 2020, S. 5).

TS.10: Die Untersuchung des Einflusses von IÖS auf die Innovationsfähigkeit und -leistung im Sport

Aufbauend auf der Vermutung, dass sich der Sportsektor als ein kritischer, konträrer und passiver Innovationskontext charakterisiert, erwächst das Verständnis verifizieren zu müssen, wo die Potenziale und Grenzen von sport-spezifischen IÖS hinsichtlich der Konstrukte Innovationsfähigkeit und -leistung in Anbetracht eines so negativ bewerteten Umfelds liegen. Zielstellung sollte es diesbezüglich sein, Anhaltspunkte zu generieren, die Akteure im Sport unterstützen, auf Basis empirisch fundierter Erkenntnisse die Partizipation an einem IÖS abzuwägen. Weiterhin erscheint es daher relevant, Ansätze zur Evaluation von Innovationsfähigkeit und -leistung in sport-spezifische IÖS-Managementmodelle zu integrieren, um eine profunde Steuerung von Innovationsaktivitäten realisieren zu können (in Anlehnung an Shilbury, 2011; Tjønndal, 2016).

TS.11: Die Beurteilung bilateraler Innovationskooperationen und Partnernetzwerke hinsichtlich deren IÖS-spezifischen Transformationspotenzials

Ausgehend von der Annahme, dass Sportorganisationen bilaterale Innovationskooperationen bzw. Partnernetzwerke besitzen und dem Gedanken, dass diese zu IÖS transformiert werden könnten, konfiguriert sich die Anforderung diesbezügliche Potenziale zu evaluieren und ggf. Chancen und Risiken zu identifizieren, welche Sportorganisationen dazu dienen derartige IÖS-bezogene Initiierungsansätze zu beurteilen (in Anlehnung an Shilbury, 2011; Tjønndal, 2016).

TS.12: Die Reflexion zentraler Wertschöpfungsprinzipien des IÖS-Modells im Kontext des Sports

Die Präsomption, der Sport sei ein kritischer Innovationkontext, inkludiert die stichprobenbezogene Erkenntnis, aber auch die faktische Tatsache, dass die Branche ein hochkompetitives Wettbewerbsumfeld darstellt (Becker, Berg, De Kock, Kohli, Magnus et al., 2021; Deloitte, 2020; Drewes, 2003; Koning, 2009; Seiringer, 2005). Folglich erwächst daraus die Intension zu analysieren ob und zu erläutern, wie dieses sportspezifische Charakteristikum mit zentralen Wertschöpfungsprinzipien des IÖS-Modells harmonisieren kann, deren Effekte grundlegend auf Multi-Stakeholder-Kooperationen zurückzuführen sind (Armellini & Bassis, 2018; Autio & Thomas, 2013; Cusumano & Gawer, 2014). Passend erscheint diesbezüglich die Illustration von Szenarien, die veranschaulichen, wie die Prinzipien Open Innovation, Co-Creation, Coopetition oder bspw. Shared Learning im Kontext sportspezifischer IÖS operationalisiert werden können.

TS.13: Die Betrachtung von Innovationskultur als Einflussgröße auf die Etablierung des IÖS-Konzepts im Sport

Reflektiert man die Thesen, dass im Sport partielle bis gravierende Defizite im Verständnis der Konstrukte „Innovation“ und „Innovationsfähigkeit“ bestehen und ein profund strukturiertes Innovationsmanagement in Sportorganisationen mehrheitlich nicht etabliert ist, so erscheint es bedeutend, die Ausprägung von Innovationskultur im Kontext des Sports vertiefend zu explorieren. Diese kann nachweislich als wesentliche Grundlage angesehen werden, um einen positiven Zugang zu IÖS zu schaffen und somit die prosperierende Entwicklung des Konzepts weiterhin zu fördern (Alänge & Steiber, 2013; Göktas & Mercan, 2011; Menrad & Wallner, 2011). Praktischer Natur wären bspw. Rahmenmodelle, aus deren Analysen Interventionsmaßnahmen abgeleitet werden können, die die Implementierung eines innovativen Mindsets in der Organisationskultur von Sportvereinen, -verbänden und -unternehmen forcieren (in Anlehnung an Shilbury, 2011; Tjønndal, 2016).

4.4 Limitationen

Der Fokus des vorliegenden Kapitels richtet sich gezielt auf die wesentliche Limitation der Studie B, die wie bereits in Kap. 4.3.1 erläutert darin besteht, dass die zentral formulierte These sowie deren inhaltliche Erläuterung lediglich als sensibilisierendes Konzept verstanden werden darf und deren Anwendung auf Teilssegmente des Sports oder einzelne Sportorganisationen einer spezifischen Rekontextualisierung unterliegen sollte. Ihren Ursprung begründet die dargelegte Einschränkung auf Basis einer geringen Stichprobengröße, der relativen Fallauswahl und einzelpersonenbezogenen Interviews. Nachfolgend werden diese tiefgehend expliziert.

Auf die bereits erörterte allgemeine Kritik an qualitativen Forschungsmethoden, aus denen Limitationen erwachsen können sowie deren spezifische Ausprägung bzgl. der verwendeten Verfahren der Datenerhebung, -aufbereitung, -analyse und -auswertung wird

im Weiteren nicht eingegangen, da dies aufgrund hinreichender Erläuterungen im Zuge des Kap. 4.2 als redundant erscheint.

Stichprobengröße

In erster Instanz resultiert die als sensibel zu klassifizierende Aussagekraft der Studie B mit 25 erhobenen Fällen aus einer geringen Größe des Samples. Dies ist typisch für den Ansatz der qualitativen Forschung und bedingt, dass die gewonnenen Erkenntnisse nicht dazu dienen, verallgemeinernde Aussagen im Sinne einer statistischen Repräsentativität zu treffen, sondern anhand der in Kap. 4.2 erläuterten Forschungsmethodik eine intersubjektiv nachvollziehbare theoretische Plausibilität der gestellten Annahmen zu generieren.

Relative Fallauswahl

Hinsichtlich der Fallauswahl ist kritisch anzumerken, dass die Heterogenität der organisationalen Vielfalt im Sport nur teilweise und nicht gänzlich von der gezogenen Stichprobe abgedeckt wird und daher die in Kap. 4.3.1 getroffenen Annahmen lediglich als sensibilisierende Konzepte im Sinne der weiterführenden Exploration von IÖS im Kontext des Sports erachtet werden sollten. Ursächlich dafür ist zum einen die Abwägung von Aufwand und Nutzen der Erhebungsbemühung, aber zum anderen auch die Problematik der „Selbstselektion“. Diese wird durch den Aspekt charakterisiert, dass nur Daten zu Untersuchungsobjekten erhoben werden können, wenn innerhalb einer Organisation potenzielle Interviewpartner agieren, die eine Reflexions- und Redebereitschaft besitzen (Bortz & Döring, 2006, S. 71 f.). Bezogen auf die Fallauswahl der Studie B ist zu konstatieren, dass aufgrund dieser nicht alle identifizierten Sportorganisationen für ein Interview akquiriert werden können. Folglich ist ein systematischer Ausfall potenziell relevanter Fälle zu benennen. Zudem basiert die Fallauswahl auf den subjektiv zu verortenden Entscheidungen des Forschers, wodurch eine Stichprobenverzerrung hinsichtlich einer einseitigen Auswahl der Interviewpartner nicht gänzlich ausgeschlossen werden kann. Durch die in Kap. 4.2.8 dargestellte facettenreiche Erfassung des Untersuchungsfelds mittels der Ansätze des theoretischen Samplings und der theoretischen Sättigung, wird dieser Kritik jedoch methodisch entgegengewirkt. Dennoch ist zu konstatieren, dass insbesondere innerhalb der Untersuchungszielgruppen AV und PV fast ausschließlich Vereine aus dem deutschsprachigen Raum betrachtet werden, sodass diesbezüglich Potenzial besteht, die gewonnenen Erkenntnisse, um eine breitere internationale Perspektive zu ergänzen.

Einzelpersonenbezogene Interviews

Bedingt durch einzelpersonenbezogene Interviews besteht die Möglichkeit, dass die Aussagen der interviewten Personen nicht vollends den Konsens aller Mitglieder der untersuchten Sportorganisation repräsentieren, sodass die erhobenen Daten von der Realität abweichen können. Diesbezüglich wird jedoch darauf geachtet, dass die ausgewählten Personen eine repräsentative Position innerhalb des jeweiligen Untersuchungsobjekts besitzen, sodass davon ausgegangen werden kann, dass die getätigten Aussagen einem tiefgehenden Wissen über die Organisation entspringen und somit universalen Charakter besitzen. Relativiert werden kann diese Kritik bei den Fällen PV8, SA/GA1 und SA/GA7.

So entspricht PV8 einem Gruppeninterview und die Interviews SA/GA1 sowie SA/GA7 beziehen sich hauptsächlich auf ein und dasselbe Untersuchungsobjekt.

5 Synthese einer wissenschaftsgeleiteten & praxisorientierten Forschungsagenda

Ausgehend von der übergeordneten Untersuchungszielstellung der vorliegenden Arbeit einen sowohl wissenschaftsgeleiteten als auch praxisorientierten Zugang zum Forschungskontext „IÖS Sport“ und dem Forschungsfeld „IÖS“ zu generieren, wird sich im folgenden Kapitel der Konfiguration einer synthetisierten Forschungsagenda gewidmet, welche aus der Verknüpfung der Forschungsergebnisse der Studie A und Studie B resultiert. Hierzu werden die 13 formierten praxisrelevanten Themenschwerpunkte der Studie B den 23 identifizierten Untersuchungsschwerpunkten, drei Untersuchungsebenen und sechs Forschungsdomänen⁶³ der Studie A gegenübergestellt, woraus sich die in den Abb. 41– 43 dargestellten Matrizes formieren, aus denen sich insgesamt 605 Untersuchungsfelder ergeben. Diese konstituieren wiederum die Forschungsagenda und ermöglichen es im Weiteren konkrete sowie relevante Untersuchungsziele und Forschungsfragen abzuleiten.

Zum Verständnis der Forschungsagenda: Die Kennzeichnung der Untersuchungsfelder innerhalb einer Matrix erfolgt mittels eines schwarzen Punkts, wobei angelehnt an die Ergebnisdarstellung der Studie A die Klassifizierung des Erkenntnispotenzials für Forschungskontext und Forschungsfeld durch eine unterschiedliche Farbgebung spezifiziert wird, um bei der Ausrichtung zukünftiger Studien eine thematische Priorisierung zu ermöglichen (siehe Tab. 83). Dementsprechend wird empfohlen, zukünftig Untersuchungsfelder zu fokussieren, die ein explizites Erkenntnispotenzial sowohl für den Forschungskontext als auch für das Forschungsfeld besitzen (aHV=296), mindestens jedoch ein substantielles Erkenntnispotenzial bzgl. des Forschungsfelds und ein explizites hinsichtlich des Forschungskontexts (aHV=183). So bspw. die Kombination „Funktion & Die Entwicklung eines sportspezifischen IÖS-Konzepts“ (siehe Abb. 41). Vice versa bietet es sich an, Untersuchungsfelder wie „Innovationspolitik & Die Evaluation organisationsinterner und -externer IÖS-Voraussetzungen“ nicht pauschal zu vernachlässigen, aber nachrangig zu betrachten (aHV=126).

Tabelle 83: Klassifizierung des Erkenntnispotenzials (eigene Darstellung)

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Die Beurteilung des Erkenntnispotenzials für Forschungsfeld und Forschungskontext | <ul style="list-style-type: none"> • Es besteht <i>kein</i> <i>substantielles</i> Erkenntnispotenzial für das Forschungsfeld, jedoch ein <i>substantielles</i> Erkenntnispotenzial für den Forschungskontext. • Es besteht ein <i>explizites</i> Erkenntnispotenzial für den Forschungskontext und ein <i>substantielles</i> Erkenntnispotenzial für das Forschungsfeld. • Es besteht sowohl für den Forschungskontext als auch für das Forschungsfeld ein <i>explizites</i> Erkenntnispotenzial. |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Schnittstellen, die nicht durch einen schwarzen Punkt gekennzeichnet sind, repräsentieren die Konstellation, dass die erhobenen Daten keine Rückschlüsse auf ein relevantes Untersuchungsfeld zu lassen, was jedoch nicht gleichbedeutend damit ist, dass dies gänzlich ausgeschlossen werden kann. So können bspw. spezifische theoretische Überlegung oder

⁶³ Von der Betrachtung der Forschungsdomäne „Branchen & Sozioökonomische Sektoren“ wird abgesehen, da durch den Forschungskontext „Sport“ ein klarer branchenspezifischer Fokus gegeben ist. Zudem erscheint die Kombination der Ergebnisse der Studie B mit abseits des Sports verhafteten Sektoren im Sinne des übergeordneten Untersuchungsziels als abwegig.

tieferegehende explorative Studien zur Entdeckung und Validierung weiterer Untersuchungsfelder beitragen, die dem Kontext der konzipierten Forschungsagenda hinzugefügt werden können. Folglich bietet die synthetisierte Forschungsagenda einen ersten Ansatzpunkt für die strukturierte Analyse des Forschungskontexts „IÖS im Sport“ und die Progression des Forschungsfelds „IÖS“. Ein Vorteil der Matrixstruktur liegt dabei in der Möglichkeit, durch die Analyse der einzelnen Reihen mehrere inhaltlich konsistente Untersuchungsfelder zu identifizieren und im Rahmen zukünftiger Studien zu verknüpfen, sodass Synergieeffekte kreiert werden.

Wendet man sich nun der Betrachtung der konzipierten Matrizen zu, so bedarf das Phänomen der konstant bzw. nahezu konstant durchgängig mit Untersuchungsfeldern gespickten Matrixreihen einer Erläuterung, um die Genese dieses spezifischen Musters nachvollziehbar zu plausibilisieren. Bspw. besitzt der Themenschwerpunkt „Die Entwicklung eines sportspezifischen IÖS-Konzepts“ Schnittstellen mit allen 23 identifizierten Untersuchungsschwerpunkten (siehe Abb. 41) sowie diversen Elementen der Forschungsdomänen (siehe Abb. 42), da sich die Entwicklung eines sportspezifischen IÖS-Konzepts entlang dieser vielzähligen Aspekte erstreckt. So stellen die in Abb. 42 aufgeführten Organisationsformen und in Abb. 43 genannten Institutionen potenzielle Stakeholder und Determinanten dar, die ein IÖS maßgeblich modellieren und somit eine besondere Beachtung reklamieren. Weiterhin essenziell ist die Theoretisierung von IÖS-konstituierenden Elementen wie Funktionen, Rollenprofilen, die Ausprägung von Interorganisationalen Beziehungen, strategische Managementansätze, Wertschöpfungsprinzipien, Partizipationsmotive, etc. (siehe Abb. 41). Ebenso können Untersuchungsebenen und Forschungsdomänen wie Geografische Räume, Soziökonomischer Status oder Trends besondere konzeptionelle Kontexte definieren, die im Zuge der Entwicklung eines sportspezifischen IÖS-Modells Beachtung finden (siehe Abb. 42). Deutlich wird, dass Themenschwerpunkte wie der hier erläuterte, diverse theoretische und konzeptionelle Elemente des IÖS-Modells adressieren, die in Folge ihrer Bearbeitung berücksichtigt werden müssen. Kongruent verhält sich dies auf vertikaler Ebene mit Untersuchungsebenen und Forschungsdomänen wie Institutionen und Organisationsformen, die aufgrund ihrer grundsätzlichen Verankerung innerhalb des IÖS-Konzepts in der Betrachtung einer Vielzahl von praxisrelevanten Themenschwerpunkten bedeutend sind.

Abschließend sei erwähnt, dass auf eine detaillierte inhaltliche Explikation der diversen synthetisierten Untersuchungsfelder aufgrund der Fülle dieser bewusst verzichtet wird. Jedoch dient die in Kap. 6 dargelegte Studie C der exemplarischen Illustration der wissenschaftspraktischen Umsetzung eines Teilsegments der Forschungsagenda.

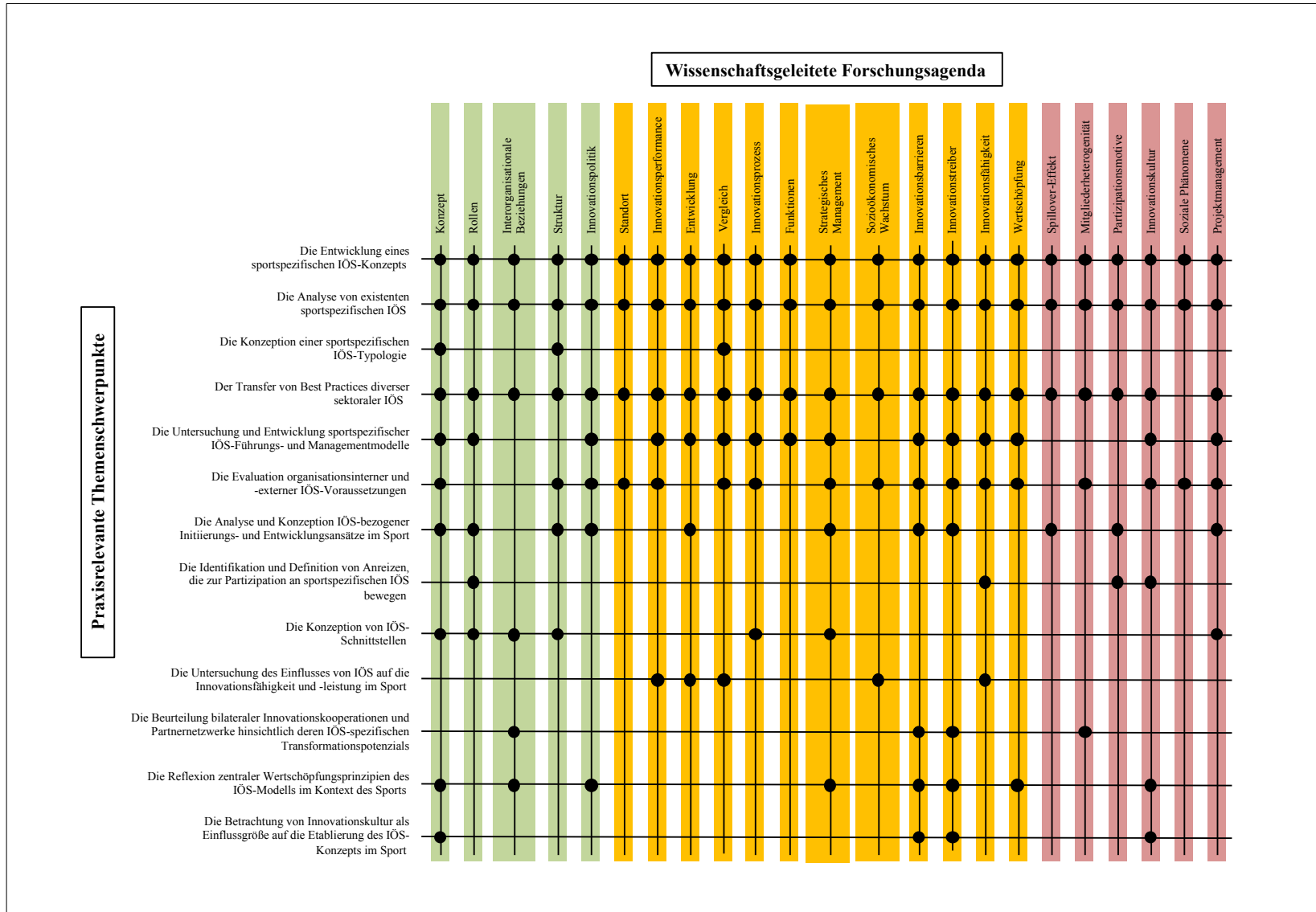


Abbildung 41: Forschungsagendamatix – Untersuchungsschwerpunkte & praxisrelevante Themenschwerpunkte (eigene Darstellung)

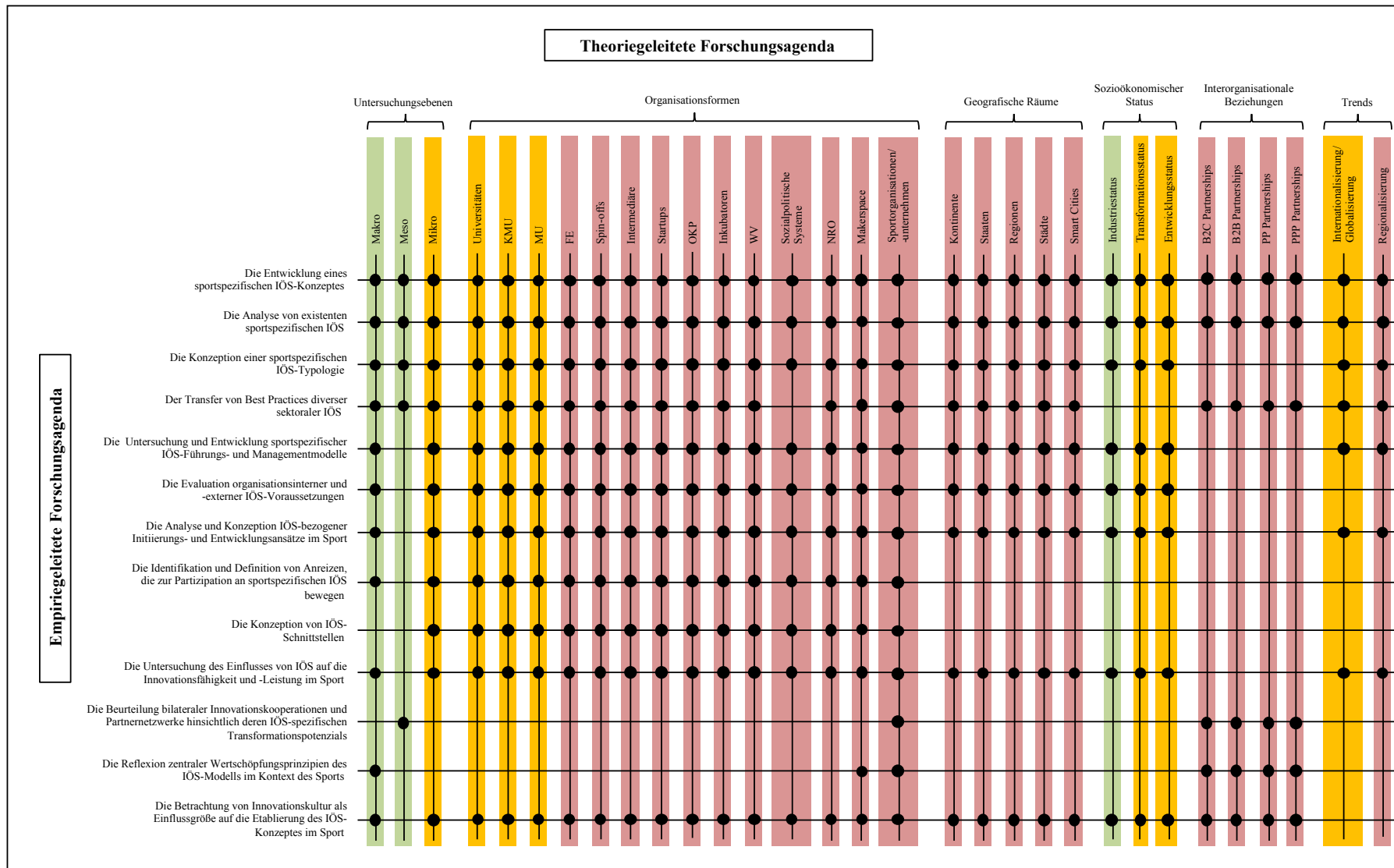


Abbildung 42: Forschungsagendamatix – Untersuchungsebenen, Forschungsdomänen & praxisrelevante Themenschwerpunkte (eigene Darstellung)

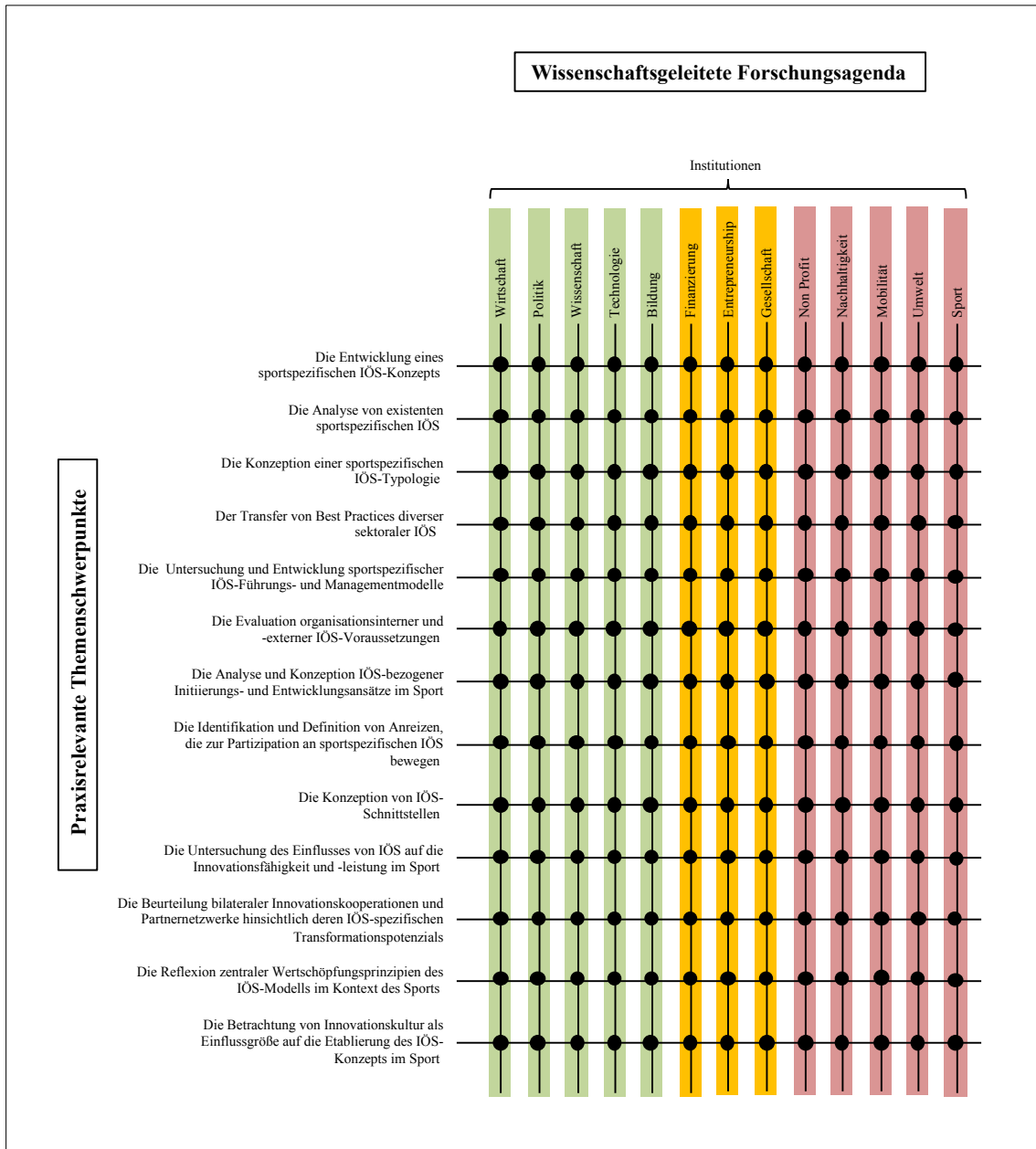


Abbildung 43: Forschungsagendamatrix – Forschungsdomänen & praxisrelevante Themenschwerpunkte (eigene Darstellung)

6 Studie C – Die Entwicklung & Evaluation eines sportspezifischen IÖS-Managementmodells

Wie im vorherigen Kap. 5 abschließend angemerkt, verfolgt die Studie C das Ziel, die Erforschung eines Untersuchungsschwerpunkts der gebildeten synthetisierten Forschungsagenda zu demonstrieren. Konkret fokussiert sich dies auf die untersuchungsleitende Intension der Entwicklung und Evaluation eines sportspezifischen IÖS-Managementmodells, welche aus dem praxisrelevanten Themenschwerpunkt „Die Untersuchung und Entwicklung sportspezifischer IÖS-Führungs- und Managementmodelle“ induziert wird (siehe Kap. 4.3.2) und sich auf theoretischer Ebene aus dem partiell explorierten Untersuchungsschwerpunkt „Strategisches Management“ sowie der ebenfalls als partiell exploriert klassifizierten Untersuchungsebene „Mikro“ herleitet. (siehe Kap. 3.3.4).

Der Aufbau des Forschungsvorhabens formiert sich zunächst in der Spezifikation der Untersuchungszielstellung (Kap. 6.1) und der theoretischen Strukturierung sowie inhaltlichen Ausgestaltung des Managementansatzes (Kap. 6.2), welches durch die Betrachtung der Modelllimitationen komplementiert wird (Kap. 6.3). Wie dann nachfolgend in der Methodik erläutert (Kap. 6.4), gliedert sich der Untersuchungsprozess in zwei aufeinander aufbauende Studien. Studie C1 fungiert dabei als Vorstudie in Form einer Expertenbefragung, mit dem Ziel, erste Erkenntnisse bzgl. möglicher konzeptioneller Modellschwächen zu generieren und diese zu modifizieren (Kap. 6.5). Ausgehend von einer optimierten Version des IÖS-Managementmodells fokussiert sich die Studie C2 auf die Evaluation des Ansatzes aus Anwenderperspektive und folgt damit der Intension eine Nutzerzentrierung des Konzepts zu gewährleisten (Kap. 6.6).

6.1 Zielstellung

Praxisbezogen konkretisiert sich das gesetzte Untersuchungsziel durch den Teil a) der in Kap. 4.3.1 formulierten zentralen These⁶⁴ und spezifiziert sich in den Annahmen, dass innerhalb von Sportorganisationen Verständnis- und Wissenslücken bzgl. des IÖS-Modells existieren und dieses bis dato keine weitverbreitete strategische Relevanz besitzt, so zeigt die Auswertung der stichprobenbezogenen Ergebnisse der Studie B folgendes:

- Ein substanzieller Teil der untersuchten Sportorganisationen besitzt kein strategisches IÖS-Management.
- Bei 80% der untersuchten Sportorganisationen ist der IÖS-Ansatz kein zentral verankertes Führungsinstrument.
- Fast dreiviertel der Befragten weisen Defizite hinsichtlich des IÖS-Verständnisses auf.
- 90% der Stichprobe besitzen kein bzw. lediglich implizites themenspezifisches Wissen über IÖS.

⁶⁴ a) Das IÖS-Modell ist innerhalb des Forschungskontexts „Sport“ kein generell etabliertes Konzept, b) es unterliegt jedoch einer prosperierenden Entwicklung.

Abseits dieser Defizite begründet sich der Anstoß zur Entwicklung eines sportspezifischen IÖS-Managementmodells gleichermaßen aus Chancen (siehe Teil b)) der zentralen These)⁶⁴, die den Vermutungen entsprechen, dass „Innovation“ und „Innovationsfähigkeit“ im Sport eine hohe Bedeutung zu gesprochen wird und eine positive Einstellung gegenüber IÖS besteht, sodass diese eine relevante strategische Option darstellen, mit deren Hilfe die genannten Konstrukte operationalisiert werden können.

Inhaltlich kann zwischen dem dargelegten Status quo von IÖS im Sport und dem im Rahmen der Studie A identifizierten Untersuchungsschwerpunkt „Strategisches Management“ eine Konformität identifiziert werden, die darin besteht, dass der konstruierte Themenschwerpunkt durch die Erläuterung von proaktiven Managementansätzen, -methoden und -maßnahmen, die angeführten praxisrelevanten Defizite und Chancen aufgreift. Hinsichtlich dessen liegt die Konzentration insbesondere auf der Perspektive der Mikro-Ebene von IÖS, welche fokale Netzwerkorganisationen in das Zentrum der Analyse stellt, sodass im Zuge der Studie C Sportorganisationen im Zentrum der Betrachtung stehen.

Qualitativ untermauert wird die Ausrichtung des Forschungsinteresses durch Aussagen von Autoren wie Archibugi, Howells und Michie (1999); Autio und Thomas (2013); Biemans (2018); Bifulco et al. (2017); D’Allura et al. (2012); Dhanaraj und Parkhe (2006) und Ratten (2019), die einen konkreten Bedarf an strategischen IÖS-Managementmodellen auf Mikro-Ebene formulieren (siehe Tab. 84).

So substantiiert die Anmerkungen von Autio und Thomas (2013); Biemans (2018); Bifulco et al. (2017) und Dhanaraj und Parkhe (2006) die stichprobenbezogene Erkenntnis, dass ein Großteil der im Rahmen der Studie B untersuchten Sportorganisationen kein strategisches IÖS-Management besitzen und stützen die Intension der Entwicklung eines sportspezifischen IÖS-Managementmodells.

Gleiches gilt für die Reflexion der Gedanken Rattens (2019) bzgl. des Themenfelds Sporttechnologie. Setzt man diese in Kontext mit den thematisierten IÖS-bezogenen Verständnis- und Wissenslücken im Sport sowie der Annahme, dass IÖS keine weitverbreitete strategische Relevanz in Sportorganisationen besitzen, fundiert der Transfer dieser theoretischen Perspektive, die gesetzte Forschungszielstellung, da derartige Modelle einen Beitrag zur Progression von IÖS im Sport leisten können.

Damit verknüpfen lassen sich die Beobachtungen von Archibugi et al. (1999) und D’Allura et al. (2012), welche den rudimentären Wissensstand bzgl. des strategischen Managements von IÖS auf Mikro-Ebene kritisieren und darin eine zu schließende Forschungslücke verstehen, die kongruent zur Studie B, die stichprobenbezogene Erkenntnis adressiert, das IÖS-Konzept sei nicht weitgehend in Sportorganisation verankert.

Tabelle 84: Qualitative Fundierung des Untersuchungsschwerpunkts der Studie C (eigene Darstellung)

| Autor | Zitat |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Archibugi et al. (1999, S. 532) | <p>“Another rich seam for future research within the systems of innovation literature is a bottom-up perspective of how national/sectoral systems of innovation may condition and influence the innovation decision making and behaviour of firms. The systems of innovation approach tends, by its very nature, to take a ‘top-down’ view of firms’ innovative activity (see Howells, this volume). There is still much to be learned regarding how firms respond to, and interact with, the innovation system (national, sectoral or otherwise) at any point in time.</p> <p>Much of the discussion that does indirectly refer to firm-level action, de facto considers individual firms as simply reacting to changes that are occurring within the wider system - or within the more specific network or at the institutional level. There has been little discussion about firm behaviour and technology strategy in terms of their relationship with systems of innovation approaches, even though firms represent important actors within the innovation system.”</p> |
| Dhanaraj und Parkhe (2006, S. 665) | <p>“Yet little research exists to systematically examine how hub firms create and extract value from their networks – in short, how they orchestrate.”</p> |
| D’Allura et al. (2012, S. 152) | <p>“This empty space suggests the absence of research which adopts a holistic view regards the role of single focus firms in the development of RIS”</p> |
| Autio und Thomas (2013, S. 20) | <p>“Although a major body of research has explored innovation ecosystems and closely related concepts, only recently has the literature begun exploring implications for innovation management. As a result, too little is still known about how firms can proactively create, steer, and leverage innovation ecosystems for enhanced innovation performance.”</p> |
| Bifulco et al. (2017) | <p>“The relevance of strategy in the innovation networks incorporates orchestrating networks as a managerial task to be performed to favour positive outcomes for innovation. Strategy and leadership are critical for the innovation ecosystems. There is a need for theoretical integration of strategy dealing with ecosystem viability and a general framework for decisions about innovation and change.”</p> |
| Biemans (2018, S. 4) | <p>“Although these studies are of importance and eventually yield a compact body of theory, our research does not consider the network as an end in itself, but as an instrument that can be used to the individual firm’s advantage. This implies that, from our perspective, networks are studied to obtain implementable guidelines that can be used by firms operating within these networks.”</p> |
| Ratten (2020, S. 5) | <p>“In order to convert knowledge into practical outcomes for sport technology, it needs to be captured in the right way. This means changing tacit knowledge into a form that other people can easily understand. To do this requires some knowledge about how to exchange information in a easy to understand format. This can occur by disseminating knowledge in a way that it can be easily distributed to a large group of people.”</p> |

Aufbauend auf der dargelegten wissenschaftsgeleiteten und praxisorientierten Argumentation, stellt die Entwicklung eines praktikablen sportspezifischen IÖS-Managementmodells ein plausibles Forschungsziel dar. Dieses unterliegt den zwei zentralen in Tab. 85 aufgeführten Anforderungen, welche sich praxisnah aus den Erkenntnissen und Annahmen der Studie B herleiten und im Zuge der Konzeption berücksichtigt werden.

Tabelle 85: Herausforderungen & Anforderungen hinsichtlich eines IÖS-Managementmodells (eigene Darstellung)

| Herausforderung | Anforderung |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Basierend auf der stichprobenbezogenen Erkenntnis, dass fast dreiviertel der Befragten Defizite hinsichtlich des IÖS-Verständnisses aufweisen und 90% des Samples kein bzw. lediglich implizites themenspezifisches Wissen über IÖS besitzen, lässt vermuten, dass diesbezüglich Verständnis- und Wissenslücken innerhalb des Sports bestehen. | Das IÖS-Managementmodell sollte nötiges IÖS-spezifisches Wissen und ein profundes Konstruktverständnis vermitteln, sodass dieses ohne vorherige Kenntnisse anwendbar ist, mit dem Ziel, durch einen leichten Zugang zum Ansatz die Progression des Konzepts im Sport zu fördern. |
| Ausgehend von der stichprobenbezogenen Erkenntnis, dass ein substanzieller Teil der untersuchten Sportorganisationen kein strategisches IÖS-Management besitzt und bei 80% der untersuchten Objekte der IÖS-Ansatz kein zentral verankertes Führungsinstrument ist, induziert die Annahme, dass diesem noch keine weitverbreitete strategische Relevanz attestiert werden kann. | Das IÖS-Managementmodell sollte einen universellen Rahmen bieten, der im Zuge des Aufbaus und Managements von IÖS sowie der Partizipation an diesen, einer individuellen Ausgestaltung unterzogen werden kann. |

6.2 Struktureller & inhaltlicher Aufbau des IÖS-Managementmodells

Das sportspezifische IÖS-Managementmodell formiert sich aus drei zentralen Elementen der „Organisation“, dem „IÖS“ und dem „Innovationsobjekt“. Diese werden durch acht Management-Units konzeptionell abgebildet, welche multipel miteinander verknüpft sind (siehe Abb. 44). Die inhaltliche Fundierung und Struktur des Modells ergibt sich indes aus thematisch-qualifizierten Quellen des aggregierten Literaturportfolios der Studie A, den im Zuge der Studie B entwickelten sensibilisierenden Konzepten, zentralen Forschungserkenntnisse dieser sowie korrespondierenden Ansätzen wie dem Business Model Canvas. Im Folgenden wird die Auswahl der drei zentralen Modellelemente erläutert sowie der theoretische Bezugsrahmen des IÖS-Managementansatzes gespannt bzw. auf diesen verwiesen.

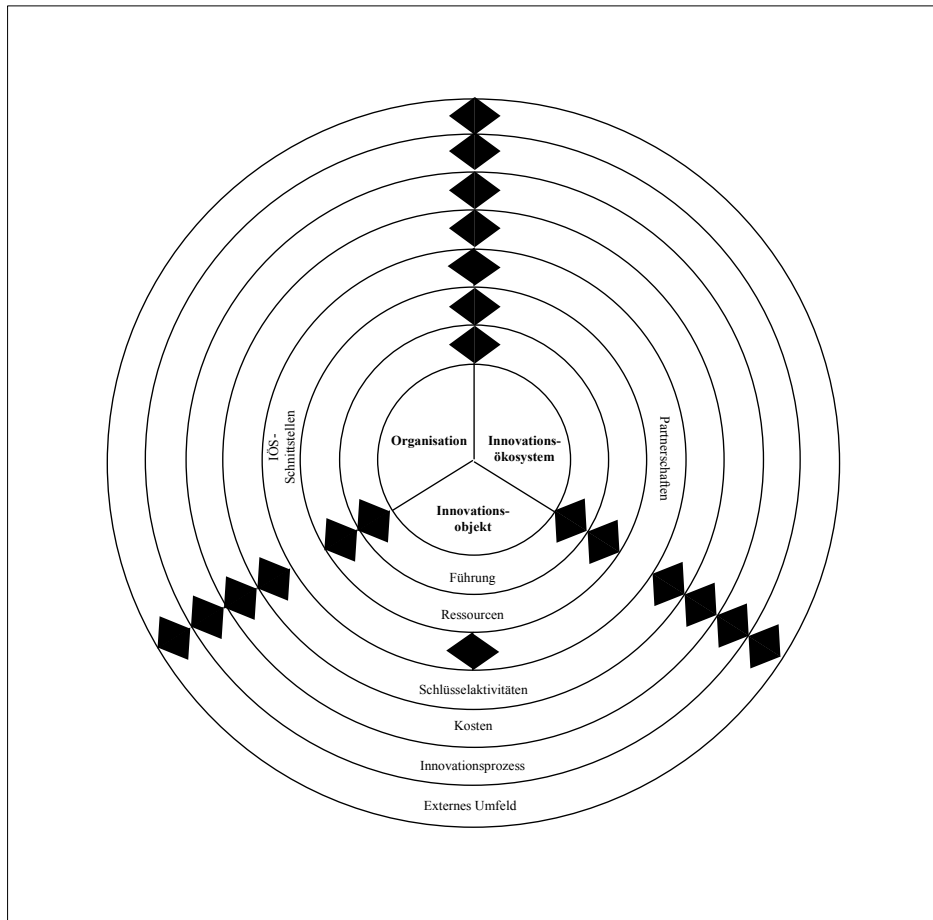


Abbildung 44: IÖS-Managementmodell (eigene Darstellung)

Organisation

Das Element „Organisation“ fundiert seine zentrale Stellung innerhalb des IÖS-Managementmodells auf Basis mehrerer Aspekte. So besitzen Organisationen ein immanentes Interesse an der Entwicklung von Innovationen, da diese deren Wettbewerbsfähigkeit und Markterfolg maßgeblich determinieren. Sie inszenieren sich als Entstehungsraum von Innovationen, der sowohl durch seinen institutionellen als auch strukturellen Aufbau und die Fähigkeit, Ressourcen effektiv zu agglomerieren sowie zu disponieren ein besonderes Innovationspotenzial formiert (Besio & Jungmann, 2013). Folglich nehmen Organisationen neben kreativen Individuen innerhalb der Innovationsentwicklung und in IÖS eine fokale Rolle ein (Carrincazeaux, Doloreux & Shearmur, 2016), die in der IÖS-Forschung unter den Begriffen „focal-“, „central-“, „orchestrating-“, „lead-“ oder „hub-organisations“ diskutiert wird (Autio & Thomas, 2013; Engler & Kusiak, 2011; Ervasti, Hurmelinna-Laukkanen, Nätti & Pikkarainen, 2017; Paier & Vermeulen, 2017). Dennoch besteht wie im Zuge der Studie A aufgezeigt eine Forschungslücke auf der Mikro-Ebene von IÖS, die von Autoren wie Autio und Thomas (2013, S. 20) hervorgehoben wird. Darüber hinaus wird die Fokussierung dieses Elements durch die im Zuge der Studie B generierten stichprobenbezogenen Ergebnisse gestützt, wie bspw.:

-
- Ein substanzieller Teil der untersuchten Sportorganisationen besitzt kein strategisches IÖS-Management.
 - Bei 80% der untersuchten Sportorganisationen ist der IÖS-Ansatz kein zentral verankertes Führungsinstrument.

Der Komponente „Organisation“ wird im Kontext des IÖS-Managementmodells ein institutionelles, funktionales und prozessuales Konstruktverständnis zugrunde gelegt. So definiert sich der Begriff auf institutioneller Ebene als soziales Gebilde, in dem zwei oder mehr Personen nach Standards und Regeln agieren bzw. kooperieren (Organisationskultur). Im Kontext der vorliegenden Arbeit bezieht sich dies insbesondere auf Profi- und Amateursportvereine sowie Sportartikel- und -gerätehersteller. Die funktionale Verständnisperspektive beinhaltet die systematische Steuerung und Koordination von Tätigkeiten, die die Voraussetzungen schaffen, gesetzte Ziele zu erreichen. Dies beinhaltet das Treffen von Entscheidungen sowie die Umsetzung des Prinzips der Arbeitsteilung und Spezialisierung. Komplementiert wird dies durch die Betrachtung der Organisation als eine Vielzahl von Prozessen, die Arbeits- und Verfahrensvorgänge durch die Anwendung von Normen und Regeln strukturieren. (Bea & Göbel, 2019, S. 25 ff.; Laux & Liermann, 2003, S. 1 ff.)

Innovationsökosystem

Die Berücksichtigung des Elements „Innovationsökosystem“ als zentrales Strukturelement des Managementmodells ist der Zielstellung der vorliegenden Arbeit immanent. Die herausragende Bedeutung der Betrachtung lässt sich jedoch primär auf den Fakt zurückführen, dass bis dato keine profunde Theoretisierung des IÖS-Konzepts im Kontext des Sports besteht und die stichprobenbezogenen Erkenntnisse der Studie B zeigen, dass fast dreiviertel der Befragten Defizite hinsichtlich des IÖS-Verständnisses aufweisen und 90% der Stichprobe kein bzw. lediglich implizites themenspezifisches Wissen über IÖS besitzt. Folglich erscheinen eine explizite Thematisierung und Evaluation des Konstrukts als relevant.

Bzgl. des theoretischen Bezugsrahmens und Konstruktverständnisses des Elements sei an dieser Stelle auf die Kap. 3.3.1 sowie Kap. 4.2.5 verwiesen.

Innovationsobjekt

Dem zentralen Untersuchungsobjekt „IÖS“ inhärent, ist die Entwicklung von Innovationen, wodurch diesem Element innerhalb des Managementmodells eine zentrale Position attestiert wird (Yawson, 2009). Ebenso wie bei der Komponente „IÖS“ sei an dieser Stelle auf das Kap. 4.2.5 verwiesen, in dem der theoretische Bezugsrahmen gespannt und das im Rahmen dieser Arbeit angewandte Konstruktverständnis des Begriffs ausführlich erläutert wird.

Aufbauend auf den drei erläuterten zentralen Elementen des IÖS-Managementmodells konstituiert sich der konzeptionelle Ausgangspunkt für die inhaltliche Ausgestaltung der acht Management-Units, welche im Weiteren betrachtet werden. Wie in Kap. 6.1 dargestellt unterliegt diese besonderen Anforderungen aufgrund einer Nutzerschaft, die in

Wissen und Anwendung nicht tiefgründig mit dem IÖS-Konzept vertraut ist (siehe Tab. 85). Daraus resultierend strukturieren sich die einzelnen Management-Units, angelehnt an das von Osterwalder und Pigneur (2011) entwickelte Business Model Canvas, in Informationstexte, die das jeweilige Segment erläutern sowie Leitfragen, die eine geführte und strukturierte Bearbeitung des Modells organisieren.

Organisationsbezogene Führung

In der „organisationsbezogenen Führung“ fundiert sich die aktuelle und zukünftige Ausrichtung eines Unternehmens bzw. Vereins bzgl. seiner strategischen Ziele, dem daran angepassten Geschäftsmodell und dem damit verbundenen Management. Ausgehend davon konstituiert sich der Innovationsbedarf einer Organisation sowie deren Potenzial, diesen eigenständig zu kompensieren oder aber auf die Hilfe einer externen Plattform wie einem IÖS angewiesen zu sein. (Adner, 2006; Apaydin & Crossan, 2010; Bosch-Sijtsema & Bosch, 2014, S. 424)

Leitfragen

- Ist die Entwicklung und Adoption von Innovationen für meine Organisation sinnvoll?
- Welche Themenbereiche bestimmen die Innovationsagenda meiner Organisation?
- Bestehen für meine Organisation durch aktuelle und zukünftige Markt- und Wettbewerbslagen Risiken bzw. Chancen, die innovativer Ideen bedürfen?
- Bestehen innerhalb meiner Organisation Probleme, Herausforderungen oder Chancen, die innovativer Ideen bedürfen?
- Welche Faktoren könnten einen positiven bzw. negativen Einfluss auf die Umsetzung der identifizierten Innovationsthemen haben und wie lassen sich diese aktivieren bzw. deaktivieren?
- Warum ist die Partizipation an einem IÖS für meine Organisation sinnvoll?
- Welche Indikatoren determinieren den Erfolg der IÖS-Partizipation meiner Organisation?

IÖS-bezogene Führung

Die „IÖS-bezogene Führung“ umfasst Aspekte des Aufbaus sowie Managements eines IÖS und bestimmt das Agieren der Organisation innerhalb des Netzwerks. Dies impliziert die Formulierung zentraler Zielstellung, die mittels IÖS erreicht werden sollen; die Definition der eigenen Netzwerkrolle; die operationale Umsetzung von Innovationsvorhaben sowie die Refinanzierung und das Monitoring des IÖS. (Adner & Feiler, 2019; Auerhammer, Bullinger & Gommeringer, 2004; Bergek, Jacobsson & Sandén, 2008; Bernus & Rabelo, 2015; Bosch-Sijtsema & Bosch, 2014; Dedehayir, Mäkinen & Ortt, 2018; Dhanaraj & Parkhe, 2006)

Leitfragen

- Welche Zielstellungen verfolgt meine Organisation durch die Partizipation an einem IÖS?
- Welche Rolle übernimmt meine Organisation innerhalb des IÖS?
- Welche Phasen und Meilensteine konstituieren die Entwicklung des IÖS?
- Was ist die IÖS-Vision?
- Wie refinanziert sich das IÖS?
- Wie gestaltet sich die operationale Umsetzung von Innovationsvorhaben innerhalb des IÖS?
- Welche Indikatoren determinieren den Erfolg des IÖS?

Innovationsobjektbezogene Führung

Die „innovationsobjektbezogene Führung“ bezieht sich auf analytische und strategische Aspekte sowie das Management von Innovationen, die im Zentrum eines IÖS stehen. Dies beinhaltet (Adner, 2006; Adner & Kapoor, 2010; Apaydin & Crossan, 2010; Auerhammer et al., 2004; Gemünden & Ritter, 2001; Osterwalder & Pigneur, 2011):

- Die Definition und Charakterisierung der zu entwickelnden Innovation, um innerhalb des IÖS ein klares Objektverständnis zu etablieren.
- Die Verortung des Mehrwerts des Innovationsobjekts, mit dem Ziel, dieses nach seinem Nutzen zu bewerten.
- Die Evaluation der Voraussetzungen für eine erfolgreiche Entwicklung und Kommerzialisierung des Innovationsobjekts.
- Die Meilensteinplanung der Innovationsentwicklung
- Die operationale Ausgestaltung der Innovationsentwicklung
- Die Messung des Innovationserfolges

Leitfragen

- Was ist das zentrale Innovationsobjekt und wie charakterisiert sich dieses?
- Wem bietet das Innovationsobjekt einen Mehrwert?
- Welchen Mehrwert bietet das Innovationsobjekt generell und gegenüber bestehenden Innovationsobjekten?
- Wie kann der Mehrwert des Innovationsobjekts für die eigene Organisation bzw. das IÖS aktiviert werden?
- Welche (Markt-)Chancen und Risiken bietet das Innovationsobjekt?
- Sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Entwicklung und Kommerzialisierung des Innovationsobjekts gegeben?
- Wie können die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Entwicklung und Kommerzialisierung des Innovationsobjekts geschaffen werden?
- Welche Meilensteine konstituieren die Entwicklung des Innovationsobjekts?
- Wie gestaltet sich die Innovationsentwicklung?
- Welche Indikatoren determinieren den Erfolg des Innovationsobjekts?

Organisationsbezogene Ressourcen

Die „organisationsbezogenen Ressourcen“ umfassen die Input-Faktoren, die von dem eigenen Unternehmen/Verein in die Entwicklung der Innovationsobjekte sowie in den Aufbau und das Management des IÖS eingebracht werden. Insbesondere fokussiert dies, die interne Ressourcenverteilung zu bewerten und ggf. zu restrukturieren. (Hekkert, Markard & Musiolik, 2012; Holmström, Podoyntsyna, Romme, Talmara & Walrave, 2018; Osterwalder & Pigneur, 2011)

Leitfragen

- Welche Ressourcen können von der eigenen Organisation in die Entwicklung des Innovationsobjekts eingebracht werden?
- Welche Ressourcen können von der eigenen Organisation in den Aufbau und das Management des IÖS eingebracht werden?
- Wie können Ressourcen organisationsintern so verteilt werden, dass sie für die Partizipation an einem IÖS zur Verfügung stehen?

IÖS-bezogene Ressourcen

Die „IÖS-bezogenen Ressourcen“ umfassen zum einen die Input-Faktoren, die für den Aufbau und das Management eines IÖS benötigt werden. Zum anderen sind es Netzwerkressourcen, die aus den Kooperationen (Synergien) der Innovationspartner entstehen. (Hekkert et al., 2012; Holmström et al., 2018)

Leitfragen

- Welche Ressourcen werden für den Aufbau und das Management des IÖS benötigt?
- Welche Ressourcen müssen durch IÖS-Partner in den Aufbau des IÖS eingebracht werden?
- Welche Ressourcen können durch die Kooperation mit IÖS-Partnern generiert werden?

Innovationsobjektbezogene Ressourcen

Die „innovationsobjektbezogenen Ressourcen“ umfassen die Input-Faktoren, die für die Entwicklung der Innovationsobjekte benötigt werden. In einem IÖS werden sie gemeinsam von der eigenen Organisation und den Innovationspartnern aufgebracht. (Holmström et al., 2018; Osterwalder & Pigneur, 2011)

Leitfragen

- Welche Ressourcen werden für die Entwicklung des Innovationsobjekts benötigt?
- Welche Ressourcen müssen über IÖS-Partner in die Entwicklung des Innovationsobjekts eingebracht werden?

Schnittstellen

Die „Schnittstellen“ sind organisationsinterne Intermediäre bspw. in Form eines Innovationsmanagers oder einer F&E-Abteilung. Diese interagieren mit dem IÖS und verantworten die Umsetzung der IÖS-Führung, die Koordination und Operationalisierung von Innovationsprojekten sowie den Transfer der generierten Innovationen und Mehrwerte aus dem IÖS in die eigene Organisation. (Bogaschewsky, 1999; Bosch-Sijtsema & Bosch, 2014; Rohrbeck et al., 2009)

Leitfragen

- Bietet die organisationsinterne Innovationsstruktur Schnittstellen für die Partizipation an einem IÖS?
- Wie können innerhalb der eigenen Organisation Voraussetzungen für die Partizipation an einem IÖS geschaffen werden?
- Welche Abteilung bzw. welche Personen koordinieren den Austausch und die Interaktion mit dem IÖS?
- Welche Meilensteine bestehen hinsichtlich des Aufbaus von organisationsinternen IÖS-Schnittstellen?
- Wie transformiere ich die im IÖS entwickelten Innovationen, Forschungsergebnisse bzw. Mehrwerte (z.B. Wissen) in meine eigene Organisation, um sie dauerhaft und nachhaltig zu nutzen?

Partnerschaften

Die „Partnerschaften“ stellen das Netzwerk an Akteuren dar, die zum Aufbau und Management des IÖS sowie zur Entwicklung der Innovationsobjekte beitragen, indem die IÖS-Partner Ressourcen einbringen, unterschiedliche Rollen übernehmen und Schlüsselaktivitäten ausüben. Sie bilden das Kernstück des IÖS und unterliegen verschiedenen Ausprägungen und Beziehungsmodellen. (Aarts & Klerkx, 2013; Ervasti et al., 2017; Fritsch & Schwirten, 1999; Gerke, 2017; Johnson, 2008)

Leitfragen

- Welche Partner werden für den Aufbau und das Management des IÖS sowie für die Entwicklung des Innovationsobjekts benötigt?
- Welche Stärken und Schwächen weisen die Partner auf?
- Welche Synergien, Chancen und Risiken bestehen durch die Partner?
- Welche Ziele verfolgen die Partner durch die Partizipation an dem IÖS?
- Was sind potenzielle Zielkonflikte zwischen den Partnern und der eigenen Organisation und wie können diese aufgelöst werden?
- Wie gestaltet sich die Beziehung zu den Partnern?
- Welche Rollen übernehmen die Partner beim Aufbau und Management des IÖS bzw. bei der Entwicklung des Innovationsobjekts?
- Welche Abhängigkeiten und Rollenkonflikte können zwischen den Partnern innerhalb des IÖS bestehen?
- Wie kann ein Partner ersetzt werden?
- Welche Ressourcen bringen die Partner in den Aufbau und das Management des IÖS bzw. in die Entwicklung des Innovationsobjekts ein?
- Welche Schlüsselaktivitäten üben die Partner beim Aufbau und Management des IÖS bzw. bei der Entwicklung des Innovationsobjekts aus?
- Welche Barrieren bestehen für potenzielle Partner bzgl. der Partizipation an dem IÖS?

Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten

Die „organisationsbezogenen Schlüsselaktivitäten“ beschreiben alle internen Aufgaben und Handlungen eines Vereins/Unternehmens, die im Zusammenhang mit der Partizipation an einem IÖS stehen. Sie generieren die Voraussetzungen zur Teilnahme. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Leitfragen

- Welche Schlüsselaktivitäten bestehen innerhalb der eigenen Organisation hinsichtlich der Partizipation an einem IÖS?

IÖS-bezogene Schlüsselaktivitäten

Die „IÖS-bezogenen Schlüsselaktivitäten“ beschreiben alle Aufgaben und Handlungen, die im Zuge des Aufbaus und Managements eines vitalen IÖS relevant sind. Eine konkrete Identifikation und Kategorisierung dieser erfolgt dabei über die einzelnen IÖS-Phasen. (Batterink, Klerkx, Omta & Wubben, 2010; Bergek, Hekkert & Jacobsson, 2008; Bernus & Rabelo, 2015; Holmström et al., 2018; Osterwalder & Pigneur, 2011)

Leitfragen

- Welche Schlüsselaktivitäten fallen im Zuge des IÖS-Aufbaus/Managements an?

Innovationsobjektbezogene Schlüsselaktivitäten

Die „innovationsobjektbezogenen Schlüsselaktivitäten“ umfassen alle Aufgaben und Handlung, die mit der Entwicklung der Innovationsobjekte in Verbindung stehen. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Leitfragen

- Welche Schlüsselaktivitäten fallen im Zuge der Innovationsentwicklung an?

Organisationsbezogene Kosten

Die „organisationsbezogenen Kosten“ beinhalten alle Aufwendungen, die für eine Organisation durch die Partizipation an einem IÖS entstehen. Sie ergeben sich aus den Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten und aufzubauenden Voraussetzungen, die die eigene Organisation befähigen, an einem IÖS zu partizipieren. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Leitfragen

- Welche Kosten entstehen für die eigene Organisation durch die Partizipation an dem IÖS?
- Welche Kosten kann die eigene Organisation durch die Partizipation an dem IÖS sparen?

IÖS-bezogene Kosten

Die „IÖS-bezogenen Kosten“ beinhalten alle Aufwendungen, die im Zuge des Aufbaus und des Managements eines IÖS aufkommen. Sie ergeben sich aus den Schlüsselressourcen und Schlüsselaktivitäten, die von allen IÖS-Mitgliedern eingebracht werden. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Leitfragen

- Welche Kosten entstehen durch den Aufbau und das Management des IÖS?

Innovationsobjektbezogene Kosten

Die „innovationsobjektbezogenen Kosten“ beinhalten alle Aufwendungen, die im Zuge der Entwicklung der Innovationsobjekte entstehen. Sie ergeben sich aus den Schlüsselressourcen und Schlüsselaktivitäten, die von der eigenen Organisation und den IÖS-Partnern eingebracht werden. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Leitfragen

- Welche Kosten entstehen im Zuge der Entwicklung des Innovationsobjekts?

Innovationsprozess

Der Innovationsprozess umfasst alle Phasen, die für die Entwicklung eines Innovationsobjekts relevant sind. Diese können je nach Voraussetzungen und Bedarf entweder sequentiell oder vollständig über das IÖS abgedeckt werden, sodass die eigene Organisation bestimmte Phasen oder Aktivitäten der Innovationsentwicklung teilweise oder komplett auslagert. (Batterink et al., 2010; Burmester & Vahs, 1999; Kline & Rosenberg, 2009; Lundvall, 1988; Yawson, 2009)

Leitfragen

- Welche Innovationsprozessphasen laufen innerhalb der eigenen Organisation ab?
- Welche Innovationsprozessphasen werden durch das IÖS abgedeckt?
- Welcher Innovationspartner wird in welcher Innovationsprozessphase aktiv?
- Welche Schlüsselaktivitäten werden in den jeweiligen Innovationsprozessphasen umgesetzt?
- Welche Schlüsselressourcen werden in den jeweiligen Innovationsprozessphasen benötigt?

Organisationsbezogenes externes Umfeld

Das „organisationsbezogene externe Umfeld“ beinhaltet alle Faktoren außerhalb eines Vereins/Unternehmens, die dessen Partizipation an einem IÖS beeinflussen. Ziel der Analyse ist die frühzeitige Identifikation etwaiger Aspekte sowie deren rechtzeitige Bearbeitung im Zuge eines Risiko- und Chancenmanagements. (Gerke, 2017; Koenigstorfer & Wemmer, 2016; Osterwalder & Pigneur, 2011)

Leitfragen

- Welche externen Faktoren haben Einfluss auf die Partizipation an dem IÖS?
- Wie können die identifizierten externen Einflussfaktoren im Zuge des Risiko- und Chancenmanagements bearbeitet werden?

IÖS-bezogenes externes Umfeld

Das „IÖS-bezogene externe Umfeld“ beinhaltet alle Faktoren außerhalb eines IÖS, die dessen Aufbau und Management beeinflussen. Ziel der Analyse ist die frühzeitige Identifikation etwaiger Aspekte sowie deren rechtzeitige Bearbeitung im Zuge eines Risiko- und Chancenmanagements. (Adner & Feiler, 2019; Cooke, 2017; Edquist, 1997; Lundvall, 2016; Osterwalder & Pigneur, 2011)

Leitfragen

- Welche externen Faktoren haben Einfluss auf den Aufbau und das Management des IÖS?
- Wie können die identifizierten externen Einflussfaktoren im Zuge des Risiko- und Chancenmanagements bearbeitet werden?

Innovationsobjektbezogenes externes Umfeld

Das „innovationsobjektbezogene externe Umfeld“ beinhaltet alle Faktoren, die die Entwicklung und Implementierung von außen beeinflussen. Ziel der Analyse ist die frühzeitige Identifikation etwaiger Aspekte sowie deren rechtzeitige Bearbeitung im Zuge eines Risiko- und Chancenmanagements. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Leitfragen

- Welche externen Faktoren haben Einfluss auf die Entwicklung und Implementierung des Innovationsobjekts?
- Wie können die identifizierten externen Einflussfaktoren im Zuge des Risiko- und Chancenmanagements bearbeitet werden?

6.3 Limitationen des IÖS-Managementmodells

Die Limitation des IÖS-Managementmodells besteht in einer Unvollkommenheit hinsichtlich dessen konzeptioneller Darstellung. Diese ergibt sich aus der Anforderung eine belastbare Stichprobengröße zu generieren. Im Zuge der Datenerhebung geht damit einher, den Umfang und Zeitaufwand für die adressierten Probanden praktikabel zu gestalten. Ausgehend von dieser Intension beschränkt sich die Untersuchung des IÖS-Managementmodells, auf die in Kap. 6.2 erläuterte strukturelle und inhaltliche Konzeption, wohl wissend, dass eine tiefergehende Spezifikation hinsichtlich der folgenden Aspekte die Praktikabilität und den Mehrwert des Ansatzes steigern würde:

- Diskussion unterschiedlicher Formate und exemplarischer Prozessabläufe zur Implementierung des IÖS-Managementmodells innerhalb einer Sportorganisation
- Illustration unterschiedlicher Rollen, Funktionen und Aufgaben, die eine Sportorganisation innerhalb eines IÖS einnehmen kann.
- Darstellung unterschiedlicher Strategieansätze zur Führung von IÖS
- Erläuterung der reflexiven Beziehungen zwischen den Management-Units

6.4 Methodik

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln das IÖS-Managementmodell und seine Limitation vorgestellt wurde, umfasst das Kap. 6.4 die Erläuterung des Forschungsdesigns und der Forschungsmethodik. Dies beinhaltet die Darlegungen des Aufbaus der Untersuchung, der verwendeten Erhebungsform, der angewandten Messinstrumente und Auswertungsansätze.

Die Evaluation des entwickelten IÖS-Managementmodells gliedert sich wie in Abb. 45 dargestellt in drei Phasen. Phase 1 umfasst die Durchführung der Studie C1, die darauf abzielt, auf Basis von Expertenfeedback konzeptionelle Schwächen des IÖS-Managementmodells zu identifizieren. Aufbauend auf den generierten Erkenntnissen wird in Phase 2 die Modifikation des Modells vorgenommen. Phase 3 komplementiert die Evaluation des konzipierten Managementansatzes durch die Befragung von potenziellen Anwendern (Studie C2), um eine nutzerzentrierte Ausrichtung des Konzepts zu forcieren.

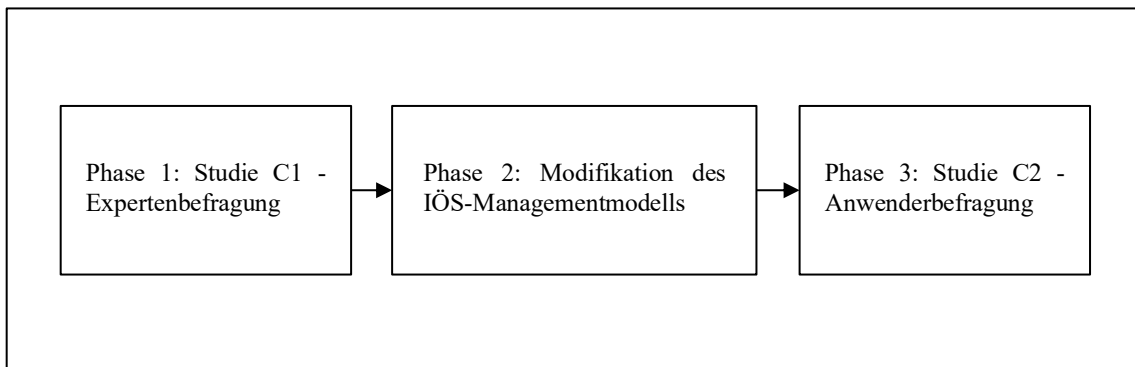


Abbildung 45: Forschungsdesign zur Evaluation eines sportspezifischen IÖS-Managementmodells (eigene Darstellung)

6.4.1 Methodik der Datenerhebung – Online-Befragung

Wie in Kap. 2 dargelegt, lässt sich die Informationsbeschaffung im Kontext wissenschaftlicher Forschungsarbeiten grundsätzlich in zwei Erhebungsformen unterscheiden, der Primär- und Sekundärforschung (Battenfeld, Buhr & Olbrich, 2012, S. 67; Böhler, 2004, S. 85 ff.). Im Rahmen der Evaluation des IÖS-Managementmodells fokussiert sich die Untersuchung auf die Erhebung von Primärdaten, da keine aktuellen und auf den Forschungssachverhalt bezogenen (Sekundär-)Daten zur Verfügung stehen.

Die methodische Umsetzung der formulierten Zielstellung wird diesbezüglich mittels einer Online-Befragung über die Plattform Qualtrics realisiert (Hering & Wagner, 2014), um für den Zweck der Studien C1 und C2 ausreichend große Stichproben zu generieren, sodass sich formulierte Forschungserkenntnisse bei einem moderaten Analyseaufwand auf qualitativen und quantitativen Daten basieren. Dabei wird die Evaluation des IÖS-Managementmodells durch die Abfrage der einzelnen Management-Units

operationalisiert. Insbesondere umfasst dies die Bewertung der Informationstexte einer Management-Unit hinsichtlich deren Nützlichkeit und Verständlichkeit, welches über die Vergabe von Sternen auf einer Skala von ein bis fünf erfolgt.⁶⁵ Hintergrund dieses Operationalisierungsansatzes, ist die Suggestion zueinander gleich große Abstände zwischen den Bewertungseinheiten gegenüber den Probanden, sodass das verwendete Skalenniveau als metrisch beurteilt werden kann, was wiederum die Umsetzung der in Tab. 86 aufgeführten statistischen Verfahren ermöglicht (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2003, S. 11). Zudem ist die grafische Darstellung in Form von Sternen im Gegensatz zu artikulierten Merkmalsausprägungen, als intuitiver zu beurteilen, da sich dieses Ratingverfahren durch die Anwendung im Internet, bspw. bei Online-Händlern oder Bewertungsportalen, stark etabliert hat. (Friedrichs, 1990, S. 175 ff.; Porst, 2011, S. 71 f.)

Unterschiede in der Untersuchungsmethodik zwischen Studie C1 und C2 bestehen bzgl. der Bewertung der Nützlichkeit der Leitfragen, welche im Falle der Studie C1 über “Multiple-Choice” organisiert wird. Die Probanden werden diesbezüglich gebeten, die aus ihrer Sicht relevanten Leitfragen auszuwählen (Friedrichs, 1990, S. 199). Im Rahmen der Studie C2 hingegen erfolgte eine simultane Beurteilung der Informationstexte und Leitfragen mittels Fünfer-Skala. Weiterhin wird den Umfrageteilnehmern in Studie C1 nach jedem Frageblock anhand einer offenen Antwortkategorie die Möglichkeit geboten, detaillierte Anmerkungen zu der jeweiligen Management-Unit zu geben, mit dem Ziel, konkrete Hinweise für die Modifikation des Ansatzes zu erhalten (Menold & Züll, 2014, S. 713 ff.). In Studie C2 ist diese Option am Ende der Umfrage darauf beschränkt, lediglich allgemeine Anmerkungen zu dem vorgestellten IÖS-Managementmodell zu tätigen, um den Arbeitsaufwand für die Teilnehmer zu reduzieren.

Die Fragebögen wurden sowohl auf deutscher als auch auf englischer Sprache veröffentlicht und sind in den Anhängen XXI und XXII vollständig abgebildet.

6.4.2 Methodik der Datenanalyse – Quantitative & qualitative Auswertungsverfahren der Statistik

Die im Rahmen der Primärdatenanalyse angewandten Analyseverfahren beinhalten auf quantitativer Ebene die deskriptive Statistik. Diese umfasst Methoden, die der Zusammenfassung, Beschreibung und Darstellung quantitativer Daten dienen, um über mehrere Fälle hinweg aussagekräftige Erkenntnisse formulieren zu können. Hierzu gehört die univariate Deskriptivstatistik, welche der Bestimmung von Häufigkeiten und deren Verteilung dient sowie der Generierung von Kennwerten zur Identifikation von zentralen Tendenzen und Streuungsmaßen. Diesbezüglich sei angemerkt, dass sich die Betrachtung der jeweiligen Lageparameter an spezifischen Zielstellungen orientiert. So dient der Median (MD) der Ableitung genereller Aussagen zur Relevanz bzw. Ausprägung eines untersuchten Merkmals innerhalb einer Nutzergruppe, wohingegen der Mittelwert (MW) im Rahmen der Diagnose von Extremwerten bevorzugt verwendet wird.

Ergänzt werden diese Ansätze durch nichtparametrische Verfahren wie dem Mann-Whitney-U- und Kruskal-Wallis-Test (Janssen & Laatz, 2013), welche dem Vergleich

⁶⁵ Angelehnt an das Prinzip einer Fünfstufigen-Likertskala entspricht die Vergabe eines Sterns dem schlechtesten Wert, wohingegen die Vergabe von fünf Sternen dem besten Wert entspricht.

unabhängiger Stichproben dienen. Darüber hinaus findet das strukturentdeckende Verfahren der Two-Step-Clusteranalyse Anwendung, um Variablenzusammenhänge innerhalb des Datensatzes der Studie C2 zu identifizieren, über die vorab keine Vorstellung besteht (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2016, S. 14 f.). Auf qualitativer Ebene wird zur Analyse der offenen Antwortkategorien wie von Friedrichs (1990, S. 317 ff.) beschrieben der Ansatz der Inhaltsanalyse in all seinen Facetten⁶⁶ genutzt. Um ein möglichst detailliertes Feedback in die Modifikation des IÖS-Managementmodells einfließen zu lassen, steht diesbezüglich die Bedeutung des gesagten im Zentrum der Analyse. Tab. 86 stellt den Einsatz der unterschiedlichen Verfahren innerhalb der Studien C1 und C2 dar.

Tabelle 86: Auswertungsverfahren Studie C1 & C2 (eigene Darstellung)

| Auswertungsverfahren | | Forschungsfragen Studie C1 - Expertenbefragung | | | | | | Forschungsfragen Studie C2 - Anwenderbefragung | | | | | | | | |
|----------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------|------|------|-----|------|-----|---------------------------------------------------|------|-----|------|-----|----|-----|-------|---|
| | | i. | i.a. | i.b. | ii. | iii. | iv. | i. | i.a. | ii. | iii. | iv. | v. | vi. | vi.a. | |
| Univariate Deskriptiv- statistik | Häufigkeitsverteilung (HV) | x | x | x | x | x | x | x | | x | x | x | | | | x |
| | Mittelwert (MW) | x | x | | x | x | x | x | x | x | x | | x | | | x |
| | Median (MD) | x | x | | x | x | x | x | x | x | x | | | | | x |
| | Standard- abweichung (SA) | x | x | | x | x | x | x | x | x | x | | | | | x |
| Mann-Whitney-U-Test | | | | | | | | | | | | | | | | x |
| Kruskal-Wallis-Test | | | | | | | | | | | | | | | | x |
| Two-Step-Clusteranalyse | | | | | | | | | | | | | | | | x |
| Inhaltsanalyse | | x | x | x | x | x | x | x | x | x | | | | | | |

6.5 Studie C1 – Expertenbefragung

6.5.1 Zielstellung

Ausgehend von der in Kap. 6.1 erläuterten Zielsetzung, ein praktikables IÖS-Managementmodell zu entwickeln, umfasst die Studie C1 zunächst die Evaluation des konzipierten Ansatzes durch Experten, um mögliche konzeptionelle Schwächen zu identifizieren. Im Zentrum der Befragung steht dabei die Untersuchung der folgenden Forschungsfragestellungen:

- i. Ist das entwickelte IÖS-Managementmodell inhaltlich konsistent⁶⁷?
 - a. Sind die Informationstexte des entwickelten IÖS-Managementmodells nützlich⁶⁸ und verständlich⁶⁹?
 - b. Welche der Leitfragen des entwickelten IÖS-Managementmodells sind nützlich⁷⁰?

⁶⁶ Verwiesen sei diesbezüglich auf die qualitative und quantitative Inhaltsanalyse

⁶⁷ Vermittelt das IÖS-Managementmodell logische und hilfreiche Inhalte?

⁶⁸ Bieten die Informationstexte einen Mehrwert bei der Konzeption und dem Management eines IÖS?

⁶⁹ Sind die Informationstexte inhaltlich konkret und eindeutig?

⁷⁰ Bieten die Leitfragen einen Mehrwert bei der Konzeption und dem Management eines IÖS?

-
- ii. Ist das entwickelte IÖS-Managementmodell strukturell sinnvoll aufgebaut?
 - iii. Deckt das entwickelte IÖS-Managementmodell alle relevanten IÖS-spezifischen Bereiche vollständig⁷¹ ab?
 - iv. Ist das entwickelte IÖS-Managementmodell praktikabel⁷²?

Ausgehend von dem Expertenfeedback wird das IÖS-Managementmodell inhaltlich und strukturell verdichtet, sodass im Zuge der Studie C2 ein tiefgehend fundiertes Konzept von potenziellen Anwendern evaluiert werden kann.

6.5.2 Stichprobe

Entsprechend der in Kap. 6.5.1 formulierten Zielstellung der Studie C1 richtet sich die Befragung an Experten aus dem IÖS-Bereich. Für die Erhebung des Datenmaterials wird, wie in Kapitel 6.4 erwähnt, ein onlinebasierter Fragebogen ausgewählt und in thematisch kongruenten Internet-Foren geteilt. Zum anderen werden in dem sozialen Netzwerk „LinkedIn“ 50 ausgewählte Probanden⁷³ (Wissenschaftler und Professionals) identifiziert und per E-Mail und Plattform-Messenger gebeten an der Umfrage teilzunehmen. Als Stichprobenumfang werden 10 verwendbare Datensätze angestrebt.

6.5.3 Fragebogen

Wie in Abb. 46 dargestellt, ist der Aufbau des Fragebogens modular gestaltet. Der Beginn der Befragung umfasst eine kurze Einleitung in die Hintergründe der Forschungsarbeit, sowie Hinweise bzgl. der zu erwartenden Bearbeitungszeit und der Wahrung der Anonymität. Anschließend erfolgt die Erläuterung des IÖS-Konstrukts und dessen spezifischer Verständnisperspektive im Zuge der Studie C1. Hintergrund ist die Vermittlung und Implementierung einer einheitlichen Auffassung des IÖS-Modells innerhalb der Befragungsgruppe, sowie die Sensibilisierung der Probanden für die theoretische Ausgangsbasis des IÖS-Managementmodells. Unterbrochen und aufgelockert wird diese Sequenz durch wenig komplexe Filterfragen, die der Erfassung des Erfahrungs- und Wissensstands bzgl. des IÖS-Konzepts dienen, womit ebenfalls der Effekt einer „Warm-Up“-Phase angestrebt wird (Echterhoff, Hussy & Schreier, 2013, S. 77). Abgeschlossen wird die Einführung in den Fragebogen durch die grundsätzliche Erläuterung des IÖS-Managementmodells hinsichtlich Aufbau und Anwendung. Zum besseren Verständnis wird diese zusätzlich durch eine grafische Darstellung des Ansatzes ergänzt.

Die weitere Gestaltung des Fragebogens ergibt sich aus der Struktur des Modells und ist nach Management-Units gegliedert (vgl. Kap. 6.2 & Abb. 44), wobei sich die jeweiligen Frageblöcke in die drei Teilbereiche „Organisation“, „IÖS“ und „Innovationsobjekt“ untergliedern. Beendet wird die Umfrage durch die holistische Bewertung des IÖS-Managementmodells hinsichtlich deren inhaltlicher Konsistenz, Vollständigkeit, strukturellen Aufbaus und Praktikabilität. Dies wird komplementiert durch die Befragung der

⁷¹ Thematisiert das IÖS-Managementmodell alle relevanten Aspekte?

⁷² Ist das IÖS-Managementmodell einfach und unkompliziert anzuwenden?

⁷³ Den ausgewählten Probanden kann ein klarer Bezug zum Themenfeld „IÖS“ zu geordnet werden.

Probanden nach dem Typ der Organisation, in der sie tätig sind und ihrer Position innerhalb dieser.

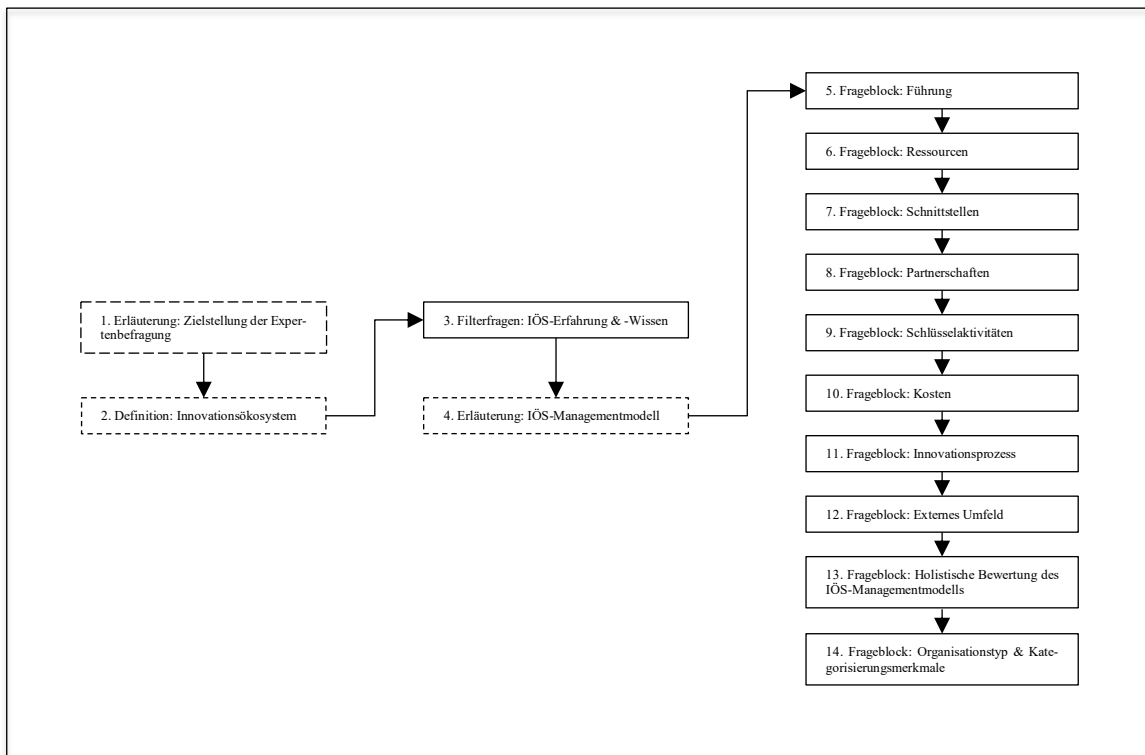


Abbildung 46: Fragebogen Studie C1 (eigene Darstellung)

6.5.4 Datenerhebung & Stichprobenbeschreibung

Die Datenerhebung der Studie C1 wurde vom 22.09.2020 bis 09.10.2020 durchgeführt.

Insgesamt nahmen 37 Personen an der Umfrage teil. Davon werden elf Fragebögen in die Datenanalyse einbezogen, deren Auswahl auf den folgenden Kriterien beruht:

- Vorhandene Erfahrungen mit IÖS und/oder ein solides bzw. profundes Wissen über diese (siehe Tab. 87 und 88)
- Beendigung des Fragebogens zu 99%⁷⁴

Tabelle 87: Expertenbefragung – Erfahrung mit IÖS (eigene Darstellung)

| | | aHV | Prozent | Kumulierte Prozente |
|---------------|------|-----|---------|---------------------|
| Gültig (n=11) | Ja | 11 | 100,0 | 100,0 |
| | Nein | 0 | 0,0 | 0,0 |

⁷⁴ Die 99-prozentige Beantwortung eines Fragebogens ergibt sich aus der fehlenden Angabe, dass der Fragebogen beendet wurde. Dies hat jedoch keinen Einfluss auf die inhaltliche Vollständigkeit eines solchen.

Tabelle 88: Expertenbefragung – Wissen in Bezug auf IÖS (eigene Darstellung)

| | | aHV | Prozent | Kumulierte Prozente |
|---------------|------------|-----|---------|---------------------|
| Gültig (n=11) | Profund | 3 | 27,3 | 27,3 |
| | Solide | 7 | 63,6 | 90,9 |
| | Rudimentär | 1 | 9,1 | 100,0 |

Tab. 89 veranschaulicht die Verortung der Probanden nach Organisationstyp. Diesbezüglich ordnen sich vier Personen in der Antwortkategorie „Sonstiges“ ein, ohne diese genauer zu spezifizieren. Vier weitere Teilnehmer arbeiten für einen Inkubator/Accelerator. Jeweils einmal angeführt wird die Tätigkeit in einer Sports Tech Community, in einem Sportverband und bei einem kommerziellen Sportartikelhersteller.

Tabelle 89: Expertenbefragung – Organisationstyp (eigene Darstellung)

| | | aHV | Prozent | Kumulierte Prozente |
|---------------|------------------------------|-----|---------|---------------------|
| Gültig (n=11) | Sportverband | 1 | 9,1 | 9,1 |
| | Kommerzieller Sportanbieter | 1 | 9,1 | 18,2 |
| | Inkubator/Accelerator | 4 | 36,4 | 54,5 |
| | Sonstiges | 5 | 45,5 | 100,0 |
| | <i>Sports Tech Community</i> | 1 | 9,1 | |

Alle Probanden sind innerhalb ihrer Organisation auf der Ebene des mittleren bis oberen Managements tätig.

Abschließend ist anzumerken, dass sieben Personen den Fragebogen auf Deutsch und vier auf Englisch beantwortet haben.

6.5.5 Datenanalyse & -auswertung

Analog zu den gesetzten Forschungsfragestellung stehen nachfolgende Aspekte im Zentrum der Datenanalyse und -auswertung der Studie C1:

- Holistische Bewertung des IÖS-Managementmodells (Forschungsfragen i., ii., iii. & iv.)
- Nützlichkeit und Verständlichkeit der Informationstexte (Forschungsfrage i.a.)
- Nützlichkeit der Leitfragen (Forschungsfrage i.b.)
- Rekapitulation des qualitativen Expertenfeedbacks (Forschungsfrage iii.)

Holistische Bewertung des IÖS-Managementmodells

Das Item „IÖS_MM_inhalt_Konsistenz“ weist einen MW von 4,00 bei einer moderaten SA von 0,77 auf. Die detaillierte Betrachtung der HV zeigt, dass 72,8% (aHV=8) der befragten Experten der Meinung sind, dass das IÖS-Managementmodell logische und hilfreiche Inhalte vermittelt (siehe Tab. 90). Folglich kann dem Modell eine inhaltliche Konsistenz attestiert werden.

Die Bewertung der Vollständigkeit des IÖS-Managementmodell (IÖS_MM_Vollständigkeit) resultiert in einem MW von 3,91 bei einer moderaten SA von 0,83 und einem MD von 4,00, sodass davon ausgegangen werden kann, dass ein Großteil der Experten das Modell als vollständig bzw. nahezu vollständig bewerten, was kumuliert einem Anteil von 63,7% (aHV=7) der Befragten entspricht. Lediglich 36,4% (aHV=4) der Stichprobe sind geteilter Meinung (siehe Tab. 90). Keiner der Probanden erachtet das Modell als rudimentär oder gar defizitär, sodass von einer Erweiterung und tiefergehenden Differenzierung des Modells abgesehen werden kann.

Die Evaluation des Aufbaus des IÖS-Managementmodells (IÖS_MM_Aufbau) ergibt einen MW von 3,36 bei einer gehobenen SA von 1,21. Detailliert betrachtet zeigt die Untersuchung, dass 18,2% (aHV=2) der befragten Experten der Auffassung sind, dass das IÖS-Managementmodell nicht sinnvoll aufgebaut ist. 36,4% (HnV=4) der Probanden sind geteilter Meinung und 45,5% (aHV=5) attestieren dem IÖS-Managementmodell einen sinnvollen Aufbau. Für ein klareres Bild sorgt die zusätzliche Betrachtung des MD, der bei einem Wert von 3,00 liegt und darauf hinweist, dass der strukturelle Aufbau des Modells kritisch zu hinterfragen ist (siehe Tab. 90).

Die Analyse der Praktikabilität des IÖS-Managementmodells (IÖS_MM_Praktikabilität) zeigt, dass ein Großteil der Befragten (63,6%; aHV=7) die Anwendung des Modells als kompliziert ansieht. Untermauert wird dies durch einen MW von 2,82 bei einer gehobenen SA von 1,17 und einem MD von 3,00. So attestieren dem konzipierten Managementansatz lediglich 4 von 11 Probanden eine gute Praktikabilität (siehe Tab. 90). Infolgedessen ist das Modell hinsichtlich seiner optimalen funktionalen Anwendung tiefergehend zu thematisieren.

Tabelle 90: Expertenbefragung – Inhaltliche Konsistenz, Vollständigkeit, Aufbau & Praktikabilität des IÖS-Managementmodells (eigene Darstellung)

| Inhaltliche Konsistenz | | aHV | Prozent | Kumulierte Prozenze | MW | SA | MD |
|------------------------|------|-----|---------|---------------------|------|------|------|
| Gültig (n=11) | 3,00 | 3 | 27,3 | 27,3 | 4,00 | 0,77 | 4,00 |
| | 4,00 | 5 | 45,5 | 72,7 | | | |
| | 5,00 | 3 | 27,3 | 100,0 | | | |
| Vollständigkeit | | aHV | Prozent | Kumulierte Prozenze | MW | SA | MD |
| Gültig (n=11) | 3,00 | 4 | 36,4 | 36,4 | 3,91 | 0,83 | 4,00 |
| | 4,00 | 4 | 36,4 | 72,7 | | | |
| | 5,00 | 3 | 27,3 | 100,0 | | | |
| Aufbau | | aHV | Prozent | Kumulierte Prozenze | MW | SA | MD |
| Gültig (n=11) | 1,00 | 1 | 9,1 | 9,1 | 3,36 | 1,21 | 3,00 |
| | 2,00 | 1 | 9,1 | 18,2 | | | |
| | 3,00 | 4 | 36,4 | 54,5 | | | |
| | 4,00 | 3 | 27,3 | 81,8 | | | |
| | 5,00 | 2 | 18,2 | 100,0 | | | |
| Praktikabilität | | aHV | Prozent | Kumulierte Prozenze | MW | SA | MD |
| Gültig (n=11) | 1,00 | 2 | 18,2 | 18,2 | 2,82 | 1,17 | 3,00 |
| | 2,00 | 2 | 18,2 | 36,4 | | | |
| | 3,00 | 3 | 27,3 | 63,6 | | | |
| | 4,00 | 4 | 36,4 | 100,0 | | | |

Nützlichkeit der Informationstexte

Die Betrachtung der Nützlichkeit der Informationstexte zeigt, dass jedes Item einen MD von 4,00 aufweist und somit als hilfreich bewertet werden kann. Insbesondere den Items organisationsbezogene Ressourcen (Org_Res_Nütz), Schnittstellen (Org_Schnitt_Nütz), Partnerschaften (IÖS_PS_Nütz) und IÖS-bezogene Kosten (IÖS_Kosten_Nütz) kann anhand eines MW zwischen 4,00 und 4,18 eine besondere Nützlichkeit attestiert werden (siehe Tab. 91). Tiefergehend zu reflektieren sind die Items organisationsbezogene Führung (Org_Führung_Nütz) und IÖS-bezogene Führung (IÖS_Führung_Nütz), da diese im Vergleich den niedrigsten MW aufweisen (siehe Tab. 91).

Tabelle 91: Expertenbefragung – Nützlichkeit der Informationstexte (eigene Darstellung)

| Item | Gesamt | MW | SA | MD |
|---------------------------------------------------------------|--------|------|------|------|
| Organisationsbezogene Führung (Org_Führung_Nütz) | 11 | 3,36 | 1,03 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Führung (IÖS_Führung_Nütz) | 11 | 3,45 | 1,13 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Führung (Inno_Führung_Nütz) | 11 | 3,73 | 1,19 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Ressourcen (Org_Res_Nütz) | 11 | 4,00 | 0,77 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Ressourcen (IÖS_Res_Nütz) | 11 | 3,91 | 0,83 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Ressourcen (Inno_Res_Nütz) | 11 | 3,55 | 0,82 | 4,00 |
| Schnittstellen (Org_Schnitt_Nütz) | 11 | 4,00 | 0,77 | 4,00 |
| Partnerschaften (IÖS_PS_Nütz) | 11 | 4,18 | 0,75 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten (Org_SA_Nütz) | 11 | 3,82 | 0,75 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Schlüsselaktivitäten (IÖS_SA_Nütz) | 11 | 3,73 | 0,65 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Schlüsselaktivitäten (Inno_SA_Nütz) | 11 | 3,73 | 0,79 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Kosten (Org_Kosten_Nütz) | 11 | 3,91 | 0,83 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Kosten (IÖS_Kosten_Nütz) | 11 | 4,09 | 0,70 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Kosten (Inno_Kosten_Nütz) | 11 | 3,73 | 0,90 | 4,00 |
| Innovationsprozess (IP_Nütz) | 11 | 3,55 | 0,82 | 4,00 |
| Organisationsbezogenes externes Umfeld (Org_Umfeld_Nütz) | 11 | 3,73 | 1,01 | 4,00 |
| IÖS-bezogenes externes Umfeld (IÖS_Umfeld_Nütz) | 11 | 3,82 | 0,87 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogenes externes Umfeld (Inno_Umfeld_Nütz) | 11 | 3,82 | 0,75 | 4,00 |

Verständlichkeit der Informationstexte

Die Analyse der Verständlichkeit der Informationstexte ergibt, dass zwölf deutsche Informationstexte und zwei englische Items einen MD zwischen 3,00 und 3,50 besitzen (siehe Tab. 92). Folglich ist deren Verständlichkeit zu hinterfragen und ggf. anzupassen.

Tabelle 92: Expertenbefragung – Verständlichkeit der Informationstexte (eigene Darstellung)

| Item | | MW | SA | MD |
|------------------------------------------------------|---------------|------|------|------|
| Organisationsbezogene Führung (Org_Führung_Ver) | DE (n=4) | 3,25 | 0,50 | 3,00 |
| | EN (n=7) | 3,71 | 0,49 | 4,00 |
| | Gesamt (n=11) | 3,55 | 0,52 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Führung (IÖS_Führung_Ver) | DE (n=4) | 3,25 | 0,50 | 3,00 |
| | EN (n=7) | 3,86 | 0,69 | 4,00 |
| | Gesamt (n=11) | 3,64 | 0,67 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Führung (Inno_Führung_Ver) | DE (n=4) | 3,75 | 0,50 | 4,00 |
| | EN (n=7) | 3,86 | 0,90 | 4,00 |
| | Gesamt (n=11) | 3,82 | 0,75 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Ressourcen (Org_Res_Ver) | DE (n=4) | 3,75 | 0,50 | 4,00 |
| | EN (n=7) | 4,00 | 0,82 | 4,00 |

| | | | | |
|--------------------------------------------------------------|---------------|------|------|------|
| | Gesamt (N=11) | 3,91 | 0,07 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Ressourcen (IÖS_Res_Ver) | DE (n=4) | 3,00 | 0,82 | 3,00 |
| | EN (n=7) | 4,14 | 0,38 | 4,00 |
| | Gesamt (n=11) | 3,73 | 0,79 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Ressourcen (Inno_Res_Ver) | DE (n=4) | 3,75 | 0,96 | 3,50 |
| | EN (n=7) | 3,57 | 0,79 | 3,00 |
| | Gesamt (n=11) | 3,64 | 0,81 | 3,00 |
| Schnittstellen (Org_Schnitt_Ver) | DE (n=4) | 3,50 | 0,58 | 3,50 |
| | EN (n=7) | 3,86 | 1,07 | 4,00 |
| | Gesamt (n=11) | 3,73 | 0,90 | 4,00 |
| Partnerschaften (IÖS_PS_Ver) | DE (n=4) | 3,75 | 0,96 | 3,50 |
| | EN (n=7) | 4,29 | 0,76 | 4,00 |
| | Gesamt (n=11) | 4,09 | 0,83 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten (Org_SA_Ver) | DE (n=4) | 3,25 | 0,50 | 3,00 |
| | EN (n=7) | 4,14 | 1,07 | 4,00 |
| | Gesamt (n=11) | 3,82 | 0,98 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Schlüsselaktivitäten (IÖS_SA_Ver) | DE (n=4) | 3,75 | 0,50 | 4,00 |
| | EN (n=7) | 3,71 | 0,95 | 4,00 |
| | Gesamt (n=11) | 3,73 | 0,79 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Schlüsselaktivitäten (Inno_SA_Ver) | DE (n=4) | 3,25 | 0,50 | 3,00 |
| | EN (n=7) | 3,86 | 0,69 | 4,00 |
| | Gesamt (n=11) | 3,64 | 0,67 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Kosten (Org_Kosten_Ver) | DE (n=4) | 3,25 | 0,50 | 3,00 |
| | EN (n=7) | 4,29 | 0,76 | 4,00 |
| | Gesamt (n=11) | 3,91 | 0,83 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Kosten (IÖS_Kosten_Ver) | DE (n=4) | 3,75 | 0,50 | 4,00 |
| | EN (n=7) | 4,00 | 1,15 | 4,00 |
| | Gesamt (n=11) | 3,91 | 0,94 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Kosten (Inno_Kosten_Ver) | DE (n=4) | 4,00 | 0,82 | 4,00 |
| | EN (n=7) | 4,00 | 0,82 | 4,00 |
| | Gesamt (n=11) | 4,00 | 0,77 | 4,00 |
| Innovationsprozess (IP_Ver) | DE (n=4) | 3,75 | 0,50 | 4,00 |
| | EN (n=7) | 3,57 | 0,79 | 3,00 |
| | Gesamt (n=11) | 3,64 | 0,67 | 4,00 |
| Organisationsbezogenes externe Umfeld (Org_Umfeld_Ver) | DE (n=4) | 3,00 | 0,82 | 3,00 |
| | EN (n=7) | 4,14 | 0,69 | 4,00 |
| | Gesamt (n=11) | 3,73 | 0,90 | 4,00 |
| IÖS-bezogenes externes Umfeld (IÖS_Umfeld_Ver) | DE (n=4) | 3,00 | 0,82 | 3,00 |
| | EN (n=7) | 4,29 | 0,76 | 4,00 |
| | Gesamt (n=11) | 3,82 | 0,98 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogenes externes Umfeld (Inno_Umfeld_Ver) | DE (n=4) | 3,25 | 0,50 | 3,00 |
| | EN (n=7) | 4,00 | 0,82 | 4,00 |
| | Gesamt (n=11) | 3,73 | 0,79 | 4,00 |

Nützlichkeit der Leitfragen

Bemessen an dem Kriterium $aHV < 6$ können 23 Leitfragen identifiziert werden, die von über 50% der befragten Experten als nicht nützlich bewertet werden (siehe Tab. 93).

Tabelle 93: Expertenbefragung – Nützlichkeit der Leitfragen (eigene Darstellung)

| Item | Leitfrage | aHV | Fehlend | Gesamt |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------|--------|
| Organisationsbezogene Führung (Org_Führung_Entw_Adap) | Ist die Entwicklung und Adoption von Innovationen für meine Organisation sinnvoll? | 3 | 8 | 11 |
| Organisationsbezogene Führung (Org_Führung_Inno_Einflussfaktoren) | Welche Faktoren könnten einen positiven bzw. negativen Einfluss auf die Umsetzung der identifizierten Innovationsthemen haben und wie lassen sich diese aktivieren bzw. deaktivieren? | 5 | 6 | 11 |
| Organisationsbezogene Führung (Org_Führung_IÖS_Partizipation) | Warum ist die Partizipation an einem IÖS für meine Organisation sinnvoll? | 4 | 7 | 11 |
| IÖS-bezogene Führung (IÖS_Führung_Org_Rolle) | Welche Rolle übernimmt meine Organisation innerhalb des IÖS? | 5 | 6 | 11 |
| IÖS-bezogene Führung (IÖS_Führung_Refinanzierung) | Wie refinanziert sich das IÖS? | 3 | 8 | 11 |
| Innovationsbezogene Führung (Inno_Führung_Mehrwert_2) | Welchen Mehrwert bietet das Innovationsobjekt generell und gegenüber bestehenden Innovationsobjekten? | 5 | 6 | 11 |
| Innovationsbezogene Führung (Inno_Führung_Mehrwert_Aktivierung) | Wie kann der Mehrwert des Innovationsobjekts für die eigene Organisation bzw. das IÖS aktiviert werden? | 4 | 7 | 11 |
| Innovationsbezogene Führung (Inno_Führung_Risiken_Chancen) | Welche (Markt-)Chancen und Risiken bietet das Innovationsobjekt? | 4 | 7 | 11 |
| Innovationsbezogene Führung (Inno_Führung_Vss_Entw_Kommerz_1) | Sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Entwicklung und Kommerzialisierung des Innovationsobjekts gegeben? | 4 | 7 | 11 |
| Innovationsbezogene Führung (Inno_Führung_Vss_Entw_Kommerz_2) | Wie können die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Entwicklung und Kommerzialisierung des Innovationsobjekts geschaffen werden? | 3 | 8 | 11 |
| Innovationsbezogene Führung (Inno_Führung_Meilensteine) | Welche Meilensteine konstituieren die Entwicklung des Innovationsobjekts? | 4 | 7 | 11 |
| Innovationsbezogene Führung (Inno_Führung_Entw) | Wie gestaltet sich die Innovationsentwicklung? | 4 | 7 | 11 |
| IÖS-bezogene Ressourcen (IÖS_Res_Input_Partner) | Welche Ressourcen müssen durch IÖS-Partner in den Aufbau des IÖS eingebracht werden? | 5 | 6 | 11 |
| Schnittstellen (Org_Schnitt_inter_1) | Bietet die organisationsinterne Innovationsstruktur Schnittstellen für die Partizipation an einem IÖS? | 4 | 7 | 11 |
| Schnittstellen (Org_Schnitt_inter_2) | Wie können innerhalb der eigenen Organisation Voraussetzungen für die Partizipation an einem IÖS geschaffen werden? | 5 | 6 | 11 |
| Partnerschaften (IÖS_PS_Stärken_Schwächen) | Welche Stärken und Schwächen weisen die Partner auf? | 5 | 6 | 11 |
| Partnerschaften (IÖS_PS_Konflikte) | Was sind potenzielle Zielkonflikte zwischen den Partnern und der eigenen Organisation und wie können diese aufgelöst werden? | 5 | 6 | 11 |
| Partnerschaften (IÖS_PS_Beziehungen) | Wie gestaltet sich die Beziehung zu den Partnern? | 4 | 7 | 11 |
| Partnerschaften (IÖS_PS_Partner_Rolle) | Welche Rollen übernehmen die Partner beim Aufbau und Management des IÖS | 5 | 6 | 11 |

| | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|----|
| | bzw. bei der Entwicklung des Innovationsobjekts? | | | |
| Partnerschaften (IÖS_PS_Abhängigkeiten) | Welche Abhängigkeiten und Rollenkonflikte können zwischen den Partnern innerhalb des IÖS bestehen? | 4 | 7 | 11 |
| Partnerschaften (IÖS_PS_Substitut) | Wie kann ein Partner ersetzt werden? | 3 | 8 | 11 |
| Partnerschaften (IÖS_PS_Barrieren) | Welche Barrieren bestehen für potenzielle Partner bzgl. der Partizipation an dem IÖS? | 4 | 7 | 11 |
| IÖS-bezogenes externes Umfeld (IÖS_Umfeld_Aufbau_Mgmt_Einflussfaktoren_2) | Wie können die identifizierten externen Einflussfaktoren im Zuge des Risiko- und Chancenmanagements bearbeitet werden? | 4 | 7 | 11 |

Rekapitulation des qualitativen Expertenfeedbacks

Insgesamt gaben 2 der 11 Experten ein qualitatives Feedback, welches in Tab. 94 aufgeführt ist.

Tabelle 94: Expertenbefragung – Qualitatives Expertenfeedbacks (eigene Darstellung)

| Item | Feedback |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organisationsbezogene Führung (Org_Führung_OA) | Which assets do we have in place regarding the innovation (skills, time, money, culture, processes, etc.) Erste Frage ist überflüssig!!! |
| IÖS-bezogene Führung (Inno_Führung_OA) | Is this IES the right one for the project we have in mind? |
| Innovationsbezogenes externes Umfeld (Inno_Umfeld_OA) | Feels like the two previous should already have answered this area. |
| IÖS-Managementmodell (IÖS_MM_OA) | Which stage is in priority? Maybe address numbers to each phase. |

6.5.6 Limitationen

Die Limitationen der Expertenbefragung bestehen im Grunde aus zwei Aspekten, die nachfolgend erläutert werden.

Stichprobengröße

Eine zentrale Limitation der Studie C1 stellt die Größe der vorliegenden Stichprobe dar. Folglich können auf Basis der vorliegenden Daten per se keine allgemeingültigen Aussagen zur Modifikation des IÖS-Modells getroffen werden. Dennoch wurde der Umfang des zeitlichen und distribuellen Aufwands bewusst minimiert, da die Studie C1 als Vorstudie eingesetzt wird. Zudem ist dieser Beschränkung entgegenzusetzen, dass die gezogene Stichprobe aus IÖS-Experten besteht, sodass dieser eine hohe Wertigkeit attestiert werden kann. Die aus dem Sample gewonnen Erkenntnisse stellen folglich profunde Indizien dar, auf Basis derer eine sinnvolle Modifikation des IÖS-Managementmodells vorgenommen werden kann.

Fragebogenumfang

Weiterhin zu kritisieren ist die Länge des Fragebogens⁷⁵ und eine damit assoziierte hohe Abbrecherquote von 70%. Dies ist der Komplexität des Untersuchungskonstrukts sowie der Intension geschuldet, ein möglichst genaues Feedback von den Experten zu erhalten. Zur Steigerung der Teilnehmerquote und Senkung der Anzahl an unvollständigen Fragebögen wurden die Probanden motiviert, indem für jede vollständig beendete Teilnahme an der Umfrage, die Pflanzung eines Baumes über einen Förderverein getätigt wird.

Obgleich der dargelegten Limitationen stellt die Studie C1 einen Ausgangspunkt dar, um aus den gewonnenen Erkenntnissen Implikationen für die Modifikation des IÖS-Managementmodells abzuleiten (siehe Kap. 6.5.7).

6.5.7 Modifikation des IÖS-Managementmodells

Basierend auf den zentralen Forschungsschwerpunkten der Studie C1 strukturiert sich die nachfolgende Modifikation des IÖS-Managementmodells anhand der angeführten Punkte:

- Holistische Bewertung des IÖS-Managementmodells
- Nützlichkeit der Informationstexte
- Verständlichkeit der Informationstexte
- Nützlichkeit der Leitfragen
- Rekapitulation des qualitativen Expertenfeedbacks

Holistische Bewertung des IÖS-Managementmodells

Basierend auf den Erkenntnissen der Datenanalyse und -auswertung (siehe Kap. 6.5.5) kann dem IÖS-Managementmodell eine inhaltliche Konsistenz und Vollständigkeit attestiert werden, sodass darauf verzichtet wird, dieses durch die Ergänzung weiterer Management-Units, Informationstexte oder Leitfragen tiefergehend zu spezifizieren und somit eine zu hohe Komplexität des Modells zu riskieren.

Potenziale bestehen jedoch im Bereich des Aufbaus des Modells und der wahrgenommenen Praktikabilität. Ersteres erfährt eine Modifikation durch eine detaillierte inhaltliche Einführung in das IÖS-Managementmodell zu Beginn der Umfrage, mit dem Ziel, bei potenziellen Anwendern ein grundlegendes Verständnis für IÖS im Allgemeinen und insbesondere den Managementansatz zu schaffen. Darüber hinaus wird die grafische Darstellung des Modells rekonfiguriert, um durch eine optimierte Visualisierung den Aufbau und Inhalt des Managementansatzes zu konkretisieren (siehe exemplarisch. Abb. 47).

⁷⁵ Die Bearbeitungszeit des Fragebogens betrug im Durchschnitt 25 Minuten.

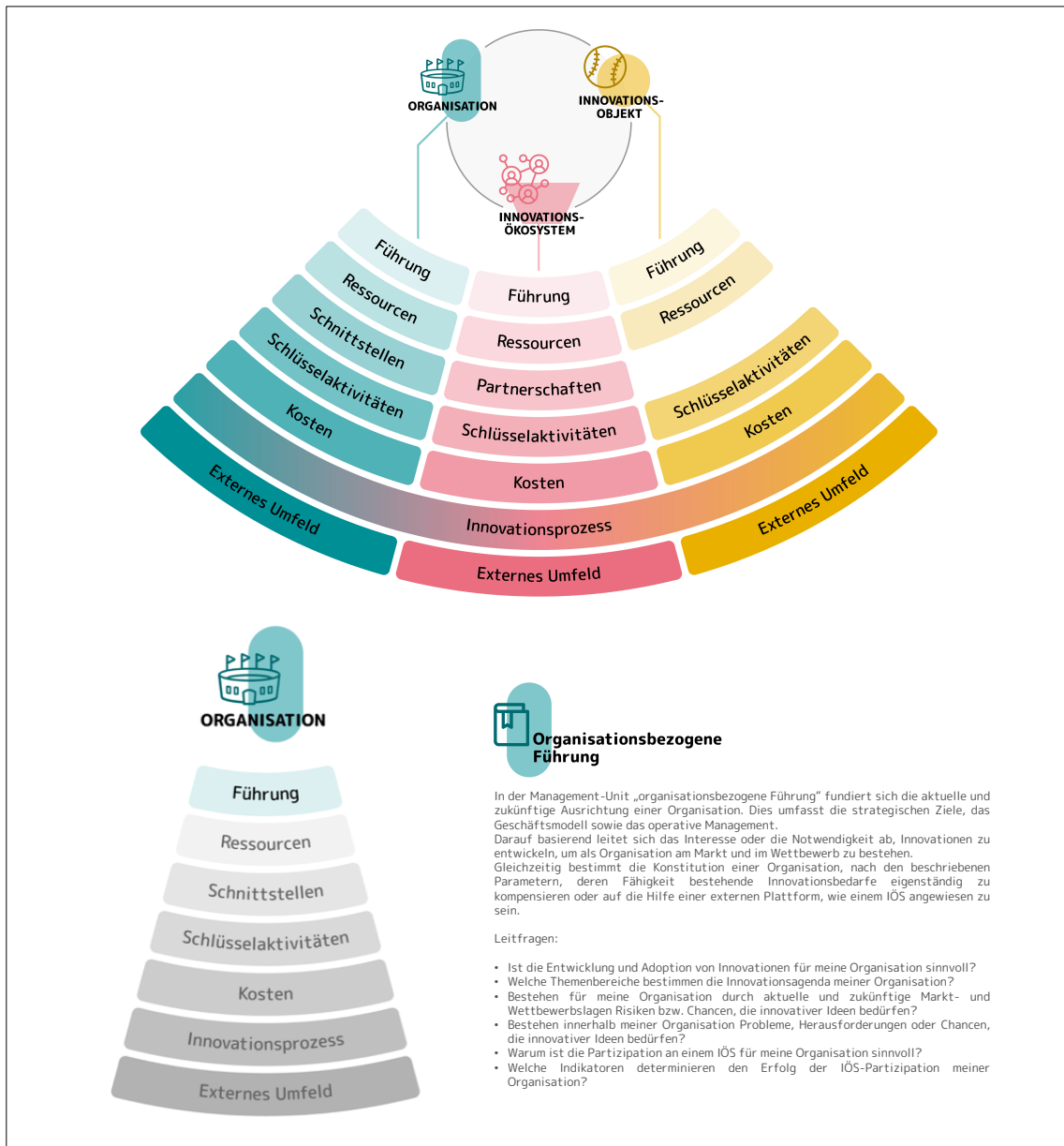


Abbildung 47: Grafisch modifiziertes IÖS-Managementmodell (eigene Darstellung)

Weiterhin zeigt die Analyse der wahrgenommenen Praktikabilität des IÖS-Managementmodells, dass in diesem Bereich Entwicklungsmöglichkeiten bestehen. Folglich thematisiert die Studie C2 die Erhebung geeigneter Formate, die die Anwendung und Implementierung des IÖS-Managementmodells realisierbar machen, wie bspw. online/offline Workshops, Online-Plattformen, Podcasts, Blogs, Vlogs, Bücher, etc.

Nützlichkeit der Informationstexte

Grundsätzlich sieht der Großteil der befragten Experten die Nützlichkeit aller Informationstexte als gegeben. Lediglich die Items organisationsbezogene Führung (Org_Führung_Nütz) und IÖS-bezogene Führung (IÖS_Führung_Nütz) sind diesbezüglich zu

überprüfen und zu restrukturieren. Dies erfolgt jedoch im Zuge der Modifikation der Verständlichkeit der Informationstexte (siehe Tab. 95), da Studie C1 zeigt, dass die genannten Items hinsichtlich dieser ebenfalls anzupassen sind. Die Intension ist demzufolge durch die Korrektur der Formulierung, auch die wahrgenommene Nützlichkeit beider Informationstexte zu steigern.

Verständlichkeit der Informationstexte

Die im Rahmen der Expertenbefragung durchgeführte Untersuchung der Verständlichkeit der Informationstexte ergibt die Identifikation 14 zu reflektierender Items. Tab. 95 bildet diese und deren Modifikation ab. In Folge einer besonders starken Reformulierung eines Texts in einer Sprache werden ebenso Anpassung in der anderen Sprachversion vorgenommen, um die Vergleichbarkeit dieser zu gewährleisten.

Tabelle 95: Modifikation der Verständlichkeit ausgewählter Informationstexte des IÖS-Managementmodells (eigene Darstellung)

| Item | Sprache | Ursprünglicher Informationstext | Modifizierter Informationstext |
|--------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organisationsbezogene Führung (Org_Führung_Nütz) | DE | In der Management-Unit "organisationsbezogene Führung" fundiert sich die aktuelle und zukünftige Ausrichtung einer Organisation bzgl. seiner strategischen Ziele, dem daran angepassten Geschäftsmodell und dem damit verbundenen Management. Ausgehend davon konstituiert sich der Innovationsbedarf einer Organisation sowie deren Potenzial diesen eigenständig zu kompensieren oder aber auf die Hilfe einer externen Plattform wie einem IÖS angewiesen zu sein. | In der „organisationsbezogenen Führung“ fundiert sich die aktuelle und zukünftige Ausrichtung eines Unternehmens/Vereins. Dies umfasst die strategischen Ziele, das Geschäftsmodell sowie das operative Management. Darauf basierend leitet sich das Interesse oder die Notwendigkeit ab, Innovationen zu entwickeln, um als Organisation im Markt und Wettbewerb zu bestehen. Gleichzeitig bestimmt die Konstitution einer Organisation, nach den beschriebenen Parametern, deren Fähigkeit bestehende Innovationsbedarfe eigenständig zu kompensieren oder auf die Hilfe einer externen Plattform, wie einem IÖS angewiesen zu sein. |
| | E | The segment "organizational governance" establishes the current and future orientation of a company or association with regard to its strategic goals. This includes the business model and the associated management. Based on this, the innovation needs of an organization and its potential to independently compensate these are defined. At the same time, the need to rely on the help of an external platform such as an IES is defined. | The segment "organizational governance" establishes the current and future orientation of an organization with regard to its strategic goals. This includes the business model and the associated management. Based on this the interest or the necessity is defined to develop innovations in order to survive as an organization in the market and in competition. At the same time, the constitution of an organization, according to the described parameters, determines its ability to independently compensate existing innovation needs or to rely on the help of an external platform, such as an IES. |

| | | | |
|------------------------------------------------------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IÖS-bezogene Führung (IÖS_Führung_Nütz) | DE | Die „IÖS-bezogene Führung“ umfasst Aspekte des Aufbaus sowie Managements eines IÖS und bestimmt das Agieren der Organisation innerhalb des Netzwerks. Dies impliziert die Formulierung zentraler Zielstellung, die mittels IÖS erreicht werden sollen; die Definition der eigenen Netzwerkrolle; die operationale Umsetzung von Innovationsvorhaben sowie die Refinanzierung und das Monitoring des IÖS. | Die „IÖS-bezogene Führung“ thematisiert den Aufbau sowie das Management eines IÖS aus der Perspektive der eigenen Organisation und bestimmt somit das Agieren dieser innerhalb des Netzwerks. Dies impliziert folgende Aspekte: <ul style="list-style-type: none"> • Strategische Planung und Umsetzung des IÖS-Aufbaus • Formulierung zentraler Zielstellung, die mittels des IÖS erreicht werden sollen • Entwicklung von Strategien zur Umsetzung der gesetzten Ziele • Definition der Netzwerkrolle der eigenen Organisation innerhalb des IÖS • Entwicklung eines Modells zur Finanzierung des IÖS • Planung und Umsetzung von Innovationsprojekten mit Partnern innerhalb des IÖS • Kontrolle der IÖS-Performance (Input-/Output-Messung) |
| IÖS-bezogene Ressourcen (IÖS_Res_Ver) | DE | Die „IÖS-bezogenen Ressourcen“ umfassen zum einen die Input-Faktoren, die für den Aufbau und das Management eines IÖS benötigt werden. Zum anderen sind es Netzwerkressourcen, die aus den Kooperationen (Synergien) der Innovationspartner entstehen. | Die „IÖS-bezogenen Ressourcen“ umfassen Input-Faktoren, die für den Aufbau und das Management eines IÖS benötigt werden, wie bspw. finanzielles Kapital, Personal, Wissen, Infrastruktur oder Kommunikationstechnologien. Diese werden durch die eigene Organisation oder Netzwerkpartner eingebracht bzw. entstehen innerhalb des IÖS durch die Kooperation beider Akteure. |
| | E | The “IES-related resources” comprise the input factors needed for the establishment and management of an IES. On the other hand, they are network resources that arise from the cooperation (synergies) of the innovation partners. | The “IES-related resources” comprise the input factors needed for the establishment and management of an IES. These are brought in by the own organization or network partners or arise within the IES through the cooperation of both actors. |
| Innovationsobjekt-bezogene Ressourcen (Inno_Res_Ver) | DE | Die „innovationsobjektbezogenen Ressourcen“ umfassen die Input-Faktoren, die für die Entwicklung der Innovationsobjekte benötigt werden. In einem IÖS werden sie gemeinsam von der eigenen Organisation und den Innovationspartnern aufgebracht. | Die „innovationsobjektbezogenen Ressourcen“ umfassen die Input-Faktoren, die für die Entwicklung der Innovationsobjekte benötigt werden, wie bspw. finanzielles Kapital, Wissen, Forschung oder Produktionsinfrastruktur. In einem IÖS werden diese gemeinsam von der eigenen Organisation und den Netzwerkpartnern bereitgestellt. |
| | E | The “innovation object-related resources” comprise the input factors required for the development of the innovation objects. In an IES, they are provided jointly by the own organization and the innovation partners. | The “innovation object-related resources” comprise the input factors required for the development of the innovation objects, such as financial capital, knowledge, research or production infrastructure. In an IES these are provided jointly by the own organization and the network partners. |

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Schnittstellen (Org_Schnitt_Ver) | DE | Die „Schnittstellen“ sind organisationsinterne Intermediäre bspw. in Form eines Innovationsmanagers oder einer F&E-Abteilung. Diese interagieren mit dem IÖS und verantworten die Umsetzung der IÖS-Führung, die Koordination und Operationalisierung von Innovationsprojekten sowie den Transfer der generierten Innovationen und Mehrwerte aus dem IÖS in die eigene Organisation. | „Schnittstellen“ sind Personen und/oder Abteilung innerhalb der eigenen Organisation, die für die Interaktion mit einem IÖS von besonderer Bedeutung sind. Sie verantworten das Management des IÖS im Sinne der organisationsbezogenen Führung, die Koordination, Planung und Umsetzung von Innovationsprojekten sowie den Transfer der generierten Innovationen und Mehrwerte aus dem IÖS in die eigene Organisation. |
| Partnerschaften (IÖS_PS_Ver) | DE | Die „Partnerschaften“ stellen das Netzwerk an Akteuren dar, die zum Aufbau und Management des IÖS sowie zur Entwicklung der Innovationsobjekte beitragen, indem die IÖS-Partner Ressourcen einbringen, unterschiedliche Rollen übernehmen und Schlüsselaktivitäten ausüben. Sie bilden das Kernstück des IÖS und unterliegen verschiedenen Ausprägungen und Beziehungsmodellen. | Die Management-Unit „Partnerschaften“ fokussiert sich auf die Identifikation und Analyse von Innovationspartnern und deren interorganisationale Verknüpfung innerhalb eines IÖS. Diese Organisationen bilden das Kernstück eines IÖS, indem sie im Zuge des Aufbaus und Managements eines IÖS sowie der Entwicklung von Innovationsobjekten Ressourcen einbringen, unterschiedliche Rollen übernehmen und Schlüsselaktivitäten ausüben. |
| Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten (Org_SA_Ver) | DE | Die „organisationsbezogenen Schlüsselaktivitäten“ beschreiben alle internen Aufgaben und Handlungen eines Vereins/Unternehmens, die im Zusammenhang mit der Partizipation an einem IÖS stehen. Sie generieren die Voraussetzungen zur Teilnahme. | Die „organisationsbezogenen Schlüsselaktivitäten“ umfassen alle internen Aufgaben und Handlungen einer Organisation, die im Zusammenhang mit der Partizipation an einem IÖS stehen. Sie generieren die Voraussetzungen zur Teilnahme und werden durch die in der Management Unit „Schnittstellen“ definierten Personen/Abteilungen verantwortet. |
| Innovationsobjektbezogene Schlüsselaktivitäten (Inno_SA_Ver) | DE | Die „innovationsobjektbezogenen Schlüsselaktivitäten“ umfassen alle Aufgaben und Handlung, die mit der Entwicklung der Innovationsobjekte in Verbindung stehen. | Die „innovationsobjektbezogenen Schlüsselaktivitäten“ umfassen alle Aufgaben und Handlung, die mit der Entwicklung der Innovationsobjekte in Verbindung stehen. Innerhalb eines kollaborativen Innovationsprozesses sind diese basierend auf den Kompetenzen und Fähigkeiten der IÖS-Partner verteilt. |
| Organisationsbezogene Kosten (Org_Kosten_Ver) | DE | Die „organisationsbezogenen Kosten“ beinhalten alle Aufwendungen, die für eine Organisation durch die Partizipation an einem IÖS entstehen. Sie ergeben sich aus den Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten und aufzubauenden Voraussetzungen, die die eigene Organisation befähigen, an einem IÖS zu partizipieren. | Die „organisationsbezogenen Kosten“ beinhalten alle Aufwendungen, die unmittelbar durch die Partizipation an einem IÖS für die eigene Organisation entstehen. Sie ergeben sich hauptsächlich aus den organisationsbezogenen Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten sowie aufzubauenden Voraussetzungen, die die eigene Organisation befähigen, an einem IÖS zu partizipieren und umfassen bspw. Personal-, Kommunikations- oder Infrastrukturkosten. |

| | | | |
|--------------------------------------------------------------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Innovationsprozess (IP_Ver) | E | The innovation process includes all phases that are relevant for the development of an innovation object. Depending on the prerequisites and requirements, these can be covered either sequentially or completely by the IES, so that the own organization can partially or completely outsource certain phases or activities of innovation development. | The management unit "Innovation Process" maps all phases that are relevant for the development of a specific innovation object. Depending on the partners and available resources within an IES, process phases can be covered either sequentially or completely by the IES. The own organization thus has the possibility to partially or completely outsource certain phases or activities of the innovation development. |
| Organisationsbezogenes externes Umfeld (Org_Umfeld_Ver) | DE | Das „organisationsbezogene externe Umfeld“ beinhaltet alle Faktoren außerhalb eines Vereins/Unternehmens, die dessen Partizipation an einem IÖS beeinflussen. Ziel der Analyse ist die frühzeitige Identifikation etwaiger Aspekte sowie deren rechtzeitige Bearbeitung im Zuge eines Risiko- und Chancenmanagements. | Im Zuge der Management-Unit „organisationsbezogenes externes Umfeld“ werden alle Faktoren außerhalb einer Organisation betrachtet, die dessen Partizipation an einem IÖS beeinflussen. Dies können bspw. Innovationsförderprogramme oder auch Schlüsselpersonen sein, die den Zugang zu einem IÖS ermöglichen. Ziel der Analyse ist die frühzeitige Identifikation etwaiger Aspekte sowie deren rechtzeitige Bearbeitung im Zuge eines Risiko- und Chancenmanagements. |
| IÖS-bezogenes externes Umfeld (IÖS_Umfeld_Ver) | DE | Das „IÖS-bezogene externe Umfeld“ beinhaltet alle Faktoren außerhalb eines IÖS, die dessen Aufbau und Management beeinflussen. Ziel der Analyse ist die frühzeitige Identifikation etwaiger Aspekte sowie deren rechtzeitige Bearbeitung im Zuge eines Risiko- und Chancenmanagements. | Im Zuge der Management-Unit „IÖS-bezogenes externes Umfeld“ werden alle Faktoren außerhalb eines IÖS betrachtet, die dessen Aufbau und Management beeinflussen. Dies können bspw. regional ansässige Industrie- oder Wissenschaftscluster sein. Ziel der Analyse ist die frühzeitige Identifikation etwaiger Aspekte sowie deren rechtzeitige Bearbeitung im Zuge eines Risiko- und Chancenmanagements. |
| Innovationsobjektbezogenes externes Umfeld (Inno_Umfeld_Ver) | DE | Das „innovationsobjektbezogene externe Umfeld“ beinhaltet alle Faktoren, die die Entwicklung und Implementierung von außen beeinflussen. Ziel der Analyse ist die frühzeitige Identifikation etwaiger Aspekte sowie deren rechtzeitige Bearbeitung im Zuge eines Risiko- und Chancenmanagements. | Im Zuge der Management-Unit „innovationsobjektbezogenes externes Umfeld“ werden alle Faktoren betrachtet, die die Entwicklung und Implementierung von Innovationen von außen beeinflussen. Dies können bspw. gesetzliche Regelungen oder Wettbewerber sein. Ziel der Analyse ist die frühzeitige Identifikation etwaiger Aspekte sowie deren rechtzeitige Bearbeitung im Zuge eines Risiko- und Chancenmanagements. |

Nützlichkeit der Leitfragen

Basierend auf den Erkenntnissen der Studie C1 werden die in Tab. 96 aufgeführten Leitfragen aus dem IÖS-Managementmodell exkludiert, da sie einem Großteil der befragten Experten als nicht nützlich erscheinen.

Tabelle 96: Exkludierte Leitfragen des IÖS-Managementmodells (eigene Darstellung)

| Item | Leitfrage |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organisationsbezogene Führung (Org_Führung_Inno_Einflussfaktoren) | Welche Faktoren könnten einen positiven bzw. negativen Einfluss auf die Umsetzung der identifizierten Innovationsthemen haben und wie lassen sich diese aktivieren bzw. deaktivieren? |
| Innovationsbezogene Führung (Inno_Führung_Mehrwert_2) | Welchen Mehrwert bietet das Innovationsobjekt generell und gegenüber bestehenden Innovationsobjekten? |
| Innovationsbezogene Führung (Inno_Führung_Mehrwert_Aktivierung) | Wie kann der Mehrwert des Innovationsobjekts für die eigene Organisation bzw. das IÖS aktiviert werden? |
| Innovationsbezogene Führung (Inno_Führung_Risiken_Chancen) | Welche (Markt-)Chancen und Risiken bietet das Innovationsobjekt? |
| Innovationsbezogene Führung (Inno_Führung_Vss_Entw_Kommerz_1) | Sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Entwicklung und Kommerzialisierung des Innovationsobjekts gegeben? |
| Innovationsbezogene Führung (Inno_Führung_Meilensteine) | Welche Meilensteine konstituieren die Entwicklung des Innovationsobjekts? |
| Innovationsbezogene Führung (Inno_Führung_Entw) | Wie gestaltet sich die Innovationsentwicklung? |
| IÖS-bezogene Ressourcen (IÖS_Res_Input_Partner) | Welche Ressourcen müssen durch IÖS-Partner in den Aufbau des IÖS eingebracht werden? |
| Partnerschaften (IÖS_PS_Stärken_Schwächen) | Welche Stärken und Schwächen weisen die Partner auf? |
| Partnerschaften (IÖS_PS_Konflikte) | Was sind potenzielle Zielkonflikte zwischen den Partnern und der eigenen Organisation und wie können diese aufgelöst werden? |
| Partnerschaften (IÖS_PS_Beziehungen) | Wie gestaltet sich die Beziehung zu den Partnern? |
| Partnerschaften (IÖS_PS_Abhängigkeiten) | Welche Abhängigkeiten und Rollenkonflikte können zwischen den Partnern innerhalb des IÖS bestehen? |
| Partnerschaften (IÖS_PS_Substitut) | Wie kann ein Partner ersetzt werden? |
| Partnerschaften (IÖS_PS_Barrieren) | Welche Barrieren bestehen für potenzielle Partner bzgl. der Partizipation an dem IÖS? |

Gegensätzlich zu den Leitfragen der Tab. 96 werden die in der Tab. 97 aufgelisteten Items nicht aus dem IÖS-Managementmodell exkludiert, da diesen eine besondere inhaltliche Relevanz attestiert wird, obwohl sie ebenfalls von einem Großteil der befragten Experten als nicht nützlich erachtet werden.

Tabelle 97: Weiterhin inkludierte Leitfragen des IÖS-Managementmodells (eigene Darstellung)

| Item | Leitfrage | Begründung |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organisationsbezogene Führung (Org_Führung_Inno_Entw_Adap) | Ist die Entwicklung und Adoption von Innovationen für meine Organisation sinnvoll? | Die Leitfragen gehen aus den Forschungserkenntnissen der Studie B hervor und sind explizit auf die Anforderungen potenzieller Anwender des IÖS-Managementmodells zurückzuführen. |
| Organisationsbezogene Führung (Org_Führung_IÖS_Partizipation) | Warum ist die Partizipation an einem IÖS für meine Organisation sinnvoll? | |
| IÖS-bezogene Führung (IÖS_Führung_Org_Rolle) | Welche Rolle übernimmt meine Organisation innerhalb des IÖS? | |
| IÖS-bezogene Führung (IÖS_Führung_Refinanzierung) | Wie refinanziert sich das IÖS? | |
| Schnittstellen (Org_Schnitt_inter_1) | Bietet die organisationsinterne Innovationsstruktur Schnittstellen für die Partizipation an einem IÖS? | |
| Schnittstellen (Org_Schnitt_inter_2) | Wie können innerhalb der eigenen Organisation Voraussetzungen für die Partizipation an einem IÖS geschaffen werden? | Die Reformulierung der Leitfrage ergibt eine Konkretisierung dieser. |
| Innovationsbezogene Führung (Inno_Führung_Vss_Entw_Kommerz_2) | Welche Voraussetzungen müssen für eine erfolgreiche Entwicklung und Kommerzialisierung des Innovationsobjekts geschaffen werden? | |
| Partnerschaften (IÖS_PS_Partner_Rolle) | Welche Rollen übernehmen die Partner beim Aufbau und Management des IÖS bzw. bei der Entwicklung des Innovationsobjekts? | |
| IÖS-bezogenes externes Umfeld (IÖS_Umfeld_Aufbau_Mgmt_Einflussfaktoren_2) | Wie können die identifizierten externen Einflussfaktoren im Zuge des Risiko- und Chancenmanagements bearbeitet werden? | Die besondere inhaltliche Relevanz der Leitfrage ergibt sich aus der Inklusion des Items in den Management-Units organisations- und innovationsbezogenes externes Umfeld. |

Rekapitulation des qualitativen Expertenfeedbacks

Die Rekapitulation des qualitativen Expertenfeedbacks kann der Tab. 98 entnommen werden. Zu resümieren ist, dass mögliche Modifikationen bereits auf Basis umgesetzter Konfigurationen realisiert werden, die aus den Erkenntnissen der quantitativen Betrachtung der Management-Units hervorgehen.

Tabelle 98: Rekapitulation des qualitativen Expertenfeedbacks (eigene Darstellung)

| Item | Feedback | Rekapitulation des Expertenfeedbacks |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organisationsbezogene Führung (Org_Führung_OA) | Which assets do we have in place regarding the innovation (skills, time, money, culture, processes, etc.) | Folgende Management-Units greifen diesen Aspekt bereits auf: Organisationsbezogene Ressourcen, IÖS-bezogene Ressourcen und innovationsbezogene Ressourcen. |
| | Erste Frage ist überflüssig!!! | Die Leitfrage Org_Führung_Inno_Entw_Adap wird beibehalten, da diese, wie schon erwähnt, aus den Erkenntnissen der Studie B hervorgeht und somit explizit auf die Anforderungen potenzieller Anwender des IÖS-Managementmodells zurückzuführen ist. |
| IÖS-bezogene Führung (Inno_Führung_OA) | Is this IES the right one for the project we have in mind? | Die Leitfrage Org_Führung_IÖS_Part greift diesen Aspekt bereits auf. |
| IÖS-bezogenes externes Umfeld (IÖS_Umfeld_Ver) | Feels like the two previous should already have answered this area. | Die Informationstexte der Management-Units organisationsbezogenes externes Umfeld, IÖS-bezogenes externes Umfeld und innovationsbezogenes externes Umfeld werden hinsichtlich ihrer Verständlichkeit modifiziert, mit der Zielstellung deren Nützlichkeit für den Anwender zu explizieren (siehe Tab. 95). |
| IÖS-Managementmodell (IÖS_MM_OA) | Which stage is in priority? Maybe address numbers to each phase. | Ein besseres Verständnis des strukturellen Aufbaus des IÖS-Managementmodells wird durch dessen grafischer Rekonzeptionalisierung erreicht (siehe Abb. 47). |

6.6 Studie C2 – Anwenderbefragung

6.6.1 Zielstellung

Analog zu der Zielstellung der Studie C1, ein praktikables IÖS-Managementmodell zu entwickeln, verfolgt die Studie C2 die abschließende Evaluation des modifizierten Ansatzes durch Anwender, um eine nutzerzentrierte Ausrichtung des Konzepts zu forcieren. Diesbezüglich stehen erneut die Forschungsfragen i. – iv. im Fokus, welche um die Aspekte v. – vi. ergänzt werden:

- i. Ist das entwickelte IÖS-Managementmodell inhaltlich konsistent⁷⁶?
- a. Sind die Informationstexte und Leitfragen des entwickelten IÖS-Managementmodells nützlich⁷⁷ und verständlich^{78,79}?
- ii. Ist das entwickelte IÖS-Managementmodell strukturell sinnvoll aufgebaut?
- iii. Deckt das entwickelte IÖS-Managementmodell alle relevanten IÖS-spezifischen Bereich vollständig⁸⁰ ab?
- iv. In welchem Format sollte das entwickelte IÖS-Managementmodell vermittelt werden?
- v. Weisen die auf Basis von Merkmalsattributen⁸¹ vordefinierten Anwendergruppen Divergenzen bzgl. der Bewertung des entwickelten IÖS-Managementmodells auf, sodass dies einer individuellen Anpassung je Nutzertypus bedarf?
- vi. Lassen sich innerhalb der gezogenen Stichprobe Anwendergruppen explorieren, die das entwickelte IÖS-Managementmodell konträr evaluieren, sodass dies einer individuellen Anpassung an die identifizierten Nutzertypen bedarf?
- a. Wie unterscheiden sich die identifizierten Anwendergruppen hinsichtlich der Zusammensetzung ihrer Merkmalsausprägungen?

Ausgehend von dem Anspruch einer nutzerzentrierten Ausrichtung des IÖS-Managementmodells, rückt insbesondere die Betrachtung der Forschungsfragen v. – vi. in den Fokus der Untersuchung. Hintergrund ist dabei das Charakteristikum des Sports, dass sich dessen Akteure durch eine Vielzahl von internen und externen organisationsspezifischen

⁷⁶ Vermittelt das IÖS-Managementmodell logische und hilfreiche Inhalte?

⁷⁷ Bieten die Informationstexte, Grafiken und Leitfragen einen Mehrwert bei der Konzeption und dem Management eines IÖS?

⁷⁸ Sind die Informationstexte, Grafiken und Leitfragen inhaltlich konkret und eindeutig?

⁷⁹ Im Rahmen der Studie C2 wird die Bewertung der Verständlichkeit und Nützlichkeit der Informationstexte und Leitfragen jeweils mittels einer fünfstufigen Skala erhoben. Hintergrund ist die Intention, die Bearbeitungszeit der Umfrage zu minimieren (siehe Kap. 6.6.3).

⁸⁰ Thematisiert das IÖS-Managementmodell alle relevanten Aspekte?

⁸¹ Organisationstyp (Org_Typ), Mitgliedschaft in einem Amateursportverein (AV_Mitglied), IÖS-Wissen (IÖS_Wissen), IÖS-Erfahrung (IÖS_Erfahrung), Position innerhalb der Organisation (Proband_Pos_Org), Mitarbeiteranzahl der Organisation (Org_Mitarbeiter), Umsatz der Organisation (Org_Umsatz), Mitgliederanzahl des Amateursportvereins (AV_Mitglieder), Position innerhalb des Amateursportvereins (Proband_Pos_AV), Region, ökonomischer Status der Region (Region_Ökonom_Status)

Kontexten definieren, die ggf. eine individuelle Ausrichtung des IÖS-Managementmodells je nach Nutzertypus als sinnvoll erscheinen lassen.

6.6.2 Stichprobe

Basierend auf dem in Kap. 6.1 formulierten forschungsleitenden Untersuchungsziel⁸² adressiert die Studie C2 potenzielle Anwender des IÖS-Managementmodells im Sport, die wie in Kap. 4.4, erläutert eine mannigfaltige Grundgesamtheit⁸³ formieren, deren ganzheitliche Erschließung in Form einer Teilerhebung nicht realisierbar ist (Kauermann & Küchenhoff, 2011, S. 6). Beispielhaft dafür sind ein erheblicher Arbeitsaufwand, dazu in Kontrast stehende limitierte zeitliche Ressourcen und ein teilweise zu erwartender problematischer Zugang zu den diversen Sportorganisationen. Folglich spezifiziert sich das adressierte Sample im Sinne einer geschichteten Stichprobe durch die bereits in Studie B betrachteten Untersuchungszielgruppen: Professionelle Sportvereine, Amateursportvereine und Sportartikel/-gerätehersteller sowie die Ansprache von Personen, die innerhalb dieser Sportorganisationen Leitungsfunktionen übernehmen, da angenommen wird, dass die Implementierung eines IÖS-Managementmodells im Aufgabenreich von Entscheidern liegt, die mit der Steuerung und Führung von Organisationen, Abteilungen und Projekten betraut sind (Bortz & Weber, 2005, S. 81 f.; Kladroba & Von der Lippe, 2002, S. 3).

Als Stichprobengröße werden insgesamt 150 und je Untersuchungszielgruppe 50 verwertbare Fälle angestrebt, da dies aufgrund des zeitlichen Umfangs der Befragung als realistisch bewertet wird und sich daraus die Option ergibt, die ausgewählten statistischen Analyseverfahren bedienen zu können (siehe Tab. 86).

Ausgehend von dieser Basis können Aussagen für die jeweiligen Segmente der Forschungsobjekte getroffen werden. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit Annahmen bzgl. der Grundgesamtheit zu ziehen (Kauermann & Küchenhoff, 2011, S. 10), da professionelle Sportvereine, Amateursportvereine und Sportartikel/-gerätehersteller zentrale Stakeholder des Sports darstellen, die diesen weitgehend repräsentieren (vgl. Kap 4.2.8).

Die Ansprache von Probanden aus dem Kreis professioneller Sportvereine und Sportartikel/-gerätehersteller erfolgt über 40 thematisch qualifizierte Foren des sozialen Business- und Karriere-Netzwerks „LinkedIn“. Zudem werden auf dieser Plattform anhand einer strukturierten Suche mittels Filterkriterien mehr als 1400 potenzielle Umfrageteilnehmer auf nationaler sowie internationaler Ebene identifiziert und via Instant-Messenger oder E-Mail kontaktiert (siehe Tab. 99).

Die Identifikation und Auswahl von Probanden der Zielgruppe „Amateursportvereine“ wird hingegen nach dem Zufallsprinzip über die Suchmaschine „Google“ organisiert, da

⁸² Die Entwicklung und Evaluation eines sportspezifischen IÖS-Managementmodells.

⁸³ Die Komplexität des Sportsektors lässt sich anhand der folgenden Beispiele exemplarisch verdeutlichen: Allein in Deutschland sind in der dienstleistungsorientierten Sportbranche ca. 70.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in 26.000 Unternehmen angestellt (Stand 2008). (Heinig, 2013, S. 68)

Die Analyse der Sportartikelindustrie von Seringer (2005, S. 21) zeigt auf, dass bereits das gewählte Untersuchungssample bestehend aus 32 internationalen Sportartikelherstellern ca. 117.000 Mitarbeiter zählt.

Im deutschen Sport engagieren sich etwa 753.000 ehrenamtliche Vorstände (Breuer & Feiler, 2019, S. 22 f.).

sich dies aufgrund der Fülle an Untersuchungsobjekten⁸⁴ in der Grundgesamtheit und dem fehlenden Zugang zu Vereinsregistern als ein praktikabler Ansatz formiert. Gleichmaßen wird unter Berücksichtigung der Realisierbarkeit, die aktive Fallsuche und -auswahl auf deutsche Amateursportvereine beschränkt.

Insofern orientiert sich der Ansatz der (geschichteten) Stichprobenziehung im Sinne der Praktikabilität und in Anbetracht der vorhandenen Möglichkeiten an einer strukturiert organisierten Zufallsauswahl in Gestalt einer Teilerhebung (Kladroba & Von der Lippe, 2002, S. 4).

Tabelle 99: Filterkriterien der Probandensuche bei professionellen Sportvereinen & Sportartikel/-geräteherstellern (eigene Darstellung)

| Profisportverein | Sportartikel/-gerätehersteller |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sportart: Fußball, Handball, Basketball, Eishockey, Volleyball, Football, Rugby, Baseball | Verankerung des Unternehmens innerhalb Sportartikel/-geräteherstellerbranche |
| Zugehörigkeit des Clubs zu einer professionellen Sportliga | Position des potenziellen Probanden besitzt einen Bezug zu Management- und/oder Innovationsthemen. |
| Position des potenziellen Probanden besitzt einen Bezug zu Management- und/oder Innovationsthemen | |

6.6.3 Fragebogen

Prinzipiell basiert die Struktur des Fragebogens der Studie C2 auf dem Grundgerüst des Fragebogens der Studie C1, umfasst jedoch die Aufspaltung der Aspekte IÖS-Erfahrung und IÖS-Wissen mittels der Definition des IÖS-Konstrukts (siehe Abb. 48). Dies folgt der Intension zunächst ein unvoreingenommenes Antwortverhalten bzgl. des IÖS-spezifischen Wissens zu generieren, um im zweiten Schritt basierend auf der gebotenen theoretischen Grundlage (IÖS-Definition) eine reflektierte Aussage hinsichtlich der IÖS-Erfahrung zu erlangen, die in Bezug zu einem klaren Maßstab steht. Damit einher geht die Negation deren vorheriger Funktion als Filterfragen.

Zum Ausklang der Befragung werden Daten zur Kategorisierung des Stichprobensamples erhoben, was auf die in Kap. 6.6.1 ergänzten Forschungsfragen v. und vi. zurückzuführen ist. Bspw. umfasst dies neben der Ermittlung des Organisationstyps die Konstrukte Umsatz, Mitarbeiter-/Mitgliederanzahl, Sportart, Standort und ökonomischer Status des Standorts.

Zuletzt wird mit der simultanen Abfrage von Informationstext und Leitfragen in Form lediglich einer Bewertungssequenz eine methodische Änderung des Fragebogens vollzogen, um die Bearbeitungszeit für Probanden zu reduzieren. Die Operationalisierung der Umfrage erfolgt analog zur Studie C1 über die Onlinesoftware Qualtrics.

⁸⁴ Das beträchtliche Ausmaß der deutschen Amateurlandschaft lässt sich anhand der folgenden Beispiele exemplarisch verdeutlichen: Der DOSB zählt nach dem Sportentwicklungsbericht 2017/2018 89.594 Sportvereine in Deutschland. (Breuer & Feiler, 2019, S. 75).

In deutschen Amateursportvereinen sind sich 753.000 ehrenamtliche Vorstände engagiert (Breuer & Feiler, 2019, S. 22 f.).

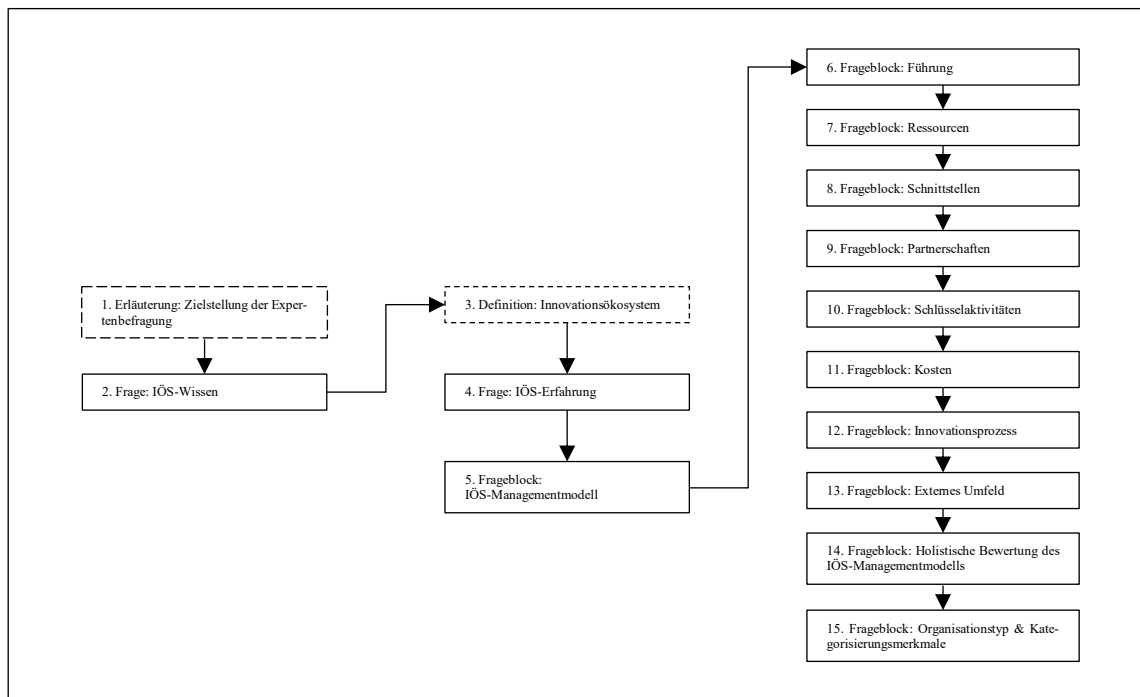


Abbildung 48: Fragebogen Studie C2 (eigene Darstellung)

6.6.4 Datenerhebung & Stichprobenbeschreibung

Die Datenerhebung der Studie C2 wurde vom 28.12.2020 bis 11.03.2021 aktiv vorgenommen und am 06.06.2021 geschlossen.

Insgesamt nahmen 533 Personen an der Umfrage teil, davon sind 203 Fragebögen potenziell verwertbar. In die Datenanalyse einbezogen werden 192 Fälle, die den folgenden Auswahlkriterien unterliegen:

- Probanden haben einen Bezug zum Sport
- Vollständige Beendigung des Fragebogens

Die Abbruchquote der Umfrage liegt bei 61,9% und entspricht in Anbetracht des Umfangs der Erhebungsdauer von durchschnittlich 30 Minuten einem zu erwartenden Ergebnis⁸⁵. Im Vergleich zu den von Reis und Vicente (2010) erörterten Studien, die bei einer Abbruchquote von 75,5% - 82,9% rangieren, kann dem konzipierten Fragebogen jedoch trotz seiner Aufwandsanforderungen eine profunde Qualität attestiert werden.

Die Zusammensetzung des gewählten Samples hinsichtlich der adressierten Untersuchungszielgruppen zeigt, dass die vorab festgelegten Zielgrößen erreicht werden (siehe

⁸⁵ 50,5% der Teilnehmer beendeten bereits zu Beginn der Umfrage das Ausfüllen dieser bei einem Fortschritt zwischen 0% – 20%. 11,4% der Probanden stiegen nach einem Bearbeitungsumfang zwischen 22% - 95% aus der Untersuchung aus.

Tab. 100 & Tab. 101). Im Detail setzt sich die gezogene Stichprobe aus 103 Personen zusammen, die in einem professionellen Sportverein tätig sind. 52 Befragte arbeiten bei einem Sportartikel/-gerätehersteller und 117 Umfrageteilnehmer sind Mitglied in einem Amateursportverein.⁸⁶ Die Kategorie „Sonstiges“ wird im weiteren Verlauf der Untersuchung nicht gesondert betrachtet, da sie lediglich eine Alternativantwort für Personen darstellt, die Mitglied in einem Amateursportverein sind, jedoch keiner Tätigkeit bei einem Profisportverein oder Sportartikel/-gerätehersteller nachgehen.

Tabelle 100: Anwenderbefragung – Organisationstyp (eigene Darstellung)

| | | Soll-Wert aHV | Ist-Wert aHV | Prozent | Kumulierte Prozenze |
|--------------------|--------------------------------|---------------|--------------|---------|---------------------|
| Gültig (n= 192) | Profisportvereine | 50 | 103 | 53,6 | 53,6 |
| | Sportartikel/-gerätehersteller | 50 | 52 | 27,1 | 80,7 |
| | Sonstiges | - | 37 | 19,3 | 100,0 |

Tabelle 101: Anwenderbefragung – Zugehörigkeit zu einem Amateursportverein (eigene Darstellung)

| | | Soll-Wert aHV | Ist-Wert aHV | Prozent | Kumulierte Prozenze |
|--------------------|------|---------------|--------------|---------|---------------------|
| Gültig (n= 192) | Ja | 50 | 117 | 60,9 | 60,9 |
| | Nein | - | 75 | 39,1 | 100,0 |

Ferner spezifiziert sich die selektierte Stichprobe durch eine hohe Anzahl an Umfrageteilnehmer (60,4%), die der Auffassung sind kein bis wenig Wissen über IÖS zu besitzen (siehe Tab. 102). Anders gestaltet sich dies bzgl. der IÖS-Erfahrung. Hier geben 54,7% der Befragten an, bereits mit IÖS in Kontakt gekommen zu sein (siehe Tab. 103).

Tabelle 102: Anwenderbefragung – IÖS-Wissen (eigene Darstellung)

| | | aHV | Prozent | Kumulierte Prozenze |
|----------------|-------------|-----|---------|---------------------|
| Gültig (n=192) | Kein Wissen | 42 | 21,9 | 21,9 |
| | Wenig | 75 | 39,1 | 60,9 |
| | Mittleres | 45 | 23,4 | 84,4 |
| | Gut | 23 | 12,0 | 96,4 |
| | Sehr gut | 7 | 3,6 | 100,0 |

Tabelle 103: Anwenderbefragung – IÖS-Erfahrung (eigene Darstellung)

| | | aHV | Prozent | Kumulierte Prozenze |
|----------------|------|-----|---------|---------------------|
| Gültig (n=192) | Ja | 105 | 54,7 | 54,7 |
| | Nein | 87 | 45,3 | 100,0 |

⁸⁶ Auf die gesonderte Darstellung, welche Untersuchungsteilnehmer lediglich Mitglied in einem Amateursportverein sind und nicht für einen professionellen Sportverein oder Sportartikel/-gerätehersteller arbeiten wird an dieser Stelle verzichtet, da im Rahmen der Datendiskussion in diesem Punkt kein Mehrwert besteht.

Abschließend ist anzumerken, dass 143 Probanden die Umfrage auf Deutsch und 49 auf Englisch durchgeführt haben.

Nachfolgend wird sich entsprechend der in Tab. 104 aufgeführten Merkmalen einer Charakterisierung der ausgewählten Untersuchungszielgruppen gewidmet.

Tabelle 104: Anwenderbefragung – Stichprobenmerkmale (eigene Darstellung)

| | Profisportvereine | Sportartikel/-gerätehersteller | Amateursportverein |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Untersuchungsobjektbezogen | <ul style="list-style-type: none"> • Sportart • Umsatz • Anzahl der Mitarbeiter | <ul style="list-style-type: none"> • Umsatz • Anzahl der Mitarbeiter | <ul style="list-style-type: none"> • Sportart • Leistungsklasse • Vereinstyp • Anzahl der Mitglieder |
| Teilnehmerbezogen | <ul style="list-style-type: none"> • IÖS-Wissen • IÖS-Erfahrung • Position innerhalb der Organisation | <ul style="list-style-type: none"> • IÖS-Wissen • IÖS-Erfahrung • Position innerhalb der Organisation | <ul style="list-style-type: none"> • IÖS-Wissen • IÖS-Erfahrung • Position innerhalb der Organisation |

Beschreibung der Untersuchungszielgruppe: Profisportvereine (n=103)

Die Untersuchungszielgruppe der professionellen Sportvereine setzt sich überwiegend aus Organisationen zusammen, die in den Sportarten Fußball, Handball oder Basketball operieren. Innerhalb der Teilstichprobe mit Abstand am häufigsten vertreten sind Personen aus dem Bereich Fußball (siehe Abb. 49).

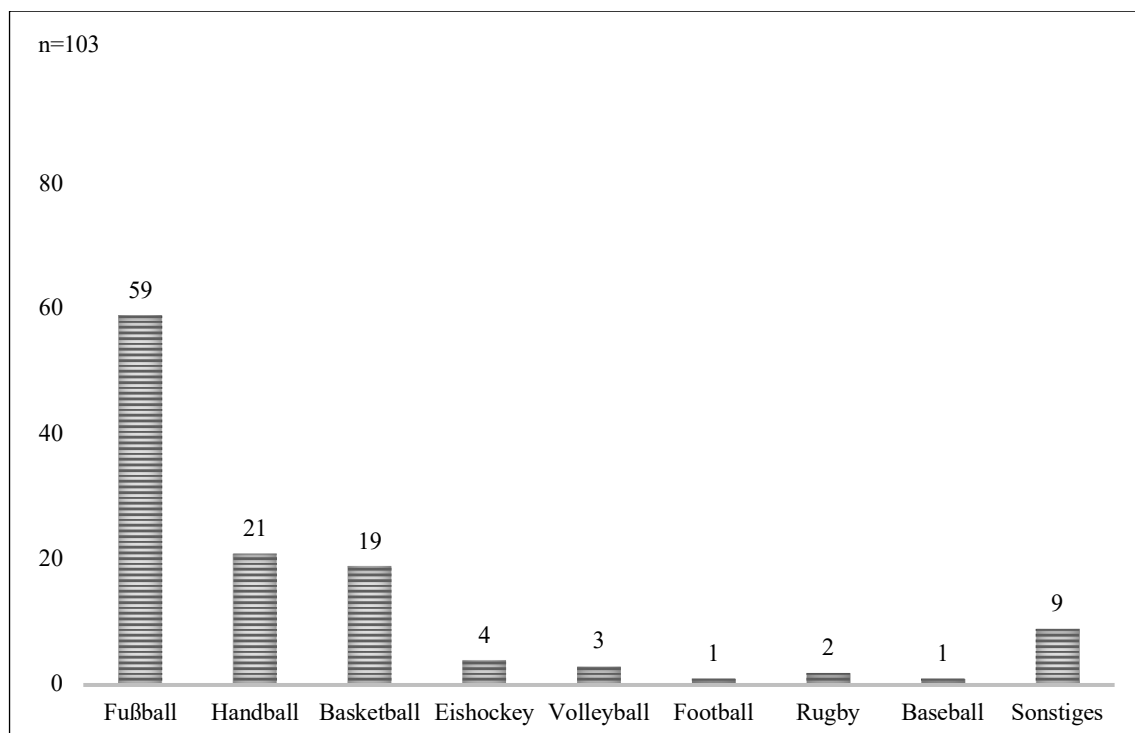


Abbildung 49: Anwenderbefragung – Profisportvereine: Sportart (eigene Darstellung)

Weiterhin charakterisiert sich das selektierte Sample vorwiegend durch Probanden, die als normale Mitarbeiter (35,9%) oder Abteilungsleiter (34,0%) angestellt sind. Gefolgt

von Untersuchungsteilnehmern, die als Teamleiter (15,5%), Geschäftsführer/Vorstand (10,7%) oder in einer sonstigen Position (3,9%) innerhalb ihres Profisportvereins agieren. Diese weisen weitgehend kein bis wenig Wissen über IÖS auf (siehe Tab. 105). Ausgeglichen strukturiert sich dies hingegen im Bereich IÖS-Erfahrung, welche bereits ca. die Hälfte der Befragten gesammelt hat (siehe Tab. 106).

Tabelle 105: Anwenderbefragung – Profisportvereine: IÖS-Wissen (eigene Darstellung)

| | | aHV | Prozent | Kumulierte Prozente |
|----------------|-------------|-----|---------|------------------------|
| Gültig (n=103) | Kein Wissen | 23 | 22,3 | 22,3 |
| | Wenig | 45 | 43,7 | 66,0 |
| | Mittleres | 24 | 23,3 | 89,3 |
| | Gut | 9 | 8,7 | 98,1 |
| | Sehr gut | 2 | 1,9 | 100 |

Tabelle 106: Anwenderbefragung – Profisportvereine: IÖS-Erfahrung (eigene Darstellung)

| | | aHV | Prozent | Kumulierte Prozente |
|----------------|------|-----|---------|------------------------|
| Gültig (n=103) | Ja | 52 | 50,5 | 50,5 |
| | Nein | 51 | 49,5 | 100,0 |

Bei Betrachtung der Kategorien „Umsatz“ und „Anzahl der Mitarbeiter“ ist zu erkennen, dass ausgehend von den Empfehlungen der EU-Kommission (EK, 2003), ein Großteil der Untersuchungsobjekte dem Segment der kleinen und mittleren Unternehmen (kurz KMU) zuzuordnen ist (siehe Tab. 107). Gemessen an den gewählten Parametern machen Großunternehmen innerhalb der Kohorte einen Anteil zwischen 29,1% (Umsatz) und 24,3% (Mitarbeiteranzahl) aus.

Tabelle 107: Anwenderbefragung – Profisportvereine: Klassifizierung der Untersuchungszielgruppe nach Unternehmensgröße (eigene Darstellung)

| Gültig (n=103) | Umsatz in € (EU-Empfehlung) | | | Mitarbeiteranzahl (EU-Empfehlung) | | |
|----------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------|------|------------------------------------------|------------------------------------------------|------|
| | Prozent an der Teilstich- probe | Kumulierte Prozent an der Teilstichprobe | | Prozent an der Teilstich- probe | Kumulierte Prozent an der Teilstichprobe | |
| Kleinstunter- nehmen | Bis 2 Mio. | 8,7 | 8,7 | 1 bis 10 | 7,8 | 7,8 |
| Kleinunterneh- men | 2 bis 10 Mio. | 27,2 | 35,9 | 11 bis 50 | 29,1 | 36,9 |
| Mittleres Un- ternehmen | 10 bis 50 Mio. | 12,6 | 48,5 | 51 bis 250 | 35,9 | 72,8 |
| Großunterneh- men | Mehr als 50 Mio. | 29,1 | 77,7 | Mehr als 250 | 24,3 | 97,1 |
| Keine Ahnung | - | 22,3 | 100 | - | 2,9 | 100 |

Beschreibung der Untersuchungszielgruppe: Sportartikel/-gerätehersteller (n=52)

In der Untersuchungszielgruppe am stärksten vertreten sind Teamleiter (40,4%) und normale Mitarbeiter (34,6%). Die Anzahl an Abteilungsleitern (15,4%), Geschäftsführern/Vorständen (5,8%) und Personen in sonstigen Positionen (3,8%) nimmt hingegen einen geringeren Prozentsatz ein.

Bzgl. der Variable „IÖS-Wissen“ ergibt sich im Gegensatz zur Teilstichprobe der Profisportvereine ein leicht konträres Szenario, da 57,7% der Studienteilnehmer eröffnen mittlere bis sehr gute Kenntnisse über IÖS innezuhaben (siehe Tab. 108). Etwas stärker divergent sind die Ergebnisse im Bereich der IÖS-Erfahrung. So geben 65,4% der Probanden an bis dato schon in Verbindung mit IÖS gewesen zu sein (siehe Tab. 109).

Tabelle 108: Anwenderbefragung – Sportartikel/-gerätehersteller: IÖS-Wissen (eigene Darstellung)

| | | aHV | Prozent | Kumulierte Prozente |
|---------------|-------------|-----|---------|------------------------|
| Gültig (n=52) | Kein Wissen | 7 | 13,5 | 13,5 |
| | Wenig | 15 | 28,8 | 42,3 |
| | Mittleres | 15 | 28,8 | 71,2 |
| | Gut | 11 | 21,2 | 92,3 |
| | Sehr gut | 4 | 7,7 | 100,0 |

Tabelle 109: Anwenderbefragung – Sportartikel/-gerätehersteller: IÖS-Erfahrung (eigene Darstellung)

| | | aHV | Prozent | Kumulierte Prozente |
|---------------|------|-----|---------|------------------------|
| Gültig (n=52) | Ja | 34 | 65,4 | 65,4 |
| | Nein | 18 | 34,6 | 100,0 |

Daneben ist zu konstatieren, dass die Teilstichprobe maßgeblich durch Personen repräsentiert wird, die in der Sportartikel/-geräteherstellerbranche in einem Großunternehmen arbeiten. Ein wesentlich geringerer Teil ist in KMU beschäftigt (siehe Tab. 110).

Tabelle 110: Anwenderbefragung – Sportartikel/-gerätehersteller: Klassifizierung der Untersuchungszielgruppe nach Unternehmensgröße (eigene Darstellung)

| Gültig (n=52) | Umsatz in € (EU-Empfehlung) | Prozent an der Teilstich- probe | Kumulierte Prozent an der Teilstichprobe | Mitarbeiteranzahl (EU-Empfehlung) | Prozent an der Teilstich- probe | Kumulierte Prozent an der Teilstichprobe |
|----------------------------|--------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Kleinstunter- nehmen | Bis 2 Mio. | 0,0 | 0,0 | 1 bis 10 | 0,0 | 0,0 |
| Kleinun- ternehmen | 2 bis 10 Mio. | 3,8 | 3,8 | 11 bis 50 | 3,8 | 3,8 |
| Mittleres Un- ternehmen | 10 bis 50 Mio. | 9,6 | 13,5 | 51 bis 250 | 5,8 | 9,6 |
| Großunterneh- men | Mehr als 50 Mio. | 82,7 | 96,2 | Mehr als 250 | 88,5 | 98,1 |
| Keine Ahnung | - | 3,8 | 100,0 | - | 1,9 | 100,0 |

Beschreibung der Untersuchungszielgruppe: Amateursportvereine (n=117)

Die Untersuchungszielgruppe der Amateursportvereine wird vornehmlich durch Organisationen aus den Bereichen Fußball, Handball, Basketball oder Volleyball abgebildet (siehe Abb. 50). Darüber hinaus formieren sich unter der Kategorie „Sonstiges“ 25 weitere Disziplinen wie Turnen, Radsport, Leichtathletik, Tennis, Tischtennis oder Schwimmen (siehe Anhang XXIII). In der Kohorte am zahlreichsten vertreten sind Mitglieder aus Fußballvereinen.

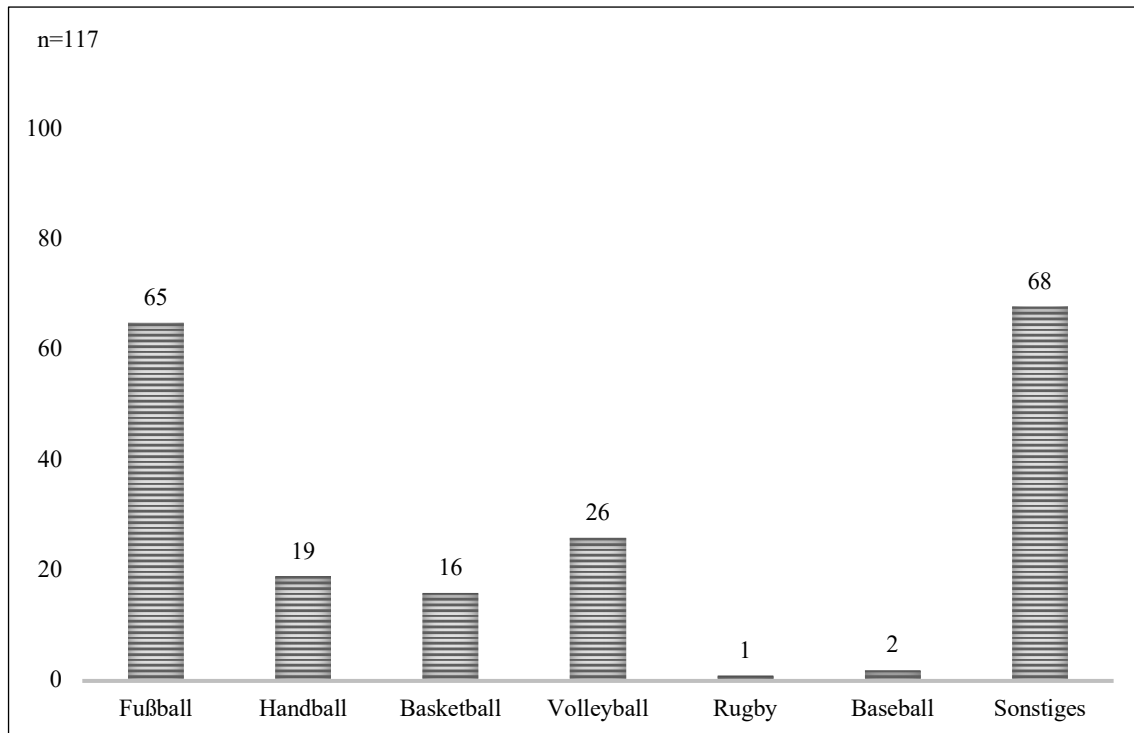


Abbildung 50: Anwenderbefragung – Amateursportvereine: Sportart (eigene Darstellung)

Die Betrachtung der Leistungsklassen zeigt, dass innerhalb der Teilstichprobe 99 Personen angeben, ihr Verein sei im Breitensport engagiert. 40 Umfrageteilnehmer verorten ihren Club im Segment des Leistungssports. Bei genauerer Betrachtung der Verteilung zwischen den Kategorien wird deutlich, dass mehrere Probanden ihren Verein sowohl dem Breiten- als auch Leistungssport zuordnen. Im Detail ist dies bei 22 Fällen die Konstellation.

Die Analyse nach Vereinstyp legt dar, dass 31,6% der Befragten in Einspartenvereinen aktiv sind. Mitglied in einem Mehrspartenverein sind hingegen 68,4%.

Ferner konstituiert sich die Untersuchungszielgruppe aus Umfrageteilnehmern, die größtenteils in Amateursportvereinen engagiert sind mit mehr als 250 Mitgliedern und analog zu den Empfehlungen der EU im Kontext der Studie C2 als Großsportvereine klassifiziert

werden. Mitglieder aus kleinen und mittleren Vereinen sind hingegen weniger stark vertreten (siehe Abb. 51).⁸⁷

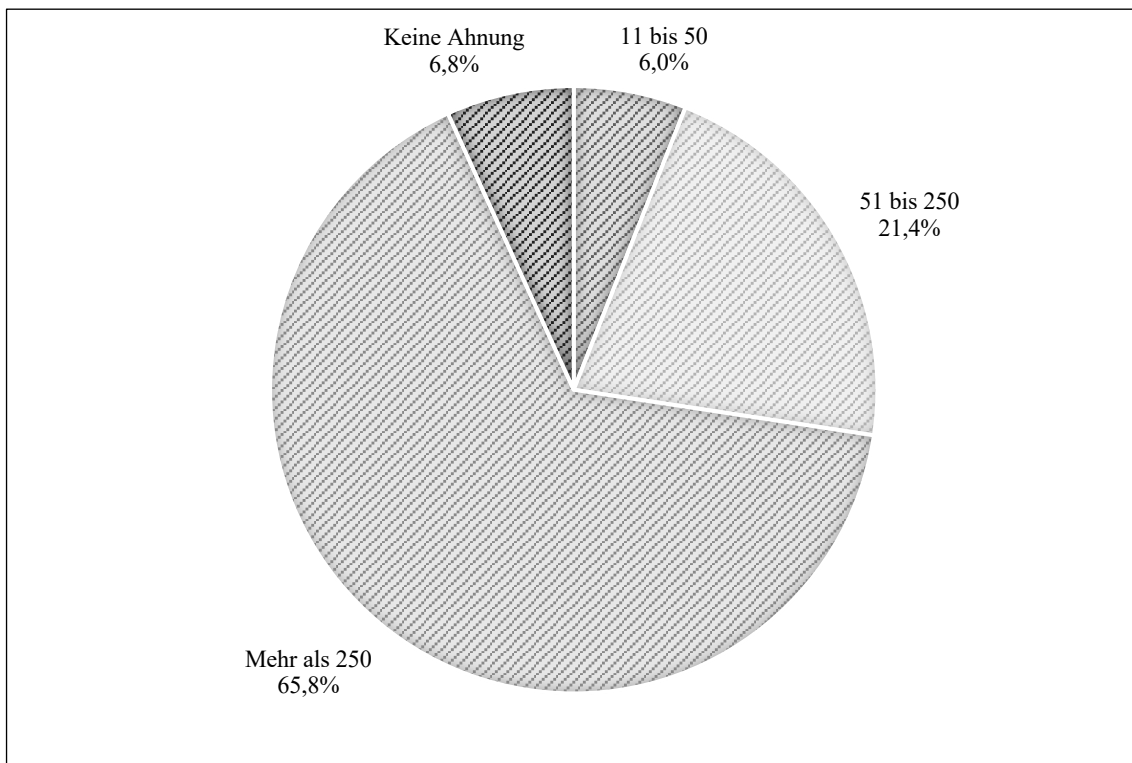


Abbildung 51: Anwenderbefragung – Amateursportvereine: Anzahl an Mitgliedern (eigene Darstellung)

Die Reflexion der Kategorie „Position“ legt offen, dass sich die Untersuchungszielgruppe zu 63,2% aus normalen Vereinsmitgliedern zusammensetzt. Trainer formieren 12% der Teilstichprobe; Abteilungsleiter sowie Präsidenten/Vorstände jeweils 9,4%.

Die Evaluation der Variable IÖS-Wissen stellt heraus, dass kongruent zur Teilstichprobe „Profisportvereine“ 65% der befragten Personen keine bis wenige Kenntnisse über IÖS aufweisen (siehe Tab. 111). Die Werte bzgl. der IÖS-Erfahrung bewegen sich dagegen hinsichtlich deren prozentualer Verteilung zwischen den Ergebnissen der beiden pedantischen Untersuchungszielgruppen. 55,6% der Umfrageteilnehmer geben an Erfahrungen mit IÖS zu haben, wohingegen dies bei 44,4% nicht der Fall ist (siehe Tab. 112).

⁸⁷ Die Klassifizierung der Größe von Amateursportvereinen wird bewusst in Anlehnung an die EU-Empfehlung zur Kategorisierung von Unternehmen vorgenommen, um bei Bedarf, die Vergleichbarkeit der Untersuchungszielgruppen zu gewährleisten. Dennoch sei erwähnt, dass in der Literatur durchaus andere Abstufung bzgl. der Schematisierung von Sportvereinen nach Mitgliederzahl bestehen. So nehmen bspw. Heinemann und Schubert (1994) die folgende Einteilung vor: Kleine Vereine (≤ 300 Mitglieder), mittlere Vereine (> 301 bis 1000 Mitglieder) und Großvereine (> 1001 Mitglieder). Dieser Auffassung wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit jedoch nicht gefolgt, da Heinemann und Schubert (1994) keine plausiblen Anhaltspunkte für deren Gruppierung anbringen, sodass diese willkürlich erscheinen.

Tabelle 111: Anwenderbefragung – Amateursportvereine: IÖS-Wissen (eigene Darstellung)

| | | aHV | Prozent | Kumulierte Prozente |
|----------------|-------------|-----|---------|------------------------|
| Gültig (n=117) | Kein Wissen | 31 | 26,5 | 26,5 |
| | Wenig | 45 | 38,5 | 65,0 |
| | Mittleres | 26 | 22,2 | 87,2 |
| | Gut | 12 | 10,3 | 97,4 |
| | Sehr gut | 3 | 2,6 | 100,0 |

Tabelle 112: Anwenderbefragung – Amateursportvereine: IÖS-Erfahrung (eigene Darstellung)

| | | aHV | Prozent | Kumulierte Prozente |
|----------------|------|-----|---------|------------------------|
| Gültig (n=117) | Ja | 65 | 55,6 | 55,6 |
| | Nein | 52 | 44,4 | 100,0 |

Abschließend ist zu konstatieren, dass trotz fehlender Referenzdaten zur Charakterisierung der Grundgesamtheit angenommen werden kann, dass der selektierten geschichteten Stichprobe ein ausreichend profunder Charakter zu attestieren ist, um die gesetzten Untersuchungsziele solide zu erörtern. Gestützt wird dies auf folgenden Einschätzungen:

- Die Verteilung der Fälle innerhalb der Untersuchungszielgruppen erscheint hinsichtlich der Organisationsgröße (Anzahl an Mitarbeitern/Mitgliedern; Umsatz) realistisch.
- Die Untersuchungszielgruppen Profisport- und Amateursportvereine bilden ein diverses Sportartenspektrum ab.
- Die Untersuchungszielgruppe Amateursportvereine zeigt sowohl ein realistisches Verhältnis von Einsparten- zu Mehrspartenvereinen als auch von Breiten- zu Leistungssport.
- Die Untersuchungszielgruppen weisen ein breites Spektrum und ein annähernd realistisches Verhältnis von Personen in unterschiedlichen Positionen innerhalb ihrer Sportorganisationen auf.⁸⁸

Kritisch zu betrachten ist allerdings der relativ große Anteil von Umfrageteilnehmern, die bereits Erfahrungen mit IÖS gesammelt haben, was in Hinblick auf die Grundgesamtheit ggf. nicht zwingend zu erwarten ist (siehe Studie B). Als Ursache dieses Stichprobencharakteristikums wird vermutet, dass insbesondere Personen an der Befragung teilgenommen haben, für die sich durch einen bereits vorhandenen Kontakt zu IÖS ein besonderes Interesse an der Studie ergibt.

⁸⁸ Anzumerken ist, dass in den Untersuchungszielgruppen ein hoher nicht primär adressierter Anteil an den Positionen „Mitarbeiter“ (ca. 1/3) bzw. „Vereinsmitglieder“ (ca. 2/3) enthalten ist. Ausgehend von der Intension der Konzeption eines praktikablen IÖS-Managementmodells (siehe Kap. 6.1), werden diese Fälle jedoch nicht ausgeschlossen. Vielmehr wird in deren Integration in die weiteren Analysen die Möglichkeit verstanden, das zu evaluierende IÖS-Managementmodell auf den Perspektiven einer breiteren Masse aufzubauen.

6.6.5 Datenanalyse & -auswertung

Die Datenanalyse und -auswertung der Studie C2 fokussiert sich auf die Evaluation der relevanten Elemente des IÖS-Managementmodells und strukturiert sich in eine chronologisch organisierte Betrachtung der ausgewählten Gesamtstichprobe (siehe Kap. 6.6.5.1 – 6.6.5.2), eine differenzierte Analyse der vordefinierten Untersuchungszielgruppen (siehe Kap. 6.6.5.3 – 6.6.5.6), den Vergleich der Daten auf Basis der Unterscheidungsmerkmale Untersuchungszielgruppe, IÖS-Erfahrung und IÖS-Wissen (siehe Kap. 6.6.5.7 – 6.6.5.10) sowie eine Betrachtung der erhobenen Daten auf Basis eines explorativen Forschungsansatzes (siehe Kap 6.6.5.11 – 6.6.5.12). Kongruent zu den formulierten Forschungsfragestellungen stehen dabei folgende Aspekte im Zentrum:

- Holistische Bewertung des IÖS-Managementmodells (Forschungsfragen i., ii., iii.)
- Nützlichkeit und Verständlichkeit der Informationstexte und Leitfragen (Forschungsfrage i.a.)
- Identifikation geeigneter didaktischer Formate des IÖS-Managementmodells (Forschungsfrage iv.)
- Rekapitulation des qualitativen Anwenderfeedbacks (Forschungsfragen i., ii., iii.)
- Vergleich vordefinierter Anwendergruppen (Forschungsfrage v.)
- Exploration potenzieller Anwendergruppen (Forschungsfragen vi., vi.a.)

6.6.5.1 Datenanalyse & -auswertung der Gesamtstichprobe (n=192)

Ausgehend von der Logik, das entwickelte IÖS-Managementmodell grundsätzlich in seiner Bewertung zu erfassen, wird sich zunächst der Betrachtung der Gesamtstichprobe zu gewandt.

Holistische Bewertung des IÖS-Managementmodells⁸⁹

Der Durchschnittswert des Items „IÖS_MM_inhalt_Konsistent“ beträgt 3,92, bei einer moderaten SA von 0,88. Zudem verdeutlicht die Prüfung der HV, dass 74,5% (aHV = 143) der Befragten der Auffassung sind, dass das IÖS-Managementmodell logische und nützliche Inhalte vermittelt, sodass dem Modell eine inhaltliche Konsistenz nachgewiesen werden (siehe Tab. 113).

Die Evaluation der Vollständigkeit des IÖS-Managementmodell (IÖS_MM_Vollständigkeit) zeigt, dass die Mehrheit der Umfrageteilnehmer das Modell als vollständig (29,2%; aHV=56) bzw. nahezu vollständig (42,2%; aHV=81) bewerten, was kumuliert einer Quote von 71,4% (aHV=137) entspricht. Untermuert wird dies durch einen MW von 3,91 bei einer noch moderaten SA von 0,94 und einem MD von 4,00 (siehe Tab. 113). Leidglich 28,6% (aHV=55) des Samples sind gemischter Ansicht oder empfinden das Konzept als rudimentär oder defizitär, sodass eine diesbezügliche Anpassung nicht notwendig erscheint.

⁸⁹ In die Analyse der Gesamtstichprobe inkludiert sind neben den vordefinierten Untersuchungszielgruppen ebenfalls die Fälle mit sportspezifischem Bezug der Kategorie „Sonstiges“ (siehe Tab. 100).

Gleiches gilt für die Bewertung des Aufbaus des IÖS-Managementmodells (IÖS_MM_Aufbau), welches von 71,9% der Probanden als sinnvoll erachtet wird, was sich unter anderem in einem MW von 3,98 und einer noch moderaten SA von 0,95 sowie einem MD von 4,00 niederschlägt (siehe Tab. 113).

Tabelle 113: Anwenderbefragung – Gesamtstichprobe: Inhaltliche Konsistenz, Vollständigkeit & Aufbau des IÖS-Managementmodells (eigene Darstellung)

| Inhaltliche Konsistenz | | aHV | Prozent | Kumulierte Prozenzte | MW | SA | MD |
|------------------------|------|-----|---------|----------------------|------|------|------|
| Gültig (n=192) | 1,00 | 3 | 1,6 | 1,6 | 3,92 | 0,88 | 4,00 |
| | 2,00 | 9 | 4,7 | 6,3 | | | |
| | 3,00 | 37 | 19,3 | 25,5 | | | |
| | 4,00 | 94 | 49,0 | 74,5 | | | |
| | 5,00 | 49 | 25,5 | 100,0 | | | |
| Vollständigkeit | | aHV | Prozent | Kumulierte Prozenzte | MW | SA | MD |
| Gültig (n=192) | 1,00 | 3 | 1,6 | 1,6 | 3,91 | 0,94 | 4,00 |
| | 2,00 | 12 | 6,3 | 7,8 | | | |
| | 3,00 | 40 | 20,8 | 28,6 | | | |
| | 4,00 | 81 | 42,2 | 70,8 | | | |
| | 5,00 | 56 | 29,2 | 100,0 | | | |
| Aufbau | | aHV | Prozent | Kumulierte Prozenzte | MW | SA | MD |
| Gültig (n=192) | 1,00 | 3 | 1,6 | 1,6 | 3,98 | 0,95 | 4,00 |
| | 2,00 | 10 | 5,2 | 6,8 | | | |
| | 3,00 | 41 | 21,4 | 28,1 | | | |
| | 4,00 | 72 | 37,5 | 65,6 | | | |
| | 5,00 | 66 | 34,4 | 100,0 | | | |

Nützlichkeit und Verständlichkeit der Informationstexte und Leitfragen

Die Analyse der Nützlichkeit der Informationstexte und Leitfragen legt dar, dass mit Ausnahme des Items IÖS_Konzept_Nütz alle weiteren Konstrukte einen MD von 4,00 besitzen, was darauf schließen lässt, dass diese von einem Großteil der Studienteilnehmer als hilfreich bewertet werden. Unter Berücksichtigung auffälliger Werte im Kontext der Lage- und Streuungsmaße MW sowie SA empfiehlt es sich jedoch, die Elemente und Management-Units Org_Nütz, IÖS_Nütz und Inno_Nütz näher zu rekapitulieren und gegebenenfalls zu editieren (siehe Tab. 114).

Eine besondere „Nützlichkeit“ hingegen kann den Items IÖS_PS_Nütz, Org_Kosten_Nütz, Inno_Kosten_Nütz und IP_Nütz attestiert werden, welche einen MW zwischen 4,05 und 4,16 aufweisen (siehe Tab. 114).

Tabelle 114: Anwenderbefragung – Gesamtstichprobe: Nützlichkeit der Informationstexte & Leitfragen (eigene Darstellung)

| Item | Gesamt | MW | SA | MD |
|---------------------------------------------------------------|--------|------|------|------|
| IÖS-Konzept (IÖS_Konzept_Nütz) | 192 | 3,39 | 1,01 | 3,00 |
| Element Organisation (Org_Nütz) | 192 | 3,57 | 1,01 | 4,00 |
| Element Innovationsökosystem (IÖS_Nütz) | 192 | 3,56 | 1,01 | 4,00 |
| Element Innovationsobjekt (Inno_Nütz) | 192 | 3,55 | 1,00 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Führung (Org_Führung_Nütz) | 192 | 3,96 | 0,91 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Führung (IÖS_Führung_Nütz) | 192 | 3,84 | 0,96 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Führung (Inno_Führung_Nütz) | 192 | 3,82 | 0,93 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Ressourcen (Org_Res_Nütz) | 192 | 3,90 | 0,99 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Ressourcen (IÖS_Res_Nütz) | 192 | 3,92 | 0,95 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Ressourcen (Inno_Res_Nütz) | 192 | 3,97 | 0,93 | 4,00 |
| Schnittstellen (Org_Schnitt_Nütz) | 192 | 3,98 | 0,98 | 4,00 |
| Partnerschaften (IÖS_PS_Nütz) | 192 | 4,05 | 0,98 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten (Org_SA_Nütz) | 192 | 3,64 | 1,04 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Schlüsselaktivitäten (IÖS_SA_Nütz) | 192 | 3,60 | 1,05 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Schlüsselaktivitäten (Inno_SA_Nütz) | 192 | 3,66 | 0,99 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Kosten (Org_Kosten_Nütz) | 192 | 4,16 | 0,94 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Kosten (IÖS_Kosten_Nütz) | 192 | 4,02 | 1,00 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Kosten (Inno_Kosten_Nütz) | 192 | 4,06 | 0,98 | 4,00 |
| Innovationsprozess (IP_Nütz) | 192 | 4,09 | 0,91 | 4,00 |
| Organisationsbezogenes externes Umfeld (Org_Umfeld_Nütz) | 192 | 3,90 | 0,97 | 4,00 |
| IÖS-bezogenes externes Umfeld (IÖS_Umfeld_Nütz) | 192 | 3,79 | 0,97 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogenes externes Umfeld (Inno_Umfeld_Nütz) | 192 | 3,86 | 0,93 | 4,00 |

Widmet man sich der Untersuchung der Verständlichkeit der Informationstexte und Leitfragen wird deutlich, dass sowohl die in Tab 115. aufgeführten MW und SA als auch die MD den hohen Grad dieser verifizieren. 14 von 22 klassifizieren sich sogar durch einen $MW > 4,00$, sodass diesen Items eine besondere sprachlich und inhaltlich Klarheit bestätigt werden kann.

Tabelle 115: Anwenderbefragung – Gesamtstichprobe: Verständlichkeit der Informationstexte & Leitfragen (eigene Darstellung)

| Item | Gesamt | MW | SA | MD |
|--------------------------------------------------------------|--------|------|------|------|
| IÖS-Konzept (IÖS_Konzept_Ver) | 192 | 3,75 | 0,99 | 4,00 |
| Element Organisation (Org_Ver) | 192 | 4,05 | 0,90 | 4,00 |
| Element Innovationsökosystem (IÖS_Ver) | 192 | 3,94 | 0,93 | 4,00 |
| Element Innovationsobjekt (Inno_Ver) | 192 | 3,89 | 0,95 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Führung (Org_Führung_Ver) | 192 | 4,16 | 0,87 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Führung (IÖS_Führung_Ver) | 192 | 4,03 | 0,89 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Führung (Inno_Führung_Ver) | 192 | 3,99 | 0,83 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Ressourcen (Org_Res_Ver) | 192 | 4,11 | 0,90 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Ressourcen (IÖS_Res_Ver) | 192 | 4,09 | 0,89 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Ressourcen (Inno_Res_Ver) | 192 | 4,13 | 0,84 | 4,00 |
| Schnittstellen (Org_Schnitt_Ver) | 192 | 4,13 | 0,90 | 4,00 |
| Partnerschaften (IÖS_PS_Ver) | 192 | 4,17 | 0,89 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten (Org_SA_Ver) | 192 | 3,91 | 1,04 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Schlüsselaktivitäten (IÖS_SA_Ver) | 192 | 3,84 | 1,02 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Schlüsselaktivitäten (Inno_SA_Ver) | 192 | 3,94 | 0,99 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Kosten (Org_Kosten_Ver) | 192 | 4,31 | 0,84 | 4,50 |
| IÖS-bezogene Kosten (IÖS_Kosten_Ver) | 192 | 4,22 | 0,85 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Kosten (Inno_Kosten_Ver) | 192 | 4,26 | 0,85 | 4,00 |
| Innovationsprozess (IP_Ver) | 192 | 4,13 | 0,88 | 4,00 |
| Organisationsbezogenes externes Umfeld (Org_Umfeld_Ver) | 192 | 4,02 | 0,90 | 4,00 |
| IÖS-bezogenes externes Umfeld (IÖS_Umfeld_Ver) | 192 | 3,95 | 0,94 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogenes externes Umfeld (Inno_Umfeld_Ver) | 192 | 4,06 | 0,87 | 4,00 |

Identifikation geeigneter didaktischer Formate des IÖS-Managementmodells

Bezugnehmend auf die Erkenntnis der Studie C1, dass das konzipierte IÖS-Managementmodell Entwicklungspotenziale im Bereich der Praktikabilität aufweist, führt die Tab. 116 eine Reihe an Formaten zur Vermittlung und Anwendung des Konzepts auf. Insbesondere werden von der Mehrzahl der Befragten online Workshops und Video-Tutorials als geeignet beurteilt. Immerhin die Hälfte der Umfrageteilnehmer bewertet offline Workshops oder eine online Plattform als funktional.

Tabelle 116: Anwenderbefragung – Gesamtstichprobe: Didaktische Formate des IÖS-Managementmodells (eigene Darstellung)

| | | aHV | Prozent |
|----------------|------------------|-----|---------|
| Gültig (n=192) | Online Workshop | 131 | 68,2 |
| | Video-Tutorial | 128 | 66,7 |
| | Offline Workshop | 97 | 50,5 |
| | Online Plattform | 95 | 49,5 |
| | Handbuch | 71 | 37,0 |
| | Podcast | 36 | 18,8 |
| | Blog | 23 | 12,0 |
| | Sonstiges | 7 | 3,6 |

Rekapitulation des qualitativen Anwenderfeedbacks

Die Rekapitulation des qualitativen Anwenderfeedbacks beruht auf 38 selektierten inhaltvollen Anmerkungen, die sich entlang der Aspekte inhaltliche Konsistenz (aHV = 14), Vollständigkeit (aHV = 14), Aufbau (aHV = 8), Verständlichkeit (aHV = 19) und Nützlichkeit (aHV = 8) des IÖS-Managementmodells erstrecken. Dies umfasst einer Antwortquote von 5,1%.

Auffällig ist, dass das Feedback hinsichtlich der untersuchten Kritikpunkte eine diametrale Ausprägung annimmt. Bspw. wird die inhaltliche Konsistenz, die Vollständigkeit, der Aufbau, die Verständlichkeit und die Nützlichkeit des Modells durchaus als profund bewertet (siehe Anhang XXIV, bspw. Feedback 1 & Feedback 15). Gleiches gilt jedoch gegenteilig und äußert sich in einer kritischen Bewertung der aufgeführten Aspekte (siehe Anhang XXIV, bspw. Feedback 2, Feedback 4 & Feedback 14). Deutlich werden dadurch die unterschiedlichen Ansprüche und Erwartungshaltungen der Umfrageteilnehmer an die Ausgestaltung eines IÖS-Managementmodells. Grundsätzlich erscheint es daher zielführend, die Modifikation des Modells auf Basis der erhobenen quantitativen Daten zu fundieren, um einen grundsätzlichen sowie universellen Standard zu konzeptualisieren und nicht in den Mechanismus zu verfallen, durch die Integration jeglicher konkreten qualitativen Kritik, die Komplexität des Modells auszudehnen.

Dennoch erscheinen die in Tab. 117 aufgeführt Aspekte der Optimierung des IÖS-Managementmodells zuträglich und seien daher expliziert.

Tabelle 117: Anwenderbefragung – Gesamtstichprobe: Qualitatives Anwenderfeedback (eigene Darstellung)

| Kritikpunkte | Feedback |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Die inhaltliche Abgrenzung der Modell-Elemente und einzelner Management-Units ist nicht immer klar gegeben, sodass diese redundant erscheinen und deren Zusammenfassung vorgeschlagen wird. | 3, 5, 27, 33, 37 |
| Die Erläuterung konkreter Zielobjekte und Mehrwerte des IÖS-Managementmodells wird empfohlen. | 14, 26, 29, 38 |
| Das IÖS-Managementmodell wird in seiner Verständlichkeit teilweise als defizitär wahrgenommen, sodass ein umgangssprachlicherer Duktus oder die Illustration mittels Beispielen angeraten wird. | 2, 18, 22, 29/ 16, 20 |
| Die Erweiterung des IÖS-Managementmodells um eine Phasenstruktur, in die Aspekte des Aufbaus und der Führung von IÖS verortet werden, wird angeregt. | 13, 34 |

6.6.5.2 Teilfazit zur Datenanalyse & -auswertung der Gesamtstichprobe

Die Analyse der Gesamtstichprobe zeigt, dass über 70% der Befragten das IÖS-Managementmodell als inhaltlich konsistent, vollständig und profund im Aufbau befinden. Ebenso wird von der Mehrheit der Studienteilnehmer mit Ausnahme weniger Fälle die Nützlichkeit und Verständlichkeit als durchweg positiv bewertet. Konkrete Verbesserungsvorschläge hinsichtlich dessen können aus dem qualitativen Anwenderfeedback gezogen werden. Indes stellen sich online Workshops, Video-Tutorials und offline Workshops als geeignete didaktische Formate zur Vermittlung und Anwendung des Konzepts dar.

6.6.5.3 Datenanalyse & -auswertung der Untersuchungszielgruppe Profisportvereine (n = 103)

Wie in Kap. 6.6.5 dargelegt folgt nach der Betrachtung der Gesamtstichprobe die Analyse der spezifischen Untersuchungszielgruppen beginnend mit der Kohorte der Profisportvereine, welche im Rahmen der Abfrage des Organisationstyps 53,6% der Stichprobe abbildet (siehe Tab. 100).

Holistische Bewertung des IÖS-Managementmodells

Ausgehend von einem MW von 3,98 und einer damit verknüpften moderaten SA von 0,87 ist zu erkennen, dass die Umfrageteilnehmer das IÖS-Managementmodell als inhaltlich konsistent empfinden (siehe Tab. 118). Untermuert wird dies durch einen Blick auf die prozentuale Verteilung der Antworten, die zeigt, dass 77,7% (aHV = 80) des Samples das Item mit vier oder fünf Sternen bewerten.

Ähnlich gestaltet sich dies für das Element IÖS_MM_Vollständigkeit. Hier geben insgesamt 79,6% der Befragten an, das IÖS-Managementmodell als vollständig bzw. nahezu vollständig zu empfinden, was durch einen MW von 4,04 und einer SA von 0,88 zusätzlich verdeutlicht wird (siehe Tab. 118).

Ebenso wird der Aufbau des IÖS-Managementmodells positiv bewertet. Dies wird manifest an einem MW von 4,15 bei einer noch moderaten SA von 0,91. Darüber hinaus illustriert die Analyse der anteilmäßigen Verteilung, dass 81,6% der Studienteilnehmer die Struktur des Konzepts mit vier oder fünf Sternen beurteilen (siehe Tab. 118).

Tabelle 118: Anwenderbefragung – Profisportvereine: Inhaltliche Konsistenz, Vollständigkeit & Aufbau des IÖS-Managementmodells (eigene Darstellung)

| Inhaltliche Konsistenz | | aHV | Prozent | Kumulierte Prozente | MW | SA | MD |
|------------------------|------|-----|---------|---------------------|------|------|------|
| Gültig (n=103) | 1,00 | 1 | 1,0 | 1,0 | 3,98 | 0,87 | 4,00 |
| | 2,00 | 6 | 5,8 | 6,8 | | | |
| | 3,00 | 16 | 15,5 | 22,3 | | | |
| | 4,00 | 51 | 49,5 | 71,3 | | | |
| | 5,00 | 29 | 28,2 | 100,0 | | | |
| Vollständigkeit | | aHV | Prozent | Kumulierte Prozente | MW | SA | MD |
| Gültig (n=103) | 1,00 | 1 | 1,0 | 1,0 | 4,04 | 0,88 | 4,00 |
| | 2,00 | 6 | 5,8 | 6,8 | | | |
| | 3,00 | 14 | 13,6 | 20,4 | | | |
| | 4,00 | 49 | 47,6 | 68,0 | | | |
| | 5,00 | 33 | 32,0 | 100,0 | | | |
| Aufbau | | aHV | Prozent | Kumulierte Prozente | MW | SA | MD |
| Gültig (n=103) | 1,00 | 1 | 1,0 | 1,0 | 4,15 | 0,91 | 4,00 |
| | 2,00 | 6 | 5,5 | 6,8 | | | |
| | 3,00 | 12 | 11,7 | 18,4 | | | |
| | 4,00 | 42 | 40,8 | 59,2 | | | |
| | 5,00 | 42 | 40,8 | 100,0 | | | |

Nützlichkeit und Verständlichkeit der Informationstexte und Leitfragen

Nährt man sich der Evaluation der Nützlichkeit der Informationstexte und Leitfragen, so ist der Tab. 119 zu entnehmen, dass alle Items einen MD von 4,00 besitzen, was darauf hindeutet, dass die konzipierten Elemente und Management-Units von der Mehrheit der Befragten als hilfreich wahrgenommen werden. Insbesondere den Items *Org_Führung_Nütz*, *IÖS_Res_Nütz*, *Inno_Res_Nütz*, *Org_Schnitt_Nütz*, *IÖS_PS_Nütz*, *Org_Kosten_Nütz*, *IÖS_Kosten_Nütz*, *Inno_Kosten_Nütz* und *IP_Nütz* kann basierend auf einem MW zwischen 4,04 und 4,27 eine außerordentliche Nützlichkeit zugeschrieben werden.

Tabelle 119: Anwenderbefragung – Profisportvereine: Nützlichkeit der Informationstexte & Leitfragen (eigene Darstellung)

| Item | Gesamt | MW | SA | MD |
|---------------------------------------------------------------|--------|------|------|------|
| IÖS-Konzept (IÖS_Konzept_Nütz) | 103 | 3,51 | 0,97 | 4,00 |
| Element Organisation (Org_Nütz) | 103 | 3,67 | 0,95 | 4,00 |
| Element Innovationsökosystem (IÖS_Nütz) | 103 | 3,69 | 0,98 | 4,00 |
| Element Innovationsobjekt (Inno_Nütz) | 103 | 3,65 | 0,94 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Führung (Org_Führung_Nütz) | 103 | 4,06 | 0,89 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Führung (IÖS_Führung_Nütz) | 103 | 3,91 | 0,87 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Führung (Inno_Führung_Nütz) | 103 | 3,82 | 0,92 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Ressourcen (Org_Res_Nütz) | 103 | 3,98 | 0,91 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Ressourcen (IÖS_Res_Nütz) | 103 | 4,07 | 0,83 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Ressourcen (Inno_Res_Nütz) | 103 | 4,04 | 0,85 | 4,00 |
| Schnittstellen (Org_Schnitt_Nütz) | 103 | 4,08 | 0,93 | 4,00 |
| Partnerschaften (IÖS_PS_Nütz) | 103 | 4,14 | 0,96 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten (Org_SA_Nütz) | 103 | 3,81 | 0,96 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Schlüsselaktivitäten (IÖS_SA_Nütz) | 103 | 3,79 | 0,88 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Schlüsselaktivitäten (Inno_SA_Nütz) | 103 | 3,78 | 0,88 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Kosten (Org_Kosten_Nütz) | 103 | 4,27 | 0,87 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Kosten (IÖS_Kosten_Nütz) | 103 | 4,10 | 0,91 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Kosten (Inno_Kosten_Nütz) | 103 | 4,09 | 0,91 | 4,00 |
| Innovationsprozess (IP_Nütz) | 103 | 4,10 | 0,86 | 4,00 |
| Organisationsbezogenes externes Umfeld (Org_Umfeld_Nütz) | 103 | 3,91 | 0,88 | 4,00 |
| IÖS-bezogenes externes Umfeld (IÖS_Umfeld_Nütz) | 103 | 3,80 | 0,91 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogenes externes Umfeld (Inno_Umfeld_Nütz) | 103 | 3,93 | 0,82 | 4,00 |

Die Analyse der Verständlichkeit der Informationstexte und Leitfragen verdeutlicht deren Profundität. So weisen alle in Tab. 120 aufgeführten Items einen MD von 4,00 auf. Darüber hinaus besitzen 18 von 22 Modulen einen MW > 4,00, woraus geschlussfolgert werden kann, dass sich diese durch einen deutlichen sprachlichen und inhaltlichen Stil auszeichnen.

Tabelle 120: Anwenderbefragung – Profisportvereine: Verständlichkeit der Informationstexte & Leitfragen (eigene Darstellung)

| Item | Gesamt | MW | SA | MD |
|--------------------------------------------------------------|--------|------|------|------|
| IÖS-Konzept (IÖS_Konzept_Ver) | 103 | 3,90 | 0,92 | 4,00 |
| Element Organisation (Org_Ver) | 103 | 4,20 | 0,82 | 4,00 |
| Element Innovationsökosystem (IÖS_Ver) | 103 | 4,09 | 0,90 | 4,00 |
| Element Innovationsobjekt (Inno_Ver) | 103 | 3,99 | 0,87 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Führung (Org_Führung_Ver) | 103 | 4,22 | 0,82 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Führung (IÖS_Führung_Ver) | 103 | 4,06 | 0,84 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Führung (Inno_Führung_Ver) | 103 | 4,02 | 0,85 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Ressourcen (Org_Res_Ver) | 103 | 4,16 | 0,88 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Ressourcen (IÖS_Res_Ver) | 103 | 4,23 | 0,79 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Ressourcen (Inno_Res_Ver) | 103 | 4,22 | 0,80 | 4,00 |
| Schnittstellen (Org_Schnitt_Ver) | 103 | 4,22 | 0,92 | 4,00 |
| Partnerschaften (IÖS_PS_Ver) | 103 | 4,22 | 0,90 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten (Org_SA_Ver) | 103 | 4,07 | 0,97 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Schlüsselaktivitäten (IÖS_SA_Ver) | 103 | 3,99 | 0,91 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Schlüsselaktivitäten (Inno_SA_Ver) | 103 | 4,08 | 0,89 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Kosten (Org_Kosten_Ver) | 103 | 4,40 | 0,80 | 4,50 |
| IÖS-bezogene Kosten (IÖS_Kosten_Ver) | 103 | 4,30 | 0,79 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Kosten (Inno_Kosten_Ver) | 103 | 4,30 | 0,83 | 4,00 |
| Innovationsprozess (IP_Ver) | 103 | 4,17 | 0,84 | 4,00 |
| Organisationsbezogenes externes Umfeld (Org_Umfeld_Ver) | 103 | 4,04 | 0,92 | 4,00 |
| IÖS-bezogenes externes Umfeld (IÖS_Umfeld_Ver) | 103 | 3,98 | 0,93 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogenes externes Umfeld (Inno_Umfeld_Ver) | 103 | 4,13 | 0,85 | 4,00 |

Identifikation geeigneter didaktischer Formate des IÖS-Managementmodells

Hinsichtlich der Identifikation geeigneter didaktischer Formate zur Vermittlung des IÖS-Managementmodells veranschaulicht die Tab. 121, dass von der Anwendergruppe Profisportvereine online Workshops, Video-Tutorials oder online Plattformen bevorzugt werden.

Tabelle 121: Anwenderbefragung – Profisportvereine: Didaktische Formate des IÖS-Managementmodells (eigene Darstellung)

| | | aHV | Prozent |
|----------------|------------------|-----|---------|
| Gültig (n=103) | Online Workshops | 66 | 64,1 |
| | Video-Tutorial | 64 | 62,1 |
| | Online Plattform | 56 | 54,4 |
| | Offline Workshop | 50 | 48,5 |
| | Handbuch | 38 | 36,9 |
| | Podcast | 21 | 20,4 |
| | Blog | 13 | 12,6 |
| | Sonstiges | 5 | 4,9 |

6.6.5.4 Datenanalyse & -auswertung der Untersuchungszielgruppe Amateursportvereine (n = 117)

Nachfolgend wird sich der Untersuchungszielgruppe „Amateursportverein“ gewidmet, die 60,9% der Gesamtstichprobe umfasst (siehe Tab. 101).

Holistische Bewertung des IÖS-Managementmodells

Betrachte man die Tab. 122, dann wird deutlich, dass 74,4% (aHV = 87) der befragten Personen aus der Untersuchungszielgruppe der Auffassung sind, dass das entwickelte IÖS-Managementmodell inhaltlich konsistent ist. Unterstützt wird diese Aussage durch einen MW von 3,91 bei einer SA von 0,88.

Vergleichbar modelliert sich diesbezüglich das Item IÖS_MM_Vollständigkeit. Hier teilen 71,8% (aHV = 84) der Teilstichprobe die Einschätzung, dass das IÖS-Managementmodell vollständig bzw. nahezu vollständig ist, welches durch einen MW von 3,87 konsolidiert wird (siehe Tab. 122). Lediglich die SA von 1,00 empfiehlt eine kritische Reflexion des Lagemaßes. Bei genauerer Prüfung der prozentualen Verteilung der Antworten sind jedoch keine Auffälligkeiten zu identifizieren.

Auch der Aufbau des IÖS-Managementmodells wird von einem Großteil der Studienteilnehmer als profund beurteilt und äußert sich in einem MW von 3,99 bei einer SA von 0,97 (siehe Tab. 122). Konkretisiert wird dies durch eine Quote von 72,6% (aHV = 85), welche dem Anteil der Befragten entspricht, die den Aufbau des Konzepts mit vier oder fünf Sternen bewertet haben.

Tabelle 122: Anwenderbefragung – Amateursportvereine: Inhaltliche Konsistenz, Vollständigkeit & Aufbau des IÖS-Managementmodells (eigene Darstellung)

| Inhaltliche Konsistenz | | aHV | Prozent | Kumulierte Prozente | MW | SA | MD |
|------------------------|------|-----|---------|---------------------|------|------|------|
| Gültig (n=117) | 1,00 | 2 | 1,7 | 1,7 | 3,91 | 0,88 | 4,00 |
| | 2,00 | 5 | 4,3 | 6,0 | | | |
| | 3,00 | 23 | 19,7 | 25,6 | | | |
| | 4,00 | 58 | 49,6 | 75,2 | | | |
| | 5,00 | 29 | 24,8 | 100,0 | | | |
| Vollständigkeit | | aHV | Prozent | Kumulierte Prozente | MW | SA | MD |
| Gültig (n=117) | 1,00 | 3 | 2,6 | 2,6 | 3,87 | 1,00 | 4,00 |
| | 2,00 | 9 | 7,7 | 10,3 | | | |
| | 3,00 | 21 | 17,9 | 28,2 | | | |
| | 4,00 | 51 | 43,6 | 71,8 | | | |
| | 5,00 | 33 | 28,2 | 100,0 | | | |
| Aufbau | | aHV | Prozent | Kumulierte Prozente | MW | SA | MD |
| Gültig (n=117) | 1,00 | 3 | 2,6 | 2,6 | 3,99 | 0,97 | 4,00 |
| | 2,00 | 4 | 3,4 | 6,0 | | | |
| | 3,00 | 25 | 21,4 | 27,4 | | | |
| | 4,00 | 44 | 37,6 | 65,0 | | | |
| | 5,00 | 41 | 35,0 | 100,0 | | | |

Nützlichkeit und Verständlichkeit der Informationstexte und Leitfragen

Die Untersuchung der Nützlichkeit der Informationstexte und Leitfragen lässt erkennen, dass lediglich das Item IÖS_Konzept_Nütz keinen MD > 4,00 besitzt, sodass davon ausgegangen werden kann, dass die Mehrheit der Umfrageteilnehmer die restlichen Module als dienlich erachtet (siehe Tab. 123). Da jedoch die Elemente Org_Nütz, IÖS_Nütz, Inno_Nütz sowie die Management-Units Org_SA_Nütz, IÖS_SA_Nütz, Inno_SA_Nütz hinsichtlich ihrer Lage- und Streuungsmaße MW als auch SA Auffälligkeiten anzeigen, wird hier zu deren Reflexion und ggf. Bearbeitung geraten.

Dahingegen werden die Items Org_Schnitt_Nütz, IÖS_PS_Nütz, Org_Kosten_Nütz, IÖS_Kosten_Nütz, Inno_Kosten_Nütz, IP_Nütz mit einem MW > 4,00 als besonders nützlich evaluiert.

Tabelle 123: Anwenderbefragung – Amateursportvereine: Nützlichkeit der Informationstexte & Leitfragen (eigene Darstellung)

| Item | Gesamt | MW | SA | MD |
|---------------------------------------------------------------|--------|------|------|------|
| IÖS-Konzept (IÖS_Konzept_Nütz) | 117 | 3,32 | 1,02 | 3,00 |
| Element Organisation (Org_Nütz) | 117 | 3,57 | 1,02 | 4,00 |
| Element Innovationsökosystem (IÖS_Nütz) | 117 | 3,55 | 1,05 | 4,00 |
| Element Innovationsobjekt (Inno_Nütz) | 117 | 3,56 | 1,05 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Führung (Org_Führung_Nütz) | 117 | 3,92 | 0,93 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Führung (IÖS_Führung_Nütz) | 117 | 3,85 | 1,01 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Führung (Inno_Führung_Nütz) | 117 | 3,76 | 0,95 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Ressourcen (Org_Res_Nütz) | 117 | 3,91 | 1,03 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Ressourcen (IÖS_Res_Nütz) | 117 | 3,88 | 1,02 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Ressourcen (Inno_Res_Nütz) | 117 | 3,95 | 1,00 | 4,00 |
| Schnittstellen (Org_Schnitt_Nütz) | 117 | 4,02 | 1,00 | 4,00 |
| Partnerschaften (IÖS_PS_Nütz) | 117 | 4,06 | 1,01 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten (Org_SA_Nütz) | 117 | 3,51 | 1,06 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Schlüsselaktivitäten (IÖS_SA_Nütz) | 117 | 3,56 | 1,07 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Schlüsselaktivitäten (Inno_SA_Nütz) | 117 | 3,59 | 1,03 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Kosten (Org_Kosten_Nütz) | 117 | 4,13 | 1,00 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Kosten (IÖS_Kosten_Nütz) | 117 | 4,04 | 1,04 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Kosten (Inno_Kosten_Nütz) | 117 | 4,03 | 1,02 | 4,00 |
| Innovationsprozess (IP_Nütz) | 117 | 4,04 | 0,94 | 4,00 |
| Organisationsbezogenes externes Umfeld (Org_Umfeld_Nütz) | 117 | 3,86 | 1,01 | 4,00 |
| IÖS-bezogenes externes Umfeld (IÖS_Umfeld_Nütz) | 117 | 3,78 | 1,01 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogenes externes Umfeld (Inno_Umfeld_Nütz) | 117 | 3,84 | 0,99 | 4,00 |

Wird der Fokus auf die Evaluation der Verständlichkeit der Informationstexte und Leitfragen gerichtet, so zeigt Tab. 124, dass alle Items einen MD = 4,00 innehaben und diesbezüglich mit einem hohen Niveau aufwarten können. 15 von 22 Items besitzen gar einen MW > 4,00, sodass diesen eine überzeugende sprachliche und inhaltliche Ausgestaltung zu geschrieben werden kann.

Tabelle 124: Anwenderbefragung – Amateursportvereine: Verständlichkeit der Informationstexte & Leitfragen (eigene Darstellung)

| Item | Gesamt | MW | SA | MD |
|--------------------------------------------------------------|--------|------|------|------|
| IÖS-Konzept (IÖS_Konzept_Ver) | 117 | 3,75 | 1,04 | 4,00 |
| Element Organisation (Org_Ver) | 117 | 4,06 | 0,93 | 4,00 |
| Element Innovationsökosystem (IÖS_Ver) | 117 | 3,95 | 0,97 | 4,00 |
| Element Innovationsobjekt (Inno_Ver) | 117 | 3,92 | 0,94 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Führung (Org_Führung_Ver) | 117 | 4,09 | 0,93 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Führung (IÖS_Führung_Ver) | 117 | 4,03 | 0,95 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Führung (Inno_Führung_Ver) | 117 | 3,98 | 0,87 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Ressourcen (Org_Res_Ver) | 117 | 4,12 | 0,93 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Ressourcen (IÖS_Res_Ver) | 117 | 4,08 | 0,96 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Ressourcen (Inno_Res_Ver) | 117 | 4,11 | 0,92 | 4,00 |
| Schnittstellen (Org_Schnitt_Ver) | 117 | 4,11 | 0,93 | 4,00 |
| Partnerschaften (IÖS_PS_Ver) | 117 | 4,21 | 0,88 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten (Org_SA_Ver) | 117 | 3,86 | 1,06 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Schlüsselaktivitäten (IÖS_SA_Ver) | 117 | 3,86 | 1,02 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Schlüsselaktivitäten (Inno_SA_Ver) | 117 | 3,92 | 1,02 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Kosten (Org_Kosten_Ver) | 117 | 4,31 | 0,88 | 4,50 |
| IÖS-bezogene Kosten (IÖS_Kosten_Ver) | 117 | 4,20 | 0,87 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Kosten (Inno_Kosten_Ver) | 117 | 4,23 | 0,87 | 4,00 |
| Innovationsprozess (IP_Ver) | 117 | 4,12 | 0,89 | 4,00 |
| Organisationsbezogenes externes Umfeld (Org_Umfeld_Ver) | 117 | 4,04 | 0,94 | 4,00 |
| IÖS-bezogenes externes Umfeld (IÖS_Umfeld_Ver) | 117 | 4,00 | 0,93 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogenes externes Umfeld (Inno_Umfeld_Ver) | 117 | 4,03 | 0,93 | 4,00 |

Identifikation geeigneter didaktischer Formate des IÖS-Managementmodells

Im Rahmen der Auswahl geeigneter didaktischer Formate zur Vermittlung des IÖS-Managementmodells ist zu konstatieren, dass die Probanden der Untersuchungszielgruppe „Amateursportverein“ hauptsächlich online Workshops präferieren, gefolgt von Video-Tutorials und online Plattformen (siehe Tab. 125).

Tabelle 125: Anwenderbefragung – Amateursportvereine: Didaktische Formate des IÖS-Managementmodells (eigene Darstellung)

| | | aHV | Prozent |
|----------------|------------------|-----|---------|
| Gültig (n=117) | Online Workshops | 82 | 70,1 |
| | Video-Tutorial | 78 | 66,7 |
| | Online Plattform | 60 | 51,3 |
| | Offline Workshop | 62 | 53,0 |
| | Handbuch | 45 | 38,5 |
| | Podcast | 23 | 19,7 |
| | Blog | 13 | 11,1 |
| | Sonstiges | 4 | 3,4 |

6.6.5.5 Datenanalyse & -auswertung der Untersuchungszielgruppe Sportartikel/-geräthehersteller (n = 52)

Anknüpfend an die Betrachtung der Untersuchungszielgruppen „Profisport- und Amateursportverein“ wird im Weiteren der Fokus auf die Betrachtung der Kohorte „Sportartikel/-geräthehersteller“ gelegt, welche bezogen auf den Organisationstyps 27,1% der Fälle abbildet (siehe Tab. 100)

Holistische Bewertung des IÖS-Managementmodells

Kongruent zu den vorherigen Untersuchungsobjekten erachtet das Gros der Befragten das entwickelte IÖS-Managementmodell als inhaltlich konsistent. Ersichtlich ist dies in Folge eines MW von 3,90 bei einer SA von 0,89 (siehe Tab. 126) sowie einer prozentualen Verteilung der Antworten von 75,0% (aHV = 39) in den beiden oberen Bereich der verwendeten Fünfer-Skala.

Ähnliche Werte bzgl. der Lagemaße zeigt das Item IÖS_MM_Vollständigkeit (siehe Tab. 126). Eine noch moderate SA von 0,96 deutet jedoch bereits auf eine leicht breitere Streuung der Daten hin, welches sich in einer um etwa 10% niedrigeren Antwortquote im Segment von vier bis fünf Sternen äußert (65,8%).

Fußend auf einem MD von 4,00 wird die Struktur des IÖS-Managementmodells von dem Großteil der Befragten als profund bewertet, jedoch deutet ein MW von 3,77 bei einer SA von 1,00 daraufhin, dass eine etwas stärkere Ausprägung der Anzahl an Fällen vorliegen könnte, die dem Konzept eine defizitäre bzw. ausbaufähige Komposition attestieren (siehe Tab. 126). Diesbezüglich zeigt der genaue Blick auf die prozentuale Verteilung der Daten, dass zwar 38,5% (aHV = 20) der Umfrageteilnehmer den Aufbau des Modells kritischer bewerten, allerdings 61,5% (aHV = 32) einer positiveren Auffassung sind.

Tabelle 126: Anwenderbefragung – Sportartikel/-gerätehersteller: Inhaltliche Konsistenz, Vollständigkeit & Aufbau des IÖS-Managementmodells (eigene Darstellung)

| Inhaltliche Konsistenz | | aHV | Prozent | Kumulierte Prozente | MW | SA | MD |
|------------------------|------|-----|---------|---------------------|------|------|------|
| Gültig (n=52) | 1,00 | 2 | 3,8 | 3,8 | 3,90 | 0,89 | 4,00 |
| | 3,00 | 11 | 21,2 | 25,0 | | | |
| | 4,00 | 27 | 51,9 | 76,0 | | | |
| | 5,00 | 12 | 23,1 | 100,0 | | | |
| Vollständigkeit | | aHV | Prozent | Kumulierte Prozente | MW | SA | MD |
| Gültig (n=52) | 1,00 | 1 | 1,9 | 1,9 | 3,89 | 0,96 | 4,00 |
| | 2,00 | 4 | 3,8 | 5,8 | | | |
| | 3,00 | 15 | 28,8 | 34,6 | | | |
| | 4,00 | 18 | 34,6 | 69,2 | | | |
| | 5,00 | 16 | 30,8 | 100,0 | | | |
| Aufbau | | aHV | Prozent | Kumulierte Prozente | MW | SA | MD |
| Gültig (n=52) | 1,00 | 1 | 1,9 | 1,9 | 3,77 | 1,00 | 4,00 |
| | 2,00 | 4 | 7,7 | 9,6 | | | |
| | 3,00 | 15 | 28,8 | 38,5 | | | |
| | 4,00 | 18 | 34,6 | 73,1 | | | |
| | 5,00 | 14 | 26,9 | 100,0 | | | |

Nützlichkeit und Verständlichkeit der Informationstexte und Leitfragen

Wird sich der Analyse der Nützlichkeit der Informationstexte und Leitfragen genährt, so können basierend auf dem Kriterium $MD \leq 3,50$ fünf Items identifiziert werden, die nach Ansicht der Mehrheit der Probanden einer minderen Nützlichkeit entsprechen (siehe Tab. 127). Alle weiteren Elemente und Management-Units werden hingegen von den meisten Personen als hilfreich empfunden. Insbesondere die Items Org_Kosten_Nütz, Inno_Kosten_Nütz und IP_Nütz werden als besonders positiv bewertet.

Tabelle 127: Anwenderbefragung – Sportartikel/-gerätehersteller: Nützlichkeit der Informationstexte & Leitfragen (eigene Darstellung)

| Item | Gesamt | MW | SA | MD |
|---------------------------------------------------------------|--------|------|------|------|
| IÖS-Konzept (IÖS_Konzept_Nütz) | 52 | 3,33 | 0,97 | 3,00 |
| Element Organisation (Org_Nütz) | 52 | 3,54 | 0,98 | 4,00 |
| Element Innovationsökosystem (IÖS_Nütz) | 52 | 3,46 | 0,94 | 3,50 |
| Element Innovationsobjekt (Inno_Nütz) | 52 | 3,48 | 0,98 | 3,00 |
| Organisationsbezogene Führung (Org_Führung_Nütz) | 52 | 3,83 | 0,97 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Führung (IÖS_Führung_Nütz) | 52 | 3,79 | 1,02 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Führung (Inno_Führung_Nütz) | 52 | 3,92 | 0,88 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Ressourcen (Org_Res_Nütz) | 52 | 3,87 | 0,99 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Ressourcen (IÖS_Res_Nütz) | 52 | 3,83 | 0,94 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Ressourcen (Inno_Res_Nütz) | 52 | 3,98 | 0,94 | 4,00 |
| Schnittstellen (Org_Schnitt_Nütz) | 52 | 3,90 | 1,00 | 4,00 |
| Partnerschaften (IÖS_PS_Nütz) | 52 | 3,92 | 0,95 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten (Org_SA_Nütz) | 52 | 3,46 | 1,06 | 3,00 |
| IÖS-bezogene Schlüsselaktivitäten (IÖS_SA_Nütz) | 52 | 3,42 | 1,07 | 3,00 |
| Innovationsobjektbezogene Schlüsselaktivitäten (Inno_SA_Nütz) | 52 | 3,62 | 1,03 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Kosten (Org_Kosten_Nütz) | 52 | 4,06 | 1,00 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Kosten (IÖS_Kosten_Nütz) | 52 | 3,92 | 1,01 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Kosten (Inno_Kosten_Nütz) | 52 | 4,08 | 1,01 | 4,00 |
| Innovationsprozess (IP_Nütz) | 52 | 4,17 | 0,94 | 4,00 |
| Organisationsbezogenes externes Umfeld (Org_Umfeld_Nütz) | 52 | 3,94 | 1,06 | 4,00 |
| IÖS-bezogenes externes Umfeld (IÖS_Umfeld_Nütz) | 52 | 3,85 | 1,02 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogenes externes Umfeld (Inno_Umfeld_Nütz) | 52 | 3,79 | 0,98 | 4,00 |

Divergent konstituiert sich dies hinsichtlich der Verständlichkeit der Informationstexte und Leitfragen. Wie Tab. 128 dokumentiert charakterisieren sich alle aufgeführten Items durch einen MD $\geq 4,00$. Überdies wird zehn Modulen eine beispielhafte sprachliche Form belegt.

Tabelle 128: Anwenderbefragung – Sportartikel/-gerätehersteller: Verständlichkeit der Informationstexte & Leitfragen (eigene Darstellung)

| Item | Gesamt | MW | SA | MD |
|--------------------------------------------------------------|--------|------|------|------|
| IÖS-Konzept (IÖS_Konzept_Ver) | 52 | 3,63 | 1,01 | 4,00 |
| Element Organisation (Org_Ver) | 52 | 3,85 | 1,00 | 4,00 |
| Element Innovationsökosystem (IÖS_Ver) | 52 | 3,73 | 0,97 | 4,00 |
| Element Innovationsobjekt (Inno_Ver) | 52 | 3,67 | 0,99 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Führung (Org_Führung_Ver) | 52 | 4,10 | 1,00 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Führung (IÖS_Führung_Ver) | 52 | 4,02 | 0,94 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Führung (Inno_Führung_Ver) | 52 | 3,98 | 0,80 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Ressourcen (Org_Res_Ver) | 52 | 4,12 | 0,90 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Ressourcen (IÖS_Res_Ver) | 52 | 3,96 | 0,89 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Ressourcen (Inno_Res_Ver) | 52 | 4,06 | 0,85 | 4,00 |
| Schnittstellen (Org_Schnitt_Ver) | 52 | 4,06 | 0,92 | 4,00 |
| Partnerschaften (IÖS_PS_Ver) | 52 | 4,10 | 0,87 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten (Org_SA_Ver) | 52 | 3,75 | 1,06 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Schlüsselaktivitäten (IÖS_SA_Ver) | 52 | 3,69 | 1,09 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Schlüsselaktivitäten (Inno_SA_Ver) | 52 | 3,83 | 0,99 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Kosten (Org_Kosten_Ver) | 52 | 4,12 | 0,92 | 4,50 |
| IÖS-bezogene Kosten (IÖS_Kosten_Ver) | 52 | 4,06 | 0,96 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Kosten (Inno_Kosten_Ver) | 52 | 4,15 | 0,96 | 4,00 |
| Innovationsprozess (IP_Ver) | 52 | 4,04 | 0,95 | 4,00 |
| Organisationsbezogenes externes Umfeld (Org_Umfeld_Ver) | 52 | 3,94 | 0,92 | 4,00 |
| IÖS-bezogenes externes Umfeld (IÖS_Umfeld_Ver) | 52 | 3,81 | 0,97 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogenes externes Umfeld (Inno_Umfeld_Ver) | 52 | 3,89 | 0,90 | 4,00 |

Identifikation geeigneter didaktischer Formate des IÖS-Managementmodells

Die Ermittlung geeigneter didaktischer Formate zur Vermittlung des IÖS-Managementmodells ergibt eine klare Zustimmung der Mehrheit der Befragten für das Video-Tutorial und den Online Workshop (siehe Tab. 129)

Tabelle 129: Anwenderbefragung – Sportartikel/-gerätehersteller: Didaktische Formate des IÖS-Managementmodells (eigene Darstellung)

| | | aHV | Prozent |
|---------------|------------------|-----|---------|
| Gültig (n=52) | Video-Tutorial | 39 | 75,0 |
| | Online Workshops | 38 | 73,1 |
| | Offline Workshop | 25 | 48,1 |
| | Online Plattform | 20 | 38,5 |
| | Handbuch | 16 | 30,8 |
| | Podcast | 11 | 21,2 |
| | Blog | 5 | 9,6 |

6.6.5.6 Teilfazit zur Datenanalyse & -auswertung der Untersuchungszielgruppen

Ausgehend von den Ergebnissen der Evaluation der Untersuchungszielgruppen ist zu erkennen, dass über alle Organisationstypen hinweg ein Konsens der Mehrheit über die Aspekte inhaltliche Konsistenz, Vollständigkeit und Aufbau des IÖS-Managementmodells besteht, welcher sich in einer weitgehend zustimmenden Einschätzung niederschlägt. Lediglich die Gruppe um das Untersuchungsobjekt Sportartikel/-gerätehersteller offenbart in dem Bereich Aufbau eine leicht weniger starke Ausprägung, wie durch Abb. 52 veranschaulicht wird.

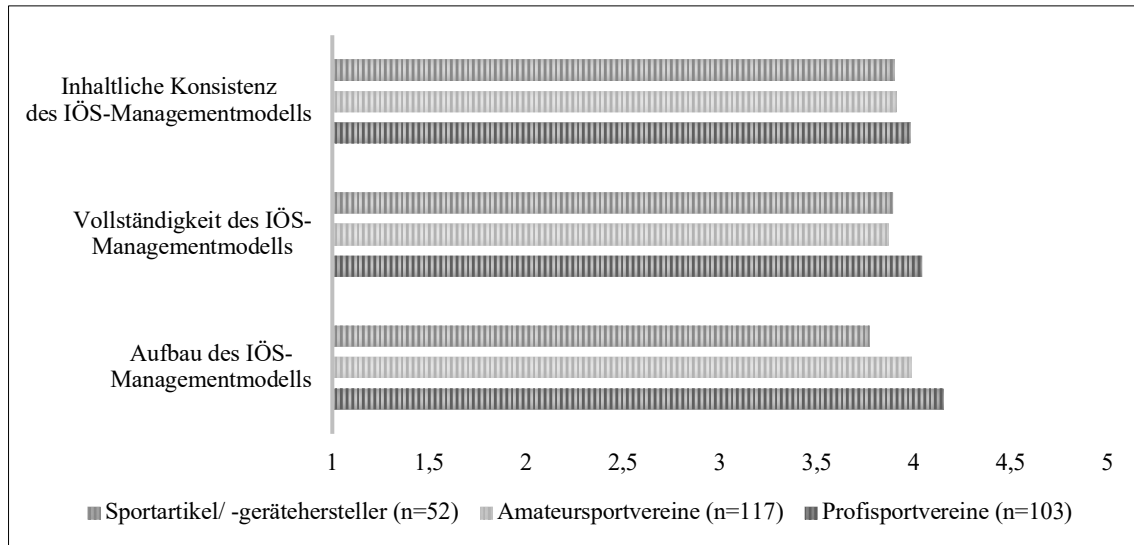


Abbildung 52: Anwenderbefragung – Untersuchungszielgruppen: MW-Vergleich der holistischen Bewertung des IÖS-Managementmodells (eigene Darstellung)

Ein ähnliches Bild zeichnet sich hinsichtlich der Beurteilung der Nützlichkeit der Elemente und Management-Units. Auch hier werden diese bis auf eine Abweichung⁹⁰ von der Vielzahl der Umfrageteilnehmer aus Profi- und Amateursportvereinen als hilfreich wahrgenommen. Eine Ausnahme bildet wiederum das Segment Sportartikel/-gerätehersteller. So illustriert Abb. 53 den Unterschied, dass insgesamt fünf Items⁹¹ als weniger nützlich empfunden werden (MW < 3,50).

⁹⁰ Amateursportvereine: IÖS_Konzept_Nütz

⁹¹ Sportartikel/-gerätehersteller: IÖS_Konzept_Nütz, IÖS_Nütz, Inno_Nütz, Org_SA_Nütz, IÖS_SA_Nütz

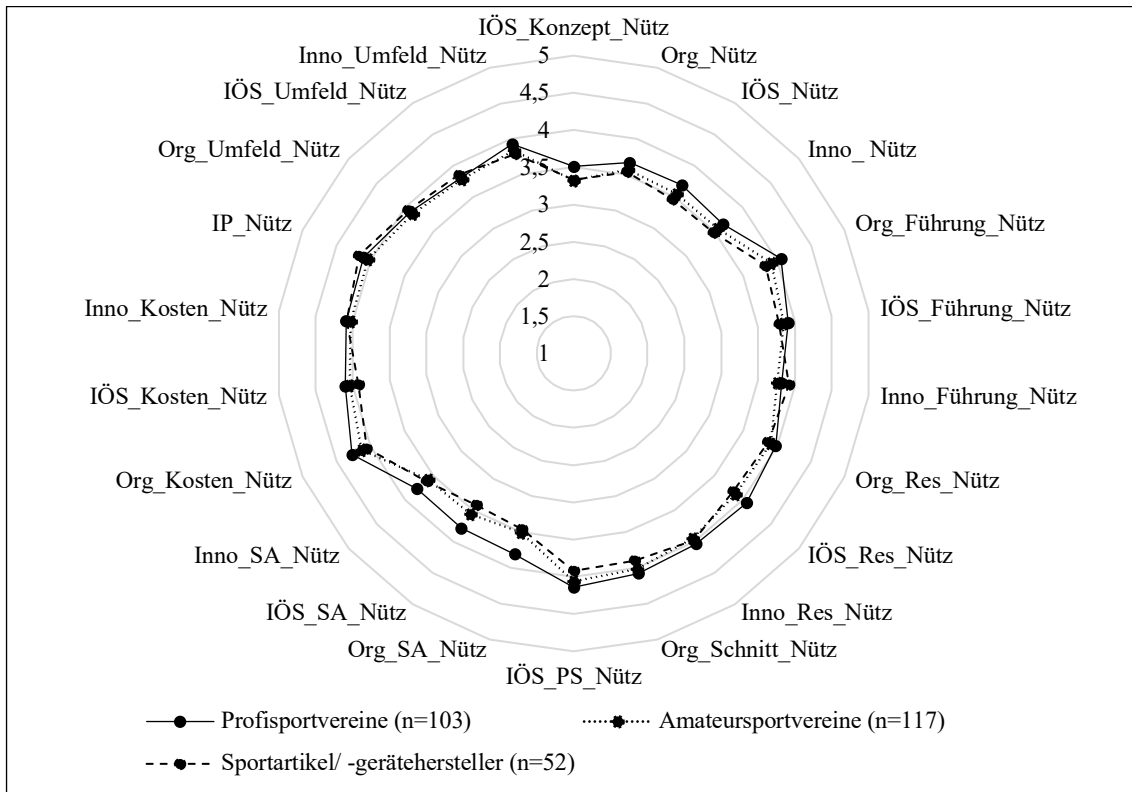


Abbildung 53: Anwenderbefragung – Untersuchungszielgruppen: MW-Vergleich der Nützlichkeit der Informationstexte & Leitfragen (eigene Darstellung)

In Hinblick auf die Verständlichkeit der konstruierten Items ist anhand der MD grundsätzlich ein mehrheitlich positives Bewertungsmuster innerhalb der Untersuchungszielgruppen zuerkennen, das jedoch bei genauer Beobachtung der MW auf hohem Niveau leichte Differenzen vermuten lässt (siehe Abb. 54). Basierend auf diesem Indiz sowie vorangegangener Anzeichen betreffs möglicher Divergenzen in der Einschätzung des IÖS-Managementmodells, wird dieser Sachverhalt in den nachfolgenden Kap. 6.6.5.7 – 6.6.5.10 gemäß der Forschungsfrage v. mittels nicht-parametrischer Testverfahren tiefergehend überprüft.

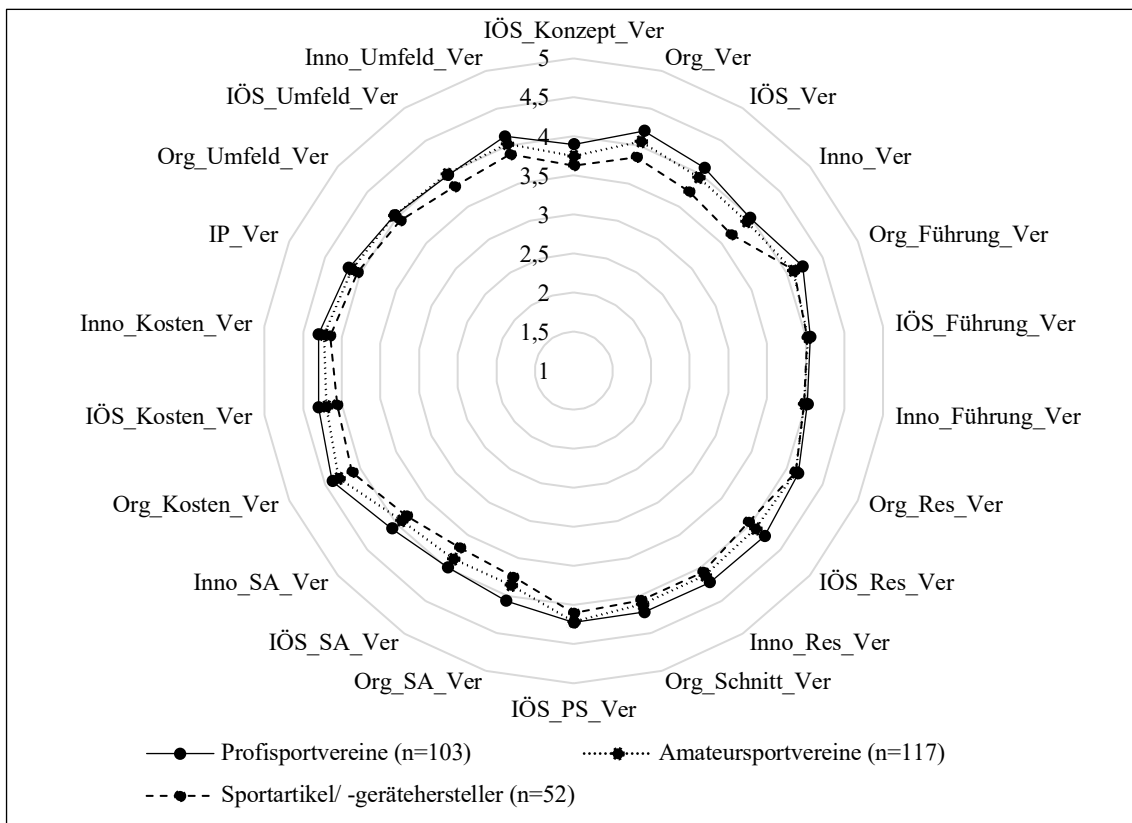


Abbildung 54: Anwenderbefragung – Untersuchungszielgruppen: MW-Vergleich der Verständlichkeit der Informationstexte & Leitfragen (eigene Darstellung)

Abschließend sei sich den geeigneten didaktischen Formaten gewidmet. Überschneidungen zwischen allen drei Untersuchungszielgruppen bestehen hier im Bereich von online Workshops und Video-Tutorials. Online Plattformen werden von der Mehrzahl an Personen aus Profisportvereinen und Sportartikel/-geräteherstellern präferiert. Wohingegen offline Workshop nur für einen Großteil der Mitglieder eines Amateursportvereins eine Option darstellen.

6.6.5.7 Vergleich auf Basis des Organisationstyps⁹²

Basierend auf der in Kap. 6.6.5.6 formulierten Zielstellung, die Bewertung des konzipierten IÖS-Managementmodells auf mögliche Unterschiede zwischen vordefinierten Anwendergruppen (*unabhängige Gruppierungsvariablen*) hinsichtlich der holistischen Bewertung des Konzepts sowie der Nützlichkeit/Verständlichkeit der Informationstexte und Leitfragen zu untersuchen (*abhängige Testvariablen*), wird sich im weiteren Fortgang auf die in Tab. 130 aufgeführten Vergleiche bzgl. der Untersuchungszielgruppen fokussiert, deren Hypothesen mittels Mann-Whitney-U-Test und Kruskal-Wallis-Test geprüft werden. Erstgenannte Methodik dient dabei als ein nichtparametrisches Testverfahren zur Analyse von Divergenzen zweier unabhängiger Stichproben, das als voraussetzungsfreies Äquivalent zum t-Test keine normalverteilten Daten verlangt und lediglich

⁹² Gruppierungsvariablen: Org_Typ & AV_Mitglied

ordinalskalierte abhängige Variablen fordert, was in den Fällen 1 – 3 sowie 4.1 – 4.2 entscheidendes Kriterium darstellt (Janssen & Laatz, 2013, S. 622 ff.). Gleiches gilt für den Kruskal-Wallis-Test, jedoch mit dem Unterschied, dass dieser der Untersuchung mehrerer unabhängiger Stichproben auf Abweichungen dient, wie es im Zuge des Vergleichs 4 erforderlich ist (Janssen & Laatz, 2013, S. 635 ff.). Im Falle beider Testverfahren entspricht das zur Ablehnung der Nullhypothese bestimmte Signifikanzniveau dem Kriterium $p < 0,05$. Zusätzlich werden als Indikatoren für die Bedeutsamkeit der Ergebnisse Effektstärken⁹³ berechnet und analysiert. Diese nehmen Bezug auf die Größe der Unterschiede zwischen den verglichenen Gruppen und werden in trivial ($r < 0,1$), schwach ($0,1 \leq r < 0,3$), mittel ($0,3 \leq r < 0,5$) und stark ($r > 0,5$) kategorisiert (Cohen, 1992).

Im Rahmen der Datenanalyse als Besonderheit anzumerken ist, die Verwendung von Dummy-Variablen (siehe Vergleiche 1 – 3 & 4.1 – 4.2) und die Transformation des Datensatzes mittels „künstlich generierter“ Fälle⁹⁴ (siehe Vergleich 4). Beide Ansätze stellen methodische Problemumgehungen dar, die durch die sachlogische Datenstruktur⁹⁵ und die Konstruktion der Gruppierungsvariablen⁹⁶ Org_Typ und AV_Mitglied bedingt werden.

Tabelle 130: Anwenderbefragung – Vergleich auf Basis der Untersuchungszielgruppen (eigene Darstellung)

| Nr. | Vergleich | Testverfahren | Hypothesen |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Personen, die einem Profisportverein <u>zugehörig</u> sind & Personen, die einem Profisportverein <u>nicht-zugehörig</u> sind. | Mann-Whitney-U-Test | H0: Bzgl. der Testvariable besteht kein Unterschied zwischen Personen, die einem Profisportverein <u>zugehörig</u> sind & Personen, die einem Profisportverein <u>nicht-zugehörig</u> sind. H1: Bzgl. der Testvariable besteht ein Unterschied zwischen Personen, die einem Profisportverein <u>zugehörig</u> sind & Personen, die einem Profisportverein <u>nicht-zugehörig</u> sind. |
| 2 | Personen, die einem Sportartikel/-gerätehersteller <u>zugehörig</u> sind & Personen, die einem Sportartikel/-gerätehersteller <u>nicht-zugehörig</u> sind. | Mann-Whitney-U-Test | H0: Bzgl. der Testvariable besteht kein Unterschied zwischen Personen, die einem Sportartikel/-gerätehersteller <u>zugehörig</u> sind & Personen, die einem Sportartikel/-gerätehersteller <u>nicht-zugehörig</u> sind. H1: Bzgl. der Testvariable besteht ein Unterschied zwischen Personen, die einem Sportartikel/-gerätehersteller <u>zugehörig</u> sind & Personen, die einem Sportartikel/-gerätehersteller <u>nicht-zugehörig</u> sind. |

$$r = \frac{|z|}{\sqrt{n}}$$

⁹⁴ Der simultane Vergleich der drei vordefinierten Anwendergruppen bedingt die Generierung „künstlicher“ Fälle und somit eine Transformation des Datensamples, welche die der sachlogischen Datenstruktur entsprechende multiple Organisationszugehörigkeit getrennt voneinander darstellt.

⁹⁵ Der Forschungskontext umfasst den sachlogischen Umstand, dass Umfrageteilnehmer sowohl Angestellte eines Profisportvereins oder Sportartikel/-geräteherstellers und zugleich Mitglied eines Amateursportvereins sein können. Diese Konstellationen spiegeln sich in der selektierten Stichprobe wider.

⁹⁶ Der Intension folgend, Probanden durch die Abfrage der Organisationszugehörigkeit basierend auf einem Mehrfachantworten gestützten Item nicht zu überfordern und damit ggf. fehlerhafte Datensätze zu erheben, wird die Datenerfassung durch die zwei separaten Items Org_Typ & AV_Mitglied organisiert.

| | | | |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | Personen, die einem Amateursportverein <u>zugehörig</u> sind & Personen, die einem Amateursportverein <u>nicht-zugehörig</u> sind. | Mann-Whitney-U-Test | H0: Bzgl. der Testvariable besteht kein Unterschied zwischen Personen, die einem Amateursportverein <u>zugehörig</u> sind & Personen, die einem Amateursportverein <u>nicht-zugehörig</u> sind. H1: Bzgl. der Testvariable besteht ein Unterschied zwischen Personen, die einem Amateursportverein <u>zugehörig</u> sind & Personen, die einem Amateursportverein <u>nicht-zugehörig</u> sind. |
| 4 | Personen, die einem Amateursportverein <u>zugehörig</u> sind & Personen, die einem Profisportverein <u>zugehörig</u> sind & Personen, die einem Sportartikel/-gerätehersteller <u>zugehörig</u> sind. | Kruskal-Wallis-Test | H0: Bzgl. der Testvariable besteht kein Unterschied zwischen Personen, die einem Amateursportverein <u>zugehörig</u> sind & Personen, die einem Profisportverein <u>zugehörig</u> sind & Personen, die einem Sportartikel/-gerätehersteller <u>zugehörig</u> sind. H1: Bzgl. der Testvariable besteht ein Unterschied zwischen Personen, die einem Amateursportverein <u>zugehörig</u> sind & Personen, die einem Profisportverein <u>zugehörig</u> sind & Personen, die einem Sportartikel/-gerätehersteller <u>zugehörig</u> sind. |
| 4.1 | Personen, die nur einem Amateursportverein <u>zugehörig</u> sind & Personen, die nur einem Profisportverein <u>zugehörig</u> sind. | Mann-Whitney-U-Test | H0: Bzgl. der Testvariable besteht kein Unterschied zwischen Personen, die einem Amateursportverein <u>zugehörig</u> sind & Personen, die einem Profisportverein <u>zugehörig</u> sind. H1: Bzgl. der Testvariable besteht ein Unterschied zwischen Personen, die einem Amateursportverein <u>zugehörig</u> sind & Personen, die einem Profisportverein <u>zugehörig</u> sind. |
| 4.2 | Personen, die nur einem Amateursportverein <u>zugehörig</u> sind & Personen, die nur einem Sportartikel/-gerätehersteller <u>zugehörig</u> sind. | Mann-Whitney-U-Test | H0: Bzgl. der Testvariable besteht kein Unterschied zwischen Personen, die einem Amateursportverein <u>zugehörig</u> sind & Personen, die einem Sportartikel/-gerätehersteller <u>zugehörig</u> sind. H1: Bzgl. der Testvariable besteht ein Unterschied zwischen Personen, die einem Amateursportverein <u>zugehörig</u> sind & Personen, die einem Sportartikel/-gerätehersteller <u>zugehörig</u> sind. |

Vor Beginn der Datenauswertung sei jedoch zunächst noch die Auswahl der gewählten Vergleiche erläutert. So verfolgen die Testungen 1 – 3 ausgehend von der sachlogischen Datenstruktur die Intension, Unterschiede zwischen Personen aus den vordefinierten Anwendergruppen und den restlichen Fällen der Gesamtstichprobe zu untersuchen, um zu simulieren, ob sich bspw. Probanden aus Profisportvereinen hinsichtlich ihrer Bewertung des IÖS-Managementmodells von dem Rest des Sportsektors abgrenzen.

Dahingegen strebt der Vergleich 4 eine Gegenüberstellung der vordefinierten Anwendergruppen mit dem Ziel an, ggf. Divergenzen zwischen zentralen Organisationsformen des Sports zu ermitteln. Ergänzend fokussieren sich die Vergleiche 4.1 – 4.2 auf die explizite Analyse gruppierter Fälle, die keine multiple Organisationszugehörigkeit aufweisen, um Aussagen auf Basis klar differenzierter Fallstrukturen zu treffen. Anzunehmen ist, dass dies eher einem Bild der Realität entsprechend ist, als die innerhalb der gezogenen Stichprobe vorhandene Verteilung von Fällen, die überspitzt gesagt vermuten lassen würde, dass fast jede Person innerhalb eines Amateursportvereins bei einem Profisportverein oder Sportartikel/-gerätehersteller arbeitet. Auf den paarweisen Vergleich der Anwendergruppen Profisportverein und Sportartikel/-gerätehersteller wird indes verzichtet, da diesbezügliche Erkenntnisse bereits aus dem Vergleich 4 gezogen werden können und eine Untersuchung differenzierter Fallstrukturen in diesem Zusammenhang nicht sinnvoll erscheint, da die Mitgliedschaft in einem Amateursportverein bei Personen, die Teil eines

Profisportvereins oder eines Sportartikel/-geräteherstellers sind, in einer Vielzahl von Fällen zu erwarten ist.

Vergleich 1: Personen, die einem Profisportverein zugehörig sind (n = 103) & Personen, die einem Profisportverein nicht-zugehörig sind (n = 89)

Der Vergleich 1 zeigt, dass es im Zusammenhang mit zehn Items signifikante Unterschiede gibt ($p < 0,05$). Diesbezügliche Effektstärken sind ausnahmslos schwach ausgeprägt ($r = 0,14 - 0,20$). Bei 37 Testvariablen bestehen keine Divergenzen zwischen den Gruppen ($p > 0,05$). (siehe Tab. 131)

Tabelle 131: Anwenderbefragung – Vergleich 1 (Mann-Whitney-U-Test) (eigene Darstellung)

| Testvariablen (Items) | Gesamt | Asymptotische Signifikanz (p) ⁹⁷ | Effektstärke (r) |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------|-------------------------------------------------|------------------|
| Holistische Bewertung | | | |
| Inhaltliche Konsistenz des IÖS-Managementmodells (IÖS MM inhalt Konsistenz) | 192 | 0,261 | 0,08 |
| Vollständigkeit des IÖS-Managementmodells (IÖS MM Vollständigkeit) | 192 | 0,039 | 0,15 |
| Aufbau des IÖS-Managementmodells (IÖS MM Aufbau) | 192 | 0,005 | 0,20 |
| Nützlichkeit | | | |
| IÖS-Konzept (IÖS Konzept Nütz) | 192 | 0,086 | 0,12 |
| Element Organisation (Org Nütz) | 192 | 0,185 | 0,10 |
| Element Innovationsökosystem (IÖS Nütz) | 192 | 0,074 | 0,13 |
| Element Innovationsobjekt (Inno Nütz) | 192 | 0,148 | 0,10 |
| Organisationsbezogene Führung (Org Führung Nütz) | 192 | 0,069 | 0,13 |
| IÖS-bezogene Führung (IÖS Führung Nütz) | 192 | 0,361 | 0,07 |
| Innovationsobjektbezogene Führung (Inno Führung Nütz) | 192 | 0,831 | 0,02 |
| Organisationsbezogene Ressourcen (Org Res Nütz) | 192 | 0,300 | 0,07 |
| IÖS-bezogene Ressourcen (IÖS Res Nütz) | 192 | 0,028 | 0,16 |
| Innovationsobjektbezogene Ressourcen (Inno Res Nütz) | 192 | 0,453 | 0,05 |
| Schnittstellen (Org Schnitt Nütz) | 192 | 0,167 | 0,10 |
| Partnerschaften (IÖS PS Nütz) | 192 | 0,142 | 0,11 |
| Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten (Org SA Nütz) | 192 | 0,014 | 0,18 |
| IÖS-bezogene Schlüsselaktivitäten (IÖS SA Nütz) | 192 | 0,013 | 0,18 |
| Innovationsobjektbezogene Schlüsselaktivitäten (Inno SA Nütz) | 192 | 0,079 | 0,13 |
| Organisationsbezogene Kosten (Org Kosten Nütz) | 192 | 0,120 | 0,11 |
| IÖS-bezogene Kosten (IÖS Kosten Nütz) | 192 | 0,438 | 0,06 |
| Innovationsobjektbezogene Kosten (Inno Kosten Nütz) | 192 | 0,985 | 0,00 |
| Innovationsprozess (IP Nütz) | 192 | 0,885 | 0,01 |
| Organisationsbezogenes externes Umfeld (Org Umfeld Nütz) | 192 | 0,919 | 0,01 |
| IÖS-bezogenes externes Umfeld (IÖS Umfeld Nütz) | 192 | 0,882 | 0,01 |
| Innovationsobjektbezogenes externes Umfeld (Inno Umfeld Nütz) | 192 | 0,481 | 0,05 |

⁹⁷ Auf Basis der Stichprobengrößen wird die asymptotische Signifikanz betrachtet (Corder & Foreman, 2009, S. 66; Janssen & Laatz, 2013, S. 626)

| Verständlichkeit | | | |
|--------------------------------------------------------------|-----|-------|------|
| IÖS-Konzept (IÖS_Konzept_Ver) | 192 | 0,045 | 0,14 |
| Element Organisation (Org_Ver) | 192 | 0,008 | 0,19 |
| Element Innovationsökosystem (IÖS_Ver) | 192 | 0,015 | 0,18 |
| Element Innovationsobjekt (Inno_Ver) | 192 | 0,124 | 0,11 |
| Organisationsbezogene Führung (Org_Führung_Ver) | 192 | 0,313 | 0,07 |
| IÖS-bezogene Führung (IÖS_Führung_Ver) | 192 | 0,793 | 0,02 |
| Innovationsobjektbezogene Führung (Inno_Führung_Ver) | 192 | 0,562 | 0,04 |
| Organisationsbezogene Ressourcen (Org_Res_Ver) | 192 | 0,503 | 0,05 |
| IÖS-bezogene Ressourcen (IÖS_Res_Ver) | 192 | 0,030 | 0,16 |
| Innovationsobjektbezogene Ressourcen (Inno_Res_Ver) | 192 | 0,106 | 0,12 |
| Schnittstellen (Org_Schnitt_Ver) | 192 | 0,060 | 0,14 |
| Partnerschaften (IÖS_PS_Ver) | 192 | 0,264 | 0,08 |
| Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten (Org_SA_Ver) | 192 | 0,021 | 0,17 |
| IÖS-bezogene Schlüsselaktivitäten (IÖS_SA_Ver) | 192 | 0,059 | 0,14 |
| Innovationsobjektbezogene Schlüsselaktivitäten (Inno_SA_Ver) | 192 | 0,056 | 0,14 |
| Organisationsbezogene Kosten (Org_Kosten_Ver) | 192 | 0,108 | 0,12 |
| IÖS-bezogene Kosten (IÖS_Kosten_Ver) | 192 | 0,271 | 0,08 |
| Innovationsobjektbezogene Kosten (Inno_Kosten_Ver) | 192 | 0,466 | 0,05 |
| Innovationsprozess (IP_Ver) | 192 | 0,552 | 0,04 |
| Organisationsbezogenes externes Umfeld (Org_Umfeld_Ver) | 192 | 0,694 | 0,03 |
| IÖS-bezogenes externes Umfeld (IÖS_Umfeld_Ver) | 192 | 0,582 | 0,04 |
| Innovationsobjektbezogenes externes Umfeld (Inno_Umfeld_Ver) | 192 | 0,252 | 0,08 |

Vergleich 2: Personen, die einem Sportartikel/-gerätehersteller zugehörig sind (n = 52) & Personen, die einem Sportartikel/-gerätehersteller nicht-zugehörig sind (n = 140)

Die Prüfung des Vergleichs 2 legt dar, dass keine signifikanten Unterschiede zwischen betrachteten Gruppen vorhanden sind ($p > 0,05$). (siehe Tab. 132)

Tabelle 132: Anwenderbefragung – Vergleich 2 (Mann-Whitney-U-Test) (eigene Darstellung)

| Testvariablen (Items) | Gesamt | Asymptotische Signifikanz (p) ⁹⁸ | Effektstärke (r) |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------|-------------------------------------------------|------------------|
| Holistische Bewertung | | | |
| Inhaltliche Konsistenz des IÖS-Managementmodells (IÖS_MM_inhalt_Konsistenz) | 192 | 0,871 | 0,01 |
| Vollständigkeit des IÖS-Managementmodells (IÖS_MM_Vollständigkeit) | 192 | 0,746 | 0,02 |
| Aufbau des IÖS-Managementmodells (IÖS_MM_Aufbau) | 192 | 0,060 | 0,14 |

⁹⁸ Auf Basis der Stichprobengrößen wird die asymptotische Signifikanz betrachtet (Corder & Foreman, 2009, S. 66; Janssen & Laatz, 2013, S. 626)

| Nützlichkeit | | | |
|---------------------------------------------------------------|-----|-------|------|
| IÖS-Konzept (IÖS Konzept Nütz) | 192 | 0,525 | 0,05 |
| Element Organisation (Org Nütz) | 192 | 0,752 | 0,03 |
| Element Innovationsökosystem (IÖS Nütz) | 192 | 0,400 | 0,06 |
| Element Innovationsobjekt (Inno Nütz) | 192 | 0,610 | 0,04 |
| Organisationsbezogene Führung (Org Führung Nütz) | 192 | 0,187 | 0,10 |
| IÖS-bezogene Führung (IÖS Führung Nütz) | 192 | 0,706 | 0,03 |
| Innovationsobjektbezogene Führung (Inno Führung Nütz) | 192 | 0,387 | 0,06 |
| Organisationsbezogene Ressourcen (Org Res Nütz) | 192 | 0,750 | 0,02 |
| IÖS-bezogene Ressourcen (IÖS Res Nütz) | 192 | 0,337 | 0,07 |
| Innovationsobjektbezogene Ressourcen (Inno Res Nütz) | 192 | 0,929 | 0,01 |
| Schnittstellen (Org Schnitt Nütz) | 192 | 0,515 | 0,05 |
| Partnerschaften (IÖS PS Nütz) | 192 | 0,173 | 0,10 |
| Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten (Org SA Nütz) | 192 | 0,121 | 0,11 |
| IÖS-bezogene Schlüsselaktivitäten (IÖS SA Nütz) | 192 | 0,122 | 0,11 |
| Innovationsobjektbezogene Schlüsselaktivitäten (Inno SA Nütz) | 192 | 0,672 | 0,03 |
| Organisationsbezogene Kosten (Org Kosten Nütz) | 192 | 0,395 | 0,06 |
| IÖS-bezogene Kosten (IÖS Kosten Nütz) | 192 | 0,359 | 0,07 |
| Innovationsobjektbezogene Kosten (Inno Kosten Nütz) | 192 | 0,810 | 0,02 |
| Innovationsprozess (IP Nütz) | 192 | 0,301 | 0,07 |
| Organisationsbezogenes externes Umfeld (Org Umfeld Nütz) | 192 | 0,475 | 0,05 |
| IÖS-bezogenes externes Umfeld (IÖS Umfeld Nütz) | 192 | 0,458 | 0,05 |
| Innovationsobjektbezogenes externes Umfeld (Inno Umfeld Nütz) | 192 | 0,541 | 0,04 |

| Verständlichkeit | | | |
|--------------------------------------------------------------|-----|-------|------|
| IÖS-Konzept (IÖS Konzept Ver) | 192 | 0,300 | 0,07 |
| Element Organisation (Org Ver) | 192 | 0,085 | 0,12 |
| Element Innovationsökosystem (IÖS Ver) | 192 | 0,066 | 0,13 |
| Element Innovationsobjekt (Inno Ver) | 192 | 0,056 | 0,14 |
| Organisationsbezogene Führung (Org Führung Ver) | 192 | 0,873 | 0,01 |
| IÖS-bezogene Führung (IÖS Führung Ver) | 192 | 0,954 | 0,00 |
| Innovationsobjektbezogene Führung (Inno Führung Ver) | 192 | 0,879 | 0,01 |
| Organisationsbezogene Ressourcen (Org Res Ver) | 192 | 0,991 | 0,00 |
| IÖS-bezogene Ressourcen (IÖS Res Ver) | 192 | 0,148 | 0,10 |
| Innovationsobjektbezogene Ressourcen (Inno Res Ver) | 192 | 0,433 | 0,06 |
| Schnittstellen (Org Schnitt Ver) | 192 | 0,469 | 0,05 |
| Partnerschaften (IÖS PS Ver) | 192 | 0,364 | 0,07 |
| Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten (Org SA Ver) | 192 | 0,178 | 0,10 |
| IÖS-bezogene Schlüsselaktivitäten (IÖS SA Ver) | 192 | 0,317 | 0,07 |
| Innovationsobjektbezogene Schlüsselaktivitäten (Inno SA Ver) | 192 | 0,294 | 0,08 |
| Organisationsbezogene Kosten (Org Kosten Ver) | 192 | 0,061 | 0,14 |
| IÖS-bezogene Kosten (IÖS Kosten Ver) | 192 | 0,162 | 0,10 |
| Innovationsobjektbezogene Kosten (Inno Kosten Ver) | 192 | 0,500 | 0,05 |
| Innovationsprozess (IP Ver) | 192 | 0,500 | 0,05 |
| Organisationsbezogenes externes Umfeld (Org Umfeld Ver) | 192 | 0,451 | 0,05 |
| IÖS-bezogenes externes Umfeld (IÖS Umfeld Ver) | 192 | 0,228 | 0,09 |
| Innovationsobjektbezogenes externes Umfeld (Inno_Umfeld_Ver) | 192 | 0,079 | 0,13 |

Vergleich 3: Personen, die einem Amateursportverein zugehörig sind (n = 117) & Personen, die einem Amateursportverein nicht-zugehörig sind (n = 75)

Die Analyse des Vergleichs 3 offenbart die Absenz signifikanter Unterschiede zwischen den Untersuchungsgruppen hinsichtlich der holistischen Bewertung des Konzepts sowie der Nützlichkeit/Verständlichkeit der Informationstexte und Leitfragen ($p > 0,05$). (siehe Tab. 133)

Tabelle 133: Anwenderbefragung – Vergleich 3 (Mann-Whitney-U-Test) (eigene Darstellung)

| Testvariablen (Items) | Gesamt | Asymptotische Signifikanz (p) ⁹⁹ | Effektstärke (r) |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------|-------------------------------------------------|------------------|
| Holistische Bewertung | | | |
| Inhaltliche Konsistenz des IÖS-Managementmodells (IÖS MM inhalt Konsistenz) | 192 | 0,853 | 0,01 |
| Vollständigkeit des IÖS-Managementmodells (IÖS MM Vollständigkeit) | 192 | 0,716 | 0,03 |
| Aufbau des IÖS-Managementmodells (IÖS MM Aufbau) | 192 | 0,734 | 0,02 |
| Nützlichkeit | | | |
| IÖS-Konzept (IÖS Konzept Nütz) | 192 | 0,501 | 0,05 |
| Element Organisation (Org Nütz) | 192 | 0,923 | 0,01 |
| Element Innovationsökosystem (IÖS Nütz) | 192 | 0,968 | 0,00 |
| Element Innovationsobjekt (Inno Nütz) | 192 | 0,668 | 0,03 |
| Organisationsbezogene Führung (Org Führung Nütz) | 192 | 0,563 | 0,04 |
| IÖS-bezogene Führung (IÖS Führung Nütz) | 192 | 0,762 | 0,02 |
| Innovationsobjektbezogene Führung (Inno Führung Nütz) | 192 | 0,333 | 0,07 |
| Organisationsbezogene Ressourcen (Org Res Nütz) | 192 | 0,639 | 0,03 |
| IÖS-bezogene Ressourcen (IÖS Res Nütz) | 192 | 0,801 | 0,02 |
| Innovationsobjektbezogene Ressourcen (Inno Res Nütz) | 192 | 0,955 | 0,00 |
| Schnittstellen (Org Schnitt Nütz) | 192 | 0,381 | 0,06 |
| Partnerschaften (IÖS PS Nütz) | 192 | 0,685 | 0,03 |
| Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten (Org SA Nütz) | 192 | 0,055 | 0,14 |
| IÖS-bezogene Schlüsselaktivitäten (IÖS SA Nütz) | 192 | 0,455 | 0,05 |
| Innovationsobjektbezogene Schlüsselaktivitäten (Inno SA Nütz) | 192 | 0,297 | 0,08 |
| Organisationsbezogene Kosten (Org Kosten Nütz) | 192 | 0,764 | 0,02 |
| IÖS-bezogene Kosten (IÖS Kosten Nütz) | 192 | 0,497 | 0,05 |
| Innovationsobjektbezogene Kosten (Inno Kosten Nütz) | 192 | 0,657 | 0,03 |
| Innovationsprozess (IP Nütz) | 192 | 0,479 | 0,05 |
| Organisationsbezogenes externes Umfeld (Org Umfeld Nütz) | 192 | 0,690 | 0,03 |
| IÖS-bezogenes externes Umfeld (IÖS Umfeld Nütz) | 192 | 0,965 | 0,00 |
| Innovationsobjektbezogenes externes Umfeld (Inno Umfeld Nütz) | 192 | 0,809 | 0,02 |

⁹⁹ Auf Basis der Stichprobengrößen wird die asymptotische Signifikanz betrachtet (Corder & Foreman, 2009, S. 66; Janssen & Laatz, 2013, S. 626)

| Verständlichkeit | | | |
|--------------------------------------------------------------|-----|-------|------|
| IÖS-Konzept (IÖS Konzept Ver) | 192 | 0,656 | 0,03 |
| Element Organisation (Org Ver) | 192 | 0,636 | 0,03 |
| Element Innovationsökosystem (IÖS Ver) | 192 | 0,685 | 0,03 |
| Element Innovationsobjekt (Inno Ver) | 192 | 0,314 | 0,07 |
| Organisationsbezogene Führung (Org Führung Ver) | 192 | 0,359 | 0,07 |
| IÖS-bezogene Führung (IÖS Führung Ver) | 192 | 0,665 | 0,03 |
| Innovationsobjektbezogene Führung (Inno Führung Ver) | 192 | 0,946 | 0,00 |
| Organisationsbezogene Ressourcen (Org Res Ver) | 192 | 0,742 | 0,02 |
| IÖS-bezogene Ressourcen (IÖS Res Ver) | 192 | 0,855 | 0,01 |
| Innovationsobjektbezogene Ressourcen (Inno Res Ver) | 192 | 0,923 | 0,01 |
| Schnittstellen (Org Schnitt Ver) | 192 | 0,786 | 0,02 |
| Partnerschaften (IÖS PS Ver) | 192 | 0,330 | 0,07 |
| Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten (Org SA Ver) | 192 | 0,420 | 0,06 |
| IÖS-bezogene Schlüsselaktivitäten (IÖS SA Ver) | 192 | 0,674 | 0,03 |
| Innovationsobjektbezogene Schlüsselaktivitäten (Inno SA Ver) | 192 | 0,758 | 0,02 |
| Organisationsbezogene Kosten (Org Kosten Ver) | 192 | 0,750 | 0,02 |
| IÖS-bezogene Kosten (IÖS Kosten Ver) | 192 | 0,609 | 0,04 |
| Innovationsobjektbezogene Kosten (Inno Kosten Ver) | 192 | 0,675 | 0,03 |
| Innovationsprozess (IP Ver) | 192 | 0,978 | 0,00 |
| Organisationsbezogenes externes Umfeld (Org Umfeld Ver) | 192 | 0,473 | 0,05 |
| IÖS-bezogenes externes Umfeld (IÖS Umfeld Ver) | 192 | 0,346 | 0,07 |
| Innovationsobjektbezogenes externes Umfeld (Inno_Umfeld_Ver) | 192 | 0,813 | 0,02 |

Vergleich 4: Personen, die einem Amateursportverein zugehörig sind (n = 117) & Personen, die einem Profisportverein zugehörig sind (n = 103) & Personen, die einem Sportartikel/-gerätehersteller zugehörig sind (n = 52)

Basierend auf dem Kruskal-Wallis-Test kann im Kontext des Vergleichs 4 ein signifikanter Unterschied zwischen Personen aus Amateursportvereinen, Profisportvereinen und Sportartikel/-geräteherstellern für das Item Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten (Org_SA_Nütz) festgestellt werden ($p < 0,05$). Zur genaueren Spezifizierung wird nachfolgend ein paarweiser Vergleich der Gruppen mittels Post-hoc-Test (Dunn-Bonferroni-Test) durchgeführt (Corder & Foreman, 2009, S. 105). Für alle weiteren Testvariablen können Differenzen zwischen den Gruppen ausgeschlossen werden ($p > 0,05$). (siehe Tab. 134)

Tabelle 134: Anwenderbefragung – Vergleich 4 a) (Kruskal-Wallis-Test) (eigene Darstellung)

| Testvariablen (Items) | Gesamt | Asymptotische Signifikanz (<i>p</i>) |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------|----------------------------------------|
| Holistische Bewertung | | |
| Inhaltliche Konsistenz des IÖS-Managementmodells (IÖS MM inhalt Konsistenz) | 272 | 0,768 |
| Vollständigkeit des IÖS-Managementmodells (IÖS MM Vollständigkeit) | 272 | 0,422 |
| Aufbau des IÖS-Managementmodells (IÖS MM Aufbau) | 272 | 0,052 |
| Nützlichkeit | | |
| IÖS-Konzept (IÖS Konzept Nütz) | 272 | 0,394 |
| Element Organisation (Org Nütz) | 272 | 0,696 |
| Element Innovationsökosystem (IÖS Nütz) | 272 | 0,391 |
| Element Innovationsobjekt (Inno Nütz) | 272 | 0,638 |
| Organisationsbezogene Führung (Org_Führung Nütz) | 272 | 0,241 |
| IÖS-bezogene Führung (IÖS Führung Nütz) | 272 | 0,828 |
| Innovationsobjektbezogene Führung (Inno Führung Nütz) | 272 | 0,627 |
| Organisationsbezogene Ressourcen (Org Res Nütz) | 272 | 0,824 |
| IÖS-bezogene Ressourcen (IÖS Res Nütz) | 272 | 0,265 |
| Innovationsobjektbezogene Ressourcen (Inno Res Nütz) | 272 | 0,927 |
| Schnittstellen (Org Schnitt Nütz) | 272 | 0,598 |
| Partnerschaften (IÖS PS Nütz) | 272 | 0,312 |
| Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten (Org SA Nütz) | 272 | 0,047 |
| IÖS-bezogene Schlüsselaktivitäten (IÖS SA Nütz) | 272 | 0,083 |
| Innovationsobjektbezogene Schlüsselaktivitäten (Inno SA Nütz) | 272 | 0,374 |
| Organisationsbezogene Kosten (Org Kosten Nütz) | 272 | 0,446 |
| IÖS-bezogene Kosten (IÖS Kosten Nütz) | 272 | 0,599 |
| Innovationsobjektbezogene Kosten (Inno Kosten Nütz) | 272 | 0,946 |
| Innovationsprozess (IP Nütz) | 272 | 0,597 |
| Organisationsbezogenes externes Umfeld (Org Umfeld Nütz) | 272 | 0,798 |
| IÖS-bezogenes externes Umfeld (IÖS_Umfeld Nütz) | 272 | 0,832 |
| Innovationsobjektbezogenes externes Umfeld (Inno Umfeld Nütz) | 272 | 0,766 |

| Verständlichkeit | | |
|--------------------------------------------------------------|-----|-------|
| IÖS-Konzept (IÖS_Konzept_Ver) | 272 | 0,310 |
| Element Organisation (Org_Ver) | 272 | 0,078 |
| Element Innovationsökosystem (IÖS_Ver) | 272 | 0,076 |
| Element Innovationsobjekt (Inno_Ver) | 272 | 0,125 |
| Organisationsbezogene Führung (Org_Führung_Ver) | 272 | 0,672 |
| IÖS-bezogene Führung (IÖS_Führung_Ver) | 272 | 0,994 |
| Innovationsobjektbezogene Führung (Inno_Führung_Ver) | 272 | 0,927 |
| Organisationsbezogene Ressourcen (Org_Res_Ver) | 272 | 0,965 |
| IÖS-bezogene Ressourcen (IÖS_Res_Ver) | 272 | 0,173 |
| Innovationsobjektbezogene Ressourcen (Inno_Res_Ver) | 272 | 0,487 |
| Schnittstellen (Org_Schnitt_Ver) | 272 | 0,392 |
| Partnerschaften (IÖS_PS_Ver) | 272 | 0,525 |
| Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten (Org_SA_Ver) | 272 | 0,128 |
| IÖS-bezogene Schlüsselaktivitäten (IÖS_SA_Ver) | 272 | 0,348 |
| Innovationsobjektbezogene Schlüsselaktivitäten (Inno_SA_Ver) | 272 | 0,287 |
| Organisationsbezogene Kosten (Org_Kosten_Ver) | 272 | 0,153 |
| IÖS-bezogene Kosten (IÖS_Kosten_Ver) | 272 | 0,361 |
| Innovationsobjektbezogene Kosten (Inno_Kosten_Ver) | 272 | 0,732 |
| Innovationsprozess (IP_Ver) | 272 | 0,776 |
| Organisationsbezogenes externes Umfeld (Org_Umfeld_Ver) | 272 | 0,720 |
| IÖS-bezogenes externes Umfeld (IÖS_Umfeld_Ver) | 272 | 0,465 |
| Innovationsobjektbezogenes externes Umfeld (Inno_Umfeld_Ver) | 272 | 0,254 |

Ausgehend von dem erforderlichen Post-hoc-Test wird deutlich, dass nicht wie durch den Kruskal-Wallis-Test gezeigt, ein signifikanter Unterschied für das Item Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten (Org_SA_Nütz) zwischen den Gruppen angenommen werden kann, da die korrigierte Signifikanz bei allen paarweisen Vergleichen das Kriterium $p > 0,05$ nicht erfüllt ist (siehe Tab. 135).

Tabelle 135: Anwenderbefragung – Vergleich 4 b) (Post-hoc-Test) (eigene Darstellung)

| Testvariable (Item) | Ausprägung | Gesamt | Korrigierte Signifikanz (p) ¹⁰⁰ | Effektstärke (r) |
|----------------------------------------------------------|------------|--------|------------------------------------------------|------------------|
| Nützlichkeit | | | | |
| Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten (Org_SA_Nütz) | SA/GA – AV | 272 | 1,000 | 0,03 |
| | SA/GA – PV | 272 | 0,110 | 0,13 |
| | AV – PV | 272 | 0,113 | 0,13 |

¹⁰⁰ Die Betrachtung der korrigierten Signifikanz beruht auf der Intension, die Nullhypothese nicht fälschlicherweise aufgrund eines zu niedrigen Alphafehlers zu werfen (Corder & Foreman, 2009, S. 105).

Vergleich 4.1: Personen, die nur einem Amateursportverein zugehörig sind (n = 34) & Personen, die nur einem Profisportverein zugehörig sind (n = 46)

Im Zuge des Vergleichs 4.1 kann festgestellt werden, dass die zwei miteinander verglichenen Gruppen signifikante Unterschiede bzgl. der Items Vollständigkeit des IÖS-Managementmodells (IÖS_MM_Vollständigkeit) und Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten (Org_SA_Ver) aufweisen ($p < 0,05$). Die Effektstärken beider Testungen sind jedoch als schwach zu bewerten ($r_1 = 0,27$ & $r_2 = 0,22$). Hinsichtlich der verbleibenden 45 Testvariablen bestehen keine Gegensätze ($p > 0,05$). (siehe Tab. 136)

Tabelle 136: Anwenderbefragung – Vergleich 4.1 (Mann-Whitney-U-Test) (eigene Darstellung)

| Testvariablen (Items) | Gesamt | Asymptotische Signifikanz (p) ¹⁰¹ | Effektstärke (r) |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------|----------------------------------------------|------------------|
| Holistische Bewertung | | | |
| Inhaltliche Konsistenz des IÖS-Managementmodells (IÖS_MM_inhalt_Konsistenz) | 80 | 0,361 | 0,10 |
| Vollständigkeit des IÖS-Managementmodells (IÖS_MM_Vollständigkeit) | 80 | 0,017 | 0,27 |
| Aufbau des IÖS-Managementmodells (IÖS_MM_Aufbau) | 80 | 0,158 | 0,16 |
| Nützlichkeit | | | |
| IÖS-Konzept (IÖS_Konzept_Nütz) | 80 | 0,160 | 0,16 |
| Element Organisation (Org_Nütz) | 80 | 0,370 | 0,10 |
| Element Innovationsökosystem (IÖS_Nütz) | 80 | 0,280 | 0,12 |
| Element Innovationsobjekt (Inno_Nütz) | 80 | 0,443 | 0,09 |
| Organisationsbezogene Führung (Org_Führung_Nütz) | 80 | 0,131 | 0,17 |
| IÖS-bezogene Führung (IÖS_Führung_Nütz) | 80 | 0,425 | 0,09 |
| Innovationsobjektbezogene Führung (Inno_Führung_Nütz) | 80 | 0,312 | 0,11 |
| Organisationsbezogene Ressourcen (Org_Res_Nütz) | 80 | 0,412 | 0,09 |
| IÖS-bezogene Ressourcen (IÖS_Res_Nütz) | 80 | 0,056 | 0,21 |
| Innovationsobjektbezogene Ressourcen (Inno_Res_Nütz) | 80 | 0,353 | 0,10 |
| Schnittstellen (Org_Schnitt_Nütz) | 80 | 0,383 | 0,10 |
| Partnerschaften (IÖS_PS_Nütz) | 80 | 0,802 | 0,03 |
| Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten (Org_SA_Nütz) | 80 | 0,060 | 0,21 |
| IÖS-bezogene Schlüsselaktivitäten (IÖS_SA_Nütz) | 80 | 0,117 | 0,18 |
| Innovationsobjektbezogene Schlüsselaktivitäten (Inno_SA_Nütz) | 80 | 0,102 | 0,18 |
| Organisationsbezogene Kosten (Org_Kosten_Nütz) | 80 | 0,249 | 0,13 |
| IÖS-bezogene Kosten (IÖS_Kosten_Nütz) | 80 | 0,894 | 0,01 |
| Innovationsobjektbezogene Kosten (Inno_Kosten_Nütz) | 80 | 0,829 | 0,02 |
| Innovationsprozess (IP_Nütz) | 80 | 0,700 | 0,04 |
| Organisationsbezogenes externes Umfeld (Org_Umfeld_Nütz) | 80 | 0,590 | 0,06 |
| IÖS-bezogenes externes Umfeld (IÖS_Umfeld_Nütz) | 80 | 0,886 | 0,02 |
| Innovationsobjektbezogenes externes Umfeld (Inno_Umfeld_Nütz) | 80 | 0,822 | 0,03 |

¹⁰¹ Auf Basis der Stichprobengrößen wird die asymptotische Signifikanz betrachtet (Corder & Foreman, 2009, S. 66; Janssen & Laatz, 2013, S. 626)

| Verständlichkeit | | | |
|--------------------------------------------------------------|----|-------|------|
| IÖS-Konzept (IÖS_Konzept_Ver) | 80 | 0,247 | 0,13 |
| Element Organisation (Org_Ver) | 80 | 0,197 | 0,14 |
| Element Innovationsökosystem (IÖS_Ver) | 80 | 0,478 | 0,08 |
| Element Innovationsobjekt (Inno_Ver) | 80 | 0,931 | 0,01 |
| Organisationsbezogene Führung (Org_Führung_Ver) | 80 | 0,097 | 0,19 |
| IÖS-bezogene Führung (IÖS_Führung_Ver) | 80 | 0,720 | 0,04 |
| Innovationsobjektbezogene Führung (Inno_Führung_Ver) | 80 | 0,495 | 0,08 |
| Organisationsbezogene Ressourcen (Org_Res_Ver) | 80 | 0,572 | 0,06 |
| IÖS-bezogene Ressourcen (IÖS_Res_Ver) | 80 | 0,131 | 0,17 |
| Innovationsobjektbezogene Ressourcen (Inno_Res_Ver) | 80 | 0,156 | 0,16 |
| Schnittstellen (Org_Schnitt_Ver) | 80 | 0,136 | 0,17 |
| Partnerschaften (IÖS_PS_Ver) | 80 | 0,918 | 0,01 |
| Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten (Org_SA_Ver) | 80 | 0,047 | 0,22 |
| IÖS-bezogene Schlüsselaktivitäten (IÖS_SA_Ver) | 80 | 0,216 | 0,14 |
| Innovationsobjektbezogene Schlüsselaktivitäten (Inno_SA_Ver) | 80 | 0,183 | 0,15 |
| Organisationsbezogene Kosten (Org_Kosten_Ver) | 80 | 0,781 | 0,03 |
| IÖS-bezogene Kosten (IÖS_Kosten_Ver) | 80 | 0,441 | 0,09 |
| Innovationsobjektbezogene Kosten (Inno_Kosten_Ver) | 80 | 0,459 | 0,08 |
| Innovationsprozess (IP_Ver) | 80 | 0,926 | 0,01 |
| Organisationsbezogenes externes Umfeld (Org_Umfeld_Ver) | 80 | 0,639 | 0,05 |
| IÖS-bezogenes externes Umfeld (IÖS_Umfeld_Ver) | 80 | 0,591 | 0,06 |
| Innovationsobjektbezogenes externes Umfeld (Inno_Umfeld_Ver) | 80 | 0,806 | 0,03 |

Vergleich 4.2: Personen, die nur einem Amateursportverein zugehörig sind (n = 34) & Personen, die nur einem Sportartikel/-gerätehersteller zugehörig sind (n = 26)

Die Betrachtung des Vergleichs 4.2 illustriert, dass zwischen Personen, die lediglich einem Amateursportverein oder einem Sportartikel/-gerätehersteller zugehörig sind, keine Divergenzen in der Einschätzung des konzipierten IÖS-Managementmodells bestehen ($p > 0,05$). (siehe Tab. 137)

Tabelle 137: Anwenderbefragung – Vergleich 4.2 (Mann-Whitney-U-Test) (eigene Darstellung)

| Testvariablen (Items) | Gesamt | Asymptotische Signifikanz (p) ¹⁰² | Effektstärke (r) |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------|----------------------------------------------|------------------|
| Holistische Bewertung | | | |
| Inhaltliche Konsistenz des IÖS-Managementmodells (IÖS MM inhalt Konsistenz) | 60 | 0,193 | 0,17 |
| Vollständigkeit des IÖS-Managementmodells (IÖS MM Vollständigkeit) | 60 | 0,386 | 0,11 |
| Aufbau des IÖS-Managementmodells (IÖS MM Aufbau) | 60 | 0,918 | 0,01 |
| Nützlichkeit | | | |
| IÖS-Konzept (IÖS Konzept Nütz) | 60 | 0,156 | 0,18 |
| Element Organisation (Org Nütz) | 60 | 0,281 | 0,14 |
| Element Innovationsökosystem (IÖS Nütz) | 60 | 0,294 | 0,14 |
| Element Innovationsobjekt (Inno Nütz) | 60 | 0,333 | 0,12 |
| Organisationsbezogene Führung (Org Führung Nütz) | 60 | 0,904 | 0,02 |
| IÖS-bezogene Führung (IÖS Führung Nütz) | 60 | 0,919 | 0,01 |
| Innovationsobjektbezogene Führung (Inno Führung Nütz) | 60 | 0,292 | 0,14 |
| Organisationsbezogene Ressourcen (Org Res Nütz) | 60 | 0,622 | 0,06 |
| IÖS-bezogene Ressourcen (IÖS Res Nütz) | 60 | 0,404 | 0,11 |
| Innovationsobjektbezogene Ressourcen (Inno Res Nütz) | 60 | 0,340 | 0,12 |
| Schnittstellen (Org Schnitt Nütz) | 60 | 0,969 | 0,01 |
| Partnerschaften (IÖS PS Nütz) | 60 | 0,857 | 0,02 |
| Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten (Org SA Nütz) | 60 | 0,120 | 0,20 |
| IÖS-bezogene Schlüsselaktivitäten (IÖS SA Nütz) | 60 | 0,373 | 0,12 |
| Innovationsobjektbezogene Schlüsselaktivitäten (Inno SA Nütz) | 60 | 0,066 | 0,24 |
| Organisationsbezogene Kosten (Org Kosten Nütz) | 60 | 0,581 | 0,07 |
| IÖS-bezogene Kosten (IÖS Kosten Nütz) | 60 | 0,975 | 0,00 |
| Innovationsobjektbezogene Kosten (Inno Kosten Nütz) | 60 | 0,397 | 0,11 |
| Innovationsprozess (IP Nütz) | 60 | 0,059 | 0,24 |
| Organisationsbezogenes externes Umfeld (Org Umfeld Nütz) | 60 | 0,322 | 0,13 |
| IÖS-bezogenes externes Umfeld (IÖS Umfeld Nütz) | 60 | 0,245 | 0,15 |
| Innovationsobjektbezogenes externes Umfeld (Inno Umfeld Nütz) | 60 | 0,450 | 0,10 |

¹⁰² Auf Basis der Stichprobengrößen wird die asymptotische Signifikanz betrachtet (Corder & Foreman, 2009, S. 66; Janssen & Laatz, 2013, S. 626)

| Verständlichkeit | | | |
|--------------------------------------------------------------|----|-------|------|
| IÖS-Konzept (IÖS_Konzept_Ver) | 60 | 0,565 | 0,07 |
| Element Organisation (Org_Ver) | 60 | 0,733 | 0,04 |
| Element Innovationsökosystem (IÖS_Ver) | 60 | 0,626 | 0,06 |
| Element Innovationsobjekt (Inno_Ver) | 60 | 0,338 | 0,12 |
| Organisationsbezogene Führung (Org_Führung_Ver) | 60 | 0,532 | 0,08 |
| IÖS-bezogene Führung (IÖS_Führung_Ver) | 60 | 0,981 | 0,00 |
| Innovationsobjektbezogene Führung (Inno_Führung_Ver) | 60 | 0,624 | 0,06 |
| Organisationsbezogene Ressourcen (Org_Res_Ver) | 60 | 0,498 | 0,09 |
| IÖS-bezogene Ressourcen (IÖS_Res_Ver) | 60 | 0,919 | 0,01 |
| Innovationsobjektbezogene Ressourcen (Inno_Res_Ver) | 60 | 0,800 | 0,03 |
| Schnittstellen (Org_Schnitt_Ver) | 60 | 0,301 | 0,13 |
| Partnerschaften (IÖS_PS_Ver) | 60 | 0,917 | 0,01 |
| Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten (Org_SA_Ver) | 60 | 0,751 | 0,04 |
| IÖS-bezogene Schlüsselaktivitäten (IÖS_SA_Ver) | 60 | 0,871 | 0,02 |
| Innovationsobjektbezogene Schlüsselaktivitäten (Inno_SA_Ver) | 60 | 0,570 | 0,07 |
| Organisationsbezogene Kosten (Org_Kosten_Ver) | 60 | 0,519 | 0,08 |
| IÖS-bezogene Kosten (IÖS_Kosten_Ver) | 60 | 0,470 | 0,09 |
| Innovationsobjektbezogene Kosten (Inno_Kosten_Ver) | 60 | 0,816 | 0,03 |
| Innovationsprozess (IP_Ver) | 60 | 0,994 | 0,00 |
| Organisationsbezogenes externes Umfeld (Org_Umfeld_Ver) | 60 | 0,664 | 0,06 |
| IÖS-bezogenes externes Umfeld (IÖS_Umfeld_Ver) | 60 | 0,307 | 0,01 |
| Innovationsobjektbezogenes externes Umfeld (Inno_Umfeld_Ver) | 60 | 0,509 | 0,09 |

Nachfolgend wird das Spektrum der betrachteten Anwendergruppen erweitert, mit dem Ziel, abseits des Charakterisierungsmerkmals der Organisationszugehörigkeit mögliche Kontraste der Bewertung des konzipierten IÖS-Managementmodells auf Basis differierender Ausprägungen der Konstrukte IÖS-Erfahrung und IÖS-Wissen zu eruieren, um das entwickelte Modell ggf. auf Nutzer mit unterschiedlichen IÖS-bezüglichen Erfahrungs- und Wissensständen anzupassen (Vergleiche 5 und 6). Darüber hinaus werden sieben weitere Parameter¹⁰³ in Form von Gruppierungsvariablen mittels Kruskal-Wallis-Test überprüft, welche in den Anhängen XXXI – XXXVII aufgeführt sind. Die Ergebnisse zeigen insgesamt Unterschiede zwischen elf Gruppen. Aufgrund durchgehend schwacher Effektstärken werden diese im Folgenden jedoch nicht tiefergehend thematisiert.

6.6.5.8 Vergleich auf Basis der IÖS-Erfahrung¹⁰⁴

Wie in Tab. 139 aufgeführt, belegt die Untersuchung des Vergleichs 5, dass keine signifikanten Unterschiede zwischen den betrachteten Gruppen bestehen ($p > 0,05$) und somit die in Tab. 138 aufgeführte H0 nicht verworfen werden kann.

¹⁰³ Gruppierungsvariablen: Position innerhalb der Organisation (Proband_Pos_Org), Mitarbeiteranzahl der Organisation (Org_Mitarbeiter), Umsatz der Organisation (Org_Umsatz), Mitgliederanzahl des Amateursportvereins (AV_Mitglieder), Position innerhalb des Amateursportvereins (Proband_Pos_AV), Region, ökonomischer Status der Region (Region_Ökonom_Status)

¹⁰⁴ Gruppierungsvariable: IÖS_Erfahrung

Tabelle 138: Anwenderbefragung – Vergleich auf Basis der IÖS-Erfahrung (eigene Darstellung)

| Nr. | Vergleich | Testverfahren | Hypothesen |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | Personen, die IÖS-Erfahrung <u>besitzen</u> & Personen, die <u>keine</u> IÖS-Erfahrung <u>besitzen</u> . | Mann-Whitney-U-Test | H0: Bzgl. der Testvariable besteht kein Unterschied zwischen Personen, die IÖS-Erfahrung <u>besitzen</u> & Personen, die <u>keine</u> IÖS-Erfahrung <u>besitzen</u> . H1: Bzgl. der Testvariable besteht ein Unterschied zwischen Personen, die IÖS-Erfahrung <u>besitzen</u> & Personen, die <u>keine</u> IÖS-Erfahrung <u>besitzen</u> . |

Zusätzlich verdeutlicht wird das Ergebnis des Mann-Whitney-U-Tests durch die Anhänge XXV – XXVII, welche illustrieren, dass sich die MW der analysierten Testvariablen zwischen Personen mit und ohne IÖS-Erfahrung nicht bedeutend voneinander unterscheiden. Aus diesen geht ebenfalls hervor, dass das konzipierte Managementmodell sowohl von Personen mit als auch ohne IÖS-Erfahrung mehrheitlich positiv bewertet wird.

Tabelle 139: Anwenderbefragung – Vergleich 5 (Mann-Whitney-U-Test) (eigene Darstellung)

| Item | Gesamt | Asymptotische Signifikanz (p) ¹⁰⁵ | Effektstärke (r) |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------|--------------------------------------------------|------------------|
| Holistische Bewertung | | | |
| Inhaltliche Konsistenz des IÖS-Managementmodells (IÖS MM inhalt Konsistenz) | 192 | 0,555 | 0,04 |
| Vollständigkeit des IÖS-Managementmodells (IÖS MM Vollständigkeit) | 192 | 0,119 | 0,11 |
| Aufbau des IÖS-Managementmodells (IÖS MM Aufbau) | 192 | 0,595 | 0,04 |

¹⁰⁵ Auf Basis der Stichprobengrößen wird die asymptotische Signifikanz betrachtet (Corder & Foreman, 2009, S. 66; Janssen & Laatz, 2013, S. 626)

Nützlichkeit

| | | | |
|---------------------------------------------------------------|-----|-------|------|
| IÖS-Konzept (IÖS Konzept Nütz) | 192 | 0,189 | 0,09 |
| Element Organisation (Org Nütz) | 192 | 0,449 | 0,05 |
| Element Innovationsökosystem (IÖS Nütz) | 192 | 0,767 | 0,02 |
| Element Innovationsobjekt (Inno Nütz) | 192 | 0,497 | 0,05 |
| Organisationsbezogene Führung (Org Führung Nütz) | 192 | 0,820 | 0,02 |
| IÖS-bezogene Führung (IÖS Führung Nütz) | 192 | 0,866 | 0,12 |
| Innovationsobjektbezogene Führung (Inno Führung Nütz) | 192 | 0,860 | 0,01 |
| Organisationsbezogene Ressourcen (Org Res Nütz) | 192 | 0,888 | 0,01 |
| IÖS-bezogene Ressourcen (IÖS Res Nütz) | 192 | 0,915 | 0,01 |
| Innovationsobjektbezogene Ressourcen (Inno Res Nütz) | 192 | 0,425 | 0,06 |
| Schnittstellen (Org Schnitt Nütz) | 192 | 0,300 | 0,07 |
| Partnerschaften (IÖS PS Nütz) | 192 | 0,215 | 0,09 |
| Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten (Org SA Nütz) | 192 | 0,866 | 0,01 |
| IÖS-bezogene Schlüsselaktivitäten (IÖS SA Nütz) | 192 | 0,594 | 0,04 |
| Innovationsobjektbezogene Schlüsselaktivitäten (Inno SA Nütz) | 192 | 0,431 | 0,06 |
| Organisationsbezogene Kosten (Org Kosten Nütz) | 192 | 0,640 | 0,03 |
| IÖS-bezogene Kosten (IÖS Kosten Nütz) | 192 | 0,432 | 0,06 |
| Innovationsobjektbezogene Kosten (Inno Kosten Nütz) | 192 | 0,426 | 0,06 |
| Innovationsprozess (IP Nütz) | 192 | 0,234 | 0,09 |
| Organisationsbezogenes externes Umfeld (Org Umfeld Nütz) | 192 | 0,378 | 0,06 |
| IÖS-bezogenes externes Umfeld (IÖS Umfeld Nütz) | 192 | 0,930 | 0,01 |
| Innovationsobjektbezogenes externes Umfeld (Inno Umfeld Nütz) | 192 | 0,555 | 0,04 |

Verständlichkeit

| | | | |
|--------------------------------------------------------------|-----|-------|------|
| IÖS-Konzept (IÖS Konzept Ver) | 192 | 0,280 | 0,08 |
| Element Organisation (Org Ver) | 192 | 0,702 | 0,03 |
| Element Innovationsökosystem (IÖS Ver) | 192 | 0,545 | 0,04 |
| Element Innovationsobjekt (Inno Ver) | 192 | 0,862 | 0,01 |
| Organisationsbezogene Führung (Org Führung Ver) | 192 | 0,566 | 0,04 |
| IÖS-bezogene Führung (IÖS Führung Ver) | 192 | 0,400 | 0,06 |
| Innovationsobjektbezogene Führung (Inno Führung Ver) | 192 | 0,571 | 0,04 |
| Organisationsbezogene Ressourcen (Org Res Ver) | 192 | 0,326 | 0,07 |
| IÖS-bezogene Ressourcen (IÖS Res Ver) | 192 | 0,340 | 0,07 |
| Innovationsobjektbezogene Ressourcen (Inno Res Ver) | 192 | 0,396 | 0,06 |
| Schnittstellen (Org Schnitt Ver) | 192 | 0,395 | 0,06 |
| Partnerschaften (IÖS PS Ver) | 192 | 0,644 | 0,03 |
| Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten (Org SA Ver) | 192 | 0,908 | 0,01 |
| IÖS-bezogene Schlüsselaktivitäten (IÖS SA Ver) | 192 | 0,999 | 0,00 |
| Innovationsobjektbezogene Schlüsselaktivitäten (Inno SA Ver) | 192 | 0,218 | 0,09 |
| Organisationsbezogene Kosten (Org Kosten Ver) | 192 | 0,810 | 0,02 |
| IÖS-bezogene Kosten (IÖS Kosten Ver) | 192 | 0,545 | 0,04 |
| Innovationsobjektbezogene Kosten (Inno Kosten Ver) | 192 | 0,554 | 0,04 |
| Innovationsprozess (IP Ver) | 192 | 0,483 | 0,05 |
| Organisationsbezogenes externes Umfeld (Org Umfeld Ver) | 192 | 0,806 | 0,02 |
| IÖS-bezogenes externes Umfeld (IÖS Umfeld Ver) | 192 | 0,586 | 0,04 |
| Innovationsobjektbezogenes externes Umfeld (Inno_Umfeld_Ver) | 192 | 0,585 | 0,04 |

6.6.5.9 Vergleich auf Basis des IÖS-Wissens¹⁰⁶

Kongruent zu Vergleich 4 basiert der in Tab. 140 aufgeführte Vergleich 6 ebenfalls auf dem Kruskal-Wallis-Test und analysiert Unterschiede zwischen fünf Personengruppen, die kein bis sehr gutes IÖS-Wissen aufweisen.

Tabelle 140: Anwenderbefragung – Vergleich auf Basis des IÖS-Wissens (eigene Darstellung)

| Nr. | Vergleich | Testverfahren | Hypothesen |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6 | Personen, die IÖS-Wissen <u>besitzen</u> & Personen, die <u>kein</u> IÖS-Wissen <u>besitzen</u> . | Kruskal-Wallis-Test | H0: Bzgl. der Testvariable besteht kein Unterschied zwischen Personen, die IÖS-Wissen <u>besitzen</u> & Personen, die <u>kein</u> IÖS-Wissen <u>besitzen</u> . H1: Bzgl. der Testvariable besteht ein Unterschied zwischen Personen, die IÖS-Wissen <u>besitzen</u> & Personen, die <u>kein</u> IÖS-Wissen <u>besitzen</u> . |

Die Ergebnisse der Testung zeigen, dass bei 10 von 47 Items signifikante Unterschiede auftreten ($p < 0,05$), sodass diese jeweils einem tiefergehenden paarweisen Vergleich mittels Post-hoc-Test (Post-hoc-Test) unterzogen werden (siehe Tab. 141).

Tabelle 141: Anwenderbefragung – Vergleich 6 a) (Kruskal-Wallis-Test) (eigene Darstellung)

| Item | Gesamt | Asymptotische Signifikanz (p) |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------------------------|
| Holistische Bewertung | | |
| Inhaltliche Konsistenz des IÖS-Managementmodells (IÖS MM inhalt Konsistenz) | 192 | 0,287 |
| Vollständigkeit des IÖS-Managementmodells (IÖS MM Vollständigkeit) | 192 | 0,268 |
| Aufbau des IÖS-Managementmodells (IÖS MM Aufbau) | 192 | 0,007 |
| Nützlichkeit | | |
| IÖS-Konzept (IÖS Konzept Nütz) | 192 | 0,199 |
| Element Organisation (Org Nütz) | 192 | 0,051 |
| Element Innovationsökosystem (IÖS Nütz) | 192 | 0,144 |
| Element Innovationsobjekt (Inno Nütz) | 192 | 0,154 |
| Organisationsbezogene Führung (Org Führung Nütz) | 192 | 0,576 |
| IÖS-bezogene Führung (IÖS Führung Nütz) | 192 | 0,151 |
| Innovationsobjektbezogene Führung (Inno Führung Nütz) | 192 | 0,016 |
| Organisationsbezogene Ressourcen (Org Res Nütz) | 192 | 0,010 |
| IÖS-bezogene Ressourcen (IÖS Res Nütz) | 192 | 0,051 |
| Innovationsobjektbezogene Ressourcen (Inno Res Nütz) | 192 | 0,046 |
| Schnittstellen (Org Schnitt Nütz) | 192 | 0,112 |
| Partnerschaften (IÖS PS Nütz) | 192 | 0,117 |
| Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten (Org_SA_Nütz) | 192 | 0,061 |

¹⁰⁶ Gruppierungsvariable: IÖS_Wissen

| | | |
|---------------------------------------------------------------|-----|-------|
| IÖS-bezogene Schlüsselaktivitäten (IÖS SA Nütz) | 192 | 0,022 |
| Innovationsobjektbezogene Schlüsselaktivitäten (Inno SA Nütz) | 192 | 0,048 |
| Organisationsbezogene Kosten (Org Kosten Nütz) | 192 | 0,040 |
| IÖS-bezogene Kosten (IÖS Kosten Nütz) | 192 | 0,017 |
| Innovationsobjektbezogene Kosten (Inno Kosten Nütz) | 192 | 0,027 |
| Innovationsprozess (IP Nütz) | 192 | 0,105 |
| Organisationsbezogenes externes Umfeld (Org Umfeld Nütz) | 192 | 0,306 |
| IÖS-bezogenes externes Umfeld (IÖS_Umfeld Nütz) | 192 | 0,305 |
| Innovationsobjektbezogenes externes Umfeld (Inno Umfeld Nütz) | 192 | 0,114 |

Verständlichkeit

| | | |
|--------------------------------------------------------------|-----|-------|
| IÖS-Konzept (IÖS Konzept Ver) | 192 | 0,296 |
| Element Organisation (Org Ver) | 192 | 0,861 |
| Element Innovationsökosystem (IÖS Ver) | 192 | 0,543 |
| Element Innovationsobjekt (Inno Ver) | 192 | 0,960 |
| Organisationsbezogene Führung (Org_Führung Ver) | 192 | 0,705 |
| IÖS-bezogene Führung (IÖS Führung Ver) | 192 | 0,769 |
| Innovationsobjektbezogene Führung (Inno Führung Ver) | 192 | 0,606 |
| Organisationsbezogene Ressourcen (Org Res Ver) | 192 | 0,419 |
| IÖS-bezogene Ressourcen (IÖS Res Ver) | 192 | 0,383 |
| Innovationsobjektbezogene Ressourcen (Inno Res Ver) | 192 | 0,790 |
| Schnittstellen (Org Schnitt Ver) | 192 | 0,250 |
| Partnerschaften (IÖS PS Ver) | 192 | 0,251 |
| Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten (Org SA Ver) | 192 | 0,356 |
| IÖS-bezogene Schlüsselaktivitäten (IÖS SA Ver) | 192 | 0,354 |
| Innovationsobjektbezogene Schlüsselaktivitäten (Inno SA Ver) | 192 | 0,299 |
| Organisationsbezogene Kosten (Org Kosten Ver) | 192 | 0,036 |
| IÖS-bezogene Kosten (IÖS Kosten Ver) | 192 | 0,202 |
| Innovationsobjektbezogene Kosten (Inno Kosten Ver) | 192 | 0,116 |
| Innovationsprozess (IP Ver) | 192 | 0,717 |
| Organisationsbezogenes externes Umfeld (Org Umfeld Ver) | 192 | 0,320 |
| IÖS-bezogenes externes Umfeld (IÖS_Umfeld Ver) | 192 | 0,876 |
| Innovationsobjektbezogenes externes Umfeld (Inno_Umfeld_Ver) | 192 | 0,657 |

Die genaue Betrachtung der fünf Gruppen bzgl. der zehn Items legt 22 Unterschiede dar, die schwache Effektstärken von 0,21 – 0,28 aufweisen (siehe Tab. 142).

Tabelle 142: Anwenderbefragung – Vergleich 6 b) (Post-hoc-Test) (eigene Darstellung)

| Item | Ausprägung | Gesamt | Korrigierte Signifikanz (p) ¹⁰⁷ | Effektstärke (r) |
|------------------------------------------------------------------|------------------------|--------|---------------------------------------------------|------------------|
| Holistische Bewertung | | | | |
| Aufbau des IÖS-Managementmodells (IÖS_MM_Aufbau) | Sehr gut – Mittleres | 192 | 0,015 | 0,23 |
| | Sehr gut – Wenig | 192 | 0,003 | 0,26 |
| | Sehr gut – Kein Wissen | 192 | 0,021 | 0,22 |
| Nützlichkeit | | | | |
| Innovationsobjektbezogene Führung (Inno_Führung_Nütz) | Sehr gut - Gut | 192 | 0,021 | 0,22 |
| | Sehr gut – Mittleres | 192 | 0,033 | 0,21 |
| Organisationsbezogene Ressourcen (Org_Res_Nütz) | Sehr gut – Mittleres | 192 | 0,013 | 0,23 |
| | Sehr gut – Wenig | 192 | 0,005 | 0,25 |
| | Sehr gut – Kein Wissen | 192 | 0,034 | 0,21 |
| Innovationsobjektbezogene Ressourcen (Inno_Res_Nütz) | Sehr gut - Gut | 192 | 0,036 | 0,21 |
| | Sehr gut – Wenig | 192 | 0,027 | 0,22 |
| IÖS-bezogene Schlüsselaktivitäten (IÖS_SA_Nütz) | Sehr gut – Mittleres | 192 | 0,024 | 0,22 |
| | Sehr gut – Wenig | 192 | 0,036 | 0,21 |
| Innovationsobjektbezogene Schlüsselaktivitäten (Inno_SA_Nütz) | Sehr gut – Wenig | 192 | 0,045 | 0,21 |
| Organisationsbezogene Kosten (Org_Kosten_Nütz) | Sehr gut – Mittleres | 192 | 0,030 | 0,21 |
| | Sehr gut – Wenig | 192 | 0,034 | 0,21 |
| | Sehr gut – Kein Wissen | 192 | 0,032 | 0,21 |
| IÖS-bezogene Kosten (IÖS_Kosten_Nütz) | Sehr gut – Mittleres | 192 | 0,023 | 0,22 |
| | Sehr gut – Wenig | 192 | 0,018 | 0,22 |
| | Sehr gut – Kein Wissen | 192 | 0,014 | 0,23 |
| Innovationsobjektbezogene Kosten (Inno_Kosten_Nütz) | Sehr gut – Wenig | 192 | 0,031 | 0,21 |
| | Sehr gut – Kein Wissen | 192 | 0,010 | 0,28 |
| Verständlichkeit | | | | |
| Organisationsbezogene Kosten (Org_Kosten_Ver) | Sehr gut – Kein Wissen | 192 | 0,018 | 0,23 |

Zusätzlich werden die Erkenntnisse durch die Anhänge XXVIII – XXX illustriert, welche diese in Form von einem Balkendiagramm und zwei Netzdiagrammen grafisch untermauern. Insbesondere wird anhand dieser veranschaulicht, dass Personen, die ihr IÖS-Wissen als „sehr gut“ einschätzen, das IÖS-Managementmodell tendenziell negativer bewerten als Probanden, die eine andere Merkmalsausprägungen aufweisen.

¹⁰⁷ Die Betrachtung der korrigierten Signifikanz beruht auf der Intension die Nullhypothese nicht fälschlicherweise aufgrund eines zu niedrigen Alphafehler zu werfen (Corder & Foreman, 2009, S. 105).

6.6.5.10 Teilfazit zu den gezogenen Vergleichen

In 4 von 8 Vergleichen¹⁰⁸ bestätigen sich signifikante Unterschiede zwischen den getesteten Gruppen hinsichtlich der Evaluation des IÖS-Managementmodells in den Untersuchungspunkten der holistischen Bewertung des Konzepts sowie der Nützlichkeit/Verständlichkeit der Informationstexte und Leitfragen. Eine Handlungsempfehlung, das IÖS-Managementmodell einer konzeptionellen Anpassung zu unterziehen, wird daraus jedoch nicht geschlussfolgert, weil die ermittelten Effektstärken der identifizierten Divergenzen als schwach zu bewerten sind bzw. wie im Falle des Vergleichs 4 signifikante Ergebnisse durch tiefergehende Untersuchungen verworfen werden müssen. Insgesamt ist basierend auf den vorliegenden Daten zu konstatieren, dass das entwickelte Führungsmodell in vielen Teilen einer konsensualen Bewertung unterliegt, die, wie die Deskriptivstatistik zeigt, zumeist positiv ausgeprägt ist.

Dennoch wird abschließend mittels der Two-Step-Clusteranalyse ein exploratives Analyseverfahren gewählt, um erschöpfend zu überprüfen, ob sich innerhalb der Daten heterogene Anwendergruppen formieren, die bzgl. der benannten Aspekte eine alternative Konzeption des IÖS-Managementmodells erfordern. Ergänzend ist anzumerken, dass sich die bisherigen Untersuchungen lediglich auf die Testung einer Gruppierungsvariable stützen, potenzielle Nutzergattungen sich jedoch unter Umständen durch Kombinationen spezifischer Ausprägungsmuster verschiedener Merkmale auszeichnen. Daher wird mit Hilfe des strukturentdeckenden Verfahrens beabsichtigt, die identifizierten Cluster auf Basis der Ausprägungen von zehn Merkmalen¹⁰⁹ zu differenzieren, mit dem Ziel, die Nutzertypen ggf. explizit charakterisieren und kategorisieren zu können.

6.6.5.11 Exploration potenzieller Anwendergruppen

Im Grundsatz wird die Clusteranalyse für die Segmentierung von Daten in Gruppen angewandt. Dabei weisen die Fälle eines Segments eine möglichst hohe Ähnlichkeit auf, während sich die gebildeten Gruppen erkennbar voneinander unterscheiden (Brosius, 2013, S. 711). Die Two-Step Clusteranalyse bedient sich diesem Ansatz ausgehend von einem zweistufigen Prozess. Dieser ist in der ersten Phase dadurch gekennzeichnet, dass provisorische Cluster generiert werden, welche in der zweiten Phase einer stärkeren Verdichtung unterliegen (Voss, 2000, S. 762). Vorteil dieses Verfahrenswegs ist die Möglichkeit, große Datenmengen zu segmentieren und die optimale Clusteranzahl zu bestimmen, was bei 192 Fällen zweckdienlich erscheint (Schendera, 2010, S. 96). Dabei orientiert sich die Umsetzung der Two-Step Clusteranalyse an dem folgenden Vorgehen:

¹⁰⁸ Siehe Vergleiche 1, 4, 4.1 & 6

¹⁰⁹ IÖS-Wissen (IÖS_Wissen), IÖS-Erfahrung (IÖS_Erfahrung), Organisationstyp (Org_Typ), Position innerhalb der Organisation (Proband_Pos_Org), Mitarbeiteranzahl der Organisation (Org_Mitarbeiter), Umsatz der Organisation (Org_Umsatz), Mitgliedschaft in einem Amateursportverein (AV_Mitglied), Mitgliederanzahl des Amateursportvereins (AV_Mitglieder), Position innerhalb des Amateursportvereins (Proband_Pos_AV), Region, ökonomischer Status der Region (Region_Ökonom_Status)

-
1. Auswahl der Segmentierungsmerkmale
 2. Prüfung der Verfahrensvoraussetzungen
 3. Auswahl des Distanzmaßes
 4. Testung der Datenstruktur mittels SPSS 23
 5. Auswertung der Ergebnisse

Dem dargelegten Ablauf kongruent, werden im ersten Schritt die Attribute selektiert, welche zur Segmentierung der Stichprobe dienen. Im konkreten Fall umfasst dies jeweils die Items, die unter den Aspekten holistische Bewertung des IÖS-Managementmodells sowie Nützlichkeit/Verständlichkeit der Informationstexte und Leitfragen subsumierten werden (vgl. Tab. 141). Daran anschließend wird sich der Prüfung der Items hinsichtlich deren Eignung für eine Two-Step-Clusteranalyse gewidmet (siehe Anhang XXXVIII). Insbesondere sind hier zwei kritische Prüfpunkte zu diskutieren. Zunächst sei in diesem Zusammenhang die Normalverteilung der Daten thematisiert, welche sowohl nach dem Kolmogorov-Smirnov- als auch nach dem Shapiro-Wilk-Test nicht gegeben ist (siehe Anhänge XXXIX, XLI, XLIII), weil beide Prüfverfahren bei größeren Stichproben, meist sehr sensitiv reagieren. Daher wird sich an der Faustregel von Kline (1998, S. 82) orientiert. Diese folgt weniger strengen Vorgaben und stellt erst bei einer Schiefe von > 3 und einer Wölbung > 8 die Normalverteilung der Daten infrage. Hiervon ausgehend können alle in die nachfolgenden Untersuchungen einbezogenen Items als normalverteilt angesehen werden, sodass bspw. auch von einem Logarithmieren der Daten abgesehen wird. Weiterhin kritisch zu betrachten ist die Testung der verwendeten Items auf Unabhängigkeit (Schendera, 2010, S. 115). So zeigen die mittels bivariater Korrelation generierten Matrixen (siehe Anhänge XL, XLII, XLIV), dass alle getesteten Variablen untereinander korrelieren und die Voraussetzung somit als nicht erbracht angesehen werden kann. Da die Two-Step-Clusteranalyse jedoch gegen Verletzungen der Annahmen ein robustes Verfahren darstellt, sind trotz dessen verlässliche Ergebnisse im Zuge der Datenanalyse zu erwarten (Janssen & Laatz, 2013, S. 496; Schendera, 2010, S. 115). Folglich wird in der Verletzung dieser Voraussetzung kein Abbruchkriterium gesehen.

Bevor sich abschließend der Testung und Auswertung der Daten gewidmet wird, ist das für die Two-Step-Clusteranalyse zu verwendende Distanzmaß zu bestimmen. Basierend auf der Gegebenheit, dass die zu analysierenden Items mittels fünfstufiger Skalen erhoben werden, die in ihrer Beschaffenheit und Funktionsweise als metrisch-skaliert gelten (siehe Kap. 6.4.1), wird wie von Schendera (2010, S. 97) empfohlen das euklidische Distanzmaß verwendet.

Auswertung des Segmentierungsmerkmals „Holistische Bewertung des IÖS-Managementmodells“

Die Durchführung der Two-Step-Clusteranalyse ergibt eine optimale Anzahl von zwei Segmenten, die mit einem als gut zu bewertenden Silhouetten-Kohäsions- und Trennungsmesswert von 0,6 evaluiert wird. Kritisch zu betrachten ist die Häufigkeitsverteilungen der Cluster, da Segment 2 lediglich 4,7% (neun Fälle) der Gesamtstichprobe repräsentiert. Folglich können die Ergebnisse weiterführender Tests zur Identifikation von Unterscheidungskriterien der beiden Gruppen nur als vage Indizien klassifiziert werden, da der geringe Umfang des Clusters 2 für einen repräsentativen Vergleich mit Cluster 1 als bedenklich zu betrachten ist, sodass davon abgesehen wird (Forschungsfrage vi.a.

wird verworfen). Eine tiefergehende Analyse und Differenzierung der Gruppen wäre jedoch bspw. mittels des bereits verwendeten Mann-Whitney-U-Tests¹¹⁰ möglich bzw. könnte in Form von Kreuztabellen¹¹¹ in Kombination mit Chi-Quadrat-Tests¹¹² realisiert werden.

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass mit 183 Fällen (95,3%) ein Großteil der Befragten in Cluster 1 zu verorten ist.

Wie die deskriptive Statistik für das Segment zeigt, bewertet diese Anwendergruppe das Führungsmodell bzgl. der Parameter inhaltliche Konsistenz, Vollständigkeit und Aufbau mehrheitlich positiv (siehe Tab. 143). Lediglich das Item IÖS_Konzept_Nützlich fällt mit einem MD = 3,00 etwas ab, wohingegen alle weiteren Konstrukte in den Kategorien Nützlichkeit und Verständlichkeit einen MD \geq 4,00 aufweisen (siehe Tab. 144 – 145). Folglich kann auf Basis der vorliegenden Daten angenommen werden, dass das IÖS-Managementmodell einer profunden konsensualen Konzeption entspricht, da das Cluster 1 bis auf wenige Ausnahmen die Gesamtstichprobe abbildet.

Tabelle 143: Anwenderbefragung – Auswertung des Segmentierungsmerkmals Holistische Bewertung des IÖS-Managementmodells: Inhaltliche Konsistenz, Vollständigkeit & Aufbau des IÖS-Managementmodells (eigene Darstellung)

| Inhaltliche Konsistenz | | aHV | Prozent | Kumulierte Prozente | MW | SA | MD |
|------------------------|------|-----|---------|---------------------|------|------|------|
| Gültig (n=183) | 2,00 | 5 | 2,7 | 2,7 | 4,02 | 0,76 | 4,00 |
| | 3,00 | 35 | 19,1 | 21,9 | | | |
| | 4,00 | 94 | 51,4 | 73,2 | | | |
| | 5,00 | 49 | 26,8 | 100,00 | | | |
| Vollständigkeit | | aHV | Prozent | Kumulierte Prozente | MW | SA | MD |
| Gültig (n=183) | 2,00 | 8 | 4,4 | 4,4 | 4,01 | 0,83 | 4,00 |
| | 3,00 | 38 | 20,8 | 25,1 | | | |
| | 4,00 | 81 | 44,3 | 69,4 | | | |
| | 5,00 | 56 | 30,6 | 100,0 | | | |
| Aufbau | | aHV | Prozent | Kumulierte Prozente | MW | SA | MD |
| Gültig (n=183) | 2,00 | 4 | 2,2 | 4,4 | 4,09 | 0,82 | 4,00 |
| | 3,00 | 41 | 22,4 | 24,8 | | | |
| | 4,00 | 72 | 39,3 | 63,9 | | | |
| | 5,00 | 66 | 36,1 | 100,0 | | | |

¹¹⁰ IÖS-Wissen (IÖS_Wissen), Mitarbeiteranzahl der Organisation (Org_Mitarbeiter), Umsatz der Organisation (Org_Umsatz), Mitgliederanzahl des Amateursportvereins (AV_Mitglieder)

¹¹¹ IÖS-Erfahrung (IÖS_Erfahrung), Organisationstyp (Org_Typ), Position innerhalb der Organisation (Proband_Pos_Org), Mitgliedschaft in einem Amateursportverein (AV_Mitglied), Position innerhalb des Amateursportvereins (Proband_Pos_AV), Region (Region), Ökonomischer Status der Region (Region_Ökonom_Status)

¹¹² Bei einer geringen Stichprobengröße wie im Falle des Cluster 1 empfiehlt sich im Zuge der Durchführung eines Chi-Quadrat-Tests die Anwendung „Exakter Tests“ (Janssen & Laatz, 2013, S. 43, 778 ff.).

Tabelle 144: Anwenderbefragung – Auswertung des Segmentierungsmerkmals Holistische Bewertung des IÖS-Managementmodells: Nützlichkeit der Informationstexte & Leitfragen (eigene Darstellung)

| Item | Gesamt | MW | SA | MD |
|---------------------------------------------------------------|--------|------|------|------|
| IÖS-Konzept (IÖS_Konzept_Nütz) | 183 | 3,47 | 0,94 | 3,00 |
| Element Organisation (Org_Nütz) | 183 | 3,65 | 0,95 | 4,00 |
| Element Innovationsökosystem (IÖS_Nütz) | 183 | 3,64 | 0,95 | 4,00 |
| Element Innovationsobjekt (Inno_Nütz) | 183 | 3,63 | 0,93 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Führung (Org_Führung_Nütz) | 183 | 4,03 | 0,81 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Führung (IÖS_Führung_Nütz) | 183 | 3,92 | 0,89 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Führung (Inno_Führung_Nütz) | 183 | 3,90 | 0,87 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Ressourcen (Org_Res_Nütz) | 183 | 3,96 | 0,95 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Ressourcen (IÖS_Res_Nütz) | 183 | 3,98 | 0,89 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Ressourcen (Inno_Res_Nütz) | 183 | 4,04 | 0,87 | 4,00 |
| Schnittstellen (Org_Schnitt_Nütz) | 183 | 4,06 | 0,91 | 4,00 |
| Partnerschaften (IÖS_PS_Nütz) | 183 | 4,15 | 0,87 | |
| Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten (Org_SA_Nütz) | 183 | 3,68 | 1,00 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Schlüsselaktivitäten (IÖS_SA_Nütz) | 183 | 3,66 | 1,00 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Schlüsselaktivitäten (Inno_SA_Nütz) | 183 | 3,71 | 0,94 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Kosten (Org_Kosten_Nütz) | 183 | 4,23 | 0,87 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Kosten (IÖS_Kosten_Nütz) | 183 | 4,09 | 0,94 | |
| Innovationsobjektbezogene Kosten (Inno_Kosten_Nütz) | 183 | 4,10 | 0,92 | 4,00 |
| Innovationsprozess (IP_Nütz) | 183 | 4,19 | 0,78 | 4,00 |
| Organisationsbezogenes externes Umfeld (Org_Umfeld_Nütz) | 183 | 3,97 | 0,89 | 4,00 |
| IÖS-bezogenes externes Umfeld (IÖS_Umfeld_Nütz) | 183 | 3,87 | 0,90 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogenes externes Umfeld (Inno_Umfeld_Nütz) | 183 | 3,95 | 0,85 | 4,00 |

Tabelle 145: Anwenderbefragung – Auswertung des Segmentierungsmerkmals Holistische Bewertung des IÖS-Managementmodells: Verständlichkeit der Informationstexte & Leitfragen (eigene Darstellung)

| Item | Gesamt | MW | SA | MD |
|--------------------------------------------------------------|--------|------|------|------|
| IÖS-Konzept (IÖS_Konzept_Ver) | 183 | 3,83 | 0,93 | 4,00 |
| Element Organisation (Org_Ver) | 183 | 4,11 | 0,83 | 4,00 |
| Element Innovationsökosystem (IÖS_Ver) | 183 | 4,01 | 0,88 | 4,00 |
| Element Innovationsobjekt (Inno_Ver) | 183 | 3,96 | 0,88 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Führung (Org_Führung_Ver) | 183 | 4,22 | 0,79 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Führung (IÖS_Führung_Ver) | 183 | 4,11 | 0,81 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Führung (Inno_Führung_Ver) | 183 | 4,06 | 0,79 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Ressourcen (Org_Res_Ver) | 183 | 4,18 | 0,85 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Ressourcen (IÖS_Res_Ver) | 183 | 4,17 | 0,81 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Ressourcen (Inno_Res_Ver) | 183 | 4,19 | 0,79 | 4,00 |
| Schnittstellen (Org_Schnitt_Ver) | 183 | 4,19 | 0,83 | 4,00 |
| Partnerschaften (IÖS_PS_Ver) | 183 | 4,25 | 0,79 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten (Org_SA_Ver) | 183 | 3,95 | 1,01 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Schlüsselaktivitäten (IÖS_SA_Ver) | 183 | 3,89 | 0,97 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Schlüsselaktivitäten (Inno_SA_Ver) | 183 | 3,98 | 0,96 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Kosten (Org_Kosten_Ver) | 183 | 4,37 | 0,77 | 5,00 |
| IÖS-bezogene Kosten (IÖS_Kosten_Ver) | 183 | 4,28 | 0,79 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Kosten (Inno_Kosten_Ver) | 183 | 4,28 | 0,80 | 4,00 |
| Innovationsprozess (IP_Ver) | 183 | 4,19 | 0,80 | 4,00 |
| Organisationsbezogenes externes Umfeld (Org_Umfeld_Ver) | 183 | 4,08 | 0,83 | 4,00 |
| IÖS-bezogenes externes Umfeld (IÖS_Umfeld_Ver) | 183 | 4,03 | 0,85 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogenes externes Umfeld (Inno_Umfeld_Ver) | 183 | 4,14 | 0,77 | 4,00 |

Auswertung des Segmentierungsmerkmals „Nützlichkeit der Informationstexte und Leitfragen“

Vergleichbar zur Auswertung des Segmentierungsmerkmals „Holistische Bewertung“ weist die Two-Step-Clusteranalyse im Rahmen der Untersuchung des Aspekts „Nützlichkeit der Informationstexte und Leitfragen“ eine optimale Anzahl von zwei Segmenten aus (Silhouetten-Kohäsions- und Trennungsmesswert = 0,6), die sich in ihrer Größe ebenfalls stark voneinander unterscheiden (Cluster 1 = 8 Fälle; Cluster 2 = 184), sodass auch hier keine tiefergehende merkmalspezifische Differenzierung der Gruppen angestrebt wird (Forschungsfrage vi.a. wird verworfen).

Ferner zeichnet sich bzgl. der deskriptiven Statistik ein kongruentes Bild. So werden die Parameter inhaltliche Konsistenz, Vollständigkeit und Aufbau des IÖS-Managementmodells im Zuge des Clusters 2 überwiegend positiv bewertet (siehe Tab. 146), mit der Ausnahme des Items IÖS_Konzept_Nütz, welches mit einem MD = 3,00 einer etwas schwächeren Evaluation unterliegt (siehe Tab. 147 – 148). Sonstige Variablen besitzen einen MD \geq 4,00. Geschlussfolgert wird daher analog zur vorherigen Analyse, dass der Managementansatz einer profunden konsensualen Konzeption kongruent ist, da die Gesamtstichprobe bis auf wenige Ausnahmen von einem Cluster abgebildet wird.

Tabelle 146: Anwenderbefragung – Auswertung des Segmentierungsmerkmals Nützlichkeit der Informationstexte & Leitfragen: Inhaltliche Konsistenz, Vollständigkeit & Aufbau des IÖS-Managementmodells (eigene Darstellung)

| Inhaltliche Konsistenz | | aHV | Prozent | Kumulierte Prozente | MW | SA | MD |
|------------------------|------|-----|---------|---------------------|------|------|------|
| Gültig (n=184) | 1,00 | 1 | 0,5 | 0,5 | 4,00 | 0,81 | 4,00 |
| | 2,00 | 7 | 3,8 | 4,3 | | | |
| | 3,00 | 33 | 17,9 | 22,3 | | | |
| | 4,00 | 94 | 51,1 | 73,4 | | | |
| | 5,00 | 49 | 26,6 | 100,0 | | | |
| Vollständigkeit | | aHV | Prozent | Kumulierte Prozente | MW | SA | MD |
| Gültig (n=184) | 2,00 | 11 | 6,0 | 6,0 | 3,98 | 0,87 | 4,00 |
| | 3,00 | 37 | 20,1 | 26,1 | | | |
| | 4,00 | 80 | 43,5 | 69,6 | | | |
| | 5,00 | 56 | 30,4 | 100,0 | | | |
| Aufbau | | aHV | Prozent | Kumulierte Prozente | MW | SA | MD |
| Gültig (n=184) | 2,00 | 10 | 5,4 | 5,4 | 4,05 | 0,88 | 4,00 |
| | 3,00 | 36 | 19,6 | 25,0 | | | |
| | 4,00 | 72 | 39,1 | 64,1 | | | |
| | 5,00 | 66 | 35,9 | 100,0 | | | |

Tabelle 147: Anwenderbefragung – Auswertung des Segmentierungsmerkmals Nützlichkeit der Informationstexte & Leitfragen: Nützlichkeit der Informationstexte & Leitfragen (eigene Darstellung)

| Item | Gesamt | MW | SA | MD |
|---------------------------------------------------------------|--------|------|------|------|
| IÖS-Konzept (IÖS_Konzept_Nütz) | 184 | 3,47 | 0,94 | 3,00 |
| Element Organisation (Org_Nütz) | 184 | 3,66 | 0,93 | 4,00 |
| Element Innovationsökosystem (IÖS_Nütz) | 184 | 3,65 | 0,93 | 4,00 |
| Element Innovationsobjekt (Inno_Nütz) | 184 | 3,63 | 0,92 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Führung (Org_Führung_Nütz) | 184 | 4,03 | 0,80 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Führung (IÖS_Führung_Nütz) | 184 | 3,92 | 0,88 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Führung (Inno_Führung_Nütz) | 184 | 3,90 | 0,85 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Ressourcen (Org_Res_Nütz) | 184 | 4,00 | 0,88 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Ressourcen (IÖS_Res_Nütz) | 184 | 4,01 | 0,85 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Ressourcen (Inno_Res_Nütz) | 184 | 4,06 | 0,83 | 4,00 |
| Schnittstellen (Org_Schnitt_Nütz) | 184 | 4,07 | 0,88 | 4,00 |
| Partnerschaften (IÖS_PS_Nütz) | 184 | 4,14 | 0,89 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten (Org_SA_Nütz) | 184 | 3,72 | 0,98 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Schlüsselaktivitäten (IÖS_SA_Nütz) | 184 | 3,69 | 0,99 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Schlüsselaktivitäten (Inno_SA_Nütz) | 184 | 3,74 | 0,91 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Kosten (Org_Kosten_Nütz) | 184 | 4,25 | 0,85 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Kosten (IÖS_Kosten_Nütz) | 184 | 4,11 | 0,90 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Kosten (Inno_Kosten_Nütz) | 184 | 4,16 | 0,87 | 4,00 |
| Innovationsprozess (IP_Nütz) | 184 | 4,17 | 0,80 | 4,00 |
| Organisationsbezogenes externes Umfeld (Org_Umfeld_Nütz) | 184 | 3,98 | 0,87 | 4,00 |
| IÖS-bezogenes externes Umfeld (IÖS_Umfeld_Nütz) | 184 | 3,87 | 0,88 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogenes externes Umfeld (Inno_Umfeld_Nütz) | 184 | 3,95 | 0,83 | 4,00 |

Tabelle 148: Anwenderbefragung – Auswertung des Segmentierungsmerkmals Nützlichkeit der Informationstexte & Leitfragen: Verständlichkeit der Informationstexte & Leitfragen (eigene Darstellung)

| Item | Gesamt | MW | SA | MD |
|--------------------------------------------------------------|--------|------|------|------|
| IÖS-Konzept (IÖS_Konzept_Ver) | 184 | 3,81 | 0,93 | 4,00 |
| Element Organisation (Org_Ver) | 184 | 4,10 | 0,84 | 4,00 |
| Element Innovationsökosystem (IÖS_Ver) | 184 | 4,00 | 0,88 | 4,00 |
| Element Innovationsobjekt (Inno_Ver) | 184 | 3,94 | 0,88 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Führung (Org_Führung_Ver) | 184 | 4,21 | 0,80 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Führung (IÖS_Führung_Ver) | 184 | 4,09 | 0,82 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Führung (Inno_Führung_Ver) | 184 | 4,04 | 0,79 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Ressourcen (Org_Res_Ver) | 184 | 4,17 | 0,84 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Ressourcen (IÖS_Res_Ver) | 184 | 4,15 | 0,80 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Ressourcen (Inno_Res_Ver) | 184 | 4,18 | 0,79 | 4,00 |
| Schnittstellen (Org_Schnitt_Ver) | 184 | 4,17 | 0,84 | 4,00 |
| Partnerschaften (IÖS_PS_Ver) | 184 | 4,22 | 0,82 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Schlüsselaktivitäten (Org_SA_Ver) | 184 | 3,95 | 1,01 | 4,00 |
| IÖS-bezogene Schlüsselaktivitäten (IÖS_SA_Ver) | 184 | 3,88 | 0,98 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Schlüsselaktivitäten (Inno_SA_Ver) | 184 | 3,98 | 0,95 | 4,00 |
| Organisationsbezogene Kosten (Org_Kosten_Ver) | 184 | 4,35 | 0,77 | 5,00 |
| IÖS-bezogene Kosten (IÖS_Kosten_Ver) | 184 | 4,28 | 0,79 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogene Kosten (Inno_Kosten_Ver) | 184 | 4,30 | 0,79 | 4,00 |
| Innovationsprozess (IP_Ver) | 184 | 4,17 | 0,82 | 4,00 |
| Organisationsbezogenes externes Umfeld (Org_Umfeld_Ver) | 184 | 4,07 | 0,84 | 4,00 |
| IÖS-bezogenes externes Umfeld (IÖS_Umfeld_Ver) | 184 | 4,00 | 0,88 | 4,00 |
| Innovationsobjektbezogenes externes Umfeld (Inno_Umfeld_Ver) | 184 | 4,11 | 0,80 | 4,00 |

Auswertung des Segmentierungsmerkmals „Verständlichkeit der Informationstexte und Leitfragen“

Die Analyse des Segmentierungsmerkmals „Verständlichkeit der Informationstexte und Leitfragen“ resultiert in dem Ergebnis, dass bzgl. dieses Segmentierungsmerkmals keine Unterschiede innerhalb der Gesamtstichprobe bestehen, was durch eine optimale Clusteranzahl von 1 verdeutlicht wird. Hinsichtlich dessen sei auch bzgl. der deskriptiven Statistik auf die Kap. 6.6.5.1 und 6.6.5.2 verwiesen. In diesen wird deutlich, dass dem entwickelten IÖS-Managementansatz auch basierend auf der vorliegenden Teiluntersuchung das Attribut einer in vielen Bereichen profunden konsensualen Konzeption attestiert werden kann.

6.6.5.12 Teilfazit zur Exploration eines anwenderspezifischen IÖS-Managementmodells

Nach Testung der drei Segmentierungsmerkmale ist abschließend zu konstatieren, dass innerhalb der Stichprobe zwar leichte Gruppierungstendenzen erkennbar sind, diese jedoch aufgrund ihres geringen Ausmaßes keinen Anstoß zur Entwicklung nutzergruppenspezifischer Versionen des IÖS-Managementmodells begründen, da über eine Vielzahl von Fällen hinweg eine einheitlich profunde Bewertung des Konzepts besteht, sodass diesem in seiner Form Allgemeingültigkeit zugesprochen werden kann.

6.6.6 Limitationen

Die nachfolgenden Ausführungen fassen die in dem vorangegangenen Kapiteln diskutierte Kritikpunkte zusammen und verdichten diese zu den Limitationen der Studie C2.

Relative Fallauswahl

Wie in der Studie B ist die relative Fallauswahl ebenfalls im Rahmen der Studie C2 kritisch anzumerken, sodass resümiert werden muss, dass die organisationale Vielfalt des Sports durch die gezogene Stichprobe nur teilweise und nicht vollumfänglich abgebildet wird. Folglich können aus den spezifischen Aussagen, die für Profisport-, Amateursportvereine und Sportartikel/-gerätehersteller gelten, lediglich Annahmen abgeleitet werden, die hinsichtlich des gesamten Sportsektors tiefergehend zu untersuchen sind. Ergänzend ist diesbezüglich zu erwähnen, dass die aktive Fallsuche und -auswahl im Bereich der Amateursportvereine auf den deutschen Raum beschränkt ist, um im Zuge der Datenerhebung deren Praktikabilität und Realisierbarkeit zu gewährleisten (siehe Kap. 6.6.2). Wie in Kap. 4.2.8 bereits dargestellt, bieten die ausgewählten Fokusgruppen jedoch einen profunden Ausgangspunkt, sodass für den Einstieg in die Exploration des Forschungskontexts das Augenmerk auf diese fällt.

Stichprobenzusammensetzung

Weiterhin im Zuge der Ergebnisreflexion zu berücksichtigen sind Aspekte der Stichprobenzusammensetzung. Insbesondere ist zu beobachten, dass 54,7% der Befragten angeben bereits Erfahrungen mit IÖS zu besitzen (siehe Kap. 6.6.4), was unter Umstände hinsichtlich der tatsächlichen Grundgesamtheit nicht zu vermuten ist. Untermauert wird dies durch den Part a) der in Studie B begründeten These, dass das IÖS-Modell innerhalb des Forschungskontexts „Sport“ generell kein etabliertes Konzept ist. Part b)¹¹³ hingegen bietet jedoch einen möglichen Erklärungsansatz für die ausgeprägte Anzahl an Fällen mit IÖS-Erfahrung (siehe Kap. 4.3.1). Weitere Untersuchungen sind hier zu erwägen. Zudem ist markant, dass 70,9% der Personen, die angaben Mitglied in einem Amateursportverein zu sein auch gleichzeitig bei einem Profisportverein oder Sportartikel/-gerätehersteller arbeiten (vgl. Kap. 6.6.5.7). Dies dürfte ebenso nicht der Realität entsprechen,

¹¹³ a) Das IÖS-Modell ist innerhalb des Forschungskontexts „Sport“ kein generell etabliertes Konzept, b) es unterliegt jedoch einer prosperierenden Entwicklung.

da eine weitaus höhere Zahl von Menschen anzunehmen ist, die Teil eines Amateursportvereins sind, jedoch keiner Beschäftigung bei einem Profisportverein oder Sportartikel/-geräthehersteller nachgehen.

Weiterhin ist festzustellen, dass die gesammelten Daten, mit einer Verteilung von 143 (deutsch) zu 49 (englisch) Fällen, überwiegend dem deutschsprachigen Raum und somit einem europäisch geprägten Sportsystem entspringen. Wird diesbezüglich berücksichtigt, dass sich Führungssysteme im Sport auf interkontinentaler Ebene im Club- sowie Ligen-sektor unterscheiden und auch Länder, Regionen sowie kulturelle und soziale Umfelder in ihrem Innovationsmindsets divergieren (Andreff, 2011; Breuer, Werff, Hoekman & Nagel, 2015; Fort, 2000; Kumar, 2014; MacMillan, Shane & Venkataraman, 1995), ist zu beachten, dass die angeführten Faktoren einen Einfluss auf die Bewertung des IÖS-Managementmodells haben könnten. Folglich sind die generierten Forschungsergebnisse in ihrer Gültigkeit differenziert zu betrachten und je nach Kontext zu überprüfen.

Fragebogenumfang

Grundsätzlich zu kritisieren ist die ca. 30 Minuten lange Bearbeitungsdauer des Fragebogens, welche wie in Kap. 6.6.4 erläutert nicht zwingend ein ausschlaggebender Faktor für die Abbruchquote von 61,9% sein muss. Jedoch ist anzunehmen, dass sich ein geringerer Zeitaufwand positiv auf die Teilnahme an der Studie auswirken würde, dies jedoch in Anbetracht der Komplexität des Themenfelds nicht zu realisieren ist. Daher wurde die Studie C2 ähnlich wie die Studie C1 mit einer Spendenoption und einem Gewinnspiel verknüpft, um Probanden zu gewinnen und die Anzahl an unvollständigen Fragebögen zu minimieren.

Korrelation der Segmentierungsvariablen

Wie bereits in Kap. 6.6.5.11 thematisiert, liegt im Zuge der Two-Step-Clusteranalyse eine Voraussetzungsverletzung vor, die darin besteht, dass alle Segmentierungsvariablen untereinander korrelieren. Da die Erfüllung dieses Kriteriums zwar wünschenswert, aber nicht dringend notwendig ist, wurde das angesprochene Verfahren angewandt und die generierten Ergebnisse ausgewertet.

Clusterstruktur

Zusätzlich besteht eine weitere Limitation der Anwenderstudie im Zusammenhang mit der Exploration eines anwenderspezifischen IÖS-Managementmodells. Konkret bezieht sich dies auf die substanziell divergente Verteilung der Fälle auf die segmentierten Cluster, was zur Folge hat, dass von einem tiefergehenden Vergleich der identifizierten Gruppen abgesehen wird (siehe Kap. 6.6.5.11).

Wohl wissend der aufgeführten Limitation bietet die Studie C2 erste Erkenntnisse, die zur Evaluation des konzipierten IÖS-Managementmodells beitragen und somit einen Input leisten, dessen Implementierung im Sport durch eine nutzerorientierte Ausgestaltung zu unterstützen.

6.6.7 Reflexion der Forschungserkenntnisse

Die Reflexion der Studie C2 stellt im Kontext der Forschungsfragen i. – iii. heraus, dass dem entwickelten IÖS-Managementmodell inhaltliche Konsistenz, Vollständigkeit und ein profunder Aufbau attestiert werden kann. Dies bestätigen 70% der Gesamtstichprobe mit einer positiven Bewertung der angeführten Aspekte (siehe Kap. 6.6.5.1 - 6.6.5.2). Gleiches Resultat ergibt sich aus den Vergleichen der Anwendergruppen, die darlegen, dass die positive Bewertung der untersuchten Faktoren durchaus einem Konsens unterliegt (siehe Kap. 6.6.5.3 – 6.6.5.12).

In Hinblick auf die Forschungsfrage i.a. ist zu konstatieren, dass auch hier eine mehrheitlich hohe Zustimmung der Umfrageteilnehmer bzgl. der Einschätzung von Nützlichkeit und Verständlichkeit der abgefragten Management-Units zu verzeichnen ist (siehe Kap. 6.6.5.1 - 6.6.5.2). Mit einem MD = 3,00 auffällig negativ bewertet, wird lediglich die Nützlichkeit des Items IÖS-Konzept (IÖS_Konzept_Nütz), was in diesem Fall für dessen Restrukturierung spricht.

Mit wenigen Ausnahmen ergibt sich ein nahezu kongruentes Bild für die Vergleiche der Nutzertypen (siehe Kap. 6.6.6.3 – 6.6.6.12). Danach lassen sich bei vereinzelt Aspekten in 4 von 8 Gegenüberstellungen Kontraste identifizieren. Bspw. zwischen Personen, die ihr IÖS-Wissen als sehr gut bewerten und Umfrageteilnehmern, die hinsichtlich dessen einer anderen Einschätzung sind. Diese sowie weitere Unterschiede unterliegen jedoch nur schwachen Effektstärken oder werden in tiefergehenden Test nicht bestätigt. Folglich kann im Kontext der Forschungsfragen v. und vi. konkludiert werden, dass sowohl die auf Basis von vordefinierten Merkmalsattributen als auch die explorierten Anwendergruppen keine bedeutenden Divergenzen bzgl. der Bewertung des entwickelten IÖS-Managementmodells aufweisen, die eine nutzertypusspezifische Anpassung des Konzepts verlangen.

Betreffs der Forschungsfrage iv. formieren sich online Workshops, Video-Tutorials, online Plattformen und offline Workshops als präferierte Medien zur Vermittlung des IÖS-Managementmodells.

In Summe ist festzuhalten, dass mit dem konzipierten IÖS-Managementmodell, die gesetzte Zielstellung der Entwicklung eines praktikablen und nutzerzentrierten Ansatzes zum Aufbau und zur Führung von IÖS Folge geleistet werden konnte.¹¹⁴ Dies belegen die Erkenntnisse der Studie C2. Ebenso kann aus diesen abgeleitet werden, dass die Entwicklung und Evaluation eines sportspezifischen IÖS-Managementmodells als gerechtfertigtes Forschungsziel Bestand hat. Denn die Ergebnisse stellen dar, dass 54,7% der Befragten zwar bereits Erfahrungen mit IÖS gesammelt haben, was ein Indiz für die prosperierende Entwicklung des Konzepts ist, aber 84,4% der Probanden nur mittleres bis kein Wissen über diesen Themenkomplex besitzen. In Form des entwickelten Managementmodells besteht somit ein Ansatzpunkt, IÖS im Sport zu implementieren und deren Potenziale nutzbar zu machen.

Wird der Blick in die Zukunft gerichtet, bietet es sich in einem nächsten Schritt an, das IÖS-Managementmodell mit Praxispartnern zu testen und auf Basis qualitativer Verfahren zu evaluieren. Ebenfalls erkenntnisreich wäre es, die durchgeführte Studie auf diverse Stakeholder des Sports auszuweiten, um somit insbesondere die Fragestellung v., vi., vi.a. voranzutreiben und auf einer größeren und vielfältigeren Datenbasis zu fundieren.

¹¹⁴ Der Aspekte der Nützlichkeit des IÖS-Konzepts (IÖS_Konzept_Nütz) sei davon ausgenommen.

7 Synopse

Wie in Kap. 1 dargelegt, resultiert das Interesse an der Exploration des I(Ö)S-Modells im Kontext des Sports aus dessen Relevanz für die Entwicklung von Innovationen in einem zunehmend komplexen und hochkompetitiven Markt- und Wettbewerbsumfeld sowie der vermeintlichen Divergenz des Status quo von IÖS in Wissenschaft und Praxis.

Diesbezüglich orientiert sich die Umsetzung der gewählten Aufgabenstellung an einem mehrstufigen Forschungsdesign, welches zunächst die Studien A und B umfasst, mit der Intension das Untersuchungsziel aus einer wissenschafts- bzw. praxisbezogenen Perspektive zu eruieren.

Deren Erkenntnisse konkludieren wiederum in einer synthetisierten Forschungsagenda, von der fortan zukünftige Studien systematisch abgeleitet werden können, wie durch die Studie C exemplifiziert wird.

Die nachfolgenden Ausführungen fassen zentrale Aspekte der Studien A, B sowie C zusammen, erörtern die Konstitution der generierten Forschungsagenda und geben ein abschließendes Fazit zum Nutzen der Forschungsarbeit.

Studie A – Reflexion des Stands der I(Ö)S-Forschung

Mittels einer systematischen und repräsentativen Literaturanalyse formiert Studie A die Strukturierung der I(Ö)S-Forschung auf Basis verschiedener Kategorien¹¹⁵ (Cleven et al., 2009; Cooper, 1988). Die aus der Stichprobe (n=715) generierten Daten lassen folgende Rückschlüsse auf den Stand der IÖS-Forschung zu:

- Das Forschungsfeld weist eine hohe Komplexität sowie Diffusität auf, was sich insbesondere in den diversen Ausprägungen der Kategorien I(Ö)S-Typologie (42), Domäne (61) und Untersuchungsschwerpunkt (23) manifestiert.
- Die Sub-Kategorien der Untersuchungsbereiche Untersuchungsschwerpunkt, I(Ö)S-Typologie, Ebene, Domäne und Methodik klassifizieren sich hinsichtlich ihres Reflexionsgrads in profund, partiell oder rudimentär exploriert.
- Sechs zentrale I(Ö)S-Typologien¹¹⁶ und fünf tiefgehend eruierte Untersuchungsschwerpunkte¹¹⁷ modellieren die theoretische Basis des Forschungsfelds.
- Die wissenschaftliche Qualifizierung des Forschungsfelds wird durch den hinlänglichen Einsatz theoretisch-konzeptioneller sowie empirisch qualitativer als auch quantitativer Forschungsmethodiken unterstrichen.
- Das IÖS-Modell stellt analog zum IN/IS-Ansatz ein generisches Rahmenmodell zur Analyse und Strukturierung vernetzter Innovationsprozesse dar, unterliegt jedoch in Nuancen einer holistischeren Konzeption, welche im Zuge der Studien B und C als theoretisch-konzeptioneller Rahmen präferiert wird.
- Der Forschungskontext „Sport“ wird von der Potenz des Forschungsfelds nicht durchdrungen und ist als rudimentär exploriert zu betrachten.

¹¹⁵ Theoretische Perspektive, (Untersuchungs-)Ebene, Domäne, Methodik und Untersuchungsschwerpunkt

¹¹⁶ IN/IS-, IÖS-, NIS-, RIS-, SIS- und TIS-Modell

¹¹⁷ Konzept, Rollen, Struktur, Interorganisationale Beziehungen und Innovationspolitik

Weiterführend können innerhalb des erhobenen Datensets 56 Forschungslücken in neun Analysebereichen identifiziert werden, die eine strukturierte und wissenschaftsgeleitete Forschungsagenda modellieren. Diese spezifiziert sich in 31 Forschungslücken, die ein explizites Erkenntnispotenzial bzgl. des Forschungskontexts und ein substantielles Erkenntnispotenzial hinsichtlich des Forschungsfelds besitzen.

25 Forschungslücken weisen hingegen sowohl für den Forschungskontext als auch das Forschungsfeld ein explizites Erkenntnispotenzial auf.

17 untersuchte Kategorien implizieren zwar ein substantielles Erkenntnispotenzial für den Forschungskontext, jedoch kein substantielles Erkenntnispotenzial für das Forschungsfeld. Folglich werden diese nicht als relevante Forschungslücken bewertet.

Studie B – Reflexion des IÖS-Modells aus praxisorientierter Perspektive

Fundiert auf 25 problemzentrierten Interviews (Witzel, 1985), deren Analyse dem Ansatz der Grounded Theory folgt (Corbin & Strauss, 1996), umspannt Studie B die Reflexion des IÖS-Konzepts aus praxisorientierter Sicht, indem drei repräsentative Organisationstypen des Sports¹¹⁸ einer näheren Betrachtung unterzogen werden (Brandmaier & Schimany, 1998, S. 14 ff.; Elmoose-Østerlund et al., 2020; Seiringer, 2005, S. 14 ff.).

Die Erkenntnisse der Forschungsarbeit geben dabei Anlass zur These, dass das IÖS-Modell innerhalb des Forschungskontexts „Sport“ kein generell etabliertes Konzept ist, es jedoch einer prosperierenden Entwicklung unterliegt.

Eine Spezifizierung dieser Aussage ergibt sich aus den in Tab. 149 angeführten Annahmen, welche den Status quo von IÖS im Sport direkt kontextualisieren bzw. vorteilhafte und nachteilige Voraussetzungen darlegen.

¹¹⁸ Profisportvereine, Amateursportvereine, Sportartikel/-gerätehersteller

Tabelle 149: Status quo sportspezifischer IÖS (eigene Darstellung)

| | - | + |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Direkte Kontextualisierung des Status quo von IÖS im Sport | <ul style="list-style-type: none"> • Die Partizipation an IÖS ist im Sport nicht etabliert und besitzt keine weitverbreitete strategische Relevanz. • Bzgl. des IÖS-Modells bestehen im Sport Verständnis- und Wissenslücken. • Lediglich 2 von 22 Untersuchungsobjekten partizipieren kontinuierlich an einem IÖS. | <ul style="list-style-type: none"> • Innerhalb des Sports besteht grundsätzlich eine positive Einstellung gegenüber IÖS. • Erste Sportorganisationen agieren in unterschiedlicher Weise in sportspezifischen IÖS bzw. IÖS-ähnlichen Strukturen. |
| Voraussetzungen | <ul style="list-style-type: none"> • Das Verständnis der Konstrukte „Innovation“ und „Innovationsfähigkeit“ unterliegt im Sport partiellen bis gravierenden Defiziten. • Trotz der hohen Relevanz von Innovationen für Sportorganisationen ist ein profund strukturiertes Innovationsmanagement innerhalb dieser mehrheitlich nicht etabliert. • Der Sport charakterisiert sich als kritischer, konträrer und passiver Innovationskontext. | <ul style="list-style-type: none"> • Im Sport ist weitgehend ein Verständnis bzgl. der Bedeutung von Innovationen und der Fähigkeit Innovationen zu entwickeln verankert. • Das mehrheitlich rudimentär bzw. prosperierend ausgeprägte Innovationsmanagement in Sportorganisationen bietet einen grundlegenden Rahmen, aus dem Strukturen geschaffen oder professionalisiert werden können, die in profunden IÖS-Schnittstellen resultieren. • Im Sport vorhandene Innovationskooperationen und Partnernetzwerke stellen Potenziale dar, die zu IÖS ausgebaut werden könne. |

Induziert aus dem definierten Status quo konstituieren sich 13 praxisrelevante Themenschwerpunkte in Verbindung mit IÖS, aus deren Exploration ein konkreter Mehrwert für den Sportsektor zu erwarten ist.

Synthetisierte Forschungsagenda

Ausgehend von dem Untersuchungsziel sowohl einen wissenschaftsgeleiteten als auch praxisorientierten Zugang zum Forschungskontext „IÖS im Sport“ und dem Forschungsfeld „IÖS“ zu generieren, konkludieren die Untersuchungsergebnisse der Studien A und B in einer synthetisierten Forschungsagenda, die eine systematische Ableitung zukünftiger Forschungsinteressen erlaubt. (Bodemer & Ruggeri, 2012)

Diese konstruiert sich aus der Gegenüberstellung der 13 praxisrelevanten Themenschwerpunkte der Studie B sowie den 23 identifizierten Untersuchungsschwerpunkten, drei Ebenen und sechs Domänen der Studie A. Als Resultat ergeben sich 605 potenzielle Untersuchungsfelder, wovon 183 ein explizites Erkenntnispotenzial bzgl. des Forschungskontexts und ein substantielles Erkenntnispotenzial hinsichtlich des Forschungsfelds immanent ist. 296 Schnittstellen weisen sowohl für den Forschungskontext als auch das Forschungsfeld ein explizites Erkenntnispotenzial auf und bei 126 potenziellen Untersuchungsfeldern besteht kein substantielles Erkenntnispotenzial für das Forschungsfeld, jedoch ein substantielles Erkenntnispotenzial für den Forschungskontext.

Studie C – Die Entwicklung und Evaluation eines sportspezifischen IÖS-Managementmodells

Die Anwendung der synthetisierten Forschungsagenda erfolgt exemplarisch im Rahmen der Studie C und konkretisiert sich in der Entwicklung und Evaluation eines sportspezifischen IÖS-Managementmodells. Abgeleitet wird die gesetzte Zielstellung aus dem praxisrelevanten Themenschwerpunkt „Die Untersuchung und Entwicklung sportspezifischer IÖS-Führungs- und Managementmodelle“ (siehe Kap. 4.3.2) und dem Untersuchungsschwerpunkt „Strategisches Management“ sowie der Untersuchungsebene „Mikro“, welche beide als partiell reflektiert klassifiziert werden (siehe Kap. 3.3.4).

Initiiert wird das Forschungsvorhaben durch die theoretische Strukturierung sowie inhaltliche Ausgestaltung des IÖS-Managementmodells, dessen Konzeption auf folgenden Aspekten beruht:

- Thematisch-qualifizierte Quellen des Literaturportfolios der Studie A
- Sensibilisierende Konzepte der Studie B
- Zentrale Forschungserkenntnisse der Studie B
- Thematisch korrespondierende Ansätze wie dem Business Model Canvas

Für das Modell ergeben sich daraus drei zentrale Elemente (Organisation, Innovationsökosystem, Innovationsobjekt), die durch acht Management-Units (Führung, Ressourcen, IÖS-Schnittstellen, Partnerschaften, Schlüsselaktivitäten, Kosten, Innovationsprozess, externes Umfeld) konzeptionell abgebildet werden und multipel miteinander verknüpft sind.

Die anschließende Evaluation des entwickelten IÖS-Managementmodells wird mittels des Erhebungsinstruments der Online-Befragung umgesetzt und gliedert sich in drei Phasen (Hering & Wagner, 2014). Phase 1 (Studie C1) beinhaltet die Identifikation konzeptioneller Schwächen des IÖS-Managementmodells auf Basis von elf Expertenfeedbacks. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wird in Phase 2 die Modifikation des Modells vollzogen, was die in Tab. 150 beschriebenen Maßnahmen umfasst.

Tabelle 150: Studie C1 – Modifikation des IÖS-Managementmodells (eigene Darstellung)

| Modifikation | Inhaltliche Konsistenz | Vollständigkeit | Aufbau | Praktikabilität | Verständlichkeit | Nützlichkeit |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------|--------|-----------------|------------------|--------------|
| Ergänzung einer detaillierten inhaltlichen Einführung in das IÖS-Managementmodell | | | x | | | |
| Rekonfiguration der grafischen Darstellung des IÖS-Managementmodells | | | x | | | |
| Erhebung didaktischer Umsetzungsformate des IÖS-Managementmodells im Rahmen der Studie C2 | | | | x | | |
| Reformulierung von 14 Informationstexten | | | | | x | |
| Entfernung von 14 als redundant empfundenen Leitfragen | | | | | | x |

Phase 3 (Studie C2) komplementiert die Evaluation des konzipierten Managementansatzes durch die Befragung von 192 potenziellen Anwendern. Fünf zentrale Ergebnisse sind diesbezüglich hervorzuheben:

- Über 70% der Gesamtstichprobe attestieren dem IÖS-Managementmodell eine inhaltliche Konsistenz, Vollständigkeit und einen profunden Aufbau.
- 22 von 23 Informationstexte und Leitfragen werden von der Mehrheit der Studienteilnehmer als nützlich erachtet.
- Das Gros der Befragten befindet alle Informationstexte und Leitfragen als verständlich.
- Workshops, Video-Tutorials, online Plattformen und offline Workshops werden von der Vielzahl der Probanden als präferierte Medien zur Vermittlung des IÖS-Managementmodells angesehen.
- Der Vergleich unterschiedlicher Nutzertypen ergibt mit wenigen Ausnahmen ein nahezu kongruentes Bild bzgl. der Evaluation des IÖS-Managementmodells, so dass von dessen nutzertypuspezifischen Anpassung abgesehen wird.

Abschließendes Fazit

In Reflexion der vorliegenden Arbeit ist zu konstatieren, dass diese aufbauend auf den generierten Untersuchungserkenntnissen einen Weg darlegt, wie die systematische Progression der IÖS-Forschung auf Grundlage einer synthetisierten Forschungsagenda in wissenschafts- sowie praxisrelevante Themenfeldern organisiert und vorangetrieben werden kann.

8 Literaturverzeichnis

- Aarts, N. & Klerkx, L. (2013). The interaction of multiple champions in orchestrating innovation networks: Conflicts and complementarities. *Technovation*, 33, 193-210.
- Adner, R. (2006). Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem. *Harvard Business Review*, 84(4), 98-107.
- Adner, R. & Feiler, D. (2019). Interdependence, Perception, and Investment Choices: An Experimental Approach to Decision Making in Innovation Ecosystems. *Organization Science*, 30(1), 109-125.
- Adner, R. & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations *Strategic Management Journal*, 31(3), 306-333.
- Agouridas, V., Assimakopoulos, D., Gies, O. & Ritala, P. (2013). Value creation and capture mechanisms in innovation ecosystems: a comparative case study. *International Journal of Technology Management*, 63(3/4), 244-267.
- Aguiar-Noury, A. & Garcia-del-Barrio, P. (2021). Global hierarchy of team-sport leagues based on internet searches and revenues: Europe vs. America. *European Journal International Management*, 15, 283-313.
- Ahlert, G., An der Heiden, I., Meyrahn, F., Preuß, H. & Repenning, S. (2015). *Wirtschaftsfaktor Fußball - Aktuelle Daten zur Sportwirtschaft*. Berlin, Bonn: Bundesinstitut für Sportwissenschaft.
- Alänge, S. & Steiber, A. (2013). A corporate system for continuous innovation: The case of Google Inc. *European Journal of Innovation Management*, 16(2), 243-264.
- Allen, T. & Shaw, R. D. (2018). Studying innovation ecosystems using ecology theory. *Technological Forecasting & Social Change*, 136, 88-102.
- Amesse, F. & DeBresson, C. (1990). Networks of innovators: A review and introduction to the issue. *Research Policy*, 20, 363-379.
- Anagnostopoulos, C. & Winand, M. (2017). Get ready to innovate! Staff's disposition to implement service innovation in non-profit sport organisations. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9(4), 579-595.
- Andreff, W. (2011). Some comparative economics of the organization of sports: competition and regulation in north American vs. European professional team sports leagues. *The European Journal of Comparative Economics*, 8(1), 3-27.

-
- Apaydin, M. & Crossan, M. M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- Archibugi, D., Howells, J. & Michie, J. (1999). Innovation Systems in a Global Economy. *Global Economy, Technology Analysis & Strategic Management*, 11(4), 527-539.
- Ardilio, A., Aslanidis, S., Bannert, M., Rogowski, T., Paukert, M., Spath, D. & Wagner, K. (2006). Die Innovationsfähigkeit des Unternehmens gezielt steigern. In H.-J. Bullinger (Hrsg.), *Fokus Innovation : Kräfte bündeln - Prozesse beschleunigen* (S. 41-109). München: Hanser.
- Armellini, F. & Bassis, N. F. (2018). Systems of innovation and innovation ecosystems: a literature review in search of complementarities. *Journal of Evolutionary Economics*, 28, 1053-1080.
- Asheim, B. T. & Coenen, L. (2005). Knowledge bases and regional innovation systems: Comparing Nordic clusters. *Research Policy*, 34, 1173-1190.
- Asheim, B. T. & Isaksen, A. (1997). Location, agglomeration and innovation: Towards regional innovation systems in Norway? *European Planning Studies*, 5(3), 299-330.
- Atalay, A., Boztepe, E. & Yücel, A. S. (2013). A different approach to the modern sport administration: method of innovation. *International Journal of Academic Research*, 5(2), 109-115.
- Audretsch, D. B. (1998). Agglomeration and the location of innovative activity *Oxford Review of Economic Policy*, 14(2), 18-29.
- Auerhammer, K., Bullinger, H. J. & Gommeringer, A. (2004). Managing innovation networks in the knowledge-driven economy. *International Journal of Production Research*, 42(17), 3337-3353.
- Autio, E. & Thomas, L. D. W. (2013). Innovation Ecosystems: Implications for Innovation Management. In M. Dodgson, D. M. Gann & N. Phillips (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Innovation Management* (S. 204-228). Oxford: Oxford University Press.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2003). *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*. (Band 10). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2016). *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*. (Band 14). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Bai, Y. & Yu, C. (2021). Opportunities and Challenges of Sporting Goods Manufacturing Industry under the New Retail Mode. *Converter Journal*, 4, 41-50.

-
- Bailey, J., Brereton, O. P., Budgen, D., Kitchenham, B., Linkman, S. & Turner, M. (2009a). Systematic literature reviews in software engineering – A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 50, 7-15.
- Bailey, J., Brereton, O. P., Budgen, D., Kitchenham, B., Linkman, S. & Turner, M. (2009b). Systematic literature reviews in software engineering – A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 51, 7-15.
- Bär, S. & Wagner, Y. (2016). Attraktivität und mediale Präsenz der Sportart Basketball. In A. Schneider, J. Köhler & F. Schumann (Hrsg.), *Sport im Spannungsfeld zwischen Medien und Psychologie* (S. 37-61). Wiesbaden: Springer VS.
- Bar-El, R. & Schwartz, D. (2015). The Role of a Local Industry Association as a Catalyst for Building an Innovation Ecosystem: An Experiment in the State of Ceara in Brazil. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 17(3), 383-399.
- Battenfeld, D., Buhr, C.-C. & Olbrich, R. (2012). *Marktforschung - Ein einführendes Lehr- und Übungsbuch*. Berlin, Heidelberg: Springer-Lehrbuch.
- Batterink, M. H., Klerkx, L., Omta, S. W. F. O. & Wubben, E. F. M. (2010). Orchestrating innovation networks: The case of innovation brokers in the agri-food sector. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 22(1), 47-76.
- Bea, F. X. & Göbel, E. (2019). *Organisation: Theorie und Gestaltung* (Band 5). München: UVK Verlag.
- Becker, S., Berg, A., De Kock, R., Kohli, S., Magnus, M.-I., Mason, E. P. & Thiel, A. (2021). *Sporting Goods 2021 - The Next Normal for an Industry in Flux* McKinsey & WFSGI.
- Beile, P. & Boote, D. N. (2005). Scholars Before Researchers: On the Centrality of the Dissertation Literature Review in Research Preparation. *educational Researcher*, 34(6), 3-15.
- Belussi, F., Sammarra, A. & Sedita, S. R. (2010). Learning at the boundaries in an “Open Regional Innovation System”: A focus on firms’ innovation strategies in the Emilia Romagna life science industry. *Research Policy*, 39, 710-721.
- Bergek, A., Carlsson, B., Jacobsson, S., Lindmarki, S. & Rickne, A. (2008). Analyzing the functional dynamics of technological innovation systems: A scheme of analysis. *Research Policy*, 37, 407-429.
- Bergek, A., Hekkert, M. P. & Jacobsson, S. (2008). Functions in innovation systems: A framework for analysing energy system dynamics and identifying goals for system-building activities by entrepreneurs and policy makers. In T. J. Foxon, J. Köhler & C. Oughton (Hrsg.), *Innovations for a Low Carbon Economy: Economic, Institutional and Management Approaches* (S. 79-111). Cheltenham: Edward Elgar.

-
- Bergek, A., Jacobsson, S. & Sandén, B. (2008). 'Legitimation' and 'development of positive externalities': Two key processes in the formation phase of technological innovation systems. *Technology Analysis & Strategic Management*, 20(5), 575-592.
- Bernus, P. & Rabelo, R. J. (2015). A holistic Model of Building Innovation Ecosystems. *IFAC-PapersOnLine*, 48(3), 2250-2257.
- Besio, C. & Jungmann, R. (2013). Innovation und Organisation: Drei Thesen zum Passungsverhältnis zweier Formen der Moderne. *Soziale Systeme*, 19(1), 127-151.
- Bessant, J., Gray, B., Hoffman, K., Marshall, N., Ramalingam, B. & Rush, H. (2014). *Innovation Management, Innovation Ecosystems and Humanitarian Innovation*
- Bessant, J. & Tidd, J. (2018). Innovation Networks. In J. Bessant & J. Tidd (Hrsg.), *Managing innovation integrating technological, market and organizational change* (6). Hoboken: Wiley.
- Biemans, W. G. (2018). *Managing innovation within networks* (Band 7). New York: Routledge.
- Bifulco, F., Russo-Spena, T. & Tregua, M. (2017). Searching through the jungle of innovation conceptualisation – System, network and ecosystem perspectives *Journal of Service Theory and Practice*, 27(5), 977-1005.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. & Mol, M. J. (2008). Management Innovation *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- Blettner, M., Klug, S. J. & Ressing, M. (2009). Systematische Übersichtsarbeiten und Metaanalysen. *Deutsches Ärzteblatt*, 106(27), 456-463.
- Bodemer, N. & Ruggeri, A. (2012). Finding a Good Research Question, in *Theory. Science*, 335(6075), 1439.
- Bogaschewsky, R. (1999). Wissens- und Informationsmanagement - Basis modernen Innovationsmanagements. In D. Meillner, I. Steinmeier & C. Tintelnot (Hrsg.), *Innovationsmanagement* (S. 79-89). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Böhler, H. (2004). *Marktforschung* (Band 3). Stuttgart: Kohlhammer.
- Böhm, A. (2009). Theoretisches Codieren: Textanalyse in der Grounded Theory. In U. Flick, I. Steinke & E. von Kardorff (Hrsg.), *Qualitative Forschung - Ein Handbuch* (7, S. 475-485). Reinbek bei Hamburg: Rowolth Taschenbuch Verlag.
- Bond, A. J., Cockayne, D., Parnell, D. & Widdop, P. (2021). Football Worlds: Business and networks during COVID-19. *Soccer & Society*, 22(1-2), 19-26.
- Bonomi Savignon, A. & Corvo, L. (2018). Government – Thrid Sector Relations and the Triple Helix Approach: Patterns in the Italian Social Innovation Ecosystem. In A. Bonomi Savignon, L. Gnan, A. Hinna & F. Monteduro (Hrsg.), *Cross-Sectoral*

-
- Relations in the Delivery of Public Services* (6, S. 95-109). Bingley: Emerald Publishing.
- Books, H. (1982). Social and Technical Innovation. In E. W. Colglazier & S. B. Lundstedt (Hrsg.), *Managing Innovation: The Social Dimension of Creativity, Invention and Technology*. New York: Pergamon Press.
- Borland, J. & MacDonald, R. (2003). Demand for sport. *Oxford review of economic policy*, 19(4), 478-502.
- Borrego, M., Foster, M. J. & Froyd, J. E. (2014). Systematic Literature Reviews in Engineering Education and Other Developing Interdisciplinary Fields. *Journal of Engineering Education*, 103(1), 45–76.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (Band 4). Heidelberg: Springer Medizin Verlag
- Bortz, J. & Weber, R. (2005). Stichprobe und Grundgesamtheit. In J. Bortz & C. Schuster (Hrsg.), *Statistik: für Human- und Sozialwissenschaftler* (7, S. 79-96). Berlin: Springer.
- Bosch-Sijtsema, P. & Bosch, J. (2014). *Aligning Innovation Ecosystem Strategies With Internal R&D*. Vortrag auf IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology.
- Bouchet, P., Hillairet, D. & Richard, G. (2009). The dual management of innovation by the Decathlon Group. A distinctive strategic system on the sports goods market. *Journal of innovation economics*, 3, 189-210.
- Bramwell, A., Hepburn, N. & Wolfe, D. A. (2012). *Growing Innovation Ecosystems: University-Industry Knowledge Transfer and Regional Economic Development in Canada* Social Sciences and Humanities Research Council of Canada.
- Brandmaier, S. & Schimany, P. (1998). *Die Kommerzialisierung des Sports - Vermarktungsprozesse im Fussball-Profisport* (Studien zur Sportsoziologie, Band 5). Hamburg: LIT Verlag.
- Breschi, S. & Malerba, F. (1997). Sectoral Innovation Systems: Technological Regimes, Schumpeterian Dynamics, and Spatial Boundaries. In C. Edquist (Hrsg.), *Systems of Innovation - Technologies, Institutions and Organizations* (S. 130-156). London: Pinter.
- Breuer, C. (2016). *Sportentwicklungsbericht 2015/2016 - Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland*. (Sportentwicklungsbericht). Bonn: Bundesinstitut für Sportwissenschaft.
- Breuer, C. & Feiler, S. (2019). *Sportvereine in Deutschland: Organisationen und Personen - Sportentwicklungsbericht für Deutschland 2017/2018 - Teil I*. Bonn:

-
- Breuer, C., Feiler, S. & Rossi, L. (2020). Determinants of non-profit sports clubs' perceived competition from commercial sports providers. *Sport Management Review*, 23, 736–749.
- Breuer, C., Orlowski, J. & Wicker, P. (2014). *Zum Wert des Sports - Eine ökonomische Betrachtung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Breuer, C. & Rohde, M. (2016). Europe's Elite Football: Financial Growth, Sporting Success, Transfer Investment, and Private Majority Investors. *International Journal of Financial Studies*, 12(4), 1-20.
- Breuer, C., Werff, H., Hoekman, R. & Nagel, S. (2015). *Sport Clubs in Europe - A Cross-National Comparative Perspective* (Sports Economics, Management and Policy, Band 12). Heidelberg: Springer.
- Breuer, C. & Wicker, P. (2013). Understanding the Importance of Organizational Resources to Explain Organizational Problems: Evidence from Nonprofit Sport Clubs in Germany. *Voluntas*, 24, 461–484.
- Brockhoff, K. (1999). *Forschung und Entwicklung: Planung und Kontrolle* (Band 5). München, Wien: R. Oldenbourg.
- Brosius, F. (2013). *SPSS 21* (Band 1). Heidelberg, Hamburg: mitp.
- Brüsemeister, T. (2008). *Qualitative Forschung - Ein Überblick* (Hagener Studentexte zur Soziologie, Band 2). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bühler-Niederberger, D. (1985). Analytische Induktion als Verfahren qualitativer Methodologie. *Zeitschrift für Soziologie*, 14(6), 475-485.
- Burmester, R. & Vahs, D. (1999). *Innovationsmanagement : von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Calia, R. C., Guerrini, F. M. & Moura, G. L. (2007). Innovation networks: From technological development to business model reconfiguration. *Technovation*, 27, 426-432.
- Campbell, D. F. J. & Carayannis, E. G. (2007). A „Mode 3“ System Approach for Knowledge Creation, Diffusion, and Use: Towards a Twenty-First-Century Fractal Innovation Ecosystem. In E. G. Carayannis & C. Ziemnowicz (Hrsg.), *Rediscovering Schumpeter - Creative Destruction Evolving into „Mode 3“* (S. 71-111). New York: Palgrave Macmillan.
- Cantù, C., Corsaro, D. & Tunisini, A. (2012). Actors' Heterogeneity in Innovation Networks. *Industrial Marketing Management*, 41(5), 780-789.
- Carlsson, B., Holmen, M., Jacobsson, S. & Rickne, A. (2002). Innovation Systems: analytical and methodological issues. *Research Policy*, 31, 233-245.

-
- Carlsson, B. & Stankiewicz, R. (1991). On the nature, function and composition of the technological system. *Evolutionary Economics*, 1, 93-118.
- Carrincazeaux, C., Doloreux, D. & Shearmur, R. (Hrsg.). (2016). *Handbook on the Geographies of Innovation* (Band 1). Cheltenham: Edward Elgar.
- Cassiolo, J. E., Maciel, M. L. & Martins Lastres, H. M. (Hrsg.). (2003). *Systems of Innovation and Development - Evidence from Brazil* Cheltenham: Edward Elgar.
- Caza, A. (2000). Context Receptivity: Innovation in an Amateur Sport Organization. *Journal of Sport Management*, 14(3), 227-242.
- Chafin, D. C. & Hughes, G. D. (1996). Turning New Product Development into a Continuous Learning Process. *Journal of Product Innovation Management*, 13, 89-104.
- Chaturvedi, S. (2007). Exploring Interlinkages between National and Sectoral Innovation Systems for Rapid Technological Catch-up: Case of Indian Biopharma-ceutical Industry. *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(5), 643-657.
- Chen, J., Chen, V. Z., Sun, S. L. & Sunny, S. A. (2018). Venture capital as an innovation ecosystem engineer in an emerging market. *International Business Review*.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* (Band 1). Boston: Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17.
- Chesbrough, H. & Saffo, P. (2013). Social Web as an Innovation Ecosystem. In H. Oinas-Kukkonen (Hrsg.), *Technology, work, and globalization* (S. 105-119). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Chiba, N. (2012). Globalisation and management of the National Basketball Association since the 1980s. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 11(3/4), 143-157.
- Cho, S.-J., Jin, J. & Lee, K. (2009). Dynamics of catch-up in mobile phones and automobiles in China: sectoral systems of innovation perspective. *China Economic Journal*, 2(1), 25-53.
- Cleven, A., Niehaves, B., Plattfaut, R., Reimer, K., Soimons, A. & vom Brocke, J. (2009). *Reconstructing the Giant: On the Importance of Rigour in Documenting the Literature Search Process*. Vortrag auf 17th European Conference on Information Systems (ECIS 2009), Verona, Italien.
- Coccia, M. (2015). Patterns of innovative outputs across climate zones: the geography of innovation. *Prometheus*, 33(2), 165-186.
- Cohen, J. (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.

-
- Constantinos, M. (2006). Disruptive Innovation: In Need of Better Theory. *The Journal of Product Innovation Management*, 23, 19-25.
- Cooke, P. (1992). Regional Innovation Systems: Competitive Regulation in the New Europe. *Geoforum*, 23(3), 365-382.
- Cooke, P. (1998). Introduction: Origins of the concept. In H.-J. Braczyk, P. Cooke & M. Heidenreich (Hrsg.), *Regional Innovation Systems: The role of governance in a globalized world* (1, S. 2-25). Bristol: UCL Press.
- Cooke, P. (2017). Complex spaces: global innovation networks & territorial innovation systems in information & communication technologies. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 3(9), 1-23.
- Cooke, P. & Morgan, K. (1994). The regional innovation system in Baden-Württemberg. *International Journal of Technology Management*, 9(3-4), 394-429.
- Cooper, H. (1988). Organizing knowledge syntheses: A taxonomy of literature reviews. *Knowledge, Technology & Policy*, 1, 104–126.
- Cooper, R. (1996). Overhauling the new product process. *Industrial Marketing Management*, 25(6), 465-482.
- Cooper, R. & Kleinschmidt, E. J. (1990). *New Products: The Key Factors in Success*. Chicago: American Marketing Association.
- Corbin, J. & Strauss, A. L. (1996). *Grounded Theory - Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz Psychologie Verlag Union.
- Corder, G. W. & Foreman, D. I. (2009). *Nonparametric statistics for non-statisticians - a step-by-step approach*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Crawford, M. (1994). *New Products Management*. Boston: Irwin, Burr Ridge.
- Cusumano, M. A. & Gawer, A. (2014). Industry Platforms and Ecosystem Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 417-433.
- D’Allura, G. M., Galvagno, M. & Mocciano Li Destri, A. (2012). Regional Innovation Systems: A Literatur Review. *Business Systems Review*, 1(1), 139-157.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- de Vasconcelos Gomes, L. A., Figueiredo Facin, A. L., Kazuo Ikenami, R. & Salerno, M. S. (2018). Unpacking the innovation ecosystem construct: Evolution, gaps, and trends. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 30-48.
- Dedehayir, O., Mäkinen, S. J. & Ortt, R. J. (2018). Roles during innovation ecosystem genesis: A literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 18-29.

-
- Dedehayir, O., Seppänen, M. & Suominen, A. (2019). A bibliometric review on innovation systems and ecosystems: a research agenda. *European Journal of Innovation Management*, 22(2), 335-360.
- Deloitte. (2020). *2021 outlook for the US sports industry*
- Desbordes, M. (2002). Empirical Analysis of the Innovation Phenomena in the Sports Equipment Industry. *Technology Analysis and Strategic Management*, 14(4), 481-498.
- Dewald, U. & Truffer, B. (2011). Market Formation in Technological Innovation Systems—Diffusion of Photovoltaic Applications in Germany. *Industry and Innovation*, 18(3), 285-300.
- Dewar, R. D. & Dutton, J. E. (1986). The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis. *Management Science*, 32(11), 1422-1433.
- Dhanaraj, C. & Parkhe, A. (2006). Orchestrating Innovation Networks *Academy of Management Review*, 31(3), 659-669.
- Diaconu, M. (2011). Technological Innovation: Concept, Process, Typology and Implications in the Economy. *Theoretical and Applied Economics*, 10(563), 127-144.
- Dietl, H. & Franck, E. (2006). Warum Investitionswettläufe und wachsende Erlösymmetrien das Geschäftsmodell des europäischen Profifußballs zunehmend belasten. *Working Paper*.
- Diez, J. R. (2002). Metropolitan Innovation Systems: A Comparison Between Barcelona, Stockholm, and Vienna. *International Regional Science Review*, 25(1), 63-85.
- Diller, H. (2004). Innovatives Marketing - ein Schlüsselfaktor für den Erfolg? In H. Diller (Hrsg.), *Marketinginnovationen erfolgreich gestalten* (6, S. 1-28). Nürnberg: GIM-Verlag.
- Dos Santos, R. N. M., Uriona-Maldonado, M. & Varvakis, G. (2012). State of the art on the Systems of Innovation research: a bibliometrics study up to 2009. *Scientometrics*, 91, 977-996.
- Drewes, M. (2003). Competition and efficiency in professional sports leagues. *European Sport Management Quarterly*, 3(4), 240-252.
- Druehl, C. T. & Schmidt, G. M. (2008). When Is a Disruptive Innovation Disruptive. *The Journal of Product Innovation Management*, 25, 347-369.
- Durst, S. & Poutanen, P. (2013). *Success factors of innovation ecosystems - Initial insights from a literature review*. Vortrag auf CO-CREATE 2013: The Boundary-Crossing Conference on Co-Design in Innovation, Helsinki.
- Ebert, G., Pleschak, F. & Sabisch, H. (1992). Aktuelle Aufgaben des Forschungs- und Entwicklungscontrolling in Industrieunternehmen. In H. G. Gemünden (Hrsg.),

-
- Innovationsmanagement und Wettbewerbsfähigkeit : Erfahrungen aus den alten und neuen Bundesländern*. Wiesbaden: Gabler.
- Echterhoff, G., Hussy, W. & Schreier, M. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (Band 2). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Edquist, C. (1997). *Systems of Innovation - Technologies, Institutions and Organizations* (Science, Technology and the International Political Economy). London: Pinter.
- Edquist, C. (2001). *The Systems of Innovation Approach and Innovation Policy: An account of the state of the art*. Vortrag auf DRUID Conference, Aalborg.
- Edquist, C. (2005). Systems of Innovation: Perspectives and Challenges In J. Fagerberg, D. C. Mowery & R. R. Nelson (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Innovation* (S. 181-208). Oxford: Oxford University Press.
- Edquist, C. (Hrsg.). (2003). *The Internet and Mobile Telecommunications System of Innovation* Cheltenham: Edward Elgar
- Edquist, C., Johnson, B. & Lundvall, B.-A. (2003). *Economic Development and the National System of Innovation Approach*. Vortrag auf First Globelics Conference, Rio de Janeiro.
- Ehnold, P., Riedl, L. & Schlesinger, T. (2019). Digitalisierung im organisierten Sport – Eine Analyse zur Nutzung digitaler Instrumente in Sportvereinen. *Sciamus, Sonderausgabe zur 23. Jahrestagung des Arbeitskreises Sportökonomie*, 21-40.
- EK. (2003). *Amtsblatt der Europäischen Union - Empfehlungen der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen*.
- Elmose-Østerlund, K., Ibsen, B., Nagel, S. & Scheerder, J. (Hrsg.). (2020). *Functions of Sports Clubs in European Societies - A Cross-National Comparative Study* (Band 13). Cham: Springer.
- Emrich, E., Koenigstorfer, J. & Wemmer, F. (2016). The impact of coopetition-based open innovation on performance in nonprofit sports clubs. *European Sport Management Quarterly*, 16, 3.
- Engler, J. & Kusiak, A. (2011). Modeling an Innovation Ecosystem with Adaptive Agents. *International Journal of Innovation Science*, 3(2), 55-67.
- Enkel, E. & Horvath, A. (2010). Mit Cross-Industry-Innovation zu radikalen Neuerungen. In S. Ili (Hrsg.), *Open Innovation umsetzen-Prozesse, Methoden, Systeme, Kultur* (1, S. 293–314). Düsseldorf: Symposium Publishing.
- Eppinger, S. D. & Ulrich, K. T. (1995). *Product design and development*. New York: McGraw-Hill.

-
- Ervasti, M., Hurmelinna-Laukkanen, P., Nätti, S. & Pikkarainen, M. (2017). Orchestration Roles to Facilitate Networked Innovation in a Healthcare Ecosystem. *Technology Innovation Management Review*, 7(9), 30-43.
- Esser, E., Hill, P. B. & Schnell, R. (2013). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (Band 10). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (1995). The Triple Helix --- University-Industry-Government relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development. *EASST Review*, 14(1), 14-19.
- Evans, D. S. (2003). Some Empirical Aspects of Multi-sided Platform Industries. *Review of Network Economics*, 2(3), 191-209.
- Fahrmeir, L., Künstler, R., Pigeot, I. & Tutz, G. (2004). *Statistik - Der Weg zur Datenanalyse* (Band 5). Berlin: Springer.
- Fakis, A., Hilliam, R., Stoneley, H. & Townend, M. (2014). Quantitative Analysis of Qualitative Information From Interviews: A Systematic Literature Review. *Journal of Mixed Methods Research*, 8(2), 139–161.
- Ferasso, M., Prado Gimenez, F. A. & Wunsch Takahashi, A. R. (2018). Innovation ecosystems: a meta-synthesis. *International Journal of Innovation Science*, 10(4), 495-518.
- Fernandes, C., Ferreira, J. J., Miragaia, D. & Ratten, V. (2020). Sports Innovation: A Bibliometric Study. In V. Ratten (Hrsg.), *Sport Entrepreneurship and Public Policy - Building a New Approach to Policy-making for Sport* (S. 153-170). Cham: Springer.
- Ferreira, J. J. & Ratten, V. (Hrsg.). (2017). *Sport Entrepreneurship and Innovation* London, New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Flick, U. (1995a). Handbuch qualitative Sozialforschung - Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. In U. Flick, H. Keupp, S. Wolff, L. von Rosenstiel & E. von Kardorff (Hrsg.), *Handbuch qualitative Sozialforschung - Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (2, S. 148-176). Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Flick, U. (1995b). Stationen des qualitativen Forschungsprozesses. In U. Flick, H. Keupp, E. von Kardorff, L. von Rosenstiel & S. Wolff (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Sozialforschung - Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (2, S. 147-173). München: Beltz, Psychologie Verlags Union
- Flick, U. (2009a). Design und Prozess qualitativer Forschung. In U. Flick, I. Steinke & E. von Kardorff (Hrsg.), *Qualitative Forschung - Ein Handbuch* (7, S. 525-265). Reinbek bei Hamburg: Rowolth Taschenbuch Verlag.
- Flick, U. (2009b). Triangulation in der qualitativen Forschung *Qualitative Forschung - Ein Handbuch* (7, S. 309-318). Reinbek bei Hamburg Rowolth Taschenbuch Verlag.

-
- Flick, U. (2011). *Qualitative Sozialforschung - Eine Einführung* (Band 4). Reinbeck bei Hamburg: Rowolth Taschenbuch Verlag GmbH.
- Flick, U., Steinke, I. & von Kardorff, E. (2009). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick *Qualitative Forschung ein Handbuch* (7, S. 13-29). Reinbek bei Hamburg: Rowolth Taschenbuch Verlag.
- Fombelle, P., Gustafsson, A., Kristensson, P., Snyder, H. & Witell, L. (2016). Defining service innovation: A review and syntesis. *Journal of Business Research*, 69(8), 2863-2872.
- Fort, R. (2000). European and North American Sports Differences(?). *Scottish Journal of Political Economy*, 47(4), 431-455.
- Frandsen, K. (2015). Sports Organizations in a New Wave of Mediatization. *Communication & Sport*, 4(4), 385-400.
- Franke, N. & Shah, S. (2003). How Communities Support Innovative Activities: An Exploration of Assistance and Sharing Among Innovative Users of Sporting Equipment. *Research Policy*, 32(1), 157-178.
- Freeman, C. (1987). National systems of innovation: the case of Japan. In C. Freeman (Hrsg.), *Technology Policy and Economic Performance* (S. 31-54). London Pinter Publishers Limited.
- Freeman, C. (1991). Networks of Innovators: A synthesis of research issues. *Research Policy*, 20, 499-514.
- Freeman, C. (1995). The 'National System of Innovation' in historical perspective. *Cambridge Journal of Economics*, 19, 5-24.
- Freeman, C. (2002). Continental, national and sub-national innovation systems – complementarity and economic growth *Research Policy*, 31, 191-211.
- Frenkel, A. & Maital, S. (2014). *Mapping National Innovation Ecosystems – Foundations for Policy Consensus*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Friedrichs, J. (1990). *Methoden empirischer Sozialforschung* (Band 14). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Fritsch, M., Koschatzky, K., Schätzl, L. & Sternberg, R. (1998). Regionale Innovationspotentiale und innovative Netzwerke. *Raumforschung und Raumordnung*, 56(4), 243–252.
- Fritsch, M. & Schwirten, C. (1999). Enterprise-University Co-Operation and the Role of Public Research Institutions in Regional Innovation Systems. *Industry and Innovation*, 6(1), 69-83.

-
- Fuchs, S., Kurz, A., Meinhard, D. & Stockhammer, C. (2007). Das problemzentrierte Interview. In R. Buber & H. H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung: Konzepte — Methoden — Analysen* (S. 465-475). Wiesbaden: Gabler.
- Geels, F. W. (2004). From sectoral systems of innovation to socio-technical systems Insights about dynamics and change from sociology and institutional theory. *Research Policy*, 33, 897-920.
- Gemünden, H. G. & Ritter, T. (2001). Der Einfluß der Strategie auf die Technologische Kompetenz, die Netzwerkkompetenz und den Innovationserfolg eines Unternehmens. In T. Blecker & H. G. Gemünden (Hrsg.), *Innovatives Produktions-und Technologiemanagement* (S. 299-315). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Gerke, A. C. (2017). *The relationship between interorganisational behaviour and innovation within sport clusters*. PhD, Universite Paris-Sud.
- Gerrard, B. (2004). Media Ownership of Teams: The Latest Stage in the Commercialisation of Team Sports. In T. Slack (Hrsg.), *The Commercialisation of Sport* (1, S. 247–266). London: Routledge.
- Gillwald, K. (2000). Konzepte sozialer Innovation. *WZB paper: Querschnittsgruppe Arbeit und Ökologie*.
- Gladden, J. M., Irwin, R. L. & Sutton, W. A. (2001). Managing North American Major Professional Sport Teams in the New Millennium: A Focus on Building Brand Equity. *Journal of Sport Management*, 15(4), 297-317.
- Gladden, J. M. & Milne, G. R. (2003). Examining the Importance of Brand Equity in Professional Sport. In S. R. Rosner & K. L. Shropshire (Hrsg.), *The business of sports* (S. 188-193). Boston: Jones and Bartlett.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical Sensivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory* (Band 1). Mill Valley: The Sociology Press.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1969). *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research* (Band 1). New York: Aldine.
- Gloor, P. (2006). *Swarm Creativity – Competitive Advantage through Collaborative Innovation Networks*. New York: Oxford University Press.
- Glynn, M. A. & Raffaelli, R. (2015). Institutional Innovation: Novel, Useful, and Legitimate. In M. A. Hitt, C. E. Shalley & J. Zho (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship* (S. 407-420). Oxford: Oxford University Press.
- Göktas, D. & Mercan, B. (2011). Components of Innovation Ecosystems: A Cross-Country Study. *International Research Journal of Finance and Economics*, 76, 102-112.

-
- Grauer, M. C. (1989). The use and misuse of 'Consumer Welfare': once more to the mat on the issue of single entity status for sports leagues under Section 1 of the Sherman Act. *Tulane Law Review*, 64(1), 1-59.
- Hamel, G. (2006). The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 72-84.
- Hammersley, M. (1992). Some reflections on ethnography and validity , Qualitative Studies in Education. *Qualitative Studies in Education*, 5(3), 195-203.
- Hansen, J. (2017). Established industries as foundations for emerging technological innovation systems: The case of solar photovoltaics in Norway. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 26, 64-77.
- Hautamäki, A. & Oksanen, K. (2014). Transforming regions into innovation ecosystems: A model for renewing local industrial structures. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 19(2), 1-16.
- Heinemann, K. & Schubert, M. (1994). *Der Sportverein: Ergebnisse einer repräsentativen Untersuchung*. Schorndorf: Hofmann Verlag.
- Heinig, S. (2013). *Unternehmensstrukturen und die Wirtschaftliche Bedeutung des Sport-Sektors*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Hekkert, M. P., Kieboom, S., Smits, R. E. H. M. & Suurs, R. A. A. (2010). Understanding the formative stage of technological innovation system development: The case of natural gas as an automotive fuel. 38, 419-431.
- Hekkert, M. P., Kuhlmann, S., Negro, S. O., Smits, R. E. & Suurs, R. A. A. (2007). Functions of innovation systems: A new approach for analysing technological change. *Technological Forecasting and Social Change*, 74, 413-432.
- Hekkert, M. P., Markard, J. & Musiolik, J. (2012). Networks and network resources in technological innovation systems: Towards a conceptual framework for system building. *Technological Forecasting & Social Change*, 79, 1032-1048.
- Hekkert, M. P. & Negro, S. O. (2009). Functions of innovation systems as a framework to understand sustainable technological change: Empirical evidence for earlier claims *Technological Forecasting and Social Change*, 76, 584-594.
- Hekkert, M. P. & Suurs, R. A. A. (2009). Cumulative causation in the formation of a technological innovation system: The case of biofuels in the Netherlands. *Technological Forecasting & Social Change*, 76, 1003-1020.
- Helfferich, C. (2009). *Die Qualität qualitativer Daten - Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (Band 3). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Helland, K. (2007). Changing Sports, Changing Media - Mass Appeal, the Sports/Media Complex and TV Sports Rights. *Nordicom Review*, 105-119.

-
- Hering, L. & Wagner, P. (2014). Online-Befragung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 661-673). Wiesbaden: Springer VS.
- Herstatt, C. (1999). Theorie und Praxis der frühen Phasen des Innovationsprozesses. *Management*, 68(10), 72-81.
- Hienert, C. (2006). The commercialization of user innovations: the development of the rodeo kayak industry. *R&D Management*, 36(3), 273-294.
- Hii, J. & Neely, A. (1998). *Innovation and Business Performance: A Literature Review* The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge.
- Hill, J. S. & Vincent, J. (2006). Globalisation and Sports Branding: The Case of Manchester United. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 7(3), 61-78.
- Hoeber, L. & Hoeber, O. (2012). Determinants of an Innovation Process: A Case Study of Technological Innovation in a Community Sport Organization. *Journal of Sport Management*, 26, 213-223.
- Hogan, P. I., Kunz, R. & Santomier, J. P. (2016). The 2012 London Olympics: innovations in ICT and social media marketing. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 18(3), 251-269.
- Holmström, J., Podoyntsyna, K. S., Romme, A. G. L., Talmara, M. & Walrave, B. (2018). Mapping, analyzing and designing innovation ecosystems: The Ecosystem Pie Model. *Long Range Planning*.
- Hopf, C. (1978). Die Pseudo-Exploration - Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung. *Zeitschrift für Soziologie*, 7(2), 97-115.
- Hopf, C. (2009). Qualitative Interviews - ein Überblick. In U. Flick, I. Steinke & E. von Kardorff (Hrsg.), *Qualitative Forschung - Ein Handbuch* (7, S. 349-360). Reinbek bei Hamburg: Rowolth Taschenbuch Verlag.
- Howells, J. & Roberts, J. (2000). From Innovation Systems to Knowledge Systems. *Prometheus*, 18(1), 17-31.
- Huberman, A. M. & Miles, M. B. (1994). *Qualitative Data Analysis - An Expanded Sourcebook* (Band 2). Thousand Oaks, London, Neu Delhi: Sage.
- Huth, C., Hähnlein, J. & Kurscheidt, M. (2018). Internationale Zielmarktauswahl im Profifußball: Ein Scoring-Modell zur Deutschen Fußball Liga *Sciamus-Sport und Management 9.1* (S. 32-49). Döhlau: Breuer, Markus
- Druker, Konstantin
Grotz, Maike.

-
- Hütter, M. (2016). *Marketinginnovationen - Empirische Studien zu Erfolgswirkung und Treibern* (Beiträge zur empirischen Marketing- und Vertriebsforschung). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Jaberg, H. & Stern, T. (2003). *Erfolgreiches Innovationsmanagement: Erfolgsfaktoren - Grundmuster - Fallbeispiele*. Wiesbaden: Gabler.
- Jackson, D. J. (2011). What is an Innovation Ecosystem? *National Science Foundation*.
- Janssen, J. & Laatz, W. (2013). *Statistische Datenanalyse mit SPSS - Eine anwendungsorientierte Einführung in das Basissystem und das Modul Exakte Tests* (Band 8). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Jarvenpaa, S. L. & Standaert, W. (2017). *Emergent Ecosystem for Radical Innovation: Entrepreneurial Probing at Formula E*. Vortrag auf 50th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii.
- Johne, A. (1999). Successful market innovation. In D. Meißner, I. Steinmeier & C. Tintelnot (Hrsg.), *Innovationsmanagement* (S. 163-170). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Johnson, A. (2001). *Functions in Innovation Systems Approaches*. Vortrag auf Nelson and Winter Conference, Aalborg.
- Johnson, W. H. A. (2008). Roles, resources and benefits of intermediate organizations supporting triple helix collaborative R&D: The case of Precarn. *Technovation*, 28, 495-505.
- Kaiser, R. & Prange, H. (2004). The reconfiguration of National Innovation Systems – the example of German biotechnology. *Research Policy*, 33, 395-408.
- Kaschny, M., Nolden, M. & Schreuder, S. (2015). *Innovationsmanagement im Mittelstand - Strategien, Implementierung, Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Katukov, D., Russell, M. G., Still, K. & Smorodinskaya, N. (2017). *Innovation Ecosystems vs. Innovation Systems in Terms of Collaboration and Co-creation of Value*. Vortrag auf 50th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii.
- Katz, L. (2001). *Innovations in Sport Technology: Implications for the Future*. Vortrag auf 11 th Congress of the International Association for Sport Information.
- Kauermann, G. & Küchenhoff, H. (2011). *Stichproben - Methoden und praktische Umsetzung mit R*. Heidelberg: Springer.
- Kelle, U. (1997). *Empirisch begründete Theoriebildung - Zur Logik und Methodologie interpretativer Sozialforschung* (Band 2). Weinheim: Deutscher Studien Verlag
- Kirk, J. & Miller, M. L. (1986). *Reliability and Validity in qualitative Research*. Beverly Hills: Sage.

-
- Kladroba, A. & Von der Lippe, P. (2002). Repräsentativität von Stichproben. *Marketing*, 24(1), 227-238.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press (Methodology in the social sciences).
- Kline, S. J. & Rosenberg, N. (2009). An overview of innovation *Studies on Science and the Innovation Process*, 173-203.
- Knödler, D., Schirmer, F. & Tasto, M. (2012). *Innovationsfähigkeit durch Reflexivität - Neue Perspektiven auf Praktiken des Change Management*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Koenigstorfer, J. & Wemmer, F. (2016). Open Innovation in Nonprofit Sports Clubs. *International Society for Third-Sector Research*, 27, 1923-1949.
- Kohli. (1978). „Offenes“ und „geschlossenes“ Interview: Neue Argumente zu einer alten Kontroverse". *Soziale Welt*, 29(1), 1-25.
- Koning, R. H. (2009). Sport and Measurement of Competition. *De Economist*, 157(2), 229–249.
- Koschatzky, K., Kulicke, M. & Zenker, A. (Hrsg.). (2001). *Innovation Networks – Concepts and Challenges in the European Perspective* Heidelberg: Physical-Verlag.
- Kumar, V. (2014). Understanding Cultural Differences in Innovation: A Conceptual Framework and Future Research Directions. *Journal of International Marketing*, 22(3), 1-29.
- Küppers, G. & Pyka, A. (Hrsg.). (2002). *Innovation Networks: Theory and Practise*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Kuypers, T. & Szymanski, S. (1999). *Winners & Losers - The Business Strategy of Football*. London: Penguin Books.
- Lam, A. (2005). Organizational Innovation. In J. Fagerberg, R. R. Nelson & D. C. Mowery (Hrsg.), *Handbook of Innovation* (S. 115-147). Oxford: Oxford University Press.
- Lange, U. (2018). *Fachtexte lesen – verstehen – wiedergeben* (Band 2). Paderborn: Ferdinand Schöningh.
- Latifi, M., Memarian, F., Rahmani, S. & Yousefzadeh, M. (2019). Wearable Technologies in Sportswear. In *Materials in Sports Equipment*. In A. Subic (Hrsg.), *Materials in Sports Equipment* (2, S. 123-160). San Diego: Woodhead Publishing.
- Laux, H. & Liermann, F. (2003). *Grundlagen der Organisation: Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre*. Berlin, Heidelberg: Springer.

-
- Lavallee, M., Mirsalari, R. & Robillard, P.-N. (2014). Performing Systematic Literature Reviews With Novices: An Iterative Approach *IEEE Transactions on Education*, 57(3), 175-181.
- Lee, E., Oh, D.-S., Park, S. & Phillips, F. (2016). Innovation ecosystems: A critical examination. *Technovation*, 54, 1-6.
- Lewis, R. & Watkins, B. (2014). Winning With Apps: A Case Study of the Current Branding Strategies Employed on Professional Sport Teams' Mobile Apps. *International Journal of Sport Communication*, 7, 399-416.
- Lüders, C. (2009). Herausforderungen qualitativer Forschung. In U. Flick, I. Steinke & E. von Kardorff (Hrsg.), *Qualitative Forschung - Ein Handbuch* (7, S. 632-652). Reinbek bei Hamburg: Rowolth Taschenbuch Verlag
- Ludwig, S. & Jones, D. (2021). *Deloitte Football Money League* Deloitte.
- Lundvall, B.-A. (1988). Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation In G. Dosi, C. Freeman, R. R. Nelson, G. Silverberg & L. Soete (Hrsg.), *Technical Change and Economic Theory*. London Pinter Publishers Limited
- Lundvall, B.-A. (2007). *Innovation System Research and Policy - Where it came from and where it might go*. Vortrag auf CAS Seminar, Oslo.
- Lundvall, B.-A. (2016). National Innovation Systems and Globalization In B.-A. Lundvall (Hrsg.), *The Learning Economy and the Economics of Hope* (S. 351-373). London Anthem Press.
- Lundvall, B.-A. (Hrsg.). (1992). *National Systems of Innovation – Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning* (Band 1). London: Pinter.
- Lundvall, B.-A. (Hrsg.). (2010). *National Systems of Innovation – Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning* (Band 3). London: Anthem Press.
- Lusch, R. F. & Nambisan, S. (2015). Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective *MIS Quarterly*, 39(1), 155-176.
- MacMillan, I., Shane, S. & Venkataraman, S. (1995). Cultural Differences in Innovation Championing Strategies. *Journal of Management*, 21(5), 31-952.
- Malerba, F. (2002). Sectoral systems of Innovation and production *Research Policy*, 31(2), 247-264.
- Malerba, F. (2005). Sectoral Systems – How and Why Innovation Differs Across Sectors In J. Fagerberg, D. C. Mowery & R. R. Nelson (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Innovation* (S. 380-406). Oxford: Oxford University Press.
- Malerba, F. (Hrsg.). (2004). *Sectoral Systems of Innovation - Concepts, issues and analyses of six major sectors in Europe*. Cambridge Cambridge University Press

-
- Malerba, F. & Orsenigo, L. (1997). Technological Regimes and Sectoral Patterns of Innovative Activities *Industrial and Corporate Change*, 6(1), 83-118.
- Mann, A. & Töpfer, A. (1997). Benchmarking: Lernen von den Besten. In A. Töpfer (Hrsg.), *Benchmarking - Der Weg zu Best Practice* (S. 31-76). Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag.
- Markard, J. & Truffer, B. (2008). Technological innovation systems and the multi-level perspective: Towards an integrated framework. *Research Policy*, 37, 596-615.
- Mason, D. S. (1999). What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 402-418.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (Band 6). Weinheim: Beltz Verlag.
- Mazzarol, T. & Reboud, S. (2020). *Entrepreneurship and Innovation Theory, Practice and Context* (Band 4). Singapore: Springer.
- Meier, H. E., Schreyer, D. & Jetzke, M. (2020). German handball TV demand: did it pay for the Handball-Bundesliga to move from free to pay TV? *European Sport Management Quarterly*, 20(5), 618-635.
- Menold, N. & Züll, C. (2014). Offene Fragen. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 713-719). Wiesbaden: Springer VS.
- Menrad, M. & Wallner, T. (2011). Extending the Innovation Ecosystem Framework. Zugriff am 20.03.2018 unter: https://www.researchgate.net/publication/268006642_Extending_the_Innovation_Ecosystem_Framework
- Merkens, H. (2009). Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In U. Flick, I. Steinke & E. von Kardorff (Hrsg.), *Qualitative Forschung - Ein Handbuch* (7, S. 286-299). Reinbek bei Hamburg: Rowolth Taschenbuch Verlag.
- Miotti, L. & Sachwald, F. (2003). Co-operative R&D: why and with whom? An integrated framework for analysis. *Research Policy*, 32, 1148-1499.
- Montuori, A. (2005). Literature Review the title goes here as creative inquiry the subtitle goes here reframing scholarship as a creative process. *Journal of Transformative Education*, 3(4), 374-393.
- Moore, J. F. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 75-86.
- Mowery, D. C. & Oxley, J. E. (1995). Inward technology transfer and competitiveness: the role of national innovation systems. *Cambridge Journal of Economics*, 19, 67-93.

-
- Murphy, N. (2018). Markenrelevante Erfolgsfaktoren zur Erschließung des US-amerikanischen Marktes *Sciamus-Sport und Management 9.1* (S. 49-69). Döhlau: Breuer, Markus
Druker, Konstantin
Grotz, Maïke.
- Nambisan, S. & Sawhney, M. (2011). Orchestration Processes in Network-Centric Innovation: Evidence From the Field. *Academy of Management Perspectives, 25*(3), 40–57.
- Newell, S. & Swan, j. (1995). The Diffusion of Innovations in Sport Organizations: An Evaluative Framework. *Journal of Sport Management, 9*, 317-337.
- Ojasalo, J. (2008). Management of innovation networks: a case study of different approaches. *European Journal of Innovation Management, 11*(1), 51-86.
- Olafson, G. A. (1995). Sport Management Research: Ordered Change. *Journal of Sport Management, 9*, 338-345.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Frankfurt: Campus-Verlag.
- Paier, M. & Vermeulen, B. (2017). *Innovation Networks for Regional Development Concepts, Case Studies, and Agent-Based Models* (Economic Complexity and Evolution). Schweiz: Springer.
- Patel, P. & Pavitt, K. (1994). National Innovation Systems: Why they are important, and how they might be measured and compared. *Economics of Innovation and New Technology, 3*, 77-95.
- Pierrakis, Y. & Saridakis, G. (2019). The role of venture capitalists in the regional innovation ecosystem: a comparison of networking patterns between private and publicly backed venture capital funds. *Journal of Technology Transfer, 44*, 850-873.
- Piller, F. T. & Reichwald, R. (2005). Open Innovation: Kunden als Partner im Innovationsprozess. In S. Foschiani, W. Habenicht & G. Wäscher (Hrsg.), *Strategisches Wertschöpfungsmanagement in dynamischer Umwelt* (S. 51-78). Frankfurt am Main: Lang.
- Piller, F. T. & Reichwald, R. (2009). *Interaktive Wertschöpfung - Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung*. Wiesbaden: Gabler.
- Pleschak, F. & Sabisch, H. (1996). *Innovationsmanagement*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Porst, R. (2011). *Fragebogen - Ein Arbeitsbuch*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Preuß, H., Alfs, C. & Ahlert, G. (2012). *Sport als wirtschaftsbranche: der sportkonsum privater haushalte in Deutschland*. Wiesbaden: Springer-Verlag.

-
- Pyka, A. & Saviotti, P. (2000). Innovation Networks in the Biotechnology-Based Sectors. *SEIN-Project Paper*, 7.
- Ratten, V. (2018). *Sports Innovation Management*. New York und London: Routledge.
- Ratten, V. (2019). *Sports Technology and Innovation – Assessing Cultural and Social Factors*. Melbourne: Springer Nature Switzerland AG.
- Ratten, V. (2020). Sport technology: A commentary. *Journal of High Technology Management Research*, 31(1).
- Reis, E. & Vicente, P. (2010). Using Questionnaire Design to Fight Nonresponse Bias in Web Surveys. *Social Science Computer Review*, 28(2), 251-267.
- Richelieu, A. & Desbordes, M. (2009). Football Teams Going International: The Strategic Leverage of Branding. *Journal of Sponsorship*, 3(1), 10-22.
- Riege, A. (2007). Gültigkeit und Zuverlässigkeit von Fallstudien In R. Buber & H. H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen* (S. 287-300). Wiesbaden Gabler.
- Rohrbeck, R., Hölzle, K. & Gemünden, H. G. (2009). Opening up for competitive advantage - How Deutsche Telekom creates an open Innovation ecosystem *R&D Management*, 39(4), 420-430.
- Sammerl, N. (2006). *Innovationsfähigkeit und nachhaltiger Wettbewerbsvorteil*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Sanderson, A. R. & Siegfried, J. J. (2003). Thinking About Competitive Balance. *Journal of Sports Economics*, 4(4), 255–279.
- Schallmo, D. R. A. (2014). Theoretische Grundlagen der Geschäftsmodell-Innovation – Definitionen, Ansätze, Beschreibungsraster und Leitfragen. In D. R. A. Schallmo (Hrsg.), *Kompendium Geschäftsmodell-Innovation - Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodell-Innovation* (S. 1-30). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schatzmann, L. & Strauss, A. L. (1973). *Field research: Strategies for a natural sociology*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.
- Schelling, X. & Torres-Ronda, L. (2017). Critical Process for the Implementation of Technology in Sport Organizations. *Strength and Conditioning Journal*, 39(6), 1-6.
- Schendera, C. F. G. (2010). *Clusteranalyse mit SPSS. Mit Faktorenanalyse*. München: Oldenbourg.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development* Cambridge. Mass, London: Harvard University Press.

-
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles - A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York, Toronto, London: McGraw-Hill.
- Seiringer, K. (2005). *Wertorientiertes Management in der Sportartikelindustrie unter besonderer Berücksichtigung von industriespezifischen Werttreibern*. Wien GRIN Verlag.
- Seringer, K. (2005). *Wertorientiertes Management in der Sportartikelindustrie unter besonderer Berücksichtigung von industriespezifischen Werttreibern*: GRIN Verlag.
- Shilbury, D. (2011). Competition: The Heart and Soul of Sport Management. *Journal of Sport Management*, 26, 1-10.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339.
- Solberg, H. A. (2002). The economics of television sports rights. Europe and the US: A comparative analysis. *Norsk Medietidsskrift*, 9(2), 57-80.
- Spencer, J. W. (2003). Firms' Knowledge-sharing Strategies in the Global Innovation System: Empirical Evidence From the Flat Panel Display Industry. *Strategic Management Journal*, 24, 217-233.
- Steinke, I. (2009). Gütekriterien qualitativer Forschung In U. Flick, I. Steinke & E. von Kardorff (Hrsg.), *Qualitative Forschung - Ein Handbuch* (7, S. 319-331). Reinbeck bei Hamburg Rowolth Taschenbuch Verlag
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists* (Band 1). Cambridge: Cambridge University Press.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21.
- Strübing, J. (Hrsg.). (2008). *Grounded Theory - Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theorie* (Band 2). Wiesbaden VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Sun, B., Wan, X. & Xu, X. (2015). The Effect of Openness and Absorptive Capacity of Leading Firms on Innovation Performance: A Perspective of Innovation Ecosystem. *International Journal of u- and e- Service, Science and Technology*, 8(12), 139-150.
- Suurs, R. A. A. (2009). *Motors of sustainable innovation - Towards a theory on the dynamics of technological innovation systems*. Utrecht: Universität Utrecht.
- Thom, N. (1992). *Innovationsmanagement*. Bern: Schweizerische Volksbank.
- Tintelnot, C. (1999). Einführung in das Innovationsmanagement. In D. Meillner, I. Steinmeier & C. Tintelnot (Hrsg.), *Innovationsmanagement* (S. 1-12). Berlin, Heidelberg: Springer.

-
- Tjønnedal, A. (2016). Sport, Innovation and Strategic Management: A Systematic Literature Review. *Brazilian Business Review*, 13(1), 38-35.
- Valkokari, K. (2015). Business, Innovation, and Knowledge Ecosystems: How They Differ and How to Survive and Thrive within Them. *Technology Innovation Management Review*, 5(8), 17-24.
- Viljamaa, K. (2007). Technological and Cultural Challenges in Local Innovation Support Activities – Emerging Knowledge Interactions in Charlotte’s Motor Sport Cluster. *European Planning Studies*, 15(9), 1215-1232.
- von Rosenstiel, L. (2009). Organisationsanalyse. In U. Flick, I. Steinke & E. von Kardorff (Hrsg.), *Qualitative Forschung - Ein Handbuch* (S. 224-237). Reinbek bei Hamburg: Rowolth Taschenbuchverlag.
- Voss, W. (2000). *Praktische Statistik mit SPSS* (Band 2). München: Hanser.
- Wang, P. (2009). An Integrative Framework for Understanding Innovation Ecosystem. Zugriff am 20.03.2018 unter: https://www.researchgate.net/publication/228675304_An_integrative_framework_for_understanding_the_innovation_ecosystem
- Wiedemann, P. (1995). Gegenstandsnahe Theoriebildung. In U. Flick, H. Keupp, E. von Kardorff, L. von Rosenstiel & S. Wolff (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Sozialforschung - Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (2, S. 440-445). Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union
- Willfort, R. (2001). *Wissensmanagement mit Innovationsdienstleistungen - Externe Leistungspotenziale zur Stärkung der Wissensbasis*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Witt, J. (1996). *Produktinnovation : Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte*. München: Vahlen.
- Witzel, A. (1985). Das problemzentrierte Interview In G. Jüttemann (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie - Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder* (S. 227-255). Weinheim und Basel Beltz Verlag
- Wolfe, R. A. (1994). Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions. *Journal of Management Studies*, 31(3), 405-431.
- Yawson, R. M. (2009). *The Ecological System of Innovation: A New Architectural Framework for a Functional Evidence-Based Platform for Science and Innovation Policy* Vortrag auf The Future of Innovation Proceedings of the XXIV ISPIM 2009 Conference, Wien. https://www.researchgate.net/publication/307631059_The_Ecological_System_of_Innovation_A_New_Architectural_Framework_for_a_Functional_Evidence-Based_Platform_for_Science_and_Innovation_Policy
- Zapf, W. (1989). Über soziale Innovationen. *Soziale Welt*, 40(1/2), 170-183.

Zeigler, E. F. (1987). Sport Management: Past, Present, Future. *Journal of Sport Management*, 1, 4-24.

Zimmermann, H. (1999). Innovation in Nonprofit Sport Organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 70(4), 589-619.

Eidesstattliche Erklärung zur Dissertation

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Dissertation selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel genutzt habe. Alle wörtlich oder inhaltlich übernommenen Stellen habe ich als solche gekennzeichnet.

Ich versichere außerdem, dass ich die beigefügte Dissertation nur in diesem und keinem anderen Promotionsverfahren eingereicht habe und, dass diesem Promotionsverfahren keine endgültig gescheiterten Promotionsverfahren vorausgegangen sind.

München, 31.01.2022

Unterschrift: _____