

2 Stand der theoretischen Forschung zum Zusammenhang zwischen

Unternehmenskultur und Innovationserfolg

Im folgenden Kapitel werden die Definitionen zu den zentralen Begriffen der Arbeit, nämlich Unternehmenskultur und Innovationserfolg erarbeitet. Da in der Forschungslandschaft eine Vielzahl von unterschiedlichen Definitionen existiert, werden die Begrifflichkeiten herausgearbeitet, die in dieser Arbeit verwendet werden sollen. Anschließend werden die theoretischen Bezugspunkte der Untersuchung aufgezeigt.

2.1 Unternehmenskultur

2.1.1 Kulturbegriff und Systematisierung der Ansätze der Unternehmenskulturforschung

Die Unternehmenskulturforschung hat ihre Wurzeln insbesondere in der Kulturanthropologie, aus der der Kulturbegriff hervorgeht.³⁵ Darüber hinaus lässt sich Unternehmenskultur auf die soziologische und organisationspsychologische Forschung zurückführen. In dieser Arbeit wird Unternehmenskultur aus der Perspektive der Organisationsforschung betrachtet, welche in Bezug auf Unternehmenskultur zwei Traditionen aufweist: die funktionalistische und die interpretative Perspektive.³⁶

Der Kulturbegriff lässt sich auf den lateinischen Begriff ‚cultura‘ zurückführen, der so viel wie die Bestellung von Land und Anbau oder Aufzucht von Pflanzen bedeutet. Etymologisch lässt sich der Begriff auf das lateinische Verb ‚colere‘ (bebauen, pflegen) zurückführen.³⁷ Eine der ersten Formulierungen des Begriffs Kultur findet sich bei Edward B. Tylor,³⁸ der als Begründer der modernen Kulturanthropologie gilt. Er definiert Kultur als: „that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society.“³⁹

Eine Systematisierung der Kulturinterpretationen ist unumgänglich für die Auseinandersetzung mit dem Phänomen Unternehmenskultur. Die Kulturdefinition der amerikanischen Kulturanthropologen Kroeber/Kluckhohn⁴⁰ eignet sich gut, um die Vielfalt unterschiedlicher Kulturansätze zu reduzieren. Ein großer Teil ihrer Kulturdefinition basiert auf einer älteren Ausarbeitung von G. Murdoc⁴¹, der Kultur anhand von *seven basic assumptions* beschreibt:

³⁵ Vgl. Tylor (1871); Murdoc (1965); Kroeber/Kluckhohn (1952, 1963).

³⁶ Vgl. Schmid (1996); Klimecki/Probst (1990); Sackmann (1990); Schultz (1995); Grudowski (1995); Steinmann/Schreyögg (2005).

³⁷ Vgl. Dormayer/Kettern (1997), S. 51.

³⁸ Vgl. Tylor (1871).

³⁹ Tylor (1871) zitiert nach Keller (1982), S. 113.

⁴⁰ Vgl. Kroeber/Kluckhohn (1952).

⁴¹ Murdoc (1965).

„Culture is learned, inculcated, social, ideational, gratifying, adaptive, integrative.“⁴² In einer ausführlichen Analyse von über 160 existierenden Kulturdefinitionen haben Kroeber/Kluckhohn acht Merkmale herausgearbeitet, mit deren Hilfe sie Kultur definieren: „Culture consists of patterns, explicit and implicit, of and for behaviour acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups, including their embodiments in artefacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e. historically derived and selected) ideas and especially their attached values; culture system may, on the one hand, be considered as products of actions, on the other as conditioning elements of further action.“⁴³ Bei dieser Definition stehen, ähnlich wie bei der Definition von Schein, kollektiv geteilte Verhaltensmuster und –normen, generationserprobte Problemlösungen oder die symbolträchtige Weitergabe der Lösungskonzepte auf die nachkommenden Gruppenmitglieder im Vordergrund. Jede Organisation bildet eigene unverwechselbare Vorstellungs- und Orientierungsmuster bzw. eine spezifische Kultur heraus, die das Verhalten der Mitglieder nach innen und außen auf nachhaltige Weise prägen. Unternehmenskultur wird nach Schein als: „...the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaption and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems“⁴⁴ definiert. Diese Definition betont insbesondere die Annahmen und Wertevorstellungen der Mitarbeiter einer Organisation und greift den Aspekt der Erfahrung auf, der sich in Unternehmenskultur manifestiert. Desphandè und Webster berücksichtigen in ihrer Definition insbesondere das Verhalten von Organisationsmitgliedern: „... we define organizational culture as the pattern of shared values and beliefs that help individuals understand organizational functioning and thus provide them norms for behavior in the organization.“⁴⁵ Die Definitionen können als sich ergänzend betrachtet werden. Die Werte und Normen einer Unternehmenskultur führen zu Einstellungen, die wiederum Handlungen bei den Organisationsmitgliedern hervorrufen.

Aufgrund der Vielzahl von existierenden Definitionen zum Kulturbegriff beschreiben Schreyögg/Koch gemeinsame Begriffselemente bzw. Kernelemente, die in der Literatur häufig in Zusammenhang mit Unternehmenskultur in Verbindung gebracht werden.⁴⁶ Diese Merkmale können als vergleichbar denen der von Kroeber/Kluckhohn zugrunde liegenden Kulturdefinition betrachtet werden, welche in einer ausführlichen Analyse von über 160 existierenden Kulturdefinitionen herausgearbeitet wurden.⁴⁷ Unternehmenskulturen sind im Wesentlichen *implicit*. Sie sind gemeinsam geteilte Überzeugungen, die das Selbstverständnis der

⁴² Murdoc (1965), S. 82.

⁴³ Kroeber/Kluckhohn (1963), S. 357.

⁴⁴ Schein (1984), S. 3 und Schein (2004), S. 17.

⁴⁵ Desphandè/Webster (1989), S. 4.

⁴⁶ Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005) S. 711ff.; Schreyögg (2008), S. 365; Schreyögg/Koch (2007), S. 332.

⁴⁷ Vgl. Kroeber/Kluckhohn (1952); Keller (1982), S. 118.

Handelnden und die Identität der Organisation indirekt prägen. Ein weiteres Kernelement ist, dass Unternehmenskulturen *gelebt* werden. Die Orientierungsmuster sind selbstverständliche Annahmen, die dem täglichen Handeln und dem Führungsverhalten zugrunde liegen. Die Selbstreflexion versteht sich als Ausnahme, nicht als Regel. Des Weiteren beziehen sich Unternehmenskulturen auf *gemeinsame* Orientierungen, Werte und Handlungsmuster. Durch dieses kollektive Phänomen wird das Handeln der Mitglieder in dem Unternehmen geprägt. Ein anderes Kernmerkmal, welches sich identifizieren lässt, sind *Lernprozesse*. Unternehmenskulturen sind das Ergebnis vergangener Lernprozesse im Umgang mit Problemen aus der Umwelt und der internen Koordination und wirken auch später als Struktur auf neue Lernprozesse ein. Im Laufe der Zeit stellen sich neue Wege des Denkens und Problemlösens heraus und es wird immer deutlicher, was als gut oder schlecht begriffen wird. Diese Orientierungsmuster entwickeln sich zu selbstverständlichen Voraussetzungen des organisatorischen Handelns.⁴⁸ Weiterhin repräsentieren Unternehmenskulturen das *Weltbild* einer Organisation. Es werden Muster für die Informationsfilterung, die Interpretation von Ergebnissen und typische Reaktionsweisen vorgegeben. So verschaffen sich die Organisationsmitglieder eine Vorstellung von ihrem Aufgabenumfeld auf der Basis eines gemeinsam verfügbaren Grundverständnisses. Darüber hinaus werden Unternehmenskulturen in einem *Sozialisationsprozess* vermittelt. Sie werden nicht bewusst gelernt, sondern durch Miterleben in der Organisation verinnerlicht. Organisationen entwickeln eine Reihe von Mechanismen, die einem Organisationsmitglied vermitteln, wie im Sinne der Kultur zu handeln ist.

Weiterhin kann Kultur nach Kluckhohn/Kelly⁴⁹ in deskriptive und explikative Phänomene unterschieden werden.⁵⁰ Diese Differenzierung basiert auf einer älteren von C. Osgood⁵¹ stammenden Unterscheidung in der real wahrnehmbaren Perzepta und der verhaltensdeterminierenden Konzepta.⁵² Unter Perzepta werden die empirisch erfassbaren Kulturerzeugnisse und soziale Verhaltensweisen, Gewohnheiten und Rituale verstanden. Konzepta hingegen lassen sich empirisch nur schwer erfassen. Diese stellen die theoretischen Konstrukte dar wie geteilte Werte, Normen und Einstellungen, die das Handeln verursachen.⁵³ Kluckhohn/Kelly beziehen sich auf diese Ausarbeitung und beschreiben deskriptive Kulturgüter als die von Menschen geschaffenen Kulturartefakten, die sicht-, fühl- und erfahrbar sind. Diese äußern sich nicht nur in materiellen Schöpfungen des Menschen wie der Architektur, sondern auch durch das menschliche Verhalten wie Sprache, Sitten, Ethik und Moral. Die deskriptive Ebene umfasst die wahrnehmbare Realität, die sichtbaren, realen Kulturphänomene, die aber unbedingt interpretationsbedürftig sind. Hingegen bezieht sich das explikative, auch verhaltens-

⁴⁸ Vgl. Pettigrew (1979), Rowlinson/Procter (1999).

⁴⁹ Vgl. Kluckhohn/Kelly (1972).

⁵⁰ Vgl. Kluckhohn/Kelly (1972), S. 73ff.

⁵¹ Vgl. Osgood (1951).

⁵² Vgl. Scholz/Hofbauer (1990), S. 50; Schmid (1995), S. 28; Osgood (1951), S. 204ff.

⁵³ Vgl. Langer (1999), S. 101.

determinierende, Kulturkonzept auf die geistigen, nicht sichtbaren Prozesse, welche menschliche Reaktionen auf interne und externe Stimuli hervorrufen. Die explikative Kulturebene verantwortet und bedingt die deskriptive Ebene. Sie umfasst alle Grundüberzeugungen und Werte, die das menschliche Handeln beeinflussen.⁵⁴ Im Einzelnen sind dies religiöse Überzeugungen, Einstellungen, Verhaltensnormen, Grundannahmen und Motivmuster.⁵⁵

Keesing⁵⁶ bewertet die Ausarbeitung von Kroeber/Kluckhohn für die Zwecke einer Kulturanalyse als unzureichend: „... the holistic, humanistic view of culture synthesized by Kroeber and Kluckhohn includes too much and is too diffuse either to separate analytically the twisted threads of human experience or to interpret the designs into which they are woven.“⁵⁷ In seiner Systematisierung des Kulturkonzepts unterscheidet er vier Kulturansätze (adaptiv, kognitiv, strukturalistisch und symbolisch), die über eine anthropologische Betrachtung hinausgehen und eine soziologische Perspektive einbringen.

Der adaptive Ansatz untersucht, wie unterschiedliche kulturelle Verhaltensmuster entwickelt werden. Dabei wird Kultur von der evolutionären Seite betrachtet. Kulturelle Entwicklungen werden als Resultat von adaptiven Anpassungen an die Umwelt verstanden.⁵⁸

Der kognitive Kulturansatz betrachtet Kultur als kognitives Wissenssystem und wurde insbesondere durch den Anthropologen Goodenough⁵⁹ geprägt: „A society's culture consists of whatever it is one has to know or believe in order to operate in manner acceptable to its members. Culture is not a material phenomenon; it does not consist of things, people, behaviour, or emotions. It is rather an organisation of these things. It is the form things that people have in mind, their models for perceiving, relating, and otherwise interpreting them.“⁶⁰

Der strukturalistische Kulturansatz geht auf den Soziologen Lévi-Strauss⁶¹ zurück. Er beschreibt Kultur als ein System von miteinander geteilten symbolischen Bedeutungen, die als kumulative creations of mind (Mythen, Bräuche, Sprache) entstehen. Die Struktur der kognitiven Prozesse ist für das Entstehen von Kulturmustern verantwortlich.⁶²

Der symbolische Kulturansatz versteht Kultur als ein System von geteilten symbolischen Bedeutungen. Nach Geertz⁶³ werden Bedeutungen von den Teilnehmern eines sozialen Austauschprozesses gemeinsam geteilt. Die Interpretation von Kultur besteht aus der Analyse dieser miteinander geteilten symbolischen Bedeutungen.⁶⁴

⁵⁴ Vgl. Dormayer/Kettern (1997), S. 55.

⁵⁵ Vgl. Kluckhohn/Kelly (1972), S. 73ff.

⁵⁶ Vgl. Keesing (1974).

⁵⁷ Keesing (1974), S. 73.

⁵⁸ Vgl. Keesing (1974), S. 76.

⁵⁹ Vgl. Goodenough (1957).

⁶⁰ Keesing (1974), S. 77; Goodenough (1957).

⁶¹ Vgl. Lévi-Strauss (1971-1975).

⁶² Vgl. Keesing (1974), S. 78.

⁶³ Vgl. Geertz (1993).

⁶⁴ Vgl. Keesing (1974), S. 79.

Die zentrale Problemstellung der Systematisierung von Keesing liegt in der Trennung von Kultur- und Sozialsystem. Im anthropologischen Sinne besteht das Kultursystem aus menschlichen Handlungen, die auf gemeinsamen Bedeutungsmustern basieren und in miteinander geteilten Werten und Normen der Kulturmitglieder fußen. Die soziologische Perspektive von Kultur legt den Fokus hingegen auf die Interaktion von Gesellschaftsmitgliedern. In der Konsequenz können Kultur- und Sozialsystem in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn eine Veränderung der Umweltbedingungen eine rasche Anpassung der sozialen Systeme hervorruft, eine Veränderung der kulturellen Normen und Werte aber erst später erfolgt.⁶⁵

Die dargestellten Systematisierungsversuche der Kulturforschung haben ihren Ursprung in der Kulturanthropologie und eignen sich gut zur Explikation des Kulturbegriffes. Für die Übertragung der Kulturansätze auf die Unternehmensebene eignet sich die Organisationstheorie. Soziologie kann hier als Bindeglied zwischen den beiden Disziplinen agieren.

Seit Beginn der 80er-Jahre werden in der Unternehmenskulturentwicklung zwei grundlegende wissenschaftliche Richtungen unterschieden: die funktionalistische und die interpretative Sichtweise. Häufig werden für diese Ansätze in der wissenschaftlichen Literatur andere Bezeichnungen verwendet: objektivistische und subjektivistische Ansätze⁶⁶, instrumentelle und konstruktivistische Ansätze⁶⁷ oder Variablen- und Metaphernansätze⁶⁸.

Die funktionalistische Sichtweise betrachtet die Unternehmenskultur nach der Frage des Leistungsbeitrages. Nach dieser Auffassung entwickeln Systeme ihre Kultur, um Probleme zu lösen. Typische Probleme, zu denen Kultur einen Beitrag leistet, sind z. B. Integration, Identifikation oder auch Reduktion von Unsicherheit sowie Ambiguität. Ähnlich der Strategie, der Organisationsstruktur oder der Unternehmensplanung erfüllt die Unternehmenskultur im Unternehmen eine Funktion. Sie ist für die Integration der Organisationsmitglieder, die Koordination der Aufgaben, interne Prozesse sowie Mitarbeitermotivation im Unternehmen verantwortlich.⁶⁹ Der funktionalistische Ansatz geht davon aus, dass ein Unternehmen eine Kultur hat. Diese ist beobachtbar und objektiv messbar. Hier wird auch vom Variablenansatz gesprochen, da gemäß dieser Auffassung über Kultur als organisationale Variable verfügt werden kann. Der funktionalistische Ansatz verspricht in der Handhabung also die Analyse, Beschreibung und darauf folgenden Beeinflussung von Unternehmenskultur, die gewünschten Ergebnisse zu erreichen und letztlich die Überlebenswahrscheinlichkeit einer Organisation zu

⁶⁵ Allaire/Firsirotu führen basierend auf der Unterscheidung zwischen Kultur- und Sozialsystem zur Kulturkonzeption Kultur als Ideensystem und Kultur als integrierter Bestandteil des soziokulturellen Systems ein (vgl. Allaire/Firsirotu (1984), S. 193).

⁶⁶ Vgl. Schmid (1996), S. 154.

⁶⁷ Vgl. Klimecki/Probst (1990), S. 47.

⁶⁸ Vgl. Sackmann (1990), S. 157; Schultz (1995), S. 17.

⁶⁹ Vgl. Schmid (1996), S. 154; Sackmann (1990), S. 157; Grudowski (1995), S. 51; Steinmann/Schreyögg (2005), S. 711.

erhöhen.⁷⁰ Ein solches mechanistisches Kulturverständnis impliziert die Erfassung der Ist-Kultur, danach die Formulierung der Soll-Kultur und die Lenkung des Unternehmens in die gewünschte Richtung durch den Einsatz unterschiedlicher Instrumente.⁷¹ Eine solche Beeinflussung der Unternehmenskultur geht von der Top-Management-Ebene aus, Mitarbeiter spielen hierbei eine eher untergeordnete, ausführende Rolle und werden nicht in Entscheidungsprozesse eingebunden.⁷² Der funktionalistische Variablenansatz setzt sich ein instrumentelles Kulturmanagement als Ziel, das durch die Führungskräfte zur Verhaltenssteuerung von Mitarbeitern führt und darüber hinaus zum Erreichen von Wettbewerbsvorteilen.⁷³

Die Vorstellung, ein Unternehmen durch den Einsatz von Unternehmenskultur zu lenken, führte zu Kritik.⁷⁴ So wurde die uneingeschränkte Beeinflussbarkeit in Frage gestellt. Spätere Veröffentlichungen gehen von einer weniger großen Korrelation zwischen der Möglichkeit der Beeinflussung von Unternehmenskultur und dem unternehmerischen Erfolg aus.⁷⁵ Ein typischer, funktionalistisch geprägter Umgang mit Unternehmenskultur resultiert aus der Überzeugung, dass Unternehmenskulturen klassifizierbar, beeinflussbar und veränderbar sind. In diesem Kontext leiten Typologisierungsansätze⁷⁶ auf Basis ausgewählter Dimensionen idealtypische Kulturen ab.⁷⁷ Durch die Identifikation unterschiedlicher kultureller Ausprägungen ist es den betroffenen Unternehmen möglich, die für sie am besten geeignete Unternehmenskultur einzuführen. Heinen beschreibt die Typologisierung als „wesentlichen Schritt in die Richtung einer systematischen betriebswirtschaftlichen und damit letztendlich effizienzorientierten Berücksichtigung der Unternehmenskultur in betriebswirtschaftlichen Ausgangssystemen.“⁷⁸

Kritisch anzumerken ist hier, dass Typologisierungen häufig sehr unterschiedliche, z. T. willkürliche Klassifizierungssysteme zu Grunde legen. Allerdings basieren viele der funktionalistischen Konzepte auf den hier angesprochenen Unternehmenskultur-Typologien, worauf im späteren Verlauf der Arbeit Bezug genommen wird.⁷⁹

Pondy/Mitroff⁸⁰ kritisieren an der funktionalistischen Sichtweise, dass Sprache nicht nur zur Kommunikation und Informationsübertragung, sondern darüber hinaus der Sinnschaffung dient: „language is a key element in moving toward a cultural metaphor of organisation.“⁸¹ Demnach sind die Sprache und ihre symbolischen Konstrukte wie Mythen und Metaphern bei

⁷⁰ Vgl. Schultz (1995), S. 17.

⁷¹ Vgl. Kutschker/Schmid (2002), S. 682; Klimecki/Probst (1990), S. 47.

⁷² Vgl. Schmid (1995), S. 155.

⁷³ Vgl. Heinen (1997), S. 17.

⁷⁴ Vgl. Ulrich (1984), S. 317.

⁷⁵ Vgl. Stafflage (2005), S. 22.

⁷⁶ Vgl. Kapitel 2.1.1.2 zum Beispiel Deal/Kennedy (1982); Harrison (1982); Handy (1978).

⁷⁷ Vgl. Homburg/Krohmer (2003), S. 1076.

⁷⁸ Heinen (1997), S. 26.

⁷⁹ Vgl. Kapitel 2.1.1.2 zum Beispiel Deal/Kennedy (1982); Harrison (1982); Handy (1978).

⁸⁰ Vgl. Pondy/Mitroff (1979).

⁸¹ Pondy/Mitroff (1979), S. 28.

der interpretativen Betrachtungsweise von Bedeutung. Der interpretative Ansatz versteht Unternehmenskultur als ein eigenständiges, sozial und gesellschaftlich gewachsenes Gebilde, welches sich nicht beeinflussen lässt: „Organisational culture, thus conceived, is a powerful tool for interpreting organisational life and behaviour and for understanding the process of decay, adaption and radical change in organizations.“⁸² Nach diesem Verständnis ist ein Unternehmen eine Kultur. Unternehmenskultur stellt eine organische Lebenswelt dar, ein ideelles Konstrukt, welches sich lediglich beschreiben und interpretieren lässt.⁸³ Dieses Kulturverständnis stellt Kultur einer Metapher einer Organisation gleich und hat die Aufgabe, die Bedeutung von Organisation für ihre Mitglieder zu erklären.⁸⁴ Der interpretative Ansatz erlaubt die Interpretation der Unternehmenskultur bis hin zu ihrer Sinnebene; die Operationalisierung sowie die Gestaltung von Unternehmenskultur sind hier jedoch nicht umsetzbar.⁸⁵ Smircich⁸⁶ bringt den Begriff *root metaphor* nachhaltig mit Unternehmenskultur in Verbindung: „Culture as a root metaphor promotes a view of organisations as expressive forms, manifestations of human consciousness.“⁸⁷ Dieser Begriff wird als erkenntnisleitender Grundbegriff der interpretativen Unternehmenskulturforschung verstanden.⁸⁸ Im Gegensatz zur funktionalistischen Sichtweise steht hier das Verstehen von Kultur und nicht das Manipulieren im Vordergrund. Kultur wird im Sinne einer komplexen Sozialbildung und als Manifestation des menschlichen Bewusstseins verstanden.⁸⁹ Das Forschungsinteresse gilt dem gesamten Unternehmen, den Prozessen, die zur Entstehung einer Unternehmenskultur führen, den Machtverhältnissen sowie den Konflikten im Unternehmen.⁹⁰

Vor dem Hintergrund der in dieser Arbeit zu Grunde liegenden Forschungsfrage, ist insbesondere der integrative Ansatz relevant, welcher einer Verbindung der beiden vorgestellten Forschungsperspektiven darstellt. Während aus dem Variablenansatz eine bedingte Veränderbarkeit aus Unternehmenskultur abgeleitet werden kann, wird aus dem interpretativen Ansatz das Verstehen von Unternehmenskultur entnommen. In der Konsequenz ergibt sich, dass ein Unternehmen eine Kultur hat und gleichzeitig eine Kultur ist.⁹¹ Bei integrativen Kulturkonzepten ist die Gestaltbarkeit von Unternehmenskultur nur bedingt möglich. Dabei kommt den Führungskräften eine besondere Bedeutung zu, da sie Verantwortung für kulturelle Veränderungsprozesse tragen und darüber hinaus als Kulturträger eine Vorbildfunktion im Unternehmen ausüben.⁹²

⁸² Allaire/Firsirotu (1984), S. 216.

⁸³ Vgl. Krohmer (1999), S. 24.

⁸⁴ Vgl. Schultz (1995), S. 17.

⁸⁵ Vgl. Scholz/Hofbauer (1990), S. 51.

⁸⁶ Vgl. Smircich (1983).

⁸⁷ Smircich (1983), S. 347.

⁸⁸ Vgl. Heinen (1997), S. 17; Schmid (1996), S. 155.

⁸⁹ Vgl. Heinen (1997), S. 18ff; Schmid (1996), S. 156.

⁹⁰ Vgl. Kutschker/Schmid (2002), S. 683.

⁹¹ Vgl. Allaire/Firsirotu (1984); Fichtner (2008), S. 21ff.; Gontard (2002), S. 16ff.

⁹² Vgl. Neuburger (2002), S. 642ff; Sackmann (1990), S. 180; Scholz/Hofbauer (1990), S. 54.

2.1.2 Modelle der Unternehmenskultur

In der Literatur wurden verschiedene Modelle entwickelt, um die verschiedenen Elemente von Unternehmenskultur zu ordnen und zueinander in Beziehung zu setzen. Die folgenden Kulturmodelle fokussieren ihr Interesse auf die Analyse von nationalen und multinationalen Managementproblemen sowie deren kulturellen Interdependenzen auf der Mikro- (Unternehmens-) und Makro- (Landes-) ebene. In diesem Kontext wird zwischen internationalen⁹³, nationalen⁹⁴ und interkulturellen⁹⁵ Modellen sowie speziellen⁹⁶ Modellen zur Unternehmenskultur-Analyse⁹⁷ unterschieden.

Die von Geert Hofstede⁹⁸ durchgeführte Cross-Culture-Management-Studie liefert einen wesentlichen Beitrag für die Erforschung von internationalen Unterschieden in den arbeitsbezogenen Werthaltungen. Hofstede geht davon aus, dass kollektives (auch organisationales) und individuelles Denken und Verhalten von sog. Mentalprogrammen gesteuert wird.⁹⁹ Dabei lehnt er sich an die Definition von Kluckhohn an: „Culture consists in patterned ways of thinking, feeling and reacting, acquired the distinctive achievements of human groups, ...“.¹⁰⁰ Nach dieser Definition wird Kultur als eine kollektive Programmierung des menschlichen Denkens verstanden, welche im Laufe des Sozialisationsprozesses erworben wird. Diese Mentalprogramme lassen sich in universelle, kollektive und individuelle Programme differenzieren.¹⁰¹ Universelle Programme sind auf der untersten Ebene vorzufinden. Diese besitzen alle Menschen gleichermaßen und werden ausschließlich genetisch weitergegeben. Auf der mittleren Ebene befinden sich die kollektiven Programme, welche bestimmte Denk- und Verhaltensmuster umfassen. Diese werden in einer Nation und in diversen Subgemeinschaften geteilt. Sie beginnen bei der gemeinsamen Sprache bis hin zu einer physischen Nähe oder Distanz in den zwischenmenschlichen Begegnungen. Die oberste Ebene bilden individuelle Programme, welche personenspezifisch und einzigartig sind. Um die kollektiven Programmierungen bzw. die Kultur einer Nation zu erfassen, unterscheidet Hofstede die folgenden vier Dimensionen:¹⁰²

- Machtdistanz,
- Unsicherheitsvermeidung,
- Individualismus sowie

⁹³ Vgl. u. a. Hofstede (1980); Harbison/Myers (1959); Haire/Ghiselli/Porter (1966); Laurent (1983).

⁹⁴ Vgl. u. a. Peters/Waterman (1982); Krulis-Randa (1984).

⁹⁵ Vgl. u. a. Ouchi (1981); Pascale/Athos (1981).

⁹⁶ Vgl. u. a. Deal/Kennedy (1982); Schein (1984); Pümpin/Kobi/Wüthrich (1985); Kilman/Saxton (1991); Harrison (1982); Handy (1978).

⁹⁷ Vgl. Kapitel 2.1.1.1 zur Unternehmenskultur-Typologie.

⁹⁸ Vgl. Hofstede (1980).

⁹⁹ Vgl. Hofstede (1980), S. 11ff. u. S. 25 ff.; Hofstede (1980), Sp. 1169.

¹⁰⁰ Kluckhohn (1951), S. 86.

¹⁰¹ Vgl. Hofstede (1980), S. 16.

¹⁰² Vgl. Hofstede (1980), S. 14 ff.

- Maskulinität.

Machtdistanz wird durch den Power Distance Index (PDI) dargestellt und beschreibt das Ausmaß, bis zu welchem Mitglieder einer Gesellschaft erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist.¹⁰³ Hohe PDI-Werte stehen für autokratische Regierungsformen, ein elitäres Gesellschaftssystem und einen geringen nationalen Wohlstand. In Unternehmungen dieser Länder sind große Lohnunterschiede, eine generelle Präferenz zum Zentralismus und strengem hierarchischem Aufbau vorzufinden. Die Delegation erfolgt in Ländern mit hohem PDI nach dem ‚top-down‘-Prinzip. Machtverteilungen werden insbesondere durch spezielle Aufgaben, Rollenverteilungen, Privilegien und Statussymbole unterstrichen.¹⁰⁴

Unsicherheitsvermeidung wird von Hofstede als der „Grad, in dem die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen“¹⁰⁵, verstanden. Jede Gesellschaft hat eigene, interkulturell oft sehr unterschiedliche Lösungswege zur Unsicherheitsvermeidung entwickelt. Auf der Organisationsebene zeichnen sich unsicherheitsvermeidende Unternehmen durch eine besondere Betonung von festgelegten Regeln aus. Weiterhin sind ein stark ritualisiertes Verhalten, eine geringe Risiko- und Konfliktfreudigkeit sowie eine eher schwach ausgeprägte Veränderungsneigung typisch für diese Unternehmen. Zukünftige Entwicklungen sollen durch Standardisierung und umfassende Regelwerke kontrolliert werden. Dadurch bleiben Freiräume und Kreativität für Innovationen verschlossen.¹⁰⁶

Individualismus beschreibt das gesellschaftlich akzeptierte Verhältnis zwischen Individualität und Kollektivität. Individualistische Organisationen zeichnen sich nach Hofstede¹⁰⁷ durch emotionale Unabhängigkeit der Menschen gegenüber ihren Unternehmungen und der Gesellschaft als Ganzes aus. Darüber hinaus sind Autonomie und Selbstorientierung Kennzeichen eines individualistisch geprägten Unternehmens.¹⁰⁸ Weiterhin sehen Mitarbeiter in individualistischen Ländern ihre Eigeninteressen vor denen der Gruppe, was mit geringer Loyalität dem Unternehmen gegenüber und häufigen Arbeitsplatzwechseln einhergeht.¹⁰⁹ Hingegen verstehen sich kollektivistische Organisationen als eine Familie, in der gemeinschaftsorientierte Denk- und Verhaltensweisen gefördert werden.¹¹⁰

Maskulinität beschreibt die gesellschaftsspezifische Rollenverteilung in einer Gesellschaft. In Ländern mit hohen Maskulinitätswerten sind klare Berufsgruppen für Männer und Frauen sowie ein leistungsorientiertes Schulsystem vorgesehen. In der Konsequenz sind als unternehmensbezogene Auswirkungen ein höherer beruflicher Stress, ein häufigeres Auftreten von

¹⁰³ Vgl. Kutschker/Schmid (2002), S. 704.

¹⁰⁴ Vgl. Kutschker/Schmid (2002), S. 705ff.

¹⁰⁵ Hofstede (2001b), S. 158.

¹⁰⁶ Vgl. Kutschker/Schmid (2002), S. 706; Banks/Waisfisz (2005), S. 5.

¹⁰⁷ Vgl. Hofstede (2001b).

¹⁰⁸ Vgl. Hofstede (2001b), S. 66.

¹⁰⁹ Vgl. Kutschker/Schmid (2002), S. 708.

¹¹⁰ Vgl. Hofstede (2001b), S. 66.

Arbeitskonflikten und eine geringere Anzahl von Frauen in höher qualifizierten und besser bezahlten Positionen vorzufinden.¹¹¹

Die vier Kulturdimensionen stellen einen Meilenstein¹¹² der Cross-Cultural-Management-Forschung dar. Mit dem Schwerpunkt auf die vier Kulturdimensionen wurde ein Fragebogen mit rund 60 core items erstellt, welcher in 21 Sprachen übersetzt und in insgesamt 40 Staaten in einem einzigen Unternehmen (IBM) eingesetzt wurde.¹¹³

Als theoretisch und empirisch belegte Haupteckdaten der Studie gilt, dass sämtliche Organisationen kulturgebundene Systeme darstellen.¹¹⁴ Allerdings ist noch eine genauere Differenzierung der kollektiven Programmierung in die Landes-, Regional- und Unternehmenskultur erforderlich. Nach diesem Wissensstand erscheint insbesondere die Trennung der Subbereiche, beispielsweise der Unternehmenskultur von den übrigen gemeinschaftlichen Programmteilen, als problematisch. Darüber hinaus besteht ein weiterer Nachteil darin, dass es sich bei den vorliegenden Befragungsergebnissen vorwiegend um Sammelgrößen einer kollektiven Kultur handelt, welche auf den Aussagen von Mitarbeitern verschiedener Länder und verschiedener hierarchischer Ebenen des multinationalen Konzerns IBM basieren. Daher sind Rückschlüsse auf die gesamte Organisationskultur von IBM nur bedingt möglich.¹¹⁵

Ouchi¹¹⁶ stellt in seinem interkulturellen Modell anhand von sieben Merkmalen (Employment, Evaluation/Promotion, Career Paths, Control, Mechanismus, Decision Making, Responsibility, Concern)¹¹⁷ japanische und amerikanische Unternehmungen gegenüber und entwickelt nach einer Vergleichsstudie ein Kombinationsmodell (Typ Z).¹¹⁸ Dabei lehnt er sich an die von McGregor vielzitierte Menschenbildeinteilung (Theorie X und Theorie Y) an.¹¹⁹ Theorie X bezeichnet ein Menschenbild des Managers, wonach die Mitarbeiter prinzipiell passiv, faul, verantwortungsscheu und kontrollbedürftig sind, während in Theorie Y die Mitarbeiter grundsätzlich als aktiv, verantwortungsbewusst und nach Selbstverwirklichung strebend angesehen werden.¹²⁰

¹¹¹ Vgl. Hofstede (1980), S. 92 ff.; Hofstede (1980), Sp. 1176 ff.

¹¹² Vgl. Scholz/Hofbauer (1990), S. 88.

¹¹³ Vgl. Hofstede (1980), S. 54 ff.

¹¹⁴ Vgl. Hofstede (1980), S. 67 ff.; Hofstede/Bond (1984), S. 417 ff.; Haire/Ghiselli/Porter (1966).

¹¹⁵ Vgl. Scholz/Hofbauer (1990), S. 89.

¹¹⁶ Vgl. Ouchi (1981).

¹¹⁷ Vgl. Ouchi (1981), S. 58; Ouchi/Johnson (1978), S. 294.

¹¹⁸ Vgl. Ouchi (1981), S. 58.

¹¹⁹ Vgl. Ouchi (1981), S. 69ff.

¹²⁰ Vgl. McGregor (1960); Ulich (1991), S. 348.

	Typ J (Japanese)	Typ A (American)	Typ Z (Kombinationsmodell)
Unternehmens- zugehörigkeit/ Beschäftigung	lebenslang	kurzfristig	langfristig
Leistungsbewertung und Beförderung der Mitarbeiter	Seltene Leistungsbewertung und langsame Beförderung	Häufige Leistungsbewertung und schnelle Beförderung	selten
Karriereverlauf	Breite Karrierewege	Spezialisierte Karrierewege	Breite Karrierewege
Kontrollmechanismen	implizit	explizit	Implizit und informell
Entscheidungsfindung	kollektiv	individuell	kollektiv
Verantwortung	kollektiv	individuell	individuell
Mitarbeiterorientierung	ganzhaft	segmentiert	ganzhaft

Abbildung 1: Kulturmodell nach Ouchi¹²¹

Der interkulturelle Vergleich zeigt, dass sich japanische Unternehmungen und die Gesellschaft im Wesentlichen durch persönliche Vertrautheit sowie durch Geschlossenheit, Beständigkeit und Vorrang der Gemeinschaft vor dem Einzelnen auszeichnen.¹²² Da sich die amerikanischen Organisationen und ebenso deren Landeskultur von den japanischen Unternehmen unterscheiden und eine Übertragung des japanischen Führungsstils undenkbar erschien, entwickelte Ouchi den Typ Z, welcher ein Kombinationsmodell aus den Unternehmenstypen ‚American‘ und ‚Japanese‘ darstellt. Die Kultur des Typ Z nimmt an, dass eine starke Mitarbeiterbeteiligung zu höherer Mitarbeitermotivation und damit zu höherer Produktivität führt. Insbesondere ist Typ Z durch folgende Merkmale gekennzeichnet¹²³: eine minimale Fluktuation und lebenslange Beschäftigung, die Entscheidungsfindung erfolgt kollektiv und einvernehmlich, wodurch die Interessen aller Mitglieder einfließen, individuelle Verantwortungsübernahme der Mitarbeiter und die Leistungsbeurteilung, die Beförderung von Mitarbeitern erfolgt in langen Zyklen, es sind keine formalisierten Verhaltensregeln vorgegeben und in der Organisation ist ein ganzheitliches Beziehungsgefüge vorhanden.

Bei diesem Kulturmodell ist kritisch anzumerken, dass die komparativen Forschungsgrundlagen und die verwendete Methodik nicht offengelegt werden. Ouchi erwähnt lediglich im Vorwort: „My research involved hundreds of interviews and thousands of hours of collecting questionnaires and analyzing data. (...) the numbers are not presented in this book...“.¹²⁴

Peters/Waterman¹²⁵ konzentrieren sich in ihrem Kulturmodell auf die nationale Rahmenkultur und speziell auf die Ebene der Unternehmensführung. Der Ausgangspunkt ihrer Untersuchung war, dass keine gute Organisationsstruktur ohne Berücksichtigung des menschlichen

¹²¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Vgl. Ouchi (1981), S. 58; Ouchi/Johnson (1978), S. 294.

¹²² Vgl. Ouchi (1981), S. 5ff; S. 66ff.

¹²³ Vgl. Ouchi (1981), S. 58; Ouchi/Johnson (1978), S. 294.

¹²⁴ Ouchi (1981), S. X (Acknowledgments).

¹²⁵ Vgl. Peters/Waterman (1982, 1984).

Faktors existiert. Mit ihrer Untersuchung arbeiten sie neben harten Faktoren (Strategie, Struktur und Systeme), die die Effektivität und Effizienz eines Unternehmens bestimmen, andererseits die weichen Faktoren (Selbstverständnis, Spezialkenntnisse, Stil und Stammpersonal) heraus, welche den menschlichen Faktor und das interne Führungskonzept abbilden.¹²⁶

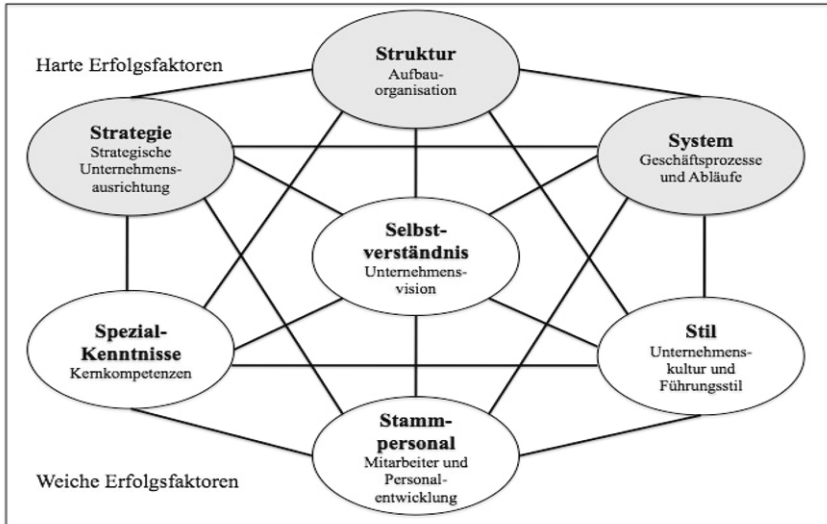


Abbildung 2: 7-S-Modell nach Peters/Waterman¹²⁷

Auf der empirischen Grundlage einer Studie von über 62 US-Großkonzernen, von denen 43 als besonders erfolgreich und 19 als wenig erfolgreich eingestuft werden, wird belegt, dass die sehr erfolgreichen Unternehmungen im Gegensatz zu den durchschnittlichen bzw. wenig erfolgreichen Unternehmen ihren Fokus auf die harten Erfolgsfaktoren und ebenso auf die weichen Führungsinstrumente legen und diese forcieren. Darüber hinaus verdeutlichen die Forschungsergebnisse, dass die besonders erfolgreichen Unternehmen sich vor allem in einfachen Grundtugenden unternehmerischen Handelns¹²⁸ auszeichnen. Peters/Waterman beschreiben acht Grundtugenden bzw. Merkmale erfolgreicher Unternehmen: Primat des Handelns, Nähe zum Kunden, Freiraum für Unternehmertum, Produktivität durch Menschen, sichtbar gelebtes Wertesystem, Bindung an das angestammte Geschäft, einfache Organisation. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, jede der sieben S-Variablen¹²⁹ (Structure, Strategy, Systems, Shared Values, Skills, Staff, Style) optimal zu gestalten und bestmöglich aufeinander-

¹²⁶ Vgl. Peters/Waterman (1982), S. 19; Peters/Waterman (1984), S. 42.

¹²⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Peters/Waterman (1982), S. 10.

¹²⁸ Vgl. Peters/Waterman (1982), S. 119; Peters/Waterman (1984), S. 149.

¹²⁹ Vgl. Peters/Waterman (1982), S. 10.

der abzustimmen. Die Hauptaufgabe des Topmanagements ist nach Peters/Waterman: „to manage the values of the organization. (...) Clarifying the value system and breathing life into it are the greatest contributions a leader can make. Moreover, that’s what the top people in the excellent companies deem to worry about most.“¹³⁰

Kritisch anzumerken ist bei diesem Modell, dass keine exakte Definition der sieben grundlegenden Faktoren bzw. keine konkrete Abgrenzung der einzelnen Elemente vorgenommen wird. Auch werden die Wechselbeziehungen der einzelnen Faktoren nicht ausreichend dargelegt. Jedoch verknüpfen Peters/Waterman stärker als ihre Vorgänger die Kulturdimensionen mit der Leistungsfähigkeit des Unternehmens. So verweisen sie mehrmals darauf, dass echte Spitzenleistungen ohne den unternehmenskulturellen Hintergrund nicht möglich sind: „The culture regulates rigorously the few variables that do count, (...) within those qualitative values (and in almost all other dimensions), people are encouraged to stick out ...“¹³¹ Im Nachhinein können die Ergebnisse als nicht repräsentativ angesehen werden, da eine Untersuchung ergeben hat, dass 14 der 43 Erfolgsunternehmen (von Peters/Waterman ursprünglich als exzellent eingestuften Firmen) nur drei Jahre später ökonomische Schwierigkeiten hatten.¹³² Insgesamt wird das 7-S-Modell als eindimensional und undifferenziert beschrieben, da einerseits die faktoriellen und situativen Interdependenzen nicht behandelt werden und andererseits konkrete und handhabbare Komponenten innerhalb der sieben ‚S‘ fehlen. Weiterhin werden die einzelnen Variablen ungenau voneinander abgegrenzt, während Faktoren wie Finanzpotenzial, Technologie, Marketing oder die Umwelt völlig unberücksichtigt bleiben.¹³³ Insgesamt kann jedoch festgehalten werden, dass trotz aller Kritik das populärwissenschaftliche Modell von Peters/Waterman als der weltweit zweifelsfreie Wegbereiter des Kulturgedankens im Unternehmensbereich angesehen wird.¹³⁴

Ein weiteres populäres Kulturmodell stammt von Deal/Kennedy¹³⁵, welches auf der Ebene der speziellen Unternehmenskulturanalyse einzuordnen ist. Neben anderen Elementen der Unternehmenskultur wie Firmenhelden (Symbolhelden, welche die essentiellen Werte verkörpern), den spezifischen Riten und Ritualen (symbolische Handlungen) und dem informellen kommunikativen Netzwerk, werden insbesondere die Werte (grundlegende Konzepte und Glaubenssätze einer Organisation) als Kern jeder Kultur hervorgehoben. Deal/Kennedy definieren Unternehmenskultur als: „... a cohesion of values, myths, heroes and symbols that has come to mean a great deal to the people who work there.“¹³⁶ Ausgehend von einem kontingenztheoretischen Modellansatz entwickelten Deal/Kennedy Überlegungen, wie Organisations- und

¹³⁰ Peters/Waterman (1982), S. 26 und S. 291.

¹³¹ Peters/Waterman (1982), S. 105.

¹³² Vgl. Aupperle/Acar/Booth (1986), S. 499 ff.; Krulis-Randa (1984), S. 364 ff.; Krulis-Randa (1990), S. 16.

¹³³ Vgl. Krüger (1989), S. 13 ff.

¹³⁴ Vgl. Krulis-Randa (1990), S. 16; Staehle (1987), S. 613, Lattmann (1990), S. 342.

¹³⁵ Vgl. Deal/Kennedy (1982).

¹³⁶ Deal/Kennedy (1982), S. 4.

Umweltvariablen miteinander verknüpft sind und mit dem Erfolg im Zusammenhang stehen. Die Umwelt wird als Haupteinflussfaktor genannt: „ ..., the biggest single influence on a company's culture is the broader social and business environment in which the company operates. A corporate culture embodies what it takes to succeed in this environment.“¹³⁷ Ergo passt sich die gesamte Organisation permanent an die jeweiligen Erfolgsdimensionen des Unternehmensumfeldes an, um wirtschaftlich überleben zu können. Nach der Auffassung von Deal/Kennedy sind insbesondere jene Unternehmungen überlebensfähig, die über eine starke Kultur verfügen und diese als Grundlage für ökonomischen Erfolg verwenden: „A strong culture is a system of informal rules that spells out how people are to behave most of the time.“¹³⁸ Aufbauend auf den beiden Dimensionen ‚Risiko der geschäftlichen Tätigkeit‘ und ‚Feedbackgeschwindigkeit vom Markt‘ unterscheiden Deal/Kennedy vier Kulturtypen (tough-guy/macho-culture, work hard/play hard culture, bet-your-company culture und process-culture), die sich unterschiedlichen Berufs- oder Industriezweigen zuordnen lassen. Während die Dimension ‚Risiko der geschäftlichen Tätigkeit‘ die grundsätzliche und geschäftsspezifische Bedeutung der Handlungskonsequenzen beschreibt, umfasst die ‚Feedbackgeschwindigkeit vom Markt‘ die Erwartungshaltung des Entscheidungsträgers in Bezug auf sein Handeln.¹³⁹ Die folgende Abbildung zeigt die durch eine Kombination der beiden Dimensionen entsprechenden vier unterschiedlichen Kulturtypen.

¹³⁷ Deal/Kennedy (1982), S. 107.

¹³⁸ Deal/Kennedy (1982), S. 15.

¹³⁹ Vgl. Deal/Kennedy (1982), S. 107ff.

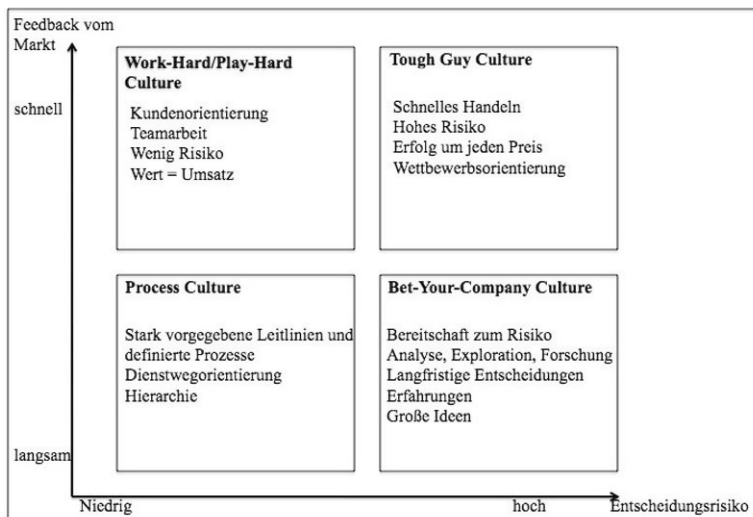


Abbildung 3: Kulturmodell nach Deal/Kennedy¹⁴⁰

Eine Alles-oder-Nichts-Kultur zeichnet sich durch eine hohe Risikobereitschaft der Organisationsmitglieder aus. Die Mitarbeiter sind Individualisten und erwarten ein schnelles und eindeutiges Feedback auf ihre individuellen Handlungen. Der Erfolg bildet den alleinigen Maßstab für das Handeln und bestimmt Macht, Ansehen und Einkommen. Beispiele für diese risikoreichen Starkulturen sind Werbeagenturen, Unternehmensberatungen oder Marketingabteilungen.¹⁴¹

Bei der Brot-und-Spiele-Kultur steht die Außenorientierung im Vordergrund. Die Umwelt wird als Herausforderung betrachtet, die es aktiv zu nutzen gilt. Das Risiko des Einzelnen ist gering und die Mitarbeiter erwarten schnelles und eindeutiges Feedback auf ihre kollektiven Handlungen. Die aktive Zusammenarbeit im Team ist hier besonders wichtig. Beispiele für diesen Kulturtyp sind Softwarehersteller, Verkaufsabteilungen sowie Automobilhändler.¹⁴²

Da die Risikobereitschaft des gesamten Unternehmens in einer Analytischen-Projekt-Kultur relativ hoch ist, werden große Investitionen getätigt. Das Unternehmen erwartet ein langsames und mehrdeutiges Feedback. Wegen der als Bedrohung gesehenen Umwelt, vertraut man auf die wissenschaftlich-technische Rationalität. Fehlentscheidungen stellen bei diesem Kulturtyp eine große Bedrohung dar. Durch Analysen und langfristige Prognosen ist man bestrebt, richtige Entscheidungen zu treffen. Die Zeitperspektive ist hier langfristig, Karriere wird schrittweise angegangen, Blitzkarrieren gibt es nicht. Akribie und Hierarchie kompensie-

¹⁴⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Deal/Kennedy (1982), S. 107.

¹⁴¹ Vgl. Deal/Kennedy (1982), S. 107ff; Bleicher (1986), S. 745ff; Schreyögg (2008), S. 372ff.

¹⁴² Vgl. Deal/Kennedy (1982), S. 107ff; Bleicher (1986), S. 745ff; Schreyögg (2008), S. 372ff.

ren ein hohes Risiko. Beispiele für diesen Kulturtyp sind Unternehmen im Anlagenbau, Forschungsabteilungen sowie –institute.¹⁴³

Die Prozess-Kultur ist durch ein geringes Risiko der Mitarbeiter gekennzeichnet. Die Mitarbeiter erwarten kein oder nur ein langsames Feedback auf ihre Tätigkeiten. Hier treten kaum Fehler auf und Vorschriften werden genau befolgt. Das Gesamtziel spielt eine untergeordnete Rolle, der perfekte und diskrete Arbeitsvollzug steht an erster Stelle. Alle Vorgänge werden registriert und dokumentiert. Demnach unterliegen alle Abläufe und Entscheidungen im Unternehmen einer hierarchischen Ordnung, die alles bestimmt. Die Unternehmenskultur ist durch Misstrauen, Absicherung und der Forderung nach fehlerfreiem Handeln (Null-Fehler-Kultur) gekennzeichnet. Beispiele für diesen Kulturtyp sind Versicherungen, Banken sowie Bilanzabteilungen.¹⁴⁴

In diesem Kulturmodell wird unterstrichen, dass Unternehmenskulturen zweifellos einer jeweiligen Prägung durch die Branche bzw. der jeweiligen Marktbedingungen unterliegen. Deal/Kennedy postulieren einen signifikanten Zusammenhang zwischen den Marktbedingungen, in welchen sich die Organisation zu bewähren hat und der Kultur, welche die Organisation herausbildet. Allerdings muss davon ausgegangen werden, dass die Prägungsmacht einer Branche immer nur begrenzt ist. Deshalb ist hier zu kritisieren, dass Organisationen innerhalb einer Branche durchaus unterschiedliche Kulturen entwickeln und aufweisen.¹⁴⁵

Typologieorientierte Ansätze der Unternehmenskultur bilden auf der Basis verschiedener Kriterien unterschiedliche Idealtypen von Unternehmenskultur.¹⁴⁶ Neben dem Kulturmodell von Deal/Kennedy¹⁴⁷ findet das von Quinn/Rohrbaugh (1983)¹⁴⁸ aufgestellte und von Cameron/Freeman (1991) bzw. Cameron/Quinn (2006)¹⁴⁹ weiterentwickelte Kulturmodell in der Literatur häufig Anwendung.

¹⁴³ Vgl. Deal/Kennedy (1982), S. 107ff; Bleicher (1986), S. 745ff, Schreyögg (2008), S. 372ff.

¹⁴⁴ Vgl. Deal/Kennedy (1982), S. 107ff; Bleicher (1986), S. 745ff, Schreyögg (2008), S. 372ff.

¹⁴⁵ Vgl. Deeg/Weibler (2008), S. 111.

¹⁴⁶ Vgl. Kapitel 2.1.1.1 zur Unternehmenskultur-Typologie.

¹⁴⁷ Vgl. Deal/Kennedy (1982).

¹⁴⁸ Vgl. Quinn (1988), S. 51.

¹⁴⁹ Vgl. Cameron/Freeman (1991), S. 27-30.

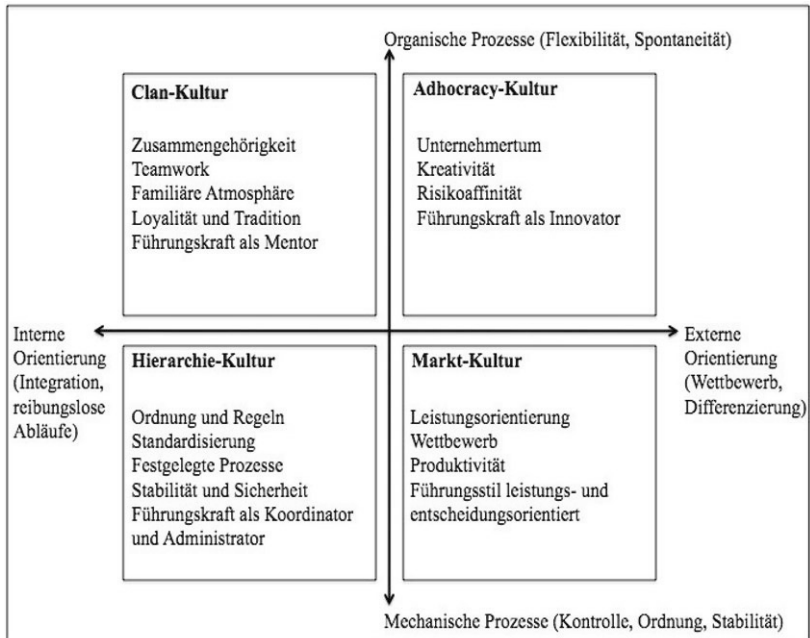


Abbildung 4: Kulturmodell nach Cameron/Freeman¹⁵⁰

Gemäß Cameron/Quinn¹⁵¹ betrachtet die Typologie zwischen zwei Dimensionen. Die erste Dimension unterscheidet zwischen einer internen oder externen Orientierung. Demnach können sich Unternehmen entweder am Markt, also am Wettbewerb oder an Kunden orientieren oder den Schwerpunkt auf interne Prozesse, Integration oder Harmonisierung der Abläufe legen. Die zweite Dimension unterscheidet zwischen organischen und mechanischen Prozessen. Unternehmen können entweder Flexibilität, Kontinuität und Individualität oder Kontrolle, Stabilität und Ordnung betonen.¹⁵² Durch eine Kombination dieser beiden Dimensionen entstehen vier unterschiedliche Kulturtypen: Hierarchie-, Adhocracy-, Markt- und Clan-Kultur.¹⁵³

Hierarchie-Kultur zeichnet sich durch ein hohes Maß an Standardisierung und Formalisierung in der Organisation aus und ist in Großunternehmen weit verbreitet. Wenn man den Ausführungen von Cameron/Quinn folgt, fußt eine der frühesten Ansätze zur Organisation auf Arbei-

¹⁵⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Cameron/Freeman (1991), S. 27 und 29; Quinn (1988), S. 51; Desphandé/Farley/Webster (1993).

¹⁵¹ Vgl. Cameron/Quinn (2006), S. 31 ff.

¹⁵² Vgl. Cameron/Quinn (2006), S. 46.

¹⁵³ Vgl. Matzler/Renzel/Rothenberger (2005), S. 281 ff.

ten des deutschen Soziologen Max Weber.¹⁵⁴ Um 1900 lag die größte Herausforderung darin, Produkte und Services für eine immer komplexer werdende Umwelt effektiv zu generieren. Daher schlug Weber sieben Charakteristika vor, die zu den klassischen Merkmalen der Bürokratie avancierten: „rules, specialization, meritocracy, hierarchy, separate ownership, impersonality, accountability“¹⁵⁵. Diese Charakteristika wurden von den Unternehmungen aufgenommen, deren größte Herausforderung es war, effizient und verlässlich zu wirtschaften: „Clear lines of decision-making authority, standardized rules and procedures, and control and accountability mechanisms were valued as the key to success.“¹⁵⁶ Nach dieser Auffassung zeichnet sich effektive Führung durch gute Koordination und Organisation aus. Das Unternehmen ist langfristig auf Stabilität, Prognostizierbarkeit und Effizienz ausgerichtet. Formale Regeln und Grundsätze halten die Unternehmung zusammen.¹⁵⁷

Die Markt-Kultur zeichnet sich durch eine starke Orientierung am Wettbewerb und am Kunden aus. Am Ende der 1960er Jahre identifizierten Williamson¹⁵⁸ und Ouchi¹⁵⁹ im Vergleich zur Bürokratie andersartige Einflüsse, die sie für eine organisatorische Effektivität verantwortlich machten. Der wichtigste Faktor in diesem Zusammenhang sind die Transaktionskosten: „the new design ... is focused on transactions with (mainly) external constituencies such as suppliers, customers, contracts, licensees, unions, and regulators.“¹⁶⁰ Angestrebt wird dabei der Aufbau von Wettbewerbsvorteilen. Wesentliche Ziele sind Profitabilität, überdurchschnittlich gute Performance und Stärken in den Marktnischen zu erlangen. Werte, die bei marktdominierten Unternehmen im Vordergrund stehen, sind Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität. Diese können insbesondere durch externe Positionierung und entsprechende Kontrolle erreicht werden.¹⁶¹

Adhocracy-Kultur betont die Wichtigkeit von Innovationen und Unternehmertum und ist daher hinsichtlich dynamischer, sich stetig verändernden Bedingungen höchst reaktionsfähig: „It was assumed that adaption and innovativeness lead to new resources and profitability, so emphasis was placed on creating a vision of the future, organized anarchy, and disciplined imagination.“¹⁶² Ein wesentliches Ziel einer Adhocracy-Kultur ist die Förderung von Flexibilität, Adaptionsfähigkeit und Kreativität. Vor diesem Hintergrund steht die Veränderung der Ressourcen- und Fähigkeitsbasis durch Adaption und Innovation im Vordergrund. Die Herausforderung besteht darin, innovative Produkte und Services zu generieren sowie schnell

¹⁵⁴ Vgl. Weber (1947).

¹⁵⁵ Cameron/Quinn (2006), S. 37 zitiert nach Weber (1947).

¹⁵⁶ Cameron/Quinn (2006), S. 37.

¹⁵⁷ Vgl. Cameron/Quinn (2006), S. 38.

¹⁵⁸ Vgl. Williamson (1975).

¹⁵⁹ Vgl. Ouchi (1981).

¹⁶⁰ Cameron/Quinn (2006), S. 39.

¹⁶¹ Vgl. Cameron/Quinn (2006), S. 39ff.

¹⁶² Cameron/Quinn (2006), S. 39.

neue Chancen wahrzunehmen. Eine Adhocracy-Kultur ist dezentral organisiert und weist daher keine zentralisierte Macht oder gebündelte Beziehungen zu Autoritäten auf.¹⁶³

Für die vorliegende Arbeit ist insbesondere die Clan-Kultur von Bedeutung, da sie sich durch eine familiäre Atmosphäre auszeichnet und eher in mittelständischen, familiengeprägten Unternehmen finden lässt.¹⁶⁴ Dieser Kulturtyp „is called a clan because of its similarity to a family-type organization“¹⁶⁵ und lässt sich durch „shared values and goals, cohesion, participativeness, individuality, and a sense of „we-ness““¹⁶⁶ charakterisieren. Vor dem Hintergrund einer dynamischen und turbulenten Umwelt werden Entscheidungsträger mit Ambiguität und Unsicherheiten konfrontiert, welche die Planung erschweren. In solchen Situationen können gemeinsame Werte, Grundsätze und Ziele sehr hilfreich sein. Loyalität und Tradition halten die Organisation zusammen. Die Clan-Kultur verkörpert ein freundliches Arbeitsumfeld, in dem die Organisationsmitglieder ihre Werte miteinander teilen. Die ManagerInnen werden als Mentoren, teilweise sogar als elterliche Figuren gesehen. Erfolg wird durch ein gutes innerbetriebliches Klima oder Mitarbeiterzufriedenheit definiert.¹⁶⁷

Zusammenfassend zeigt sich, dass die vorgestellten Kulturtypologien¹⁶⁸ überwiegend auf Idealfälle rekurrieren, in denen ein jeweils optimaler Fit der Unternehmenskultur und dem situativem Kontext angestrebt wird. Alle Ansätze erheben zur Grundlage eines umfassenden Kulturkonzepts lediglich einzelne, selektiv gewichtete kulturellen Wirkungshypothesen.¹⁶⁹

Das bekannteste Kulturmodell stammt von Schein (1984, 2010). Nach Schein umfasst Unternehmenskultur drei Ebenen, die sich insbesondere im Hinblick auf ihre Sichtbarkeit unterscheiden: Artefakte, Werte und Basisannahmen.¹⁷⁰

¹⁶³ Vgl. Cameron/Quinn (2006), S. 39ff.

¹⁶⁴ Vgl. Cameron/Freeman (1991), S. 27-30; Desphandè/Farley/Webster (1993); Ernst (2003); Quinn/Rohrbaugh (1983), S. 369; Quinn (1988), S. 47-54; White/Varadarajan/Dacin (2003).

¹⁶⁵ Cameron/Quinn (2006), S. 41.

¹⁶⁶ Cameron/Quinn (2006), S. 41.

¹⁶⁷ Vgl. Cameron/Quinn (2006), S. 41.

¹⁶⁸ Vgl. Deal/Kennedy (1982); Cameron/Quinn (2006).

¹⁶⁹ Vgl. Simon (2000), S. 264ff.

¹⁷⁰ Vgl. Matzler/Renzel/Rothenberger (2005), S. 280; Schein (1984, 2010).



Abbildung 5: Kulturmodell nach Schein¹⁷¹

Die Basisannahmen können als selbstverständliche Orientierungspunkte organisatorischen Handelns begriffen werden, die von den Mitarbeitern automatisch und ohne darüber nachzudenken verfolgt werden. Diese haben sich in den Organisationen über Jahre entwickelt und auch bewährt. Kluckhohn/Strodtbeck¹⁷² ordnen diese Basisannahmen einer Kultur nach fünf Grundthemen menschlicher Existenzbewältigung. Demnach beinhalten die Basisannahmen Annahmen über die Umwelt. Dabei wird z. B. der Frage nachgegangen, ob die Umwelt als bedrohlich, herausfordernd oder übermächtig wahrgenommen wird. Auch beinhalten die Annahmen über die Umwelt, wie ein Unternehmen die Differenz zu anderen Systemen wahrnimmt. Weiterhin gehören zu den Grundauffassungen des Unternehmens Vorstellungen über Wahrheit und Zeit. Dieser Themenkomplex beinhaltet u. a. Fragen, worauf sich Organisationsmitglieder beziehen sollen, wenn die Prämissen, Prognosen oder Entscheidungen als falsch oder richtig, als real oder fiktiv deklarieren. In Bezug auf das Verständnis von Zeit entwickeln Organisationen eigene Vorstellungen, um Zeit thematisieren und disponieren zu können. Des Weiteren nennen Kluckhohn/Strodtbeck die Annahmen über die Natur des Menschen. Jede Kultur transportiert ein Menschenbild, d. h. Annahmen über allgemeine menschliche Charakterzüge. Hier ist u. a. von Interesse, ob Mitarbeiter tendenziell entwicklungsfähig sind oder ob sie durch Veranlagung festgelegt sind. Darüber hinaus entwickeln Kulturen Handlungstheorien, konkret Annahmen darüber, was menschliches Handeln bewirken kann

¹⁷¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Schein (1984), S. 4.

¹⁷² Vgl. Kluckhohn/Strodtbeck (1961), S. 12.

und welche Art von Handlungen wünschenswert sind. In diesem Zusammenhang entstehen Fragen wie beispielsweise, ob es in Unternehmen vor allem darauf ankommt, aktiv zu sein und Dinge selbst in die Hand zu nehmen, oder ob eher erwartet wird, eine passive Rolle einzunehmen und sich anzupassen. Der letzte Themenkomplex der Basisannahmen beinhaltet die Annahmen über die Natur zwischenmenschlicher Beziehungen. Konkret gehören hierzu Vorstellungen über die richtige Ordnung sozialer Beziehungen, z. B. nach Alter, nach Herkunft oder auch nach Erfolg. Im Fokus stehen hier die Fragen, ob die Beziehungen egalitär oder eher hierarchisch angeordnet sind. Auch die Sichtweise auf Emotionen in Organisationen spielt hier eine Rolle, z.B. ob Wut, Freude oder Trauer am Arbeitsplatz zulässig sind oder eher eine sachliche Atmosphäre angestrebt wird. Des Weiteren gehört zu diesem Themenkomplex die Frage, welches Grundthema den Charakter zwischenmenschlicher Beziehungen prägt, wie z. B. Wettbewerb vs. Kooperation oder auch Teamerfolg vs. Einzelerfolg. Diese dargestellten Annahmen entstehen nicht isoliert nebeneinander, sondern bilden zusammen ein Muster. Um nun eine Unternehmenskultur zu verstehen, sollte man versuchen über die Basisannahmen hinaus, das *Weltbild* (Wertevorstellungen und Verhaltensstandards) zu erfassen. Viele Unternehmen formulieren in einer Managementphilosophie oder in einem Leitbild solche Normen und Standards. Diese Leitbilder stellen aber häufig nur Wunschkonstruktionen der kulturellen Wirklichkeit dar. Die bewussten Normen und Standards finden sich letztlich in der obersten Ebene, der Ebene der Symbole und Zeichen, wieder. Ihnen kommt die Aufgabe zu, den schwer fassbaren, wenig bewussten Komplex von Annahmen explizit zu formulieren. Die Symbole und Zeichen stellen zwar den sichtbaren Teil einer Unternehmenskultur dar, sind jedoch nur im Zusammenhang mit den zugrunde liegenden Wertevorstellungen zu verstehen. Zu diesem Vermittlungsmuster gehören u. a. das Erzählen von Geschichten im Unternehmen, betriebliche Rituale, Kleidung, Sprache und die architektonische Gestaltung der Räume.¹⁷³

Das Kulturebenenmodell gibt nicht nur Aufschluss über den Aufbau einer Unternehmenskultur, sondern weist zugleich den Weg zu ihrer Erfassung. Entlang der Ebenen des Schein-Modells wird häufig der Versuch unternommen, durch die Interpretation von Artefakten und Werten auf die Grundannahmen einer Unternehmenskultur zu schließen.¹⁷⁴ Der Erschließungsprozess beginnt bei den sichtbaren Elementen einer Kultur, d. h. bei den Geschichten, die im Unternehmen erzählt werden, der räumlichen Architektur, dem Umgangston sowie der Kleidung im Unternehmen. Das Auseinandersetzen mit der Unternehmenshistorie kann Rahmen für ein besseres Verständnis des Hintergrundes bieten. Vorrangige Quellen für die Erfassung von Unternehmenskultur sind Dokumente (Firmenchronik), teilnehmende Beobachtungen an Sitzungen oder Firmenveranstaltungen, oder auch offene Einzel- und Gruppeninter-

¹⁷³ Vgl. Deeg/Weibler (2008), S.10ff; Landau (2007), S.10; Neubauer (2009), S. 54ff; Schein (2010), S. 23ff; Steinmann/Schreyögg (2005), S. 712 ff.

¹⁷⁴ Vgl. Ochsensbauer/Klofat (1997), S. 98; Schein (1986), S. 31.

views.¹⁷⁵ In weiteren Schritten sind die in einer Kultur verwendeten Deutungs- und Orientierungsmuster sukzessive zu erschließen, bis ein nachvollziehbares Bild der Deutungsfiguren und ihrer Vernetzung vorliegt. Nachdem die Artefakte quantitativ erhoben wurden, können qualitative Methoden für die tieferen Kulturebenen eingesetzt werden. Um die Werte eines Unternehmens zu erfassen, eignen sich insbesondere Interviews mit den Mitarbeitern des Unternehmens. Die Mitarbeiter können als Insider der Unternehmenskultur dazu beitragen, das analysierte Kulturbild zu vervollständigen.¹⁷⁶

Durch die Analyse von beobachtbaren Artefakten wird Unternehmenskultur anhand von vorgegebenen Kriterien¹⁷⁷ beschrieben oder anhand von Merkmalen einer Kulturtypologie zugeordnet.¹⁷⁸ Die große Vielfalt an Kulturtypologien zeigt jedoch, dass keine realitätsnahe Erfassung gegeben ist. Eine einheitliche Analyse für die Beschreibung von Unternehmenskultur ist nicht möglich, da kein eindeutiger „Katalog von qualifizierbaren Kulturelementen“¹⁷⁹ existiert. Darüber hinaus erfolgt die Zuordnung einer Unternehmenskultur zu einer Typologie sehr mechanistisch.¹⁸⁰ Um eine Unternehmenskultur zu verstehen, sollte eine ganzheitliche Betrachtung erfolgen, die eine individuelle Analyse voraussetzt.¹⁸¹ Unternehmenskultur-Typologien können ein unterstützendes Hilfsmittel im Rahmen der Entdeckungsverfahren darstellen, in dem sie Anleitung geben, wie sich einzelne Analyseelemente zu Kulturmustern zusammenfügen lassen. Hinsichtlich der Identifikation von Kultur gibt es keinen systematischen Weg, allerdings ist der Prozess vom Ergebnis her prüfbar. So können die Organisationsmitglieder und andere externe Beobachter überprüfen, ob das ermittelte Kulturmuster stimmig ist und die sichtbaren Elemente sowie Handlungen damit in Einklang zu bringen sind.¹⁸²

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Unternehmenskulturen im Modell von Schein implizite Phänomene sind, die als Deutungs- und Orientierungsmuster von den Organisationsmitgliedern verwendet werden. Es geht hier um eine externe Erschließung einer inneren Orientierungswelt, die selbst den Handelnden nur teilweise bewusst ist.¹⁸³

Die zuvor vorgestellten Ansätze zur Unternehmenskultur zeigen, dass Kulturen zum einen sehr unterschiedlich sein können und mehr oder weniger stark das organisatorische Handeln beeinflussen. In der Literatur sind daher sog. starke und schwache Kulturen unterschieden worden. Zur Beurteilung, ob eine Kultur eher stark oder schwach ausgeprägt ist, können die drei Krite-

¹⁷⁵ Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 719.

¹⁷⁶ Vgl. Hase (1996), S. 157.

¹⁷⁷ Vgl. Matuschka (1990), S. 110 Kriterien sind hier Professionalität, Qualität, Mitarbeiter, ausgewogenes Preis-Leistungs-Verhältnis, Flexibilität und Zuverlässigkeit.

¹⁷⁸ Vgl. Rühli (1990), S. 191ff; z. B. Ansoff (2007), S. 127ff.

¹⁷⁹ Bleicher (1986), S. 103.

¹⁸⁰ Vgl. Probst/Klimecki (1990), S. 59.

¹⁸¹ Vgl. Probst/Klimecki (1990), S. 59; Schein (1986), S. 31.

¹⁸² Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 719.

¹⁸³ Vgl. Schreyögg (2008), S. 375.

rien Ausmaß der Prägnanz, Verbreitungsgrad und Verankerungstiefe herangezogen werden.¹⁸⁴ Das erste Kriterium, *Ausmaß der Prägnanz*, unterscheidet Unternehmenskulturen nach der Klarheit der Orientierungsmuster und Werthaltungen. Starke Unternehmenskulturen zeichnen sich dadurch aus, dass sie deutlich kommunizieren, was erwünscht ist. Die klare Vorstellungswelt setzt einerseits Konsistenz von Werten, Standards und Symbolsystemen und andererseits relativ umfassend angelegte kulturelle Orientierungsmuster voraus. Für die Beurteilung der Stärke von Unternehmenskultur bleibt das Werte- und Orientierungssystem, ob Kultur also als moralisch gut oder unmoralisch einzustufen ist, außer Betracht. Hingegen wird die emotionale Kraft einer Kultur als Merkmal der Stärke genutzt. Konkret ist damit gemeint, dass starke Kulturen stimulierende und begeisternde Impulse auslösen können. Das zweite Unterscheidungskriterium, *der Verbreitungsgrad*, beschreibt das Ausmaß, in dem die Mitglieder einer Organisation die zugrunde liegende Kultur teilen. Bei starken Unternehmenskulturen wird das Handeln der Mitarbeiter durch die Orientierungsmuster und Werte in der Organisation geleitet. Bei schwachen Unternehmenskulturen orientieren sich die Mitarbeiter dagegen an unterschiedlichen Normen. Das dritte Kriterium, *die Verankerungstiefe*, stellt darauf ab, inwieweit die kulturellen Muster zum selbstverständlichen Bestandteil des täglichen Handelns geworden sind. Bei diesem Ausmaß der Internalisierung ist zwischen kulturkonformen Verhalten hinsichtlich des Ergebnisses einer kalkulierten Anpassung oder kulturkonformen Verhaltens, welches Ausfluss internalisierter kultureller Orientierungsmuster ist, zu unterscheiden. Nur letzteres führt zu Stabilität der kulturellen Gestalt über lange Zeit hinweg und ist daher erforderlich für eine starke Unternehmenskultur.¹⁸⁵

¹⁸⁴ Vgl. Sorensen (2002); O'Reilly/Chatman (1996); Sathe (1983).

¹⁸⁵ Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 722ff; Macharzina/Wolf (2010), S. 241; Sorensen (2002); O'Reilly/Chatman (1996); Sathe (1983).

2.2 Innovationserfolg

Im folgenden Abschnitt werden grundlegende Begriffe des Innovationsmanagements erläutert. Zunächst werden der Innovationsbegriff, die verschiedenen Innovationsarten und der Innovationsprozess beschrieben. Auf dieser Basis werden die Einflussgrößen auf den Erfolg einer Innovation für das Unternehmen dargestellt. Im Anschluss werden Ansätze zur Messung sowie Kennzahlen von Innovationserfolg thematisiert.

2.2.1 Innovationsbegriff und Dimensionen

In der Literatur existieren zahlreiche Definitionen zum Innovationsbegriff. Die folgende Abbildung¹⁸⁶ gibt einen Überblick über ausgewählte definitorische Ansätze¹⁸⁷ einschlägiger Autoren. Bei einem Vergleich dieser verschiedenen Definitionen des Innovationsbegriffes sind fast durchgängige zentrale Merkmale der Innovation festzustellen, welche im Folgenden erläutert werden. Nahezu alle Definitionen stellen die *Neuartigkeit* von Produkten und Produktionsverfahren in den Vordergrund. Hierbei ist insbesondere zu unterscheiden, aus welcher Perspektive die Neuartigkeit einer Leistung beurteilt wird. Weit verbreitet ist der Ansatz, dass vor allem jene Produkte und Produktionsverfahren als innovativ bezeichnet werden, die innerhalb eines Unternehmens erstmalig eingeführt werden. In diesem Kontext wird auch von Betriebsneuheit gesprochen.¹⁸⁸ Alternative Sichtweisen unterscheiden entsprechend dem Neuheitsgrad zwischen radikaler (sprunghafter) bzw. inkrementaler (schrittweise) Innovation.¹⁸⁹

Darüber hinaus beschreibt das *Innovationsobjekt*, was neu ist. Für die Bestimmung des Innovationsobjektes wird in unterschiedlicher Weise zwischen Produkt-, Prozess-, Technologie- und Dienstleistungsinnovationen unterschieden.¹⁹⁰ Als weiteres Charakteristikum des Innovationsbegriffes beschreibt der *Innovationsprozess*, wo die Innovation beginnt und wann diese endet.¹⁹¹ Unter dem Innovationsprozess sind alle zur Entwicklung, Einführung und Durchsetzung einer Neuerung notwendigen Phasen und Aktivitäten zu subsumieren. Aus prozessorientierter Perspektive ist die Innovation ein Entscheidungs- bzw. Durchsetzungsprozess, der durch Innovationsmanagement zielorientiert gestaltet werden kann.¹⁹²

¹⁸⁶ Vgl. Abbildung 6, S. 27.

¹⁸⁷ Marr (1980), Sp. 948; Witte (1988), S. 144; Brockhoff (1994), S. 28; Pleschak/Sabisch (1996), S. 1; Schlaak (1999), S. 31; Gerpott (2001), S. 241; Hauschildt (2004), S. 7.

¹⁸⁸ Vgl. Gaubinger/Werani/Raibl (2009), S.5.

¹⁸⁹ Vgl. Schön (2001), S. 13.

¹⁹⁰ Vgl. z. B. Thom (1980), S. 32ff; Pleschak/Sabisch (1996), S. 14ff; Brockhoff (1999), S. 37; Gerpott (1999), S. 39ff; Hauschildt (2004), S. 11ff.

¹⁹¹ Vgl. Thom (1980), S. 45ff.

¹⁹² Vgl. Hauschildt (1992), Sp. 1029 ff.

Autor (Jahr)	Definition
Marr (1980)	„Der Begriff Innovation (etymologisch: „Erneuerung“) wird in der Literatur prozessual (Innovation als Erneuerungsprozess) oder objektbezogen (Innovation als Ergebnis eines Erneuerungsprozesses) definiert. Aber weder die prozessuale noch die objektbezogene Begriffsauffassung ist einheitlich. Bei prozessualer Interpretation stehen sich eine ganzheitliche (Innovation als alle Phasen des Erneuerungsprozesses einschließend) und eine phasenbezogene Auffassung (Innovation als die der Ideenentwicklung bzw. Invention folgende Durchsetzung einer Neuerung) gegenüber. Divergenzen bei objektbezogener Interpretation resultieren vor allem aus unterschiedlichen Ansichten darüber, wann etwas als „neu“ zu bezeichnen ist.“
Witte (1988)	„Innovation ist die erstmalige (ökonomische) Nutzung einer Erfindung.“
Brockhoff (1994)	„Liegt eine Erfindung vor und verspricht sie wirtschaftlichen Erfolg, so werden Investitionen für die Fertigungsvorbereitung und die Markterschließung erforderlich. Produktion und Marketing müssen in Gang gesetzt werden. Kann damit die Einführung in den Markt erreicht werden oder ein neues Verfahren eingesetzt werden, spricht man von einer Produktinnovation oder Prozessinnovation. Hiermit ist im engeren Sinne von Innovation die Rede.“
Pleschak/Sabisch (1996)	„Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist Innovation die Durchsetzung neuer technischer, wirtschaftlicher, organisatorischer und sozialer Problemlösungen im Unternehmen. Sie ist darauf gerichtet, Unternehmensziele auf neuartige Weise zu erfüllen.“
Gerpott (2001)	„Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind Innovationen von Unternehmen mit der Absicht der Verbesserung des eigenen Erfolgs am Markt oder intern im Unternehmen eingeführte qualitative Veränderungen. Bei diesen Änderungen kann es sich einerseits um Produkte für den Absatzmarkt oder interne Leistungserstellungsverfahren handeln.“
Hauschildt (2004)	„Innovationen sind im Ergebnis qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber dem vorangegangenen Zustand merklich – wie immer das zu bestimmen ist – unterscheiden.“

Abbildung 6: Definitionen von Innovationen

Die Neuartigkeit als bedeutendes Merkmal von Innovationen besteht darin, dass Zweck und Mittel in einer bisher unbekannten Form verknüpft werden.¹⁹³ Schumpeter¹⁹⁴ war einer der ersten, der eine klare Abgrenzung zwischen dem Begriff *Invention* und *Innovation* vorgenommen hat. *Invention* bezeichnet eine Erfindung und ist daher als Vorstufe der *Innovation* zu betrachten. Sie bezieht sich auf die Wissensgenerierung und Ideenfindung, welche geplant oder auch zufällig erfolgen kann. Als *Innovation* bezeichnet man eine erstmalige wirtschaftliche Anwendung einer neuen Problemlösung. Das Ziel der *Innovation* ist die Markteinführung, die Marktbewährung der zugrunde liegenden *Invention* in Form eines neuen Produkts oder Verfahrens.¹⁹⁵ Da eine Definition von *Innovation* klare Kriterien festlegen muss, inwieweit ein neuartiges Produkt oder Verfahren als *Innovation* gilt, wird in der betriebswirtschaftlichen Forschung häufig eine Differenzierung in verschiedene Dimensionen vorgenommen. Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden die subjekt-, objekt- und prozessbezogene sowie die normative Dimension der *Innovation* vorgestellt.¹⁹⁶

Die **subjektbezogene Dimension** der *Innovation* beschreibt, für wen die *Innovation* neu ist und inwieweit diese Neuigkeit bei den potenziellen Anwendern und Nutzern auf Akzeptanz stößt.¹⁹⁷ Ein grundlegend neues Produkt oder eine neuartige Technologie wird erst dann als *Innovation* bezeichnet, wenn es von einer großen Zahl von Marktteilnehmern, gesellschaftlichen Gruppen und von Meinungsführern als solche wahrgenommen und anerkannt wird. Ob eine Neuerung als *Innovation* bezeichnet werden kann, hängt insbesondere von der Betrachtungsebene ab. Hier können grundsätzlich vier Ebenen von *Innovationen* unterschieden werden:

- Weltneuheit,
- Landesneuheit,
- Branchen- oder Marktneuheit und
- Betriebsneuheit.

Die strengste Betrachtungsebene stellt die Weltneuheit dar. Hierbei handelt es sich um die Durchsetzung von Technologien, Produkten und anderen Problemlösungen, die erstmalig auftreten. Von einer Landesneuheit wird gesprochen, wenn ein Produkt oder Verfahren erstmalig in einem bestimmten Land eingeführt wird, nachdem es dieses in anderen Ländern oder Regionen auf der Welt bereits gegeben hat. Eine weitere Betrachtungsebene ist die Branche oder ein bestimmter Markt. Hier wird dasjenige Produkt oder Verfahren als *Innovation* betrachtet,

¹⁹³ Vgl. Schumpeter (1947), S. 149; Vahs/Burmester (2005), S. 51.

¹⁹⁴ Schumpeter (1947).

¹⁹⁵ Vgl. Vahs/Burmester (2005), S. 44.

¹⁹⁶ Vgl. Hauschildt (2007), S. 3-31; Hauschildt/Salomo (2007), S. 7ff.

¹⁹⁷ Vgl. Salomo (2003), S. 403; Hauschildt (2004), S. 8.

das innerhalb einer Branche oder einer technologisch und absatzwirtschaftlich vergleichbaren Gruppe von Unternehmen erstmalig eingeführt wird.¹⁹⁸

Die **objektbezogene Dimension** von Innovationen beschäftigt sich mit der Frage, was neu ist. In diesem Kontext wird in der Literatur zwischen Produkt- und Prozessinnovationen unterschieden. Produktinnovationen offerieren eine neue Leistung, die neue Zwecke erfüllen oder vorhandene Zwecke auf eine neuartige Weise lösen. Hingegen bezeichnen Prozessinnovationen neue Faktorkombinationen im innerbetrieblichen Leistungserstellungsprozess. Bei dieser Innovationsart besteht das Ziel in einer Steigerung der Effizienz. Dies kann z.B. erreicht werden, in dem die Produktion zu günstigeren Kosten, mit einer verbesserten Qualität, oder schneller und sicherer erfolgt. Produkt- und Prozessinnovationen lassen sich häufig nicht als isoliert voneinander betrachten. So kann die Herstellung einer Produktinnovation beispielsweise im Produktionsprozess eine Prozessinnovation voraussetzen. Oder umgekehrt stellt eine Produktinnovation auch eine Prozessinnovation beim Kunden dar.¹⁹⁹

Weiterhin ist bei der objektbezogenen Dimension die Frage nach der Initiative der Innovation relevant. Hier wird grundsätzlich zwischen market-pull und technology-push unterschieden. Bei market-pull, der sog. Marktsoginnovation, bilden Nachfragebedürfnisse den Ausgangspunkt für die Innovationstätigkeit. Hingegen liegt bei technology-push, sog. Technologie-druckinnovation, eine technische Neuerung vor, für die dann Anwendungspotenziale gesucht werden.²⁰⁰ Die Innovationsforschung hat sich in den 1970er Jahren mit der Frage der relativen Vorteilhaftigkeit dieser beiden Innovationsarten im Hinblick auf den Innovationserfolg auseinandergesetzt. Empirische Untersuchungen²⁰¹ zeigen, dass Innovationen, die auf dem market-pull Ansatz basieren zwar erfolgreicher sind, aber zugleich einen geringeren Innovationsgrad aufweisen. So sind ca. 60-80% der erfolgreichen Innovationen dem market-pull Ansatz zuzuordnen, wohingegen nur ca. 20-40% auf dem technology-push Ansatz basieren.²⁰² Utterback²⁰³ ermittelt ein Verhältnis marktinduzierter zu technologieinduzierten Innovationen von 75% zu 25%. Corsten²⁰⁴ nennt mit Bezug auf Holt²⁰⁵ eine Relation von 60-80% für marktinduzierte und 20-40% für technologieinduzierte Innovationen. Christensen/Valentin²⁰⁶ ermitteln für 200 erfolgreiche Produktinnovationen dänischer KMU, dass 45% eindeutig auf Marktpulse, 29% auf Technologieimpulse zurückführen sind und der Rest nicht eindeutig zuzuordnen ist.

¹⁹⁸ Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 18-20.

¹⁹⁹ Vgl. Gemünden/Ritter/Heydebreck (1996), S. 455; Schmidt/Calantone (1998); Weiber/Kollman/Pohl (2006), S. 97.

²⁰⁰ Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 63.

²⁰¹ Vgl. Orihata/Watanabe (2000), S. 14ff; Chidamber/Kon (1994), S. 96ff; Roberts (1988), S. 18.

²⁰² Vgl. Hauschildt (1993), S. 307; Specht (2002), S. 482; Bruhn (1999), S. 213.

²⁰³ Vgl. Utterback (1971), S. 128.

²⁰⁴ Vgl. Corsten (1989), S. 7.

²⁰⁵ Vgl. Holt (1988).

²⁰⁶ Vgl. Christensen/Valentin (1988), S. 78ff.

Die Ergebnisse können sich dadurch erklären lassen, dass Innovationen auf Basis eines Nachfragesogs zwar den vorhandenen Kundenbedarf erkennen und befriedigen, zugleich aber nur innovative Verbesserungen hinsichtlich bestehender Produkte und Leistungen verwirklicht werden können, da die realisierten Innovationen eng an den bestehenden anknüpfen. So tendieren Nachfrager dazu, inkremental zu denken, indem sie sich hinsichtlich ihrer Bedürfnisse an bestehenden Leistungsangeboten und Gewohnheiten orientieren.²⁰⁷ Weiterhin besteht aufgrund der starken Anlehnung an die Nachfragerwünsche die Gefahr, dass der Wettbewerb die latenten Bedürfnisse genauso schnell identifiziert und bedient oder den geringen Innovationsgrad durch eine Imitationsstrategie ausgleicht.²⁰⁸ Hingegen fallen echte Basisinnovationen auf den technology-push Ansatz zurück, da eine Loslösung vom Status Quo häufig nur durch einen intern orientierten und autonomen Innovationsansatz möglich ist.²⁰⁹ Holt bezeichnet technologieinduzierte Innovationen eher als Basisinnovationen, nachfrageinduzierte eher als Verbesserungsinnovationen.²¹⁰ Allerdings kann es bei einer zu starken Innenorientierung des Innovationsmanagements zu einer Verfehlung von Marktbedürfnissen kommen.²¹¹ Vor diesem Hintergrund ist im Sinne eines ausgewogenen strategischen Innovationsmanagements eine einseitige Ausrichtung zu vermeiden und stattdessen eine Integration der beiden Innovationsstrategien im Hinblick auf den Innovationserfolg zu empfehlen.

Untersuchungen über die Diskussion von technology-push vs. market-pull haben gezeigt, dass die verschiedenen Sichtweisen nicht zuletzt auf uneinheitliche Konzeptualisierungen von Konstrukten wie z. B. demand oder need zurückzuführen sind.²¹² So differenzieren die Studien nicht sauber zwischen Marktnachfrage und unbegrenzten Bedürfnissen.²¹³ Chidamber/Kon²¹⁴ kritisieren darüber hinaus, dass technology-push häufig als neue, verschobene Angebotskurve dargestellt werden, market-pull jedoch nicht als Verschiebung der Nachfragekurve, sondern als weitaus loser definiertes Konstrukt.²¹⁵

Herstatt/Lettl²¹⁶ verstehen unter technology-push eine Situation, in der eine neue Kombination von bestehenden Technologien die Triebfelder innovativer Produkte und Problemlösungen auf dem Markt darstellt. Die neuen Technologien oder Technologiekombinationen können sowohl in einer zentralen F&E, einer eher applikations- bzw. anwendungsorientierten, einer Kombination aus beiden oder einer unternehmensübergreifenden Kooperation verteilter F&E-Einheiten entstehen. Hingegen geht das market-pull Konzept davon aus, dass Produkt- und

²⁰⁷ Vgl. Schröder/Mayers (2003a), S. 911; Jenner (2000), S. S. 132ff; Hansen/Henning-Thurau/Schrader (2001), S. 125.

²⁰⁸ Vgl. Bruhn (1999), S. 213.

²⁰⁹ Vgl. Schröder/Mayers (2003b), S. 1057; Meffert (1995), S. 34; S. 27; Corsten (1989), S. 7.

²¹⁰ Vgl. Holt (1988), S. 250.

²¹¹ Vgl. Jenner (2000), S. 132.

²¹² Vgl. Mowery/Rosenberg (1979), S. 140.

²¹³ Vgl. Kleinknecht/Verspagen (1990), S. 387.

²¹⁴ Vgl. Chidamber/Kon (1994).

²¹⁵ Vgl. Chidamber/Kon (1994), S. 108; Mowery/Rosenberg (1979), S. 140.

²¹⁶ Vgl. Herstatt/Lettl (2004), S. 158.

Prozessinnovationen ihren Ursprung in latent unbefriedigten Kundenbedürfnissen auf dem Markt haben. Neben dem Auslösungsort (F&E vs. Markt) können nach Herstatt/Lettl²¹⁷ weitere Unterschiede beobachtet werden. Während bei einer technology-push Strategie potenzielle Markt-Applikationen noch weitestgehend unbemerkt sind, nimmt man bei der market-pull Strategie das Wissen über potenzielle neue Bedarfsfelder als Ausgangsbasis.²¹⁸ Technologiegetriebene Innovationen sind in der Regel mit einer höheren Marktunsicherheit verbunden. Das führt dazu, dass für beide Konzepte unterschiedliche Methoden zur Informationsgewinnung herangezogen werden. Technology-push impliziert eher antizipative, explorierende Marktforschungsmethoden (z. B. Szenarios, Delphi-Studien, Roadmapping), wohingegen ein market-pull vorwiegend Informationen aus konventionellen Marktforschungskonzepten verwendet.²¹⁹ Darüber hinaus ist ein Unterschied im angestrebten Innovationsgrad zu beobachten. So führen technology-push Strategien eher zu radikalen Veränderungen, wohingegen market-pull eher zu inkrementalen Innovationen führen: „incremental innovations in organizations are driven by market pull factors, while at national levels, basic research in universities, government laboratories and individual firms have impact on overall economic progress.“²²⁰ Dadurch kann ein technology-push Projekt mehrere Jahre in Anspruch nehmen, während market-pull Projekte durch den unmittelbaren Marktfokus kurzfristig angelegt sind: „in the short term, incremental innovations, which constitute the bulk of successful innovations, are launched to existing markets, or markets whose near term needs are well known; market demand is a clear requisite to success. In addition, it is found that, overall, market based successful innovations tended to be more incremental in nature than those technologically based, making them of proportionately less long term value.“²²¹ Nach der Auffassung von Herstatt/Lettl kann eine technology-push Strategie durch hohe Markt- und Technologieunsicherheiten dazu führen, dass F&E räumlich und organisatorisch abgeschottet wird und somit der Marktbezug verloren geht. Market-pull Strategien führen häufig zu einem ‚Face Liftig‘ bestehender Produkte, ohne dabei substanziell den technologischen Kern des Produktes hinsichtlich neuer Entwicklungen zu hinterfragen.²²²

Die Betrachtung von technology-push und market-pull zeigt auf, dass die beiden strategischen Innovationsausrichtungen keinen ausschließenden, konkurrierenden Charakter besitzen, sondern vielmehr im Sinne eines umfassenden Innovationsmanagement als komplementär betrachtet werden müssen.²²³ Aufgrund der Schwierigkeit der Einordnung einer Innovation als market-pull oder technology-push, ist heute vielmehr die Frage relevant, wie Technologie-

²¹⁷ Vgl. Herstatt/Lettl (2004), S. 158.

²¹⁸ Vgl. Pfeiffer (1992).

²¹⁹ Vgl. Lender (1991).

²²⁰ Chidamber/Kon (1994), S. 101.

²²¹ Chidamber/Kon (1994), S. 108.

²²² Vgl. Herstatt/Lettl (2004), S. 158ff.

²²³ Vgl. Bullinger/Schreiner (2003), S. 61; Jenner (2004), S.488ff; Kühn/Jenner (2000), S. 106ff; Jenner (2000), S. 133ff.

und Marktpotenziale synergetisch in Einklang gebracht werden können. So geht man heute davon aus, dass technology-push und market-pull aufeinander wirken und es beim Innovationsprozess vor allem auf Feedbackmechanismen und Interaktionen zwischen den einzelnen Phasen und den beteiligten Akteuren ankommt.²²⁴

Darüber hinaus kann der Grad der Neuigkeit einer Innovation als Aspekt der objektbezogenen Dimension der Innovation betrachtet werden. Hierbei geht es um die Frage, wie neu eine Innovation relativ zum bisherigen Zustand ist. Dazu werden in der Literatur viele Ansätze unterschieden. Allerdings besteht das Ziel immer darin, das Potenzial einer Innovation einschätzen zu können und die möglichen Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen. Entsprechend dem Veränderungsumfang können Inkremental- und Radikalinnovation unterschieden werden.²²⁵ Inkrementalinnovation bezeichnet Innovationen in bereits bestehenden oder verwandten Märkten und auf bekannten Anwendungsgebieten. In diesem Kontext wird von Basis- und Schlüsseltechnologien gesprochen. Im Gegensatz dazu weisen Radikalinnovationen einen sehr hohen Neuheitsgrad auf. Radikalinnovationen werden auch als Schrittmachertechnologien bezeichnet.²²⁶ Entsprechend dem Innovationsgrad können Basis-, Verbesserungs-, Anpassungsinnovationen, Imitationen sowie Scheininnovationen unterschieden werden.²²⁷ Basisinnovationen stellen die höchste Stufe der Innovation dar und bringen maßgebliche, revolutionäre Technologien mit sich, welche häufig zu Folgeinnovationen führen. Verbesserungsinnovation weisen einen geringeren Innovationsgrad als Basisinnovationen auf. Bei gleichbleibenden Funktionen und Eigenschaften werden nur spezifische Nutzenparameter im Sinne einer evolutionären Verbesserung verändert. Bei der Anpassungsinnovation werden vorhandene Produkte oder Leistungen an spezifische Kundenwünsche angepasst. Dies geschieht häufig durch Modifikationen. Imitationen stellen Nachentwicklungen bereits in anderen Unternehmen existierender Lösungen dar. Grundsätzlich stellen Imitationen keine Innovationen dar, allerdings können sie für das imitierende Unternehmen innovativ sein. Scheininnovationen weisen keinen bzw. nur einen geringen Innovationsgrad auf und umfassen Veränderungen an Produkten oder Prozessen, welche keinen wirklich neuen Kundennutzen stiften.²²⁸

Die **prozessuale Dimension** betrachtet den Ablauf und die Entstehung einer Innovation. In der Literatur werden verschiedene Phasenmodelle zur Abbildung des Innovationsprozesses herangezogen. Ein Phasenmodell stellt eine vereinfachte, idealisierte Abbildung der Realität dar, um das Wesentliche hinter der Komplexität erkennen zu lassen. Jedoch ist der Prozess in der Realität durch teilweise ineinander übergreifende, parallel laufende und rückkoppelnde Teilprozesse gekennzeichnet. Am Anfang von Innovationsprozessen stehen viele neue Ideen,

²²⁴ Vgl. Ettlie/Bridges/O'Keefe (1984), S. 682; Harms/Drüner (2003), S. 169; Vahs/Burmester (2005), S. 80; Herstatt/Lettl (2004), S. 158; Brockhoff (2002), S. 31.; Chidamber/Kon (1994), S. 107.

²²⁵ Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 3.

²²⁶ Vgl. Harms/Drüner (2003), S. 170; Pleschak/Sabisch (1996), S. 3.

²²⁷ Vgl. Harms/Drüner (2003), S. 170; Vahs/Burmester (2005), S. 81ff.

²²⁸ Vgl. Vahs/Burmester (2005), S. 81ff; Harms/Drüner (2003), S. 170.

die es im Laufe der Entwicklung zu selektieren gilt. Das Ziel besteht darin, die besten Ideen bzw. Produkte bis zur Marktreife zu bringen. Dabei ähnelt der Innovationsprozess in seinem Verlauf der Form eines Trichters und wird daher auch *Innovationstrichter* genannt.²²⁹ Am Anfang besteht das Ziel des Innovationstrichters darin, so viele Ideen wie möglich zu generieren. Im Anschluss werden die besten Ideen identifiziert, wobei die Kriterien technische Machbarkeit, Wirtschaftlichkeit und Marktakzeptanz herangezogen werden. Nach der Evaluation werden die besten Ideen in Form von einzelnen Projekten weitergeführt und immer intensiver ausdifferenziert. Lediglich die besonders Erfolg versprechenden Projekte werden schlussendlich in fertige Produkte am Markt umgesetzt.

Die einfachsten Modelle des Innovationsprozesses formulieren drei Phasen des Innovationstrichters: Ideengenerierung, Ideenprüfung, Ideenrealisierung.²³⁰

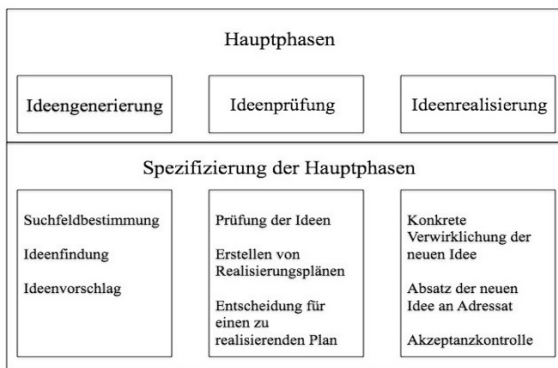


Abbildung 7: Innovationsprozess nach Thom²³¹

Die erste Hauptphase *Ideengenerierung* stellt die systematische Suche nach dem Zufall dar. Die Teilphase Suchfeldbestimmung stellt dabei den Bezug zur Strategie des Unternehmens her. Dieser Bezug ist wichtig, da die zu generierenden Ideen mit den Kernkompetenzen des Unternehmens übereinstimmen sollten. Die Teilphase Ideenfindung stellt den eigentlichen aktiven Akt dar, der in der sich anschließenden Teilphase Ideenvorschlag dem zuständigen Mitarbeiter präsentiert wird. Die zweite Hauptphase *Ideenprüfung* stellt den Überprüfungsprozess dar. Hier werden wirtschaftliche, rechtliche und technische Probleme geklärt. Diese Phase beginnt mit dem Erstellen von Realisierungsplänen und schließt mit einer Entscheidung für einen zu realisierenden Plan ab. Die letzte Hauptphase *Ideenrealisierung* beinhaltet schließlich die konkrete Verwirklichung der Idee. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Art und Weise der Gestaltung des Umsetzungsprozesses.²³²

²²⁹ Vgl. Wheelwright/Clark (1994), S. 173.

²³⁰ Vgl. Thom (1992), S. 9.

²³¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Thom (1992), S. 9.

²³² Vgl. Darkow (2007), S. 130; Franken,R./Franken, (2011), S. 250.

Aufwändigere Prozessmodelle verwenden bis zu zwölf Phasen. Albach (1994) schlägt die folgenden zwölf Phasen eines Innovationsprozesses vor: „Analysis of external and internal environment and formulation of research strategy, Search for ideas, Invention, Screening for technical feasibility, Development, Testing of prototype from pilot plant, Economic Screening, Further development of production process machinery, Testing of the first series of products from regular production line, Application for approval or registration with authorities, Launch in the market, Control.“²³³ Hingegen teilen Hauschildt/Kirchmann den Innovationsprozess in sieben Schritte von der Idee bis zur Verwendung ein.²³⁴ Cooper/Kleinschmidt stellen fest, dass die meisten in einer Studie²³⁵ befragten Unternehmen die folgenden sechs Schritte durchführen: „Initial Screening, Preliminary Market Assessment, Preliminary Technical Assessment, Product Development, In House Product Testing, Market Launch.“²³⁶

Je differenzierter der Innovationsprozess untergliedert wird, desto weniger ist zu erwarten, dass sich die einzelnen Phasen deutlich voneinander unterscheiden und abgrenzen lassen. Weiterhin ist davon auszugehen, dass einige Phasen teilweise parallel ablaufen, übersprungen werden oder iterative Rückkopplungen zwischen den einzelnen Phasen bestehen. Dennoch erweisen sich Phasenmodelle zumindest als hilfreicher Orientierungsrahmen, da immer eine gewisse Abfolge von Aktivitäten gegeben ist.²³⁷ Auf diese Weise kann durch den Innovationsprozess strukturiert, Aktivitäten identifiziert sowie mögliche Wirkungszusammenhänge aufgedeckt werden.²³⁸

Stage-Gate-Modelle wie das von Cooper²³⁹ postulieren, dass nach jeder Phase (Stage) ein Tor (Gate oder auch Meilenstein genannt) passiert werden muss, um in die Folgephase zu gelangen. Ein Gremium bewertet hier das Projekt und trifft im Anschluss eine Entscheidung. Durch diese Vorgehensweise wird sichergestellt, dass wenig Erfolg versprechende Projekte aussortiert werden. In der ersten Stufe des Prozesses werden die Suchfelder und das Produktkonzept definiert. Danach können die Stufen Produktentwicklung, Marktbewertung und Produktion sowie Markteinführung folgen. Während die ersten Phasen beispielsweise von F&E-Managern geleitet werden, übernehmen die späteren Phasen Marketing-Manager. Zum Schluss werden diese an die zuständigen Business Units des Unternehmens übergeben.²⁴⁰

Die **normative Dimension** von Innovation ist insbesondere im Hinblick auf den Innovationserfolg von Unternehmen relevant. Hier wird die Frage aufgeworfen, ob eine neue Kombination auch für das Unternehmen, das die Innovation vorangetrieben und durchgesetzt hat, einen

²³³ Albach (1994), S. 87.

²³⁴ Vgl. Hauschildt/Kirchmann (1997), S. 19.

²³⁵ Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1986).

²³⁶ Cooper/Kleinschmidt (1986), S. 75.

²³⁷ Vgl. Albers/Eggers (1991), S. 48.

²³⁸ Vgl. Thom (1980), S. 51; Ernst (2001), S. 19.

²³⁹ Vgl. Verworm/Herstatt (2000), S. 2ff.

²⁴⁰ Vgl. Herzog (2011), S.11ff; Jaworski/Zurlino (2009), S. 152; Vahs/Burmester (2005), S. 91; Cooper (1990), S. 46; Cooper (1996), S. 479.

betriebswirtschaftlichen Erfolg darstellt. Die normative Dimension beurteilt darüber hinaus, ob die Neuheit von allen marktlichen und gesellschaftlichen Gruppen als Verbesserung gegenüber dem Status Quo eingestuft wird. Die Antwort auf den Erfolg einer Innovation hängt im Wesentlichen vom Interesse und Standpunkt des Betrachters ab.

Aus Sicht des innovierenden Unternehmens ist eine Innovation dann erfolgreich, wenn sie wie geplant im Unternehmen bzw. am Markt durchgesetzt werden konnte und ein betriebswirtschaftlicher Erfolg resultiert. Das ist dann der Fall, wenn der Kapitalwert aller mit der Innovation verbundenen Zahlungsströme positiv ist.

Aus der Perspektive eines Wettbewerbers ist eine Innovation dann vorteilhaft, wenn er sie selbst anwenden kann. So kann beispielsweise ein neuartiges Konzept der Arbeitsorganisation erfolgreich imitiert werden oder Patente für eine neue Technologie erworben werden. Eine andere Möglichkeit besteht darin, als größerer Wettbewerber ein innovierendes Start-up-Unternehmen zu kaufen und so von der Innovation zu profitieren.

Aus Kundensicht ist eine Innovation erst dann erfolgreich, wenn sie gegenüber bisherigen Lösungen einen erkennbaren Vorteil oder Mehrwert bietet. Dieser kann auch durch den niedrigeren Preis begründet sein. Mit einem hohen Innovationsgrad steigt die Unsicherheit der Erwartungen auf Seiten potenzieller Anwender.²⁴¹ Der Innovationserfolg hängt somit auch von der technologischen Anschlussfähigkeit und von der sozialen Akzeptanz der Neuerung ab. Mit zunehmendem Innovationsgrad steigt daher die Gefahr, dass die Einbettung der Innovation in individuelle, soziale und kulturelle Verankerungskontexte nicht selbstverständlich gewährleistet ist.²⁴² Die Anschlussfähigkeit der Innovation an bestehende technische Systeme und Infrastrukturen oder Konsumgewohnheiten kann einerseits durch eine hinreichende Kompatibilität des Innovationsobjekts mit den bereits vorhandenen Kontexten oder andererseits durch die Anpassung der Nutzungskontexte an das Innovationsobjekt unterstützt werden. Die Herausforderung „besteht demnach darin, nicht zu neu, sondern nur ausreichend neu zu sein, um anschlussfähig zu bleiben.“²⁴³ Neben der Anschlussfähigkeit ist die soziale Akzeptanz²⁴⁴ von Neuerungen im Hinblick auf den Innovationserfolg bedeutsam. Die Akzeptanz von technologischen Innovationen lässt sich in Anlehnung an Kollmann²⁴⁵ in einer Einstellungs-, einer Kauf- und einer Nutzungsphase abbilden. In diesen Phasen findet eine Vielzahl an kognitiven und emotionalen Prozessen statt, welche in eine Entscheidung für eine Adoption bzw. ein erstes Ausprobieren oder in eine Ablehnung von technologischen Innovationen

²⁴¹ Vgl. Hauschildt (2004), S. 47.

²⁴² Vgl. Monse/Weyer (1999), S. 98.

²⁴³ De Vries (1998), S. 80.

²⁴⁴ Vgl. Königstorfer (2008), S. 20.

Königstorfer (2008) stellt in seiner Arbeit einen Überblick über Studien zur Akzeptanzforschung von technologischen Innovationen dar. Forschungsergebnisse über Nutzungsentscheidungen von technologischen Innovationen können in der Diffusionsforschung, der angloamerikanischen Informationssystemforschung, den deutschen betriebswirtschaftlichen Forschungsrichtungen des Marketing und der Wirtschaftsinformatik sowie der Konsumentenverhaltensforschung identifiziert werden.

²⁴⁵ Vgl. Kollmann (1998), S. 68.

münden.²⁴⁶ Unter der Adoption einer Innovation wird „a decision to make full use of an innovation as the best course of action available“²⁴⁷ verstanden. Es wird davon ausgegangen, dass eine Adoption einer Innovation nur dann stattfindet, wenn die Innovation von den Konsumenten an sich akzeptiert wird und wenn anfängliche Widerstände auf Konsumentenseite überwunden werden.²⁴⁸ Die Konsumentenentscheidung für oder gegen die Nutzung einer Innovation ist keine binäre Entscheidung (reiner Kauf vs. Nicht-Kauf). Insbesondere sollten die einstellungs- und absichtsbildenden Prozesse vor der Anschaffung einer Innovation sowie das Kontinuum von Nutzungsmöglichkeiten nach einer Anschaffung berücksichtigt werden, um ein ganzheitliches Bild des Entscheidungsprozesses von Konsumenten abzubilden.²⁴⁹

Für politische Entscheidungsträger ist zum einen relevant, ob eine Innovation neue Arbeitsplätze schafft oder bestehende Arbeitsplätze gefährdet. Zum anderen geht es um gesellschaftliche Ziele. Aus der Perspektive einer nachhaltigen Entwicklung ist eine Innovation z. B. erst dann erfolgreich, wenn sie zum Klimaschutz oder zur Sicherung natürlicher Ressourcen beiträgt.²⁵⁰

Zum Zeitpunkt der Entstehung und Realisierung einer Neuheit können die handelnden Akteure nicht sicher wissen, ob sich mit einer Innovation ein Erfolg generieren lässt. Die Innovationsakteure berechnen deshalb nur einen erwarteten Innovationserfolg. Dabei unterliegen neue Technologien und Lösungsansätze insgesamt immer einer subjektiven Bewertung, wenn sie sich in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen und Anspruchsgruppen befinden.²⁵¹

Zusammenfassend kann der Innovationsbegriff hinsichtlich der zuvor erläuterten Dimensionen differenziert werden, wodurch unterschiedliche Innovationsarten entstehen. In diesem Kontext wird der Innovationsbegriff nach dem Innovationsbereich (Produkt-, Prozessinnovation), nach dem Innovationsauslöser (technology push, market-pull), dem Innovationsgrad (Basis-, Verbesserungs-, Anpassungs-, Imitation, Scheininnovation), dem Veränderungsumfang (Inkremental-, Radikalinnovation) sowie letztlich der Bezugseinheit für die Feststellung der Neuigkeitseigenschaft (Unternehmen, Kunden, Konkurrenz) unterschieden.²⁵²

2.2.2 Einflussgrößen des Innovationserfolgs

Die Umsetzung von Ideen in erfolgversprechende Innovationen ist nicht nur zeitaufwendig, sondern darüber hinaus kostenintensiv. Vor diesem Hintergrund ist der Frage nachzugehen, ob es bestimmte Einflussgrößen gibt, die sich positiv oder negativ auf den Innovationserfolg

²⁴⁶ Vgl. Bagozzi/Lee (1999), S. 218ff.; Wood/Moreau (2006), S. 49ff.

²⁴⁷ Rogers (2003), S. 21.

²⁴⁸ Vgl. Bagozzi/Lee (1999), S. 222; Mittelstaedt et al. (1976), S. 90; Ram (1987), S. 208ff.

²⁴⁹ Vgl. Königstorfer (2008), S. 10.

²⁵⁰ Vgl. Paech (2005), S. 243ff; Fichter (2005), S. 94ff.

²⁵¹ Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 21ff.

²⁵² Vgl. Vahs/Burmester (2005), S. 71ff.

auswirken. Der Gesamtnutzen einer Innovation kann anhand von drei Dimensionen beurteilt werden: der technischen, ökonomischen sowie individuellen/sozialen Dimension.²⁵³

Der **technische Nutzen** einer Innovation lässt sich mit Hilfe von spezifischen technischen Messgrößen ermitteln. Als Beispiel können hier kürzere Durchlaufzeiten oder die Erfüllung von bestimmten Leistungsparametern genannt werden. Neben den direkten technischen Effekten kann bei einer Innovation auch häufig ein indirekter Nutzen festgestellt werden. Auch wenn eine Innovation technisch nicht erfolgreich war, können Lernerfolge, Erfahrungsgewinne, das Zusammenführen und Zusammenhalten eines Forschungsteams, Transfer- und Spin-off-Effekte, Werbeerfolge, Sicherungs- und Abwehreffekte sowie die Erkenntnis von Schwachstellen entstanden sein. Wenn direkte und indirekte Effekte zusammenfassend beurteilt werden, so bestimmt man einen *technischen Gesamtnutzen*. Dieser berücksichtigt trade-offs zwischen positiven und negativen Einzeleffekten.²⁵⁴

Auch die **ökonomischen Effekte** können in direkte und indirekte Effekte zerlegt werden. Die Bedeutung des ökonomischen Nutzens konzentriert sich zunächst auf den unmittelbaren wirtschaftlichen Erfolg, der mit einer Innovation verbunden ist und der sich in einer Veränderung von Größen wie Kosten, Umsatz, Deckungsbeitrag, Gewinn oder Wirtschaftlichkeit zeigt. Hier ergeben sich häufig Schwierigkeiten in der Messung und der Zuordnung. Der indirekte ökonomische Erfolg der Innovation liegt in ihrer Wirkung auf die Konkurrenz. Hier werden Patente und andere gewerbliche Schutzrechte bei der Erfolgsmessung berücksichtigt. Sie können zu Umsatzeinbußen oder zu erhöhten Kosten bei den Konkurrenzunternehmen führen. Allerdings lassen sich derartige Effekte nur selten exakt beziffern. Ähnlich wie bei den technischen Effekten lassen sich gegenläufige, aber nicht saldierbare Effekte nur über die integrierte Messgröße des ökonomischen Nutzens ausdrücken.²⁵⁵

Die **sonstigen Effekte** einer Innovation liegen auf der individuellen oder sozialen Ebene. Hierunter werden die wissenschaftliche Anerkennung in Publikationen, Zitationen, Preisen und anderen Auszeichnungen als Innovationserfolg für den Innovator aufgefasst. Für das Unternehmen kann eine Innovation zur Erfüllung von Humanzielen beitragen. Unter Humanzielen, auch Sozialziele genannt, werden insbesondere die in einem Unternehmen angestrebten Verhaltensweisen gegenüber Mitarbeitern und Führungskräften, aber auch außerhalb des Unternehmens gegenüber Lieferanten oder Kunden verstanden.²⁵⁶ Diese sind vom Unternehmen selbst zu bestimmen oder können auch gesetzlich vorgeschrieben sein. Sie sind Ausdruck der sozialen Verantwortung eines Unternehmens und hängen letztlich auch von den Werten einzelner Personen ab. Mitarbeiterbezogene Sozialziele beziehen sich auf die individuellen Erhaltungs- und Entfaltungsziele der Mitarbeiter, denen entsprochen werden soll. Hingegen

²⁵³ Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 68 ff; Hauschildt (1991), S. 467; Hauschildt/Salomo (2011), S. 340.

²⁵⁴ Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 68; Hauschildt (1991), S. 467; Hauschildt/Salomo (2011), S. 340.

²⁵⁵ Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 69; Hauschildt (1991), S. 468; Hauschildt/Salomo (2011), S. 341.

²⁵⁶ Vgl. Hutzschenreuter (2009), S. 49.

sind gesellschafts- und umweltbezogene Sozialziele Ausdruck der externen sozialen Verantwortung des Unternehmens.²⁵⁷ Letztere werden häufig unter dem Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) verwendet, worunter die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in allen Bereichen der Unternehmenstätigkeit verstanden wird.²⁵⁸

Alle direkten und indirekten technischen, ökonomischen und sonstigen Effekte bestimmen den Gesamtnutzen einer Innovation als *overall success*.²⁵⁹

Neben diesem Klassifikationsschema von Hauschildt²⁶⁰ in technische, ökonomische und sonstige Effekte, existieren alternative Ansätze²⁶¹ zur Messung von Innovationserfolg.²⁶² Griffin/Page (1993/1996) identifizieren 16 Kernerfolgsmaße, die sie zu einer Produkt-, einer Kunden- und einer Finanzdimension zusammenfassen. Cooper/Kleinschmidt (1995) verwenden lediglich die zwei Erfolgsdimensionen „Finanzieller Erfolg“ und „Zeitlicher Erfolg“. Shenhar et al. (2001) leiten dagegen vier Dimensionen des Projekterfolgs ab, die sie an einer Stichprobe aus Neuproduktentwicklungsprojekten testen: Projekteffizienz, Einfluss auf den Kunden, Geschäftserfolg und Zukunftsorientierung.²⁶³ Insgesamt berücksichtigen alle erwähnten Messansätze wirtschaftliche Maße für den Innovationserfolg, die sich noch weiter in eine Finanz- und eine Markterfolgsdimension unterscheiden lassen. Während der Markterfolg den Einfluss des Produktes auf die Umsatzentwicklung oder den Marktanteil misst, berücksichtigt die finanzielle Dimension die Rentabilität, den Kapitalwert oder die Deckungsbeiträge. Mit der Projekteffizienz wird die Zeit- und Kosteneinhaltung eines Innovationsprojekts erfasst. Der Zeitpunkt der Erfolgsmessung ist ebenfalls von Relevanz, da sich beispielsweise zum Zeitpunkt der Markteinführung eines Produktes Aussagen über den technischen Erfolg machen lassen, jedoch nicht über den wirtschaftlichen Erfolg. Ein technischer Erfolg ist dann erreicht, wenn ein funktionierender Prototyp erstellt wurde und das Produkt den Qualitätsvorgaben entspricht. Cooper/Kleinschmidt (1987) identifizieren indirekte Effekte wie beispielsweise der Nutzen für andere Produkte des Unternehmens, eine Steigerung der Unternehmensreputation oder die Befähigung Nachfolgeprodukte zu generieren, welche unter dem sonstigen Erfolg²⁶⁴ zusammengefasst werden.²⁶⁵

²⁵⁷ Vgl. Kampker/Schuh/Schittny (2011), S. 215.

²⁵⁸ Vgl. Bassen/Jastram/Meyer (2005), S. 235. Hier wird CSR als Rahmen des Stakeholder-Dialogs verstanden, welcher auf die Konzepte Corporate Governance, Sustainability und Corporate Citizenship aufbaut und deren Elemente (ökonomische, ökologische und soziale Verantwortung) umfasst.

²⁵⁹ Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 69; Hauschildt (1991), S. 469; Hauschildt/Salomo (2011), S. 343.

²⁶⁰ Vgl. Hauschildt (1991), ; Hauschildt/Salomo (2011).

²⁶¹ Vgl. Kapitel Erfolgsfaktorenforschung.

²⁶² Vgl. Griffin/Page (1993, 1996); Cooper/Kleinschmidt (1995); Shenhar et al. (2001).

²⁶³ Vgl. Gemünden/Kock (2008), S. 205ff; Shenhar et al. (2001).

²⁶⁴ Vgl. Gemünden/Kock (2008), S. 206.

²⁶⁵ Vgl. Gemünden/Kock (2008), S. 205ff.

Im Folgenden werden verschiedene Einflussgrößen und deren Wirkung auf den Innovationserfolg betrachtet. Hierbei handelt es sich im Einzelnen um innovationsspezifische, unternehmensinterne, unternehmensexterne und sonstige Erfolgsfaktoren.²⁶⁶

Innovationsspezifische Einflussgrößen können als wesentliche Faktoren für die erfolgreiche Entwicklung und Vermarktung einer Innovation betrachtet werden.²⁶⁷ Unter innovationsspezifischen Eigenschaften werden z.B. die relative Vorteilhaftigkeit, Kompatibilität, Komplexität, Beobachtbarkeit bzw. Erprobbarkeit sowie der Reifegrad der Innovation verstanden.

Die *relative Vorteilhaftigkeit einer Innovation* gegenüber einem Konkurrenzprodukt ist dann gegeben, wenn das Leistungsprofil des neuen Produktes besser ist als das der zu diesem Zeitpunkt besten existierenden Alternative. Die komparativen Wettbewerbsvorteile eines Produktes müssen von den Kunden nachvollziehbar und für diese relevant sein. Die Erfolgswahrscheinlichkeit hängt also maßgeblich davon ab, ob die Kunden von den Vorteilen überzeugt sind.²⁶⁸

Unter der *Kompatibilität einer Produktinnovation* wird die Übereinstimmung mit den vorhandenen Komplementärprodukten und Infrastrukturangeboten der Kunden verstanden. Bei nicht kompatiblen Innovationen besteht die Gefahr, wegen mangelnder Anpassungsfähigkeit an die vorhandenen Verfahren und Systeme vom Markt abgelehnt zu werden bzw. dem Unternehmen zu hohe Anpassungskosten zu verursachen.²⁶⁹

Die *Komplexität einer Innovation* beschreibt den Grad der Vielfältigkeit, die Erklärungsbedürftigkeit und damit auch den Schwierigkeitsgrad, mit dem die Nutzung für potenzielle Anwender verbunden ist. Ein hoher Komplexitätsgrad führt zur Kaufzurückhaltung potenzieller Kunden, wodurch die erfolgreiche Diffusion nachhaltig beeinträchtigt wird.²⁷⁰

Die *Beobachtbarkeit einer Innovation* sollte grundsätzlich zu einem frühen Zeitpunkt sichergestellt werden. Dies kann erreicht werden, indem die relative Vorteilhaftigkeit eines neuen Produktes für die potenziellen Abnehmer als solche auch unmittelbar kenntlich gemacht und für den einzelnen nachprüfbar gestaltet wird. Hierbei sind jedoch Konkurrenzaspekte zu berücksichtigen, denn eine frühzeitige Bekanntgabe des innovativen Know-hows kann zu Imitationen und damit zu einer verschärften Wettbewerbssituation führen.²⁷¹

Die Problematik eines *bei Markteinführung unzureichend ausgereiften neuen Produkts* führt einerseits dazu, dass sich Kunden, die bereits mit Kinderkrankheiten eines neuen Produktes konfrontiert wurden, nur schwer davon überzeugen lassen, dass Mängel behoben wurden und nun ein ausgereiftes, qualitativ einwandfreies Produkt zur Verfügung steht. Andererseits profitieren Konkurrenzunternehmen von den Einführungsschwächen, um die bisherigen Kunden

²⁶⁶ Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 71ff.

²⁶⁷ Vgl. Mohr (1977), S. 45; Vgl. Rogers (1983), S. 211ff.

²⁶⁸ Vgl. Rieser (1986), S. 326; Sabisch (1991), S. 199.

²⁶⁹ Vgl. Mohr (1977), S. 53; Rogers (1983), S. 223; Sabisch (1991), S. 197.

²⁷⁰ Vgl. Mohr (1977), S. 55ff; Rogers, (1983), S. 230ff; Hauschildt/Salomo (2011), S. 44.

²⁷¹ Vgl. Rieser (1986), S. 327; Rogers (1983), S. 232.

des innovativen Unternehmens von der Ausgereiftheit der eigenen Produkte zu überzeugen und als Käufer zu gewinnen.²⁷²

Unternehmensspezifische Einflussfaktoren werden nach Ritter/Gemünden²⁷³ als unternehmensinterne Kompetenzen beschrieben: „Kompetenz wird definiert als die Fähigkeit eines Unternehmens zur Erreichung spezifischer Ziele.“²⁷⁴ Neben der unternehmensspezifischen Auffassung von Kompetenz wird ein Großteil der Diskussion unter dem Begriff Kernkompetenz geführt, worunter „eine Integration von verschiedenen Einzelfähigkeiten bzw. die gekonnte Mischung von Wissen auf geschäftsrelevanten Gebieten verstanden“²⁷⁵ wird.

Ritter/Gemünden untersuchen zwei unternehmensinterne Kompetenzen als Erklärungsvariable für den Innovationserfolg. Eine Kompetenz berücksichtigt die Interaktion des Unternehmens mit seiner Umwelt (Netzwerk-Kompetenz)²⁷⁶, während die andere Kompetenz die unternehmensinterne technologische Leistungsfähigkeit (Technologie-Kompetenz)²⁷⁷ erfasst.

Im Ergebnis stellen sie fest, dass der Innovationserfolg eines Unternehmens neben der technologischen Verflechtung²⁷⁸ durch die Netzwerk-Kompetenz und die Technologie-Kompetenz eines Unternehmens nachhaltig beeinflusst wird. „Als Netzwerk-Kompetenz eines Unternehmens wird das Ausmaß der Erfüllung der Aufgaben des Netzwerkmanagements und das Ausmaß der Qualifikationen der beteiligten Mitarbeiter für das Netzwerkmanagement definiert.“²⁷⁹ Die Wirkung der Netzwerk-Kompetenz wurde einerseits durch das Ausmaß der technologischen Verflechtung eines Unternehmens als Wirkungsvariable betrachtet, welches ein Maß für die Einbeziehung anderer Organisationen in den Innovationsprozess darstellt. Dabei werden die technologieorientierten Interaktionen mit Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern sowie Forschungseinrichtungen berücksichtigt. Ritter/Gemünden belegen, dass Unternehmen mit hoher Netzwerk-Kompetenz ein größeres Ausmaß technologischer Verflechtung haben. Sie begründen diesen positiven Zusammenhang damit, dass es den Unternehmen mit hoher Netzwerk-Kompetenz durch vorhandene Qualifikationen gelingt, interne Widerstände gegen eine technologieorientierte Zusammenarbeit zu überwinden. Dadurch entsteht eine positive Grundhaltung gegenüber der Zusammenarbeit mit externen Partnern. Darüber hinaus sind Netzwerk kompetente Unternehmen in der Lage, neue Partner für technologieorientierte Austauschbeziehungen zu identifizieren und für ihre Zusammenarbeit zu gewinnen. Sie wer-

²⁷² Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 75.

²⁷³ Vgl. Ritter/Gemünden (2000).

²⁷⁴ Ritter (1998), S. 53.

²⁷⁵ Zahn (1995), S. 357.

²⁷⁶ Vgl. Ritter (1998), S. 56.

²⁷⁷ Vgl. Ritter/Gemünden (2000), S. 345.

²⁷⁸ Der Begriff *technologische Verflechtung* bezeichnet die Gesamtheit der technologieorientierten Geschäftsbeziehungen eines Unternehmens. Vgl. Heydebreck (1996). Der Austausch von technologieorientierten Informationen zwischen verschiedenen Organisationen findet im Rahmen von langfristig angelegten, an ökonomischen Zielen orientierten Geschäftsbeziehungen statt. Dies setzt eine Vertrauensbasis und ein Aufeinanderabstimmen der Aktivitäten zwischen verschiedenen Organisationen voraus. Vgl. Ritter/Gemünden (2000), S. 343.

²⁷⁹ Ritter (1998), S. 56.

den als attraktive Partner von ihrer Umwelt wahrgenommen und dadurch von externen Partnern als Technologiepartner ausgewählt. In der Konsequenz entsteht ein größeres Vertrauen sowie stärkeres Commitment zwischen den Partnern. Des Weiteren wird eine positive Wirkung der Netzwerk-Kompetenz auf den Produkt- und Prozessinnovationserfolg von Unternehmen empirisch nachgewiesen. Dem Netzwerk kompetenten Unternehmen stehen durch die qualifizierte Aufgabenerfüllung Informationen zur Verfügung, die unabhängig von der technologischen Verflechtung unternehmensintern genutzt werden können. So können durch eine Analyse der Unternehmensumwelt innovative Kunden und Zulieferer identifiziert werden, die durch den Kauf oder Verkauf von innovativen Produkten zum Innovationserfolg des Unternehmens beitragen, ohne dabei eine technologieorientierte Zusammenarbeit einzugehen.²⁸⁰

Neben der Netzwerk-Kompetenz sind auch die unternehmenseigenen, technologischen Fähigkeiten von Bedeutung. Der Begriff Technologie-Kompetenz beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, Innovationen schaffen zu können, was die Beherrschung von Produkt- und Prozesstechnologien voraussetzt. Ritter/Gemünden gehen davon aus, dass Unternehmen mit hoher Technologie-Kompetenz die Grenzen ihrer technologischen Fähigkeiten erkennen und Potenziale von technologieorientierter Zusammenarbeit bewerten. Dadurch ist es den Unternehmen möglich, interne Widerstände gegen eine technologieorientierte Zusammenarbeit zu überwinden und eine positive Grundhaltung gegenüber der Zusammenarbeit mit externen Partnern einzugehen. Technologie kompetente Unternehmen werden von anderen Unternehmen als attraktive Partner wahrgenommen und dadurch von externen Partnern bevorzugt als Technologiepartner ausgewählt. Weiterhin ist es den Unternehmen durch ein hohes Ausmaß an Technologie-Kompetenz möglich, früher als Konkurrenten innovative Problemlösungen am Markt zu präsentieren und spezielle Kundenwünsche schnell und effektiv zu verwirklichen.²⁸¹

Insgesamt wird deutlich, dass eine reine interne Orientierung (keine Netzwerk-Kompetenz), ebenso wie eine reine Außenorientierung (keine Technologie-Kompetenz) Erfolgspotenziale ungenutzt lässt. Ein großer Innovationserfolg kann nur erreicht werden, wenn neben den eigenen Anstrengungen externe Leistungsbeiträge durch ein hohes Ausmaß an Netzwerk-Kompetenz integriert werden. Die erfolgreiche Integration externen Know-hows setzt eine technologische Absorptionsfähigkeit der Unternehmen voraus: „The output of cooperative research must be absorbed by the participant firms and transformed into commercially relevant knowledge. This transformation typically requires considerable intrafirm expertise.“²⁸² Ritter/Gemünden fassen zusammen, dass langfristig nur durch das Zusammenspiel von Netzwerk- und Technologie-Kompetenz Wettbewerbsvorteile gesichert werden können. Allerdings sind für die Kompetenzentwicklung bestimmte organisationale Voraussetzungen von

²⁸⁰ Vgl. Ritter/Gemünden (2000), S. 341ff.

²⁸¹ Vgl. Ritter/Gemünden (2000), S. 345ff.

²⁸² Mowery (1989), S. 149.

Bedeutung. Im Hinblick auf die organisationalen Voraussetzungen der Netzwerk-Kompetenz identifizieren Ritter/Gemünden die folgenden vier Bereiche. Das Konstrukt *Verfügbarkeit von Ressourcen* beschreibt das Ausmaß der nutzbaren Ressourcen für die Gestaltung und Pflege von Geschäftsbeziehungen, welche in finanzielle, physische, personale und informatorische Ressourcen unterteilt werden. Die *Netzwerkorientierung des Personalmanagements* umfasst die Bereiche Personalauswahl, Personalweiterbildung und Personalbeurteilung. Das Ausmaß der Kommunikation zwischen Abteilungen im Sinne der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Organisationseinheiten innerhalb eines Unternehmens kann als *Integration bzw. als Integrativität der Kommunikationsstruktur* bezeichnet werden. Als vierter Bereich wurde die *Offenheit der Organisationskultur* des Unternehmens untersucht. Ritter/Gemünden gehen davon aus, dass die vier organisationalen Größen ähnliche Wirkungen auf die Technologie-Kompetenz entwickeln. Unternehmen können eine hohe Technologie-Kompetenz erreichen, indem sie mehr Ressourcen für F&E zur Verfügung stellen und bei der Personalauswahl technologieorientierte Aspekte miteinbeziehen, die Qualifikationen der Mitarbeiter entsprechend fördern und einen Informationsaustausch auf formalen und informalen Kommunikationswegen zulassen. Darüber hinaus können durch die Förderung von Unternehmertum, Dynamik und Eigenverantwortung notwendige Freiräume für die Entwicklung von Innovationen geschaffen werden und durch eine entsprechende Organisationskultur Innovationsbarrieren gemindert werden.²⁸³

Unternehmensexterne Einflussfaktoren bezeichnen insbesondere die Marktgröße, die Marktdynamik und die Kooperationsmöglichkeiten eines innovierenden Unternehmens.²⁸⁴ Die *Marktgröße* lässt sich anhand des Umsatzvolumens eines Marktes²⁸⁵ bestimmen. Der Begriff Markt bezieht sich hier auf den *Absatzmarkt*, welcher wiederum in Konsumgüter-, Dienstleistungs- und Industriegütermärkte untergliedert werden kann. Konsumgüter umfassen Gebrauchs- oder Verbrauchsgüter. Diese Märkte lassen sich durch den originären Bedarf der Nachfrager, die große Anzahl an potenziellen Konsumenten, viele kleine Einzelkäufe, die Anonymität des Marktes sowie einen relativ geringen Informationsstand bei den Nachfragern kennzeichnen. Hingegen leitet sich bei Industriegütern der Bedarf in besonderem Maße aus den Bedürfnissen der Kunden ab. Auf diesen Märkten existiert nur eine kleine Zahl potenziel-

²⁸³ Vgl. Ritter/Gemünden (2000), S. 347ff.

²⁸⁴ Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 43; Maier (1995), S. 69; Mohr (1977), S. 63ff.

²⁸⁵ Zur Beschreibung eines relevanten Marktes wird in Anlehnung an Meffert (Vgl. Meffert (1992), S. 334; Meffert (2000), S. 171.) auf die folgenden verschiedenen Größen zurückgegriffen: Das Marktpotenzial bezeichnet die Aufnahmefähigkeit des Marktes für ein bestimmtes Produkt, also die maximale erreichbare Absatzmenge bzw. der maximal erzielbare Umsatz, wenn alle Kunden ihren Bedarf decken würden. Als Marktvolumen wird die prognostizierte oder realisierte Absatzmenge einer Branche in einer Periode angegeben. Das Absatzpotenzial ist der Anteil am Marktpotenzial, den ein einzelnes Unternehmen maximal erreichen kann. Das Absatzvolumen ist die Gesamtheit der erzielten Absatzmenge und der Marktanteil errechnet sich aus dem Verhältnis zwischen Absatzvolumen und Marktvolumen, dieser kann mengen- oder wertmäßig berechnet werden.

ler Nachfrager. In der Regel bestehen feste Geschäftsbeziehungen und direkte Kontakte zwischen den Marktteilnehmern. Der Markt ist weniger anonym als bei den Konsumgütern und der Informationsstand bei den Käufern ist höher. Die Kunden treffen fundierte und formalisierte Kaufentscheidungen, in die oft mehrere Personen einbezogen werden. Dienstleistungsmärkte sind durch intangible Güter (z.B. Versicherungen, Banken, Handelsunternehmen, Beratungen) charakterisiert.²⁸⁶ Der Marktbegriff impliziert grundlegend den Bezug auf die Bedürfnisse der Kunden. Ein Markt gilt demnach als eine Menge potenzieller Kunden „... mit bestimmten Bedürfnissen oder Wünschen, die willens und fähig sind, durch einen Austauschprozess die Bedürfnisse oder Wünsche zu befriedigen.“²⁸⁷ Es ist eine bestimmte kritische Marktgröße erforderlich, insbesondere wenn die Innovation mit hohen Investitionen verbunden ist. Bei einem zu kleinen Markt wird es dem Unternehmen nicht möglich sein, die Gewinnschwelle zu überschreiten und das neue Produkt wird wirtschaftlich gesehen ein Flop.²⁸⁸ Dynamische Märkte sind i.d.R. durch hohe Wachstumsraten gekennzeichnet. In der Konsequenz sind Neuerungen vergleichsweise leicht in den wachsenden Markt einzuführen und erwarten einen raschen Diffusionsprozess. Dadurch verringern sich die mit Planungs- und Marktunsicherheit verbundenen Innovationsrisiken. Andererseits kann eine große *Marktdynamik* mit einer hohen Innovationsrate zu einer geringen Planungssicherheit, einer instabilen Absatzlage und unklaren Produktperspektiven führen. Die Fähigkeit, Markttrends frühzeitig wahrzunehmen und in neuartige Problemlösungen umzusetzen, ist in dynamischen Märkten ein erfolgsbestimmender Faktor.²⁸⁹

Unter *Kooperationsmöglichkeiten* wird die Möglichkeit der Zusammenarbeit mit externen Partnern auf der F&E-, Beschaffungs- und Absatzseite verstanden. Insbesondere die Bildung von unternehmensübergreifenden Kooperationen kann Innovationen fördern. Die Ziele bestehen in der Erzeugung einer umfassenden Wissensbasis, Nutzung von Losgrößeneffekten, Verbesserung der Marktposition, Verbreiterung der Eigenkapitalbasis sowie die Integration der Wertschöpfungskette. Bei sog. Kooperationsnetzwerken bestehen die Beziehungen meist langfristig und versuchen, die vorhandenen Synergiepotenziale über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg auszuschöpfen und die individuelle Ressourcenknappheit zu überwinden.²⁹⁰

Neben den innovationsspezifischen, unternehmensinternen und –externen Einflussgrößen existieren weitere Einflussgrößen, die sich auf das Ergebnis einer Innovationstätigkeit auswirken können. Zu diesen **sonstigen Erfolgsfaktoren** gehören innerhalb eines Unternehmens z. B. die Gestaltung von Anreizsystemen, die Karrieremöglichkeiten sowie die Maßnahmen von Fort- und Weiterbildungen der Mitarbeiter. Im Umfeld des Unternehmens können das

²⁸⁶ Vgl. Esch/Herrmann/Sattler (2008), S. 9.

²⁸⁷ Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 16.

²⁸⁸ Vgl. Mohr (1977), S. 65.

²⁸⁹ Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 83.

²⁹⁰ Vgl. Hamel/Prahalad (1995), S. 285.

Verhalten der Wettbewerber, das Verhalten des Staates (durch z. B. langwierige Genehmigungsverfahren, komplizierte Rechtsnormen oder bürokratische Verordnungen), die Verfügbarkeit von Forschungsergebnissen und die Möglichkeiten des Exports von Innovationsergebnissen einen Einfluss auf den Innovationserfolg darstellen.²⁹¹

Insbesondere für solche Unternehmen, die noch keine Erkenntnisse aus ihrer eigenen Innovationstätigkeit gewinnen konnten und aus Erfahrung lernen konnten, stellt sich die Frage nach typischen Umsetzungsfallen im Innovationsprozess. Die potenziellen Misserfolgsfaktoren ergeben sich u. a. aus dem unzureichenden Erfüllungsgrad der zuvor dargestellten Einflussgrößen des Innovationserfolgs. Typische Schwachstellen im Innovationsprozess können darüber hinaus organisatorisch, personell, planerisch oder umfeldbezogen sein.

Organisatorische Schwachstellen können z. B. ein zu hoher Spezialisierungsgrad, zu viele Hierarchieebenen, mangelnde Koordination und Kooperation zwischen einzelnen Abteilungen oder eine unzureichende Balance zwischen notwendiger Prozessstabilität und ausreichender Flexibilität sein.

Personelle Schwachstellen hingegen können sich durch ein fehlendes Innovationsbewusstsein, fehlende Innovationsbereitschaft durch zu geringe Wertschätzung der Innovationen, lückenhafte Informationen, mangelnde Partizipationsmöglichkeiten, Kommunikationsprobleme oder fehlende personelle Ressourcen ergeben.

Typische **planerische Umsetzungsfallen** sind eine unvollständige Situations- und Problemanalyse, eine unklare Innovationsstrategie, eine fehlende Systematik in der Vorgehensweise zur Generierung und Umsetzung von Innovationen, ein falscher Markteintrittszeitpunkt sowie ein unzureichendes Innovationscontrolling.

Umfeldbezogene Schwachstellen entstehen durch unvollständige und unsystematische Analyse des marktlichen und wettbewerblichen Umfelds sowie durch eine fehlerhafte Einschätzung der technologischen, rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen.²⁹²

²⁹¹ Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 85.

²⁹² Vgl. Corsten (1989), S. 9ff; Olschowy (1990), S. 30ff; Vahs/Brem (2013), S. 87ff.



<http://www.springer.com/978-3-658-17158-2>

Unternehmenskultur und Innovationserfolg in
Familienunternehmen

Heider, A.K.

2017, XVII, 273 S. 17 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-17158-2