

Der Einfluss der Innovationskultur auf Corporate Entrepreneurship und deren Beitrag zum unternehmerischen Erfolg

Dr. Andreas Ziltener

Hintergrund und Problemstellung

In vielen Unternehmen wird das Management von Ideen und Innovationen unsystematisch oder teils gar nicht geplant und gesteuert. Das Innovationsmanagement ist jedoch eine der herausforderndsten und komplexesten Aufgaben der Unternehmensführung und es ist oft ungewiss, ob Ideen als erfolgreiche Innovationen auf dem Markt durchgesetzt werden können. Der Veränderungsdruck aufgrund von immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen, Globalisierungstendenzen, erhöhten Anforderungen an die Funktionalität bei gleichzeitiger Erosion der Margen zwingt Unternehmen zur fortwährenden Innovation. Die Führungskräfte und die Mitarbeitenden sind einerseits gefordert diesen Druck aufzufangen und das Innovationsverhalten systematisch zu planen und jene Ideen mit Ressourcen und Kapital auszustatten, die einen grossen Nutzen versprechen. Andererseits muss das Tagesgeschäft möglichst effizient und produktiv abgewickelt werden. In beiden Aufgabenbereichen müssen Wissen und Erfahrung der Mitarbeitenden möglichst organisationsübergreifend kombiniert werden und die unternehmensweite Transparenz gewinnt dadurch an Bedeutung. Diese Kombination fördert das unternehmensinterne Innovationsverhalten und somit auch das Unternehmertum. Eine Innovationsstrategie ist Anstoss und unabdingbare Voraussetzung für das Bewältigen dieses Spannungsfeldes. Sie gibt den Innovationstyp, das Timing, den Veränderungsumfang und die Kooperationsstrategie vor und muss von den bestehenden Unternehmenszielen abgeleitet sein (Ziltener, 2011). Eine fehlende Innovationsstrategie führt oftmals dazu, dass Ideen fern vom bestehenden Geschäftsmodell diskutiert werden. Die adäquate Nutzung und der vorausschauende Aufbau einzelner Innovationsfähigkeiten sind daher sehr wichtig für den Innovationserfolg. Da aber diese Fähigkeiten kaum mittels formalisierter Systeme und Strukturen koordiniert werden können, kommt der Innovationskultur eine zentrale Rolle zuteil. Vor diesem Hintergrund stellen sich zwei Forschungsfragen:

Welchen Einfluss hat die Innovationskultur

- 1) auf den Innovationsoutput, gemessen an neuen und verbesserten Produkten und Dienstleistungen, sowie
- 2) auf den unternehmerischen Erfolg, gemessen an Umsatz-, Gewinn- und Mitarbeiterwachstum bzw. bezüglich der Verbesserung der Wettbewerbsposition?

Theoretische Fundierung

In der vorliegenden Studie verstehen wir *Corporate Entrepreneurship* als organisationales Verhalten aller Mitarbeitenden im Sinne des unternehmerischen Denkens und Handelns. Es beschreibt ein kollektives mentales Model bezüglich verschiedener Praktiken, Prozesse und Entscheidungsmethoden, wie sie typischerweise von Entrepreneuren angewendet werden (Covin & Slevin, 1991; Miller 1983) und welche sich wiederum in der Innovationskultur und den dynamischen Fähigkeiten (Teece, 2011) widerspiegeln. Der vorliegende Aufsatz erweitert daher die Fragen wie, durch wen und mit welchem Effekt unternehmerische Gelegenheiten identifiziert, evaluiert und umgesetzt werden (Shane & Venkataraman, 2000). Das *Innovationsmanagement* stellt in diesem Zusammenhang nicht eine Querschnittsfunktion

dar, sondern ist integrativer Bestandteil der gesamten Unternehmensführung (Ziltener et al., 2011). Das Spüren, Abschätzen und Transformieren von schwachen Signalen (Ansoff, 1965), das (Re-)Kombinieren von benötigten Ressourcen (Teece et al., 1997, Ireland et al. 2001, Mintzberg 1973) und die anschliessende erfolgreiche Durchsetzung von neuen Produkten und Dienstleistungen am Markt wie auch das Optimieren von organisatorischen oder prozeduralen Unternehmensbereichen liegt somit nicht alleine in der Verantwortung des Managements, sondern vielmehr bei den einzelnen Individuen, Teams bzw. der gesamten Organisation (Schumpeter, 1943; Drucker 1985; Shawney et al., 2006). Es ist bis heute immer noch unklar, welche Bereiche des Innovationssystems letztlich für den unternehmerischen Erfolg relevant sind. Für diesen Aufsatz wurde der Fokus auf die kulturellen Faktoren gelegt. Als *Unternehmenskultur* verstehen wir die Gesamtheit aller Werte und Normen, welche bestimmen, ob ein Verhalten angebracht oder als unangebracht erscheint. Sie beinhaltet alle Referenzzentren und Gewissheiten, an denen sich die Mitarbeitenden in ihrem alltäglichen Handeln orientieren (Rüegg-Stürm, 2003). Unter *Innovationskultur*, als eine Ausprägung der Unternehmenskultur, verstehen wir alle Werte, Normen, Regeln und Attribute, welche einen Bezug zur Wandelbereitschaft und –fähigkeit haben (Schwartz 1992; Krüger 2009). Die meist beachteten motivationalen Werte in diesem Kontext sind Selbstbestimmung, Stimulierung und Hedonismus. Basierend auf den von Schwartz entwickelten generellen motivationalen Faktoren haben Vollmer und Kohlert (2005) vier Kulturtypen beschrieben, wobei die Ad-hoc Kultur bemerkenswert viele Parallelen zu unserem Verständnis von Innovationskultur zeigte. Einige der in dieser Studie verwendeten kulturellen Faktoren wurden daher auch von diesem Kulturtyp abgeleitet.

Die vorliegende Studie erweitert die herrschende Forschung in zweierlei Hinsicht. Erstens untersuchen die Mehrheit der bestehenden quantitativen Studien zum Innovationsverhalten von Unternehmen schwergewichtig ausgewählte Input- und Output-Faktoren (EIS, CIS-3: OECD 2005, Arvanitis et al. 2005). Teile der neueren Forschung empfiehlt jedoch, den Forschungsfokus auf eine detaillierte und getrennte Messung der internen Mechanismen des Innovationsprozesses zu legen – die *Throughputs* (Cormican & O’Sullivan 2004; Dogson et al. 2005; Tidd & Bessant 2007; Billerbeck, 2003). Unser Paper trägt dieser Forderung Rechnung und beleuchtet zusätzlich Teile dieser Black Box. Zweitens wurden in den meisten der oben zitierten Studien nur Grossunternehmen oder Start-ups untersucht. Im Gegensatz dazu haben wir für unsere Erhebung eine Population ausgewählt, die *Mikro-, Klein- und Mittelunternehmen* erfasst und sowohl *Jungunternehmen* wie auch *etablierte Unternehmen* berücksichtigt. Somit kann ein vertiefter und Forschungsstand erweiternder Einblick in das Innovationsverhalten von Unternehmen und deren Auswirkung auf den unternehmerischen Erfolg gewährleistet werden.

Methodik

Am Schweizerischen Institut für Entrepreneurship SIFE wurde zur Erfassung und Darstellung des betrieblichen Innovationsverhaltens ein integriertes Innovationsmanagementmodell entwickelt. Der dabei entstandene *Innovationskreis* (Forster & Ziltener, 2010) versteht das Innovationsmanagement entgegen der Meinung vieler deutschsprachiger Autoren nicht als Querschnittfunktion, sondern als integrativer Bestandteil der Unternehmensführung mit ihren Dimensionen Vision, Führung, Strategie, Struktur und Kultur sowie deren Verknüpfung mit den relevanten Prozessen und Umweltsphären.

Dieses Modell diente als theoretisches Fundament für die vorliegende empirische Studie, an der sich rund 1200 Schweizer Unternehmen beteiligten. Die einzelnen Komponenten des

Innovationskreisels wurden mit insgesamt 125 Items operationalisiert. Der Innovationserfolg als abhängige Grösse wird sowohl an der *Innovationseffizienz* (Routine) als auch an der *Innovationseffektivität* (Wirkung) gemessen. So wurde für die Messung der Innovationseffizienz die Anzahl neuer und verbesserter Produkte und Dienstleistungen sowie die Anzahl Prozessverbesserungen der drei Jahre 2006 – 2008 erfasst. Der unternehmerische Erfolg wurde anhand von Umsatzwachstum, Gewinnwachstum, Mitarbeiterwachstum und Veränderung der Wettbewerbsposition in derselben Periode ermittelt. Innovationskultur als unabhängige Grösse wurde mit den folgenden Variablen gemessen:

- Bedeutsamkeit der Innovationskultur in der eigenen Unternehmung
- Bedeutung der Veränderungsfähigkeit der Unternehmung
- Unternehmerisches Denken und Handeln wird gefördert
- Fehlertoleranz
- Unterstützung/Commitment durch das Topmanagement
- Finanzielle und nicht-finanzielle Anreize
- Flexible Arbeitszeiten
- Prospektive Personalrekrutierung
- Bekenntnis zur Innovation als verbindendes Element der Unternehmung
- Innovation als Erfolgsfaktor und Anerkennungsmerkmal für alle Mitarbeitenden
- Autonomie von Projekt- und Innovationsteams

Zur Beantwortung der beiden Forschungsfragen wurden folgende Tests durchgeführt:

Frage 1: Korrelation und t-Tests bezüglich der Zusammenhänge und Gruppenunterschiede zwischen Kulturvariablen und Innovationsoutput bzw. Zusammenhang und Gruppenunterschiede zwischen Innovations-Output und -Outcome.

Frage 2: Korrelation und t-Tests bezüglich der Zusammenhänge und Gruppenunterschiede zwischen Innovationskultur und unternehmerischem Erfolg.

Ergebnisse

Unternehmen, welche die Innovationskultur als bedeutsam bezeichnen, und diese auch im Griff haben, Innovationen als Erfolgsfaktoren bezeichnen und Mitarbeitende entsprechend Anerkennung erlangen, bereits bei der Personalrekrutierung das für spätere Innovationen benötigte Know-How berücksichtigen und bei denen Projekt- und Innovationsteams einen hohen Grad an Autonomie, um schnell und effizient entscheiden zu können, haben, weisen einen statistisch signifikant höheren *Innovationsoutput* gemessen an neuen und verbesserten Produkten und Dienstleistungen aus. Zudem besteht eine klare Korrelation zwischen der Anzahl Innovationen und dem Umsatzwachstum. Letztlich besteht bei allen Unternehmen, welche die Wettbewerbsposition ausgebaut haben und den Markt im Griff haben, ein engerer Zusammenhang zwischen dem Innovationsoutput und dem *unternehmerischen Erfolg* (vgl. PIMS).

Die Kulturvariable *Fehlertoleranz* (Fehler oder gescheiterte Innovationsprojekte gelten als Chance, weil daraus gelernt werden kann) korreliert signifikant mit Gewinn- und Umsatzwachstum. *Prospektive Personalrekrutierung* (bereits bei der Personalauslese wird darauf

geachtet, dass das künftig erforderliche Know-how in die Unternehmung kommt) korreliert signifikant mit Mitarbeiter- und Gewinnwachstum.

Die Variablen *autonome Teams*, *Bedeutung der Veränderungsfähigkeit* und *nicht-finanzielle Anreize* hingegen korrelieren schwach mit Mitarbeiterwachstum.

Keinen Einfluss haben somit die Kulturvariablen Unterstützung/Commitment durch das Topmanagement, finanzielle Anreize und flexible Arbeitszeiten.

Implikationen

Unternehmen, die in Zukunft das Corporate Entrepreneurship verstärkt unterstützen möchten und auf das Management von Ideen- und Innovationen setzen, sollten daher zuerst herausfinden, welche Fähigkeiten heute bereits die Durchsetzung neuer Problemlösungen ermöglichen. Es gilt diese Stärken auf das gesamte Unternehmen zu multiplizieren und auf verschiedenen Ebenen Innovationsroutinen zu entwickeln. Zugleich müssen neue Fähigkeiten aufgebaut und angepasst werden, die insbesondere für Unternehmen in dynamischen Märkten unabdingbar sind.

Bezüglich der Innovationskultur können Management-Ansätze wie *Symbolisches Management* oder *wertorientiertes Personalmanagement* (Hopfenbeck, 2002) als kulturgestaltende Elemente genutzt werden. Ebenfalls könnte eine *Enabling-Plattform* mit den Elementen Hinterfragung von Stage-Gate-Prozessen, gesteuerte Kreativität, kollektive Intelligenz, Transparenz, Kooperation, und Ideenkampagnen zum Einsatz kommen (Lewrick & Ziltener, 2011).

Literatur

- Ansoff, H.I. (1965): Checklist for Competitive and Competence Profiles; Corporate Strategy, pp 98-99. New York: McGraw-Hill
- Arvanitis, S., Hollenstein, H., Kubli, U., Sydow, N., Wörter, M. (2007): Innovationsaktivität in der Schweizer Wirtschaft. Eine Analyse der Ergebnisse der Innovationserhebung 2005. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.
- Billerbeck, H. (2003): Der Zeitfaktor im Innovationsmanagement. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. (1991): A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. Entrepreneurship Theory & Practice, Vol. 16 No.1, 7-25
- Cormican, K., O'Sullivan, D. (2004): Auditing best practice for effective product innovation management. Technovation, 24, 819-829.
- Dodgson, M., Gann, D., Salter, A. (2005): Think, play, do. Technology, Innovation and Organization. Oxford.
- Drucker, P. F. (1985): Innovation and Entrepreneurship. New York. Harper Business
- Forster, M. & Ziltener, A. (2010): Wachstum durch Innovation. Wie Alpenregionen durch innovative KMU regionales Wachstum erzielen. KMU Magazin. Nr. 5, 110 -113.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M. & Sexton, D. L. (2001): Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. Academy of Management Executive, 15(1), 49-63.
- Hopfenbeck, W. (2002): Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre. München: Redline.

- Krüger, W. (2009): Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung. Wiesbaden: Gabler.
- Lewrick, M. & Ziltener, A. (2011): Die Routine der Innovation fördern. *io management*, 7-8/2011, S. 50-54
- Miller, D. (1983): The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29: 770-791.
- Mintzberg, H. (1973): The Nature of Managerial Work. Harpercollins College Managementlehre. Der HSG-Ansatz. Verlag Paul Haupt. Bern.
- OECD (2005): Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data. Paris.
- Rüegg-Stürm, J. (2003): Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer integrierten
- Sawhney, M., Wolcott, R.C., Arroniz, I. (2006): The 12 Different Ways for Companies to Innovate. *MIT Sloan Management Review*. Vol. 47, 75 – 81.
- Schumpeter, J. (1934): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Berlin: Drucker & Humblot
- Schwartz, S. H. (1992): Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25) (pp. 1-65). New York: Academic Press.
- Shane, S, Venkataraman, S. (2000): The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review* 25(1): 217-226.
- Teece, D. & Pisano, G. (2011): The dynamic capabilities of firms: an Introduction. *Oxford Journals*. Vol. 3
- Teece, D., Pisano, G., Shuen, A.A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 504-534.
- Tidd, J., Bessant, J. (2007): *Innovation and Entrepreneurship*. John Wiley & Sons. Sussex.
- Vollmer, G., Kohlert, H. (2005): Werte und Organisationskultur von unternehmerisch Tätigen und Angestellten. In: *Wirtschaftspsychologie –aktuell* 4/2005. 23.
- Ziltener, A. (2011): *New Business Taxonomie*. Discussion Paper on Economics and Entrepreneurial Management. 1, 2011, Chur: Schweizerisches Institut für Entrepreneurship.
- Ziltener, A., Forster, M., Jenni, U., Wagner, K. (2011): *Integriertes Innovationsmanagment*. Chur: Schweizerisches Institut für Entrepreneurship.