

Dietmar Vahs/
Jens Schmitt

Innovationspotenziale ausschöpfen

Organisation und Innovationskultur als Schlüssel zum Innovationserfolg

Innovative Strukturen und Prozesse und eine positive Innovationskultur haben einen signifikanten Einfluss auf den Innovationserfolg. Die aktuelle Studie des Instituts für Change Management und Innovation (CMI) auf der Basis einer Stichprobe von 85 Unternehmen zeigt, worauf Unternehmen achten sollten, wenn sie ihre Innovationspotenziale ausschöpfen wollen.

Einleitung

Produkt- und Prozessinnovationen sind eine wesentliche Voraussetzung für das wirtschaftliche Überleben und die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Angesichts der anhaltenden globalen Wirtschaftskrise werden Investitionen in Innovationen oftmals zurückgestellt, doch gerade in dieser Zeit können sie entscheidend dazu beitragen, dem Abschwung entgegenzuwirken. Umso wichtiger ist es für Unternehmen, ihre Innovationspotenziale zu erkennen und aktiv wahrzunehmen. Ansatzpunkte hierfür bilden sowohl die »harten« als auch die »weichen« Faktoren, wie sie Peters und Waterman in ihrem **7-S-Modell** bereits vor über zweieinhalb Jahrzehnten postuliert haben.¹ Durch eine ganzheitliche Betrachtungsweise, in der beide Ebenen Berücksichtigung finden, können komplexe Wirkungsinterdependenzen analysiert und erklärt werden, um daraus konkrete Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Innovationsfähigkeit abzuleiten. Vor diesem Hintergrund hat das Institut für Change Management und Innovation (CMI) der Hochschule Esslingen gemeinsam mit der Bezirkskammer Esslingen-Nürtingen der IHK Region Stuttgart im Rahmen einer umfangreichen empirischen Studie den Zusammenhang zwischen Innovationskultur und Unternehmensorganisation untersucht.

Merkmale einer innovationsfördernden Unternehmenskultur und -organisation

Mit Blick auf die Zielsetzung, die beiden Konstrukte »Innovationskultur« und »Organisation« zu untersuchen, wurden zunächst die bisher mehr als 60 Veröffentlichungen zur Erforschung der Erfolgsfaktoren von Innovationen analysiert. Es zeigte sich, dass in den Erfolgsfaktorenstudien einzelne Merkmale der Innovationskultur und der Unternehmensorganisation, wie z. B. das Wissensmanagement oder der F&E-Prozess, und ihr Einfluss auf den Innovationserfolg untersucht wurden. Dabei kam es zu widersprüchlichen Ergebnissen, was sich auf eine fehlende ganzheitliche Operationalisierung beider Konstrukte und hier insbesondere der Innovationskultur zurückführen lässt.² Als problematisch erwiesen sich vor allem die Messung der Innovationskultur und die Definition und damit auch die Messung des Innovationserfolgs.³

Anschließend untersuchte das Forschungsteam des CMI mittels einer Literaturanalyse, welche Merkmale einer Unternehmenskultur und -organisation bislang empirisch als innovationsfördernd nachgewiesen werden konnten. Dazu wurden angesichts der inzwischen langen Geschichte der Erfolgsfaktorenforschung zunächst Metaanalysen herangezogen, die seit 1990 publiziert wurden. Auffallend in den drei miteinander verglichenen Schriften von Montoya-Weiss & Calantone, Balachandra & Friar sowie Henard & Szymanski ist die Heterogenität der Ergebnisse, was sich aufgrund der Subsumierung unterschiedlichster Primärstudien erklären lässt. Deshalb wurden in einem zweiten Schritt englisch- und deutschsprachige Primärstudien analysiert. Dazu wurden Studien

Inhalt

- Einleitung
- Merkmale einer innovationsfördernden Unternehmenskultur und -organisation
- Methodik und Sample der Studie des CMI
- Strukturmodell und Zuordnung der Unternehmen
- Ausprägungen der Kulturvariablen in der Stichprobe
- Ausprägungen der Organisationsvariablen in der Stichprobe
- Entwicklung eines Kausalmodells
- Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis
- Fazit
- Zusammenfassung/Summary

wie diejenige von Mansfield (1963), in welcher der Zusammenhang zwischen Risikoeinstellung des Topmanagements und Innovationserfolg erforscht wird, bis hin zu der von Lippold (2007), welche die innovationsfördernde Unternehmenskultur zu erfassen versucht, näher betrachtet. Insbesondere in diesem zweiten Analyseschritt zeigten sich die oben genannten definitorischen Schwierigkeiten, die überwiegend die Unternehmenskultur betreffen.⁴

Grundsätzlich zielt die Unternehmenskultur auf die Verankerung der erwünschten Wertvorstellungen, Denkweisen und Normen im täglichen Handeln und soll ein Unternehmen in Charakter und Stil unverwechselbar und von anderen Unternehmen unterscheidbar machen.⁵ Demzufolge soll sich die Innovationskultur positiv auf das Innovationsverhalten der Mitarbeiter auswirken.⁶ Es existiert jedoch eine Vielzahl von Definitionsansätzen, in denen jeweils unterschiedliche Aspekte der Innovationskultur betont werden, ohne eine einheitliche Antwort darauf zu geben, was die Innovationskultur konkret auszeichnet. Die anhand der Literaturanalyse identifizierten Merkmale für die beiden in der CMI-Studie untersuchten Determinanten des Innovationserfolgs finden sich in Abbildung 1. Anzumerken ist, dass nur diejenigen Merkmale in das Erfolgsfaktorenmodell aufgenommen wurden, die vonseiten eines Unternehmens aktiv beeinflusst werden können. Andere Faktoren, beispielsweise eine starke Marktdynamik oder rechtliche und gesellschaftliche Entwicklungen, können ein Unternehmen zwar für das Thema Innovation sensibilisieren und zu entsprechenden Anstrengungen führen; sie sind jedoch von diesem nicht direkt beeinflussbar. Ein proaktiver Aufbau einer innovationsförderlichen Unternehmensorganisation und -kultur steht jedoch im Fokus der Forschungsarbeit, um eigene Innovationspotenziale gerade in wirtschaftlich angespannten Zeiten ausschöpfen zu können. Im vorliegenden Modell wurde deshalb auf die Berücksichtigung anderer Aspekte verzichtet. Das in Abbildung 1 dargestellte Erfolgsfaktorenmodell bildete die Grundlage für den weiteren Gang der empirischen Untersuchung.

Methodik und Sample der Studie des CMI

Die Innovationsstudie des CMI wurde in fünf Hauptphasen durchgeführt:⁷

Phase I

Das Forschungsproblem, mit dem sich die Studie auseinandersetzt, bestand zum einen in der Untersuchung der Wirkungszusammenhänge der beiden Faktoren »Innovationskultur« und »Organisation«

hinsichtlich der Zielgröße »Innovationserfolg« und zum anderen in der Problematik der Erfolgsmessung von Innovationen. Daraus ergaben sich die folgenden forschungsleitenden Fragen:

- Was zeichnet eine innovationsfördernde Unternehmenskultur aus?
- Was sind die Merkmale einer innovationsfördernden Aufbau- und Ablauforganisation?
- Welchen Einfluss haben die beiden Konstrukte und deren Variablen auf den Innovationserfolg? Lässt sich dieser Einfluss messen?
- Welche Wirkungsinterdependenzen bestehen zwischen den beiden Determinanten?
- Lassen sich aus dem Innovationserfolg bestimmte Rückschlüsse auf den Unternehmenserfolg ziehen?

Ein Blick auf das Erfolgsfaktorenmodell in Abbildung 1 zeigt, dass die beiden Determinanten durch multivariate Variablen geprägt werden, woraus sich die folgenden zu überprüfenden Hypothesen ableiten lassen:

- H1:** Je eher die Organisation Innovationen ermöglicht bzw. unterstützt, desto größer ist der Innovationserfolg.
- H2:** Je eher die Unternehmenskultur Innovationen unterstützt, desto größer ist der Innovationserfolg.
- H3:** Je größer der Innovationserfolg ist, desto größer ist auch der Unternehmenserfolg.

7-S-Modell

Das 7-S-Modell wurde in den 1970er-Jahren von den US-amerikanischen Unternehmensberatern Tom Peters und Robert H. Waterman entwickelt. Sie unterteilten Unternehmen in die Bereiche strategy (Strategie), structure (Struktur), systems (Systeme), skills (Fähigkeiten), staff (Personal), style/culture (Unternehmenskultur) und shared values/superordinate goals (Vision). Dabei unterschieden sie »harte Faktoren« (strategy, structure, systems) von »weichen Faktoren« (skills, staff, style, shared values). Sie stellten fest, dass die harten Faktoren leichter zu erfassen und zu beurteilen sind als die weichen Faktoren, Letztere aber für ein Unternehmen nicht weniger wichtig sind als Erstere.

Abb. 1 Erfolgsfaktorenmodell



Diese drei Hypothesen bildeten den Ausgangspunkt für die Konzeption des Erhebungsinstruments, eines teilstandardisierten Fragebogens, der insgesamt sechs Fragebatterien zu verschiedenen Themenbereichen enthielt.⁸

Phase II

Die Studie des CMI wurde als Ex-post-facto-Design angeordnet. Dieses Design hat den Vorteil, dass sowohl abhängige (Innovationserfolg) als auch unabhängige Variablen (innovationsfördernde Unternehmenskultur und Organisation) gemessen werden können, wenn sich diese Variablen bereits in der Realität ausgewirkt haben. Die Untersuchung wurde als Querschnittstudie durchgeführt, d.h. es wurden unterschiedliche Personen einmalig in dem gleichen Zeitraum befragt. Die schriftliche Befragung richtete sich an die erste und zweite Führungsebene von Mitgliedsunternehmen der IHK Region Stuttgart und hier der Bezirkskammer Esslingen-Nürtingen. Um eine erfolgreiche Datenerhebung zu gewährleisten, wurde der Fragebogen vor der Hauptuntersuchung zunächst einem Pretest unterzogen.

Phase III

Die Datenerhebung umfasste einen Zeitraum von insgesamt sechs Wochen. Aus der Grundgesamtheit von 7.690 größtenteils kleinen und mittleren Unternehmen wurde eine Quotenstichprobe gezogen, aufgrund derer 563 Fragebögen versandt wurden. Der Branchenschwerpunkt lag in den Bereichen Dienstleistung, produzierendes Gewerbe und Handel. 85 Unternehmen nahmen an der Untersuchung teil, was einer Rücklaufquote von 15,10% entspricht. 83% der Befragten waren Mitglieder der ersten Führungsebene. Das Durchschnittsalter der Teilnehmer lag bei 48,69 Jahre. 92% der Teilnehmer waren männlich, 8% weiblich. 42% der Teilnehmer hatten einen kaufmännischen Ausbildungs- bzw. Studienhintergrund, 27% waren naturwissenschaftlich-technisch qualifiziert, die übrigen 31% hatten ein technisch-betriebswirtschaftliches Studium absolviert.

Phase IV

Nach der Datenerhebung wurde zunächst mittels SPSS eine Datenstruktur angelegt, in welcher die Antworten auf die geschlossenen Fragen codiert und erfasst wurden. Anschließend erfolgte die multivariate Auswertung mithilfe des Computerprogramms AMOS in Form eines Kausalmodells. Die

Antworten auf die offenen Fragen wurden mittels Clusterbildung und Häufigkeitsverteilungen zusammengefasst.

Phase V

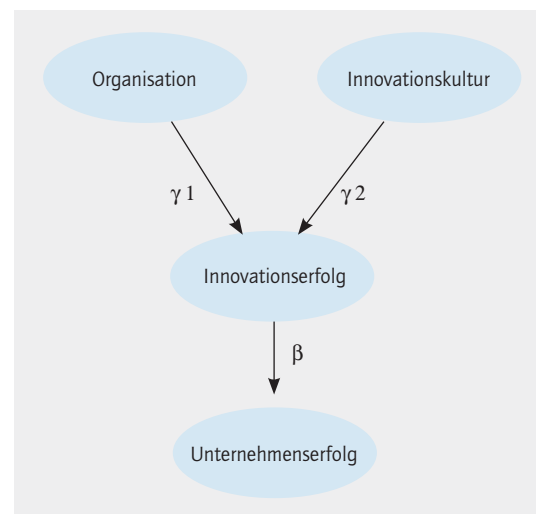
Die empirischen Ergebnisse wurden den in Phase I aufgestellten Hypothesen gegenübergestellt. Die gewonnenen Erkenntnisse führten zu Handlungsempfehlungen und zu der Ableitung weiterführender Fragestellungen. Die wesentlichen Ergebnisse werden im Folgenden beschrieben.

Strukturmodell und Zuordnung der Unternehmen

Das zuvor in Abbildung 1 vorgestellte Erfolgsfaktorenmodell ist in vereinfachter Form in der nachfolgenden Abbildung 2 als Struktur- und Messmodell dargestellt.

Die Ovale stellen sogenannte theoretische Konstrukte dar, die mithilfe von Indikatoren (manifesten Variablen) gemessen werden. Die Pfeile geben die Einflussrichtung der Konstrukte an. Deren Einflussstärke wird durch die Pfadkoeffizienten β und γ charakterisiert. Die Werte dieser Koeffizienten sind standardisiert und liegen zwischen -1 und +1. Je größer dieser Wert ausfällt, desto stärker ist die Wirkung auf das jeweilige Konstrukt. Die Messung der Konstrukte erfolgte im Rahmen der CMI-Studie jeweils anhand einer größeren Zahl von Indikatorvariablen, die aus den einzelnen Fragen des Erhebungsinstruments entwickelt wurden. In einem nächsten Schritt mussten deshalb diejenigen Fragen, die als Indikatorvariablen der Innovationskultur und der Organisation

Abb. 2 Strukturmodell von Innovations- und Unternehmenserfolg



SPSS und AMOS

SPSS war der Name einer Statistiksoftware der gleichnamigen US-amerikanischen Softwarefirma, die 2009 von IBM übernommen wurde. Seit 2009 trägt die Software den Namen PASW Statistics.

AMOS ist eine Software zur Auswertung von Strukturgleichungsmodellen auf Basis der Kovarianzstrukturanalyse.

geeignet waren, mithilfe statistischer Methoden bestimmt werden.

Danach erfolgte die Aggregation dieser Indikatorvariablen zu Indizes. Die Bildung von Indizes war notwendig, um die Ausprägung der beiden Konstrukte »Innovationskultur« und »Organisation« in den teilnehmenden Unternehmen mittels einer Messzahl gebündelt angeben zu können.⁹ Beide Konstrukte wurden in Relation zu der Zielvariablen »Innovationserfolg« gesetzt. Als Messgröße für den Innovationserfolg wurde dabei die Anzahl erfolgreicher Produktinnovationen herangezogen. Die Messzahl für die Konstrukte kann prinzipiell jeweils einen Wert zwischen 0 und 1 annehmen. Je höher dieser Wert ist, desto ausgeprägter ist die Innovationskultur bzw. die innovationsfördernde Organisation.¹⁰ Die Berechnung der Indizes für Organisation und Innovationskultur erfolgt nach der folgenden Vorschrift, wobei $\text{Max}(x_i)$ bzw. $\text{Min}(x_i)$ die größten bzw. kleinsten Werte in der Fragenskalierung (z. B. 5 bzw. 1) sind¹¹ (s. Abb. 3).

Die Messzahlen wurden auf einer vertikalen Achse für die Innovationskultur bzw. auf einer horizontalen

$$\frac{\sum_{i=1}^n w_i * \bar{x}_i - \sum_{i=1}^n w_i * \text{Min}(x_i)}{[\text{Max}(x_i) - \text{Min}(x_i)] * \sum_{i=1}^n w_i}$$

w_i = Faktorladung des i-ten Indikators als Gewicht

x_i = Wert des Indikators i

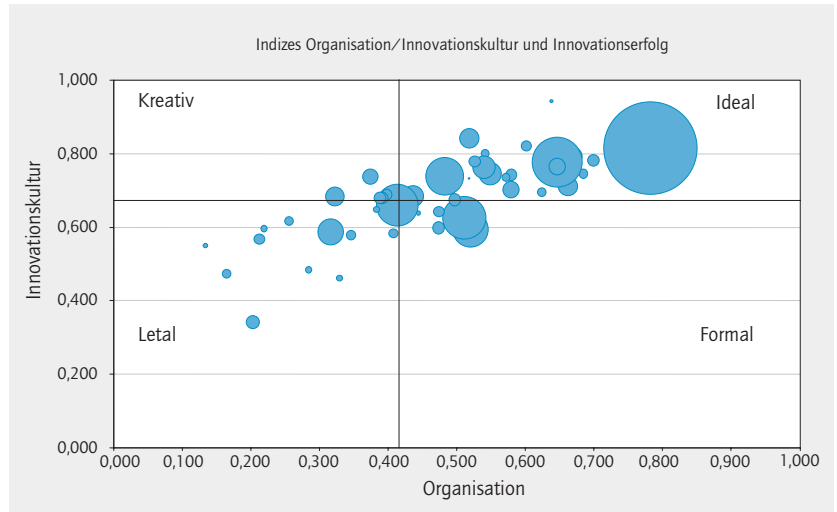
\bar{x}_i = Mittelwert des Indikators i

Abb. 3 Vorschrift zur Berechnung der Indizes

Achse für die Organisation eingetragen. Im nächsten Schritt konnten aufgrund der Berechnungen die Mittelwerte der beiden Konstrukte aus den Antworten der teilnehmenden Unternehmen gebildet werden. Diese Mittelwerte aus den Antworten auf die Fragen zur Innovationskultur und Organisation sind in Abbildung 4 fadenkreuzartig eingezeichnet.

Aufgrund der eingezeichneten Mittelwerte in das Achsendiagramm ergeben sich vier Klassen bzw. Unternehmenstypen, die als Grundraster dienen, um die einzelnen an der Studie teilnehmenden Unternehmen einordnen zu können:

- Zur letalen Klasse gehören diejenigen Unternehmen, die sowohl eine unterdurchschnittlich ausgeprägte Innovationskultur als auch eine unterdurchschnittlich ausgeprägte Organisation aufweisen.
- Der kreative Unternehmenstyp umfasst Unternehmen, deren Innovationskultur überdurch-



schnittlich und deren Organisation unterdurchschnittlich ausgeprägt ist.

Abb. 4 Grundraster für die Zuordnung der Unternehmen

- Unternehmen mit einer überdurchschnittlich ausgeprägten Organisation und einer unterdurchschnittlich ausgeprägten Innovationskultur gehören der formalen Klasse an.
- Als ideale Unternehmen werden diejenigen Unternehmen bezeichnet, die sowohl eine überdurchschnittliche Ausprägung der Innovationskultur als auch der Organisation besitzen.

Die Kreise in Abbildung 4 werden umso größer, je mehr erfolgreiche Innovationen ein Unternehmen vorweisen kann. Dabei ist das »Best practice-Unternehmen« deutlich in der idealen Klasse rechts außen zu sehen.

Bei der Auswertung der geschlossenen Fragen wurden statistisch signifikante Zusammenhänge zwischen den Unternehmenstypen und einzelnen statistisch auswertbaren Variablen der Innovationskultur und der Unternehmensorganisation aufgedeckt und in Grafiken visualisiert. In diese Auswertungen gingen aufgrund von unvollständigen Antworten nur 67 der 85 teilnehmenden Unternehmen ein, die sich in 31 ideale, 2 formale, 12 kreative und 22 letale Unternehmen differenzierten.

Ausprägungen der Kulturvariablen in der Stichprobe

Abbildung 5 vermittelt eine Übersicht, wie sich die verschiedenen Unternehmenstypen hinsichtlich der Ausprägung ihrer Innovationskultur unterscheiden:

Der Themenkomplex »Innovationskultur« umfasste im Fragebogen insgesamt zehn Fragebogenbatterien (d1 bis d10). Der abschließende Teil d10 erlaubte Mehrfachantworten zum Einsatz von Innovationsgratifikationen und konnte nur über eine Häufig-

keitsverteilung ohne Zuordnung zu den drei Unternehmenstypen ausgewertet werden. Die ersten neun Fragebogenbatterien enthielten eine Vielzahl von Aussagen, denen die Studienteilnehmer jeweils bei einer Skalierung von 1 (trifft gar nicht zu) bis 5 (trifft voll und ganz zu) zustimmen konnten. Abbildung 5 macht deutlich, dass sich ideale Unternehmen in den erfassten Fragebogenbatterien zur Innovationskultur deutlich von kreativen und letalen Unternehmen unterscheiden.

So setzen die idealen Unternehmen die in der Fachliteratur häufig genannten Empfehlungen für die Gestaltung einer positiven Innovationskultur konsequenter um als die kreativen und die letalen Unternehmen. Besonders hervorzuheben ist, dass in den idealen Unternehmen weitaus mehr Unternehmensbereiche in die Ideenfindung mit einbezogen werden (d3_ind). Außerdem wird mit Fehlern offener umgegangen (d5_ind). Es zeigt sich zudem, dass die Führungskräfte einen entscheidenden Einfluss auf die Innovationskultur besitzen (d1_ind). Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass die Führungskräfte für ihre Mitarbeiter und deren Verhalten eine prägende Rolle spielen, wie beispielsweise hinsichtlich des Umgangs mit Fehlern. Sie haben damit einen entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung einer gemeinsamen Wertebasis und die Innovationsorientierung des Unternehmens insgesamt. In allen drei Unternehmenstypen scheint die Verfügbarkeit von Kompetenz und Wissen dagegen nur eine verhältnismäßig geringe Bedeutung zu haben (d2_ind). Besonders auffallend ist hierbei die Diskrepanz der letalen Unternehmen zu den anderen Unternehmen. Offenbar besteht in den untersuchten Unternehmen noch einiges Potenzial, um Themen wie das organisationale Lernen, die Durchführung von Qualifizie-

rungsmaßnahmen, den Aufbau von Wissens- und Kompetenznetzwerken usw. gezielt weiterzuentwickeln.

Kreative Unternehmen nehmen dabei eine Art »Sandwichposition« ein, denn die Ausprägungsstärke ihrer Innovationskultur liegt zwischen denen idealer und letaler Unternehmen und ähnelt z. B. bei der Innovationsorientierung idealen Unternehmen (d9_ind), bei der Höhe der Fehlertoleranz dagegen letalen Unternehmen (d5_ind).

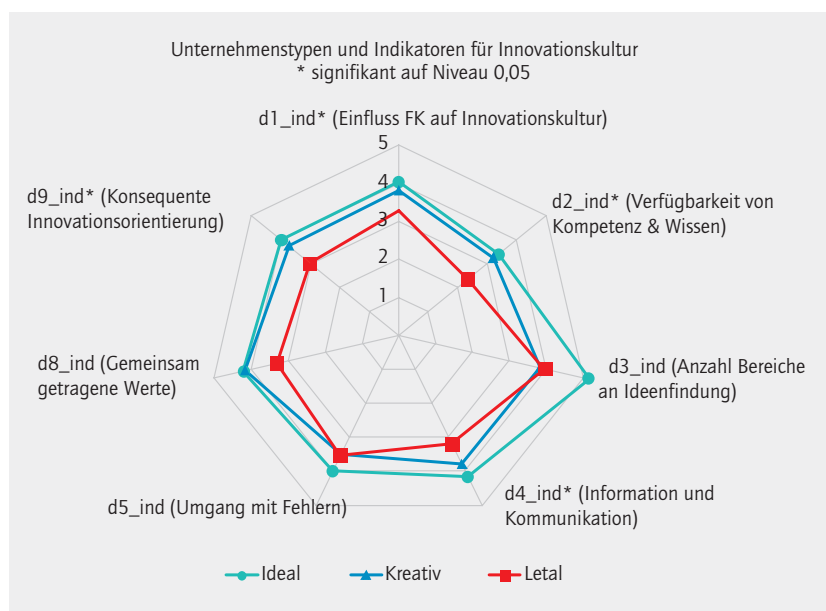
Ausprägungen der Organisationsvariablen in der Stichprobe

Der Fragenkomplex zu der Determinante »Organisation« enthielt insgesamt 7 Fragebogenbatterien (c1 bis c7), wobei c1 Mehrfachantworten zur organisatorischen Eingliederung der Innovationsfunktion ermöglichte und lediglich über Häufigkeitsverteilungen ausgewertet werden konnte.

Der Blick auf Abbildung 6 zeigt hinsichtlich der Variablenausprägungen ein weitgehend identisches Bild mit der Darstellung der Innovationskultur in Abbildung 5: Letale Unternehmen haben die am geringsten ausgeprägte innovationsfördernde Organisation. Die Strukturen und Prozesse von kreativen Unternehmen sind im Durchschnitt innovationsfördernder, reichen jedoch nicht in allen Punkten an die Ausprägungen idealer Unternehmen heran.

Die Unterschiede sind am deutlichsten beim Einsatz von Instrumenten zum Innovationscontrolling (c6_ind) zu erkennen. Ideale Unternehmen setzen weitaus mehr Instrumente zur Planung, Steuerung und Evaluation von Innovationsvorhaben ein (bis zu sechs Instrumente) und sie verwenden diese Instrumente zielgerichteter. Damit lässt sich – zumindest in Teilen – auch der größere Innovationserfolg begründen, denn nur mit einem systematischen und kontinuierlichen Innovationscontrolling, das vom Ideenanstoß bis zur Markteinführung bzw. -bewährung reicht, lassen sich Probleme rechtzeitig identifizieren und Verbesserungen schnell und erfolgreich umsetzen.¹² Lediglich sehr geringe Unterschiede zwischen den drei Unternehmenstypen ergeben sich bei der Anzahl der in ein Innovationsvorhaben eingebundenen Mitarbeiter (c2_ind). Bei der Ideenfindung werden mehrere Unternehmensbereiche einbezogen, um verschiedene Ideenanstöße zu erhalten – mit der konkreten Ideenumsetzung wird dann allerdings nur noch eine geringe Anzahl an Mitarbeitern in einer Art Kernteam beauftragt, um die Koordination und das zielorientierte, rasche Vorgehen zu gewährleisten. Auch bei der organisatorisch-formalen Regelung bzw. dem Ablauf eines Innovationsvorhabens lassen sich nur geringe Unterschiede zwischen

Abb. 5 Signifikante Zusammenhänge zwischen Unternehmenstyp und Indikatorvariablen der Innovationskultur



den drei Unternehmenstypen feststellen, was mit den grundsätzlichen Imponderabilien von Innovationsprozessen zusammenhängen kann.

Zusammenfassend zeigen sich vergleichbare Unterschiede zwischen letalen, kreativen und idealen Unternehmen sowohl bei der Innovationskultur als auch bei der Organisation, sodass auf einen engen Zusammenhang zwischen diesen beiden Konstrukten zu schließen ist. Näheren Aufschluss hierüber verspricht die Kausalanalyse.

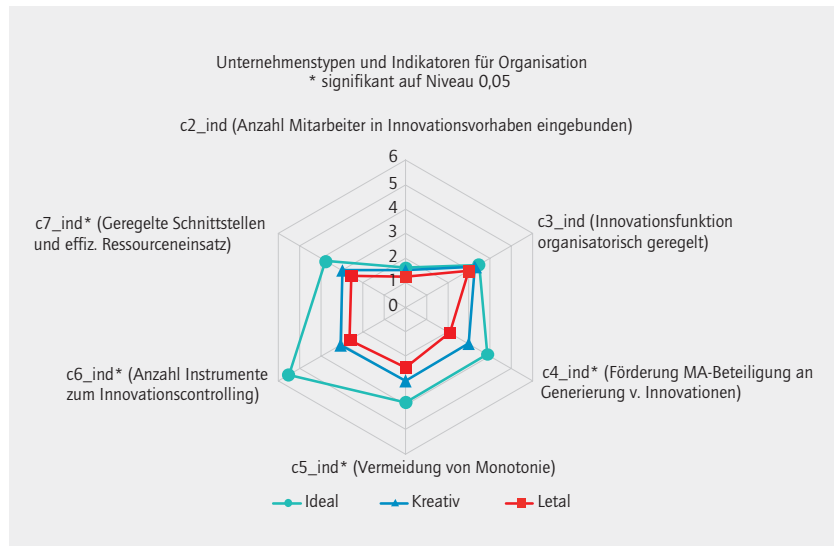
Entwicklung eines Kausalmodells

Basierend auf dem Strukturmodell des Innovations- und Unternehmenserfolgs, den Auswertungen der unternehmensspezifischen Daten sowie den Antworten auf die geschlossenen Fragen zur Innovationskultur und zur Organisation konnte eine Kausalanalyse, bestehend aus einer Faktoren- und Regressionsanalyse, durchgeführt werden. Das dabei ermittelte Kausalmodell gibt Abbildung 7 wieder.

Um die Aussagekraft des Kausalmodells sicherzustellen, wurden globale Gütemaße ermittelt. Die drei herangezogenen statistischen Gütemaße *Chiquadrat/df*, *CFI* und *RMSEA* erfüllten dabei angesichts der Stichprobengröße die allgemein gültigen Anforderungen.

Das Kausalmodell zeigt, dass die Organisation einen signifikanten direkten Einfluss auf den Innovationserfolg besitzt. Kausalität besteht auch zwischen dem Innovations- und dem Unternehmenserfolg, d. h. erfolgreiche Innovationen erhöhen den unternehmerischen Erfolg. Die Studie zeigt damit, dass Innovationen eine *conditio sine qua non* für einen langfristigen Unternehmenserfolg sind. Zudem konnte die Studie ermitteln, dass der Unternehmenserfolg über die weltweite Umsatzentwicklung der letzten drei Jahre, über die Entwicklung der Umsatzrentabilität der letzten drei Jahre sowie über die Entwicklung des Marktanteils in den letzten drei Jahren im Kerngeschäftsfeld eines Unternehmens verlässlich gemessen werden kann.

Die Innovationskultur stellt im Gegensatz zur Organisation keine direkte Determinante des Innovationserfolgs dar, weist jedoch eine hohe Korrelation mit der Organisation auf. Das bedeutet, dass die beiden Konstrukte Organisation und Innovationskultur nicht getrennt voneinander betrachtet werden dürfen. Vielmehr bedingen sich diese beiden Erfolgsfaktoren gegenseitig: Unternehmen, die erfolgreich Innovationen hervorbringen, weisen neben einer innovationsfördernden Organisation (flache Hierarchien, dezentrale Strukturen, schnelle Prozessabläufe usw.) auch eine entsprechend positive Unternehmenskultur auf (konsequente Innovationsorientie-



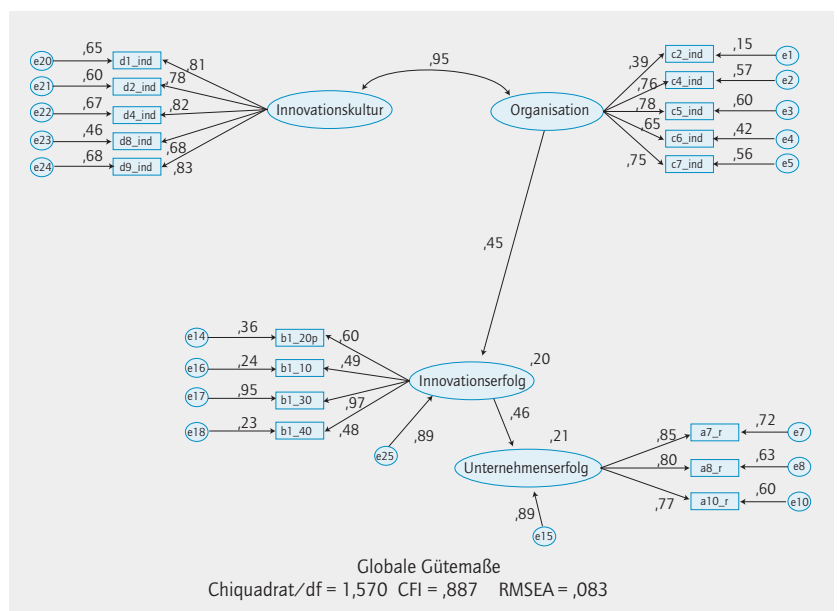
rung, offener Umgang mit Fehlern, innovationsförderndes Führungsverhalten usw.). Damit kann die Innovationskultur als innovationsrelevanter Co-Faktor der Organisation bezeichnet werden, die wiederum eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung einer innovativen Unternehmenskultur ist.

Abb. 6 Signifikante Zusammenhänge zwischen Unternehmenstyp und Indikatorvariablen der Organisation

Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis

Basierend auf den statistisch signifikanten Ergebnissen der Befragung können aussagekräftige Empfehlungen für die Gestaltung einer innovationsfördernden Unternehmensorganisation und -kultur gegeben werden. Zuvor ist jedoch noch festzustellen, dass die Auswertung der Ergebnisse nach Wirtschaftszweigen keine branchentypischen Besonderheiten ergab,

Abb. 7 Kausalmodell des Innovations- und Unternehmenserfolgs



sodass die folgenden Aussagen einen generellen Empfehlungscharakter besitzen.

Die Vorgehensweise der Ableitung von Handlungsempfehlungen soll nachfolgend anhand eines Beispiels für den Erfolgsfaktor »Innovationsorientierung« dargestellt werden. Als Referenz dienen die Ergebnisse idealer Unternehmen, die sich zumeist in Einklang mit den in der Literatur zu findenden positiven Ausprägungen der Unternehmenskultur und -organisation befinden.

Abbildung 8 gibt zusammenfassend wieder, hinsichtlich welcher Merkmale sich die drei Unternehmenstypen beim Erfolgsfaktor »Innovationsorientierung« unterscheiden. So zeigt sich, dass ideale Unternehmen alle in der Studie definierten Merkmale der Innovationsorientierung erfüllen (Antwortkategorie +) und die Innovationsorientierung demzufolge am konsequentesten umsetzen. Letale Unternehmen weisen häufig eine wertneutrale Einstellung (Antwortkategorie 0) gegenüber den Merkmalen und noch häufiger eine fehlende Umsetzung (Antwortkategorie -) einzelner Merkmale auf.

Beispielhaft kann somit als Handlungsempfehlung für die Umsetzung des Erfolgsfaktors »Innovationsorientierung« festgehalten werden, dass Unternehmen marktorientiert agieren sowie das Innovationsklima durch ein ausgewogenes Anreiz- bzw. Belohnungssystem und die Förderung unternehmerisch denkender Mitarbeiter begünstigen sollten. Außerdem sollten Promotoren zur Verringerung von unternehmensinternen Innovationswiderständen eingesetzt und Innovationsvorhaben gezielt durch die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen unterstützt werden. Unternehmen, die erfolgreich innovieren wollen, sollten sich darüber hinaus eindeutig zu ihren Innovationen bekennen und dies auch in ihrer Unternehmensvision glaubwürdig zum Ausdruck bringen. Auch für die anderen sieben Erfolgsfaktoren der Determinanten »Innovationskultur« und »Orga-

nisation« wurden entsprechende Analysen durchgeführt und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Eine weitere Erkenntnis der CMI-Studie steht im Einklang mit den bisher vorliegenden Untersuchungsergebnissen: Bei der Messung des Innovationserfolgs handelt es sich offenbar um ein grundlegendes Problem, denn auch in der ausgewerteten Stichprobe haben 50% der teilnehmenden Unternehmen ihren Innovationserfolg nicht gemessen. Diejenigen Unternehmen, die dagegen Anstrengungen zur Erfolgsmessung unternehmen, setzen unterschiedliche Instrumente ein und variieren auch in der Anzahl der eingesetzten Messwerkzeuge erheblich. Die zielorientierte Steuerung eines Unternehmens und die Förderung von Innovationen sind jedoch nur dann möglich, wenn ein Unternehmen verlässliche Aussagen über den Status quo seiner Innovationskraft und seines Innovationserfolgs machen kann. Insofern sind eine eindeutige Definition, was unter »Innovationserfolg« zu verstehen ist, die Vorgabe von klaren und aussagekräftigen Innovationszielen und die Messung des Grades der Zielerreichung grundlegende Voraussetzungen für die erfolgreiche Steuerung von Innovationsvorhaben.

Fazit

Angesichts eines immer größer werdenden Erfolgsdrucks, bedingt durch wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen, Rationalisierungsbestrebungen usw., müssen die Unternehmen immer wieder neue Potenziale erschließen, um ihr wirtschaftliches Überleben zu sichern. Es liegt deshalb nahe, einen genauen Blick auf die eigenen Strukturen und Abläufe sowie auf das »Betriebsklima« zu werfen und zu überprüfen, ob und wenn ja, welche Veränderungsmöglichkeiten bestehen. Diese Potenziale gilt es zu erkennen und konsequent zu nutzen, da sie von den Konkurrenten nicht oder nur schwer imitierbar sind.

Sowohl hinsichtlich der Innovationskultur als auch der Organisation sind die Führungskräfte eines Unternehmens der Hauptansatzpunkt für Veränderungen, da sie mit ihrem Denken und Handeln eine Art initierende Signalwirkung für die Einstellung und das Verhalten ihrer Mitarbeiter haben. Die Studie des CMI zeigt konkrete Möglichkeiten auf, worauf Unternehmen achten sollten, wenn sie im Innovationswettbewerb nicht zurückfallen, sondern ihre Position behaupten oder weiter ausbauen wollen. Die grundlegende Voraussetzung hierfür ist zunächst die unternehmensspezifische Definition des Innovationserfolgs. Auf dieser Basis sind in einem nächsten Schritt Instrumente zu dessen Messung zu entwickeln und einzuführen. Empirische Studien können hier einen wichtigen Beitrag leisten, um interessierten Unternehmen Handlungsoptionen aufzuzeigen.

Abb. 8 Ergebnisse zum Erfolgsfaktor Innovationsorientierung

		Unternehmen (Kategorie)		
		Hoher Erfolg (ideal)	Mittlerer Erfolg (kreativ)	Geringer Erfolg (letal)
Erfolgsfaktor Innovationsorientierung	Treiberkategorie Innovationskultur/Treiber			
	Regelmäßige Analyse zukünftiger Kundenwünsche durch Mitarbeiter	+	+	-
	Einbindung von Lead-Usern	+	0	-
	Belohnungen für kreative/innovative Mitarbeiter	+	-	-
	Förderung von Intrapreneuren	+	k.A.	0
	Einsatz von Innovationspromotoren	+	-	-
	Benötigte Ressourcen werden zur Verfügung gestellt	+	+	0
	Innovationsfähigkeit als Bestandteil der Unternehmensphilosophie	+	+	0
Stellenwert von Innovationen durch Unternehmensvision kommuniziert	+	+	-	

Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund immer kürzer werdenden Innovationszyklen, eines hohen Erfolgsdrucks und der Bedeutung einer kostengünstigen Nutzung von Innovationspotenzialen befasst sich der vorliegende Artikel mit den im Rahmen einer Studie des Instituts für Change Management und Innovation (CMI) der Hochschule Esslingen untersuchten Möglichkeiten, eine innovationsfördernde Unternehmensorganisation und -kultur zu generieren. Die Studie zeigt, dass die beiden Faktoren Unternehmenskultur und Organisation nicht getrennt voneinander betrachtet werden dürfen: Beide Konstrukte bedingen sich gegenseitig, wobei sich die Organisation als primärer Stellhebel zur Innovationsförderung erweist.

Summary

Against the background of shorter innovation cycles, an increasing pressure to succeed and the importance of a cost-conscious utilization of potential innovations, this article explores the opportunities to create an innovation-friendly organization and corporate culture. The results of the latest study of the Institute of Change Management and Innovation at the University of Applied Sciences Esslingen demonstrate that corporate culture and organization are two sides of the same coin: Both constructs determine each other, organization, however, proves to be a primary factor in order to foster innovation effectively.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Peters, T. J./Waterman, R. H.: In Search of Excellence, Lessons from America's Best-Run Companies, New York et. al. 1982, S. 13 ff.
- 2 Vgl. Lippold, A.: Die Innovationskultur: Konzeption und Untersuchung eines Mehrebenenmodells sowie Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen, Göttingen 2007, S. 68.
- 3 Vgl. Walther, S.: Erfolgsfaktoren von Innovationen in mittelständischen Unternehmen: Eine empirische Untersuchung, Frankfurt a. M. u. a. 2004, S. 59; Hauschildt, J./Salomo, S.: Innovationsmanagement, München 2007, S. 39.
- 4 Balachandra, R./Friar, J. H.: Factors for success in R & D projects and new product innovation: a contextual framework. In: *EEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 44, Boston 1997, Issue 3, S. 276–287; Henard, D. H./Szymanski, D. M.: Why Some New Products Are More Successful Than Others. In: *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVIII, Chicago 2001, S. 362–375; Lippold, A.: Die Innovationskultur. Konzeption und Untersuchung eines Mehrebenenmodells sowie Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen, Diss., Göttingen 2007; Mansfield, E.: The Speed of Responce of Firms to New Techniques. In: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 77, Cambridge 1963, Issue 2, S. 209–311; Montoya-Weiss, M. M./Calantone, R.: Determinants of New Product Performance: A Review and Meta-Analysis. In: *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 11, Issue 5, New York 1994, S. 397–417.
- 5 Vgl. Bleicher, K.: Das Konzept Integriertes Management, Frankfurt a. M. 1996, S. 183 ff.
- 6 Vgl. Macharzina, K./Wolf, J.: Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen – Konzepte: Methoden – Praxis, Wiesbaden 2005, S. 244 ff.
- 7 Vgl. hierzu Diekmann, A: Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Reinbek bei Hamburg 2005, S. 162.
- 8 Die sechs Fragebogenbatterien gliederten sich in die Teilbereiche »A-Fragen zum Unternehmen«, »B-Fragen zum Innovationserfolg«, »C-Fragen zur Organisation«, »D-Fragen zur Innovationskultur«, »E-offene Fragen zu den Teilbereichen C und D« und »F-Fragen zur Person«.
- 9 Vgl. Raithe, J.: Quantitative Forschung: ein Praxiskurs, Wiesbaden 2008, S. 41 f.
- 10 Die formale Bildung der Indizes (Indexwerte) orientiert sich an den Methoden der Kundenzufriedenheitsmessung mithilfe von Indizes (ACSI, SWICS). Dabei werden die Faktorladungen der Konstrukte als Gewichte verwendet und mit den aktuellen Ausprägungen der Indikatorvariablen multipliziert. Anschließend werden die Werte standardisiert.
- 11 Für den Indexwert eines einzelnen Objekts (z. B. eines Unternehmens) wird statt des Mittelwerts des Indikators der jeweilige Einzelwert x_i eingesetzt. Will man die Indizes von Gruppen berechnen, z. B. für Branchen, so wird der Mittelwert von x_i im ersten Glied des Zählers verwendet.
- 12 Vgl. Vahs, D./Burmester, R.: Innovationsmanagement: Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, Stuttgart 2005, S. 92.



Prof. Dr. Dietmar Vahs
Institut für Change Management und Innovation (CMI),
Hochschule Esslingen
dietmar.vahs@hs-esslingen.de



Dipl.-Betriebswirt (FH) Jens Schmitt, MSc
Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum
Baden-Württemberg
jens.schmitt@mlr.bwl.de