

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Ausgangspunkt der Untersuchung

In der heutigen angestrebten basalen Richtlinie einer Kunden-, Potenzial- und Wettbewerbsorientierung agieren Unternehmen im Spannungsfeld einer hohen betriebswirtschaftlichen Effektivität, in dem Qualität, Preis und Geschwindigkeit einem konstanten Optimierungsbedarf ausgesetzt sind (vgl. Wiedmann 1996a, S. 6). Die Fähigkeit Innovationen erfolgreich zu entwickeln und zu realisieren ist ein zentraler Ansatzpunkt zur Bewältigung dieses Herausforderungsdreiecks. Innovationen sind somit als ein unternehmerisches Erfordernis zu verstehen, um Wettbewerbsvorteile aufzubauen und zu sichern.

Die zunehmende Bedeutung von Innovationen basiert insbesondere auf einer Intensivierung des Wettbewerbs, für welche vor allem die Globalisierung der Märkte, rasante technische Fortschritte sowie inkonsistente wirtschaftliche Umfelder verantwortlich sind (vgl. Raffée/ Wiedmann 1994, S. 423). Zur erfolgreichen Bewältigung des erhöhten Wettbewerbsdrucks implementieren Unternehmen vermehrt Produkt- und/ oder Prozessinnovationen. Damit setzen sie sich nicht nur von der Konkurrenz ab, sondern erzielen im Durchschnitt auch höhere Margen als ihre nicht-innovativen Wettbewerber (vgl. Albers/ Gassmann 2005, S. V). Ein erhöhtes Maß an Dynamik der Geschäftsfelder – bedingt durch sowohl technische als auch durch wirtschaftliche Entwicklungen – fordert Unternehmen eine steigende Innovationskompetenz in Form von Generierung und Umsetzung von Neuerungen ab, um konkurrenzfähig zu bleiben (vgl. Schäppi 2005, S. 5). Konstante Erfolge in der technologischen Entwicklung und immer kürzere F&E-Zeiten zwingen Unternehmen dazu, Neuerungen schnell in Marktreife umzusetzen. Drastische Verkürzung der Produktlebenszyklen ist die Folge (vgl. Rose 2005, S. 105). Zudem sehen sich Unternehmen vorwiegend gesättigten Märkten konfrontiert, deren weitere Penetrierung meist nur durch erfolgreiche innovative Produkt und/ oder Dienstleistungen erfolgen kann. Vor dem Hintergrund dieser Rahmenbedingungen ist es nicht verwunderlich, dass Innovationen ein zentrales Diskussions-thema in Unternehmen sind (vgl. Wahren 2004). In großen Unternehmen (wie bspw. Siemens, Henkel, Telekom, Daimler-Chrysler) als auch in klein- und mittelständischen Betrieben wird versucht, eine Innovationsorientierung durch innovationsfördernde Unternehmensleitbilder und Leitsätze sowie durch Ideenförderprogramme zu implementieren.

Obwohl diese Maßnahmen eine innovationsfördernde Richtung forcieren, greifen viele Anstrengungen um die Umsetzung einer umfassenden und dauerhaften Ausrichtung auf die Generierung und Realisierung von Innovationen zu kurz. So sind die oben genannten Versuche zur Erhöhung der Innovationskraft nur punktuell angelegt und nicht in ein übergreifendes Gesamtkonzept zur Sicherstellung von kontinuierlicher Innovationskompetenz eingebunden. Darüber hinaus ist eine unzureichende Berücksichtigung von kulturellen Faktoren zu konstatieren, die einen wesentlich ausschlaggebenderen Mangel darstellt, da insbesondere die Relevanz der Unternehmenskultur für Verhaltensweisen in Organisationen schon seit langem bekannt ist (vgl. Pascale/ Athos 1981, S. 206). Zudem wird in der Innovationsmanagementliteratur der Standpunkt vertreten, dass die Unternehmenskultur einen bedeutenden Einfluss auf den Ablauf von Innovationsprozessen und damit letztlich auch auf den Erfolg von Innovationen ausübt (vgl. Hauschildt 2004, S. 108). Schließlich prägt die Unternehmenskultur das Denken und Verhalten von Mitarbeitern aller Ebenen (vgl. Wiedmann/ Kreutzer 1985, S. 76, Wunderer 2001, S. 89). Eine Gemeinschaftsstudie des BDI und Droege & Company hat die Innovationskultur als „Top-Erfolgsfaktor“ Nummer eins identifiziert (vgl. BDI/ Droege 1998, S. 6). Somit kann eine innovationsfördernde Unternehmenskultur – also eine Innovationskultur – zu einer Steigerung der gesamten Innovationskompetenz eines Unternehmens führen und damit zu einer zentralen Optimierung des Innovationsmanagements beitragen. Der Geschäftsführer der innovativen Firma IDEO-Product fasst die Relevanz einer Innovationskultur wie folgt zusammen: “A single innovation doesn’t make or break a company anymore. That’s why you need a culture of innovation“ (CEO IDEO-Product, 2002).

Die Betrachtung der Unternehmenskultur bei der Entwicklung eines übergeordneten Konzeptes zur Stärkung der Innovationskompetenz eines Unternehmens ist wesentlich komplexer als die Realisierung von operativen Einzelinitiativen zur Steigerung der Innovationsfähigkeit. Für die Generierung eines solchen Konzeptes ist es notwendig, elementare Fragestellungen zu analysieren (vgl. analog Pflesser 1999, S. 2):

- Welche kulturellen Komponenten können die Innovationskompetenz eines Unternehmens fördern?
- Wie müssen operative Programme gestaltet werden, um Unternehmenskulturen innovationsfreundlich zu gestalten?

- Wie können die Organisationsmitglieder zu dem Leitgedanken eines „Innovativen Unternehmens“ inspiriert werden?

Die Erfordernis ein gesamtes Unternehmen auf Innovationen auszurichten, begründet die Notwendigkeit alle Organisationsmitglieder zu innovativen Denken und Handeln zu mobilisieren. „The mistaken belief that only a few people are creative is a common obstacle to developing a climate of innovation“ (Humble/ Jones 1989, S. 46, vgl. auch Beyer/ Fehr/ Nutzinger 1995, S. 157). Obwohl die Erfordernis erkannt wurde, die potenzielle Innovationsfähigkeit und die tatsächliche Innovationstätigkeit zu erhöhen, erfolgt die Konzeptualisierung und Operationalisierung von innovativen Unternehmenskonstrukten ohne den Einbezug fundamentaler kultureller Komponenten. Bisherige theoretische Arbeiten zur kulturellen Perspektive der Innovationskompetenz vernachlässigen die Unterscheidung verschiedener Ebenen und Elemente einer Unternehmenskultur, wie sie von Vertretern aus dem Bereich der Unternehmenskulturforschung betont werden (vgl. Schein 1992, Trice/ Beyer 1993). Zugleich muss konstatiert werden, dass bisherige Beiträge zum Thema Innovationskultur ein unzulängliches Maß an inhaltlicher Differenziertheit und theoretischer Fundiertheit aufweisen und/ oder einer empirischen Überprüfung der Konstruktkonzeptualisierung und Operationalisierung schuldig bleiben (vgl. van der Panne/ van Beers/ Kleinknecht 2003, S. 310).

Mit detailliertem Blick auf die empirischen Untersuchungen der Innovationskultur lässt sich resümierend festhalten, dass deutliche Forschungsdefizite in diesem Bereich offen gelegt wurden (vgl. Ernst 2003, S. 24). Zahlreiche Meta-Analysen belegen eine mangelnde wissenschaftliche Aussagekraft betreffend der Wirkung einzelner Elemente der Innovationskultur sowie die Innovationskulturwirkung als Ganzes auf den unternehmerischen Erfolg von Innovationen (vgl. Balachandra/ Friar 1997, Montoya-Weiss/ Catantone 1994 sowie Wind/ Mahajan 1997). Weitgehend fehlt der Versuch kausale Strukturen aufzuzeigen, in denen Aussagen zur Beziehungsstärke zwischen den einzelnen Innovationskulturausprägungen und dem Innovationserfolg belegt werden. Repräsentativ wird an dieser Stelle ein Zitat von Martins und Terblanche angeführt: „Very few empirical studies, and especially quantitative research, seem to have been done to support the findings of researchers“ (Martins/ Terblanche 2003, S. 69, vgl. auch Ernst 2003, S. 24).

Basierend auf den obigen Ausführungen befasst sich die vorliegende Arbeit mit einer differenzierten konzeptionellen und empirischen Untersuchung von Innovationskultur. Die Behandlung

dieser Themenstellung erfordert die Spezifikation von konkreten Zielen, welche diese Arbeit erreichen soll. Diese Ziele werden zusammen mit einer Eingrenzung der Untersuchung im folgenden Abschnitt dargestellt.

1.2 Ziele der Untersuchung und Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes

Der einleitende Abschnitt hat die Aktualität und die Relevanz von Innovationskultur in Unternehmen verdeutlicht und konnte aufzeigen, dass in dem Bereich der innovationsfördernden Unternehmenskulturen Forschungsdefizite existieren. Die Erarbeitung eines Konzeptualisierungsansatzes für das Konstrukt Innovationskultur mit dem Fokus auf zentrale inhaltliche Dimension stellt somit den Versuch dar, basierend auf den bisherigen Forschungsergebnissen ein Innovationskulturmodell zu generieren (vgl. zur Vorgehensweise Wiedmann 2004, S. 19 f.). Damit soll eine Grundlage gebildet werden, um aufzuzeigen, welche Wirkungsbeziehungen mit welcher Einflussstärke sowohl innerhalb der Innovationskultur als auch in dem Unternehmensumfeld bestehen sowie welche Einflüsse auf dem Innovationserfolg wirken. Bei einer Betrachtung der kulturellen Perspektive ist jedoch die Berücksichtigung zentraler Ergebnisse aus der Unternehmenskulturforschung erforderlich (vgl. z. B. Smircich 1983). Insbesondere sollte im Vergleich zu bisherigen Untersuchungen auf dem Gebiet die Vielschichtigkeit einer Unternehmenskultur explizit berücksichtigt werden. Dieses erfolgt in der Regel durch Mehrebenenmodelle der Unternehmenskultur (vgl. Schein 1992 sowie Abschnitt 2.2.).

Originärer Ansatzpunkt ist von daher, das Konstrukt Innovationskultur auf mehreren Ebenen zu erfassen und die relevanten „Innovationstreiber“ innerhalb der Innovationskultur zu ermitteln. Es ist davon auszugehen, dass sich – basierend auf den identifizierten „Innovationstreibern“ – Maßnahmen für die Implementierung bzw. Intensivierung einer Innovationskultur und damit für die Entfaltung der Innovationskompetenz in Unternehmen formulieren lassen.

Vor dem Hintergrund der hier skizzierten Anforderungen lassen sich die folgenden Forschungsaufgaben formulieren, welche als Zielsetzungen für die vorliegende Arbeit zu verstehen sind:

- Die erste Zielsetzung der Untersuchung stellt somit eine umfassende Erörterung des Konstrukts Innovationskultur dar. Diese Erfassung soll theoriegestützt erfolgen und in ein

Mehrebenenmodell münden, das die zentralen inhaltlichen Dimensionen einer Innovationskultur enthält.

- Das generierte Innovationskulturmodell soll anschließend empirisch überprüft werden. Hierzu ist es erforderlich, ein Messinstrument für innovationsfördernde Unternehmenskulturen zu entwickeln, welches kontextunabhängig ist. Die Kontextunabhängigkeit eines Messinstruments zeichnet sich beispielsweise dadurch aus, dass es den Anspruch erhebt, branchenübergreifend anwendbar zu sein. Als weitere Zielsetzung lässt sich somit die Generierung und Validierung eines kontextunabhängigen Messinstruments für Innovationskultur festhalten.
- Auf der Basis eines validierten Messinstruments soll die empirische Überprüfung der hergeleiteten Modellstruktur erfolgen. Im Analysefokus steht hier insbesondere die Aufdeckung von Wirkungsbeziehungen der Innovationskulturelemente auf den Innovationserfolg so wiederum Wirkungsstärke, um Innovationstreiber zu identifizieren. Darüber hinaus gilt es auch innerhalb der Innovationskulturdimensionen Zusammenhänge zu untersuchen. Für diese Analyse werden Hypothesen getestet, welche im Rahmen der theoretischen Modellentwicklung aufgestellt werden.
- Die Berücksichtigung des situativen Ansatzes (vgl. Kieser 1993, Kieser/ Kubicek 1992, Schreyögg 1980, Staehle 1991) bildet die Grundlage für die Zielsetzung, den Einfluss von Determinanten, welche auf die Innovationskultur wirken zu analysieren. Hierbei steht die Frage im Vordergrund, welche Faktoren Unterschiede hinsichtlich der Ausprägung einer Innovationskultur erklären können. Die Untersuchung soll dabei unternehmensinterne als auch -externe Determinanten einbeziehen.
- Zwar besteht eine grundsätzliche Übereinstimmung darin, dass eine Innovationskultur den Innovationserfolg begünstigt (vgl. Vahs/ Burmester 2005, S. 363), dennoch sprechen nicht alle empirischen Untersuchungen für diesen positiven Zusammenhang (vgl. Nicholson 1998). Daher sollen im Rahmen der vorletzten Zielsetzung die Erfolgsauswirkungen einer Innovationskultur untersucht werden. Insbesondere gilt es hier die Frage zu verfolgen, welche Einflussgrößen einen moderierenden Effekt – sowohl positiv als auch negativ

– auf den Zusammenhang zwischen Innovationskultur und Erfolg haben und mit welcher Stärke sie wirken.

- Der praxeologischen Relevanz verpflichtend wird als abschließende Zielsetzung für diese Arbeit die Ableitung von expliziten Gestaltungsempfehlungen zur Entwicklung einer Innovationskultur in Unternehmen formuliert. Vor dem Hintergrund der wirtschaftswissenschaftlichen Verortung dieser Arbeit sollen die Implikationen Management bezogene Themenbereiche fokussieren.

Anknüpfend an die Zieldarstellung dieser Untersuchung erscheint es zweckmäßig, an dieser Stelle eine Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes vorzunehmen, um den Zielen dieser Arbeit nachzukommen.

Zunächst ist einschränkend festzuhalten, dass die Sichtweise bei der Betrachtung von Innovationskulturen die des Unternehmens ist, da Gestaltungsempfehlungen zur innovationsförderlichen Unternehmenskultur aus der Perspektive des Unternehmens gegeben werden sollen. Damit werden bei der empirischen Analyse kundenseitige Einschätzungen wie die Innovationsbeurteilung durch die Abnehmer ausgeblendet.

Bei der Untersuchung von innovationsfördernden Unternehmenskulturen geht es im Kern um die Identifizierung zentraler inhaltlicher Dimensionen und deren Gestaltung durch die wesentlichen Innovationskulturelemente. Ein Anspruch auf Vollständigkeit erscheint aufgrund der Vielzahl an Elementen nicht zweckmäßig und entspricht auch nicht der Zielsetzung dieser Arbeit.

Eine Innovationskultur – also eine innovationsförderliche Unternehmenskultur – wird in dieser Untersuchung als organisationales Konstrukt aufgefasst, dass sich durch einen kollektiven Charakter kennzeichnet. Damit werden individuelle Wirkungen der Innovationskultur von der Untersuchung ausgeschlossen. Individualpsychologische Aspekte beschränken sich auf eine Analogiebildung zur theoretischen Fundierung.

Das Phänomen der Unternehmenskultur wird in relativ selbständigen organisationalen Einheiten untersucht. Dieser Spezifizierung liegt die Annahme zugrunde, dass insbesondere in Großunternehmen unterschiedlich ausgeprägte Unternehmenskulturen beobachtbar sind (vgl. Hofstede 2001, S. 285). Diese Vermutung begründet sich darin, dass große Firmen teilweise über sehr inhomogene Geschäftsfelder verfügen sowie aus unterschiedlichen Bereiche oder Profit Center

bestehen. Damit unterscheidet sich diese Untersuchung von Studien, die sich explizit auf die Kultur eines gesamten Unternehmens beziehen (vgl. Uttal 1983). Zur Realisierung dieser Einschätzung wird die strategische Geschäftseinheit (SGE) als die Analyseeinheit der vorliegenden Untersuchung ausgewählt.

Aufgrund der wirtschaftswissenschaftlichen Zielsetzungen der vorliegenden Untersuchung wird der Betrachtungsfokus auf die betriebswirtschaftliche Perspektive gelegt. Von daher wird eine detaillierte Betrachtung von technischen Aspekten in diesen Ausführungen nicht vertieft.

Abschließend ist noch festzuhalten, dass sich die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte empirische Untersuchung auf deutsche Unternehmen beschränkt.

1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Untersuchung

Anknüpfend an die einleitende Problemstellung des Untersuchungsgegenstandes und der Zielsetzung dieser Arbeit erfolgt im folgenden **Kapitel 2** die theoretische Grundlegung. Da die Termini „Innovation“ und „Unternehmenskultur“ mit definitorischen Pluralismen belegt sind, erfolgen zunächst Begriffsexplikationen und -definitionen dieser Leitbegriffe, welche anschließend in den betriebswirtschaftlichen Kontext gesetzt werden (2.1, 2.2). Um eine fundierte theoretische Auseinandersetzung mit der Innovationskulturthematik zu gewährleisten, werden die vorhandenen theoretisch- sowie auch empirisch-basierten Publikationen untersucht, welche die Beziehung zwischen Innovationskultur und Innovationserfolg betrachten. Untersuchungsgrundlage bildet ein zu generierender Anforderungskatalog, der eine systematische Literaturanalyse sicherstellt (2.3).

Basierend auf den dargestellten Grundlagen sowie auf den erarbeiteten Untersuchungsergebnissen ergeben sich erste Ansatzpunkte zur Erstellung eines allgemeinen theoretisch-konzeptionellen Bezugsrahmens. Innerhalb dieser Grundstruktur erfolgt unter Berücksichtigung der bisherigen Erkenntnisse sowie den theoretischen Überlegungen eine Konkretisierung des Untersuchungsfeldes (3.1). Die Konzeptualisierung des entwickelten Bezugsrahmens steht im Zentrum von **Kapitel 3**. Basierend auf einer theoretischen Fundierung werden zentrale inhaltliche Dimensionen des Konstrukts Innovationskultur in den Betrachtungsfokus gerückt, (3.2) welche im Rahmen der Literaturanalyse identifiziert wurden. Ein weiterer Schwerpunkt liegt in den unternehmensinternen und unternehmensumweltbezogenen Einflussfaktoren auf die Innovations-

kultur, welche in der Literatur als wesentlich betrachtet werden (3.3). Nach einer Untersuchung von innovations- und unternehmensbezogenen Erfolgsvariablen als betriebswirtschaftliche Konsequenz einer Innovationskultur (3.4) erfolgt die Untersuchung von umweltbezogenen Moderatoren (3.5), bei denen eine Wirkung auf den Zusammenhang zwischen Innovationskultur und Innovationserfolg vermutet wird.

Das **Kapitel 4** stellt zunächst Ansätze zur Messung von Innovationskultur und Innovationserfolg vor (4.1), da im fünften Kapitel eine empirische Überprüfung des zu entwickelnden Instruments zur Messung von Innovationskultur und -erfolg aufgegriffen wird. Vor diesem Hintergrund erscheint es zweckmäßig existierende Untersuchungen zu analysieren und bezogen auf der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit kritisch zu reflektieren (4.2). Auf der Grundlage dieser Ergebnisse wird der Versuch unternommen, ein Konzept zur Erhebung von Innovationserfolg zu generieren (4.3). Festzulegen ist in diesem Zusammenhang neben dem Messbereich und den Messdimensionen, der Messzeitpunkt sowie die Referenzgrößen der Messung als auch die Messsubjekte zur Erhebung der Innovationsergebnisse.

Aufbauend auf den theoretischen begriffs- und messbezogenen Ausarbeitungen wird eine eigene empirische Untersuchung durchgeführt, deren Darstellung in **Kapitel 5** erfolgt. Ziel dieser empirischen Analyse ist die Erfassung von Innovationskulturen mit den postulierten Dimensionen sowie eine Messung des Einflusses auf den Innovationserfolg. Nach einer überblickartigen Darstellung der empirischen Untersuchung (5.1) wird auf der Grundlage von theoriegeleiteten Forschungshypothesen (5.2) und den formulierten Zielen der empirischen Untersuchung (5.3) der Aufbau und der Umfang des Forschungsvorhabens skizziert (5.4). Aufgrund alternativer Untersuchungsmethoden ist es notwendig, die möglichen Analyseverfahren vor dem Hintergrund des Untersuchungsgegenstandes zu erörtern, um einer Fehlspezifizierung entgegen zu wirken (5.5). Im letzten Abschnitt des fünften Kapitels (5.6) erfolgen die Konstruktoperationalisierung und die Darstellung der empirischen Ergebnisse.

Die in der empirischen Untersuchung gewonnenen Praxiserfahrungen münden in der konkreten Ausformulierung von ausgewählten Gestaltungshinweisen. Durch die Diskussion der betriebswirtschaftlichen Implikationen in **Kapitel 6** kommt die praxisorientierte Motivation dieser Arbeit zum Ausdruck. Aufbauend auf einer Erläuterung von elementaren Aspekten bei einer Unternehmenskulturgestaltung (6.1) folgt die Darstellung von grundlegenden Implementierungsschritten

einer Innovationskultur (6.2). Basierend auf den theoretischen Erkenntnissen und den Untersuchungsergebnissen soll versucht werden, Gestaltungsperspektiven zu erarbeiten und dabei ausgewählte Implementierungskomponenten konkret zu betrachten (6.3).

Die Arbeit schließt mit einem Fazit und Ausblick in **Kapitel 7** ab. Hierbei wird der Betrachtungsfokus auf die betriebswissenschaftliche Relevanz von Innovationen (7.1) sowie auf den zukünftigen Forschungsbedarf (7.2) gelegt. Die nachfolgende Abbildung versucht den grundlegenden Aufbau der Arbeit auf überblickartige Weise zu visualisieren (vgl. Abb. 1).