

Konsistentes Unternehmensverhalten - Abstimmung von Mainstream und Newstream activities

Der Forschungsbericht richtet sich auf die Bearbeitung von verschiedenen Fragestellungen im Kontext eines auf Konsistenz gerichteten Unternehmensverhaltens, das in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung zur Unternehmensführung gegenwärtig eine zentrale Rolle spielt. Vor dem Hintergrund verschiedener theoretischer Zugänge und Perspektiven werden in diesem Zusammenhang verschiedene Analyse- und Entscheidungsprobleme im Rahmen der Erreichung, Aufrechterhaltung und ökonomischen Verwertung von Entsprechungen („Fits“) zwischen internen (z.B. Organisation, Kultur des Unternehmens) und externen (z.B. Komplexität und Dynamik der Märkte des Unternehmens) Faktoren des Managements intensiv behandelt. Die Aktivitäten im Forschungssemester galten insbesondere der Abstimmung von sog. Mainstream und Newstream activities, deren reibungslose Koordination für die Realisierung einer effektiven und effizienten Unternehmensführung in hohem Maße bedeutsam ist.¹

Projektleitung
Prof. Dr. Axel Faix

Zeitraum
2014 - 2015

Förderung
Forschungsfreisemester

Kontakt
Prof. Dr. Axel Faix
Fachbereich Wirtschaft
Fachhochschule
Dortmund
Emil-Figge-Str. 44
44227 Dortmund
Tel.: 0231 755-6537
E-Mail:
axel.faix@
fh-dortmund.de

Die Informationen zur Bearbeitung der Newstream-Perspektive resultieren in erster Linie aus dem Kooperationsvorhaben (IHK-InnoMonitor) zwischen der IHK zu Dortmund und der Forschungsgruppe Innovationsexzellenz (Zusammenarbeit mit J.-P. Büchler) der Fachhochschule Dortmund, das auf Basis regelmäßiger großzahliger Datenerhebungen bei Unternehmen im Westfälischen Ruhrgebiet untersucht, welche Umstände und Verhaltensweisen der Unternehmen die Intensität und den Erfolg von Innovationsbemühungen beeinflussen; auf Basis der gewonnenen Ergebnisse werden verschiedene Maßnahmen zur Förderung der Innovationsaktivitäten initiiert.² Aus diesem Projekt, das vor allem Unternehmen kleinerer und mittlerer Größen adressiert, konnten wesentliche Erkenntnisse zur Abstimmung im Bereich der Newstream-Aktivitäten von Unternehmen unter Berücksichtigung interner und externer Entwicklungen abgeleitet werden.

Zunächst steht die eingehende Auswertung der Erhebungsergebnisse des IHK-InnoMonitor 2014 im Mittelpunkt, die ihren Niederschlag in einer Reihe von Vorträgen und Publikationen gefunden haben. Die grundlegenden Ergebnisse des IHK-InnoMonitor 2014 werden unter anderem dargestellt in [1].

Eine verdichtete (in erster Linie an den Praktiker im Unternehmen gerichtete) Übersicht der Befunde und der zentralen Schlussfolgerungen der Erhebung bietet der Artikel [2].

Die ausführliche Darstellung der empirischen Analysen und Erkenntnisse aus dem IHK-InnoMonitor 2014 ist darüber hinaus Gegenstand des nachfolgend angeführten Herausgeberwerkes, das ebenso weitere konzeptionelle Beiträge anderer Autoren zum Innovationsmanagement beinhaltet [3].

Der größte Teil der Autoren- und Herausgeberarbeiten fällt zu diesem Werk. Die Schrift geht unter verschiedenen Blickwinkeln auf Ansätze und Methoden ein, die einer möglichst ganzheitlich angelegten, an den Erfolgsfaktoren im Rahmen der Hervorbringung neuer Produkte orientierten Steuerung der Innovationsaktivitäten eines Unternehmens dienen; hierbei spielen Überlegungen zur passenden Gestaltung der innovationsrelevanten Handlungsbedingungen des Unternehmens als Voraussetzung für eine umsichtige, reibungslose Koordination der Newstream activities eine besondere Rolle. Die wesentliche theoretisch-konzeptionelle Basis des Werkes stellt das House of Innovation Excellence dar, das in einem eigenen Beitrag näher vorgestellt wird [4].

Die Bezugnahme auf das House of Innovation Excellence soll eine abgestimmte, stringente Orientierung von Entscheidungsträgern in Unternehmen (aber z.B. auch in Unternehmensverbänden oder Forschungseinrichtungen) bei der Bewältigung von Innovationsproblemen fördern. Es erlaubt systematische, „durchgängige“ Analysen und Steuerungsaktivitäten unter Einbeziehung der Ebene der Innovationsbedingungen des Unternehmens (Unternehmensressourcen und Fähigkeiten wie organisatorische Routinen, kulturelle Eigenarten und Führungsansätze sowie regionale Standortfaktoren), der Ebene der Innovationsprozesse (bei denen die Phasen Ideenmanagement, Innovationsentwicklung und Innovationsvermarktung unterschieden werden) sowie der Ebene des Innovationserfolges. Dieser Bezugsrahmen, der ein hohes Potenzial zur Integration verschiedener Ansätze und Perspektiven der Innovationsforschung aufweist, bildet den maßgeblichen konzeptionellen Rahmen für die differenzierten empirischen Analysen und Diskussionen zum IHK-InnoMonitor 2014 [5].

Dieser Beitrag leitet auf der Grundlage von (im Wesentlichen varianzanalytisch ermittelten) signifikanten Unterschieden zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen im Innovationskontext konkrete Ansatzpunkte für eine messbare Steigerung des Innovationserfolges von Unternehmen ab. Die durchgeführten Analysen verdeutlichen in erster Linie Differenzen zwischen den angeführten Unternehmensgruppen im Hinblick auf die Ausgestaltung eines kunden- bzw. marktorientierten Vorgehens bei der Ideengewinnung, Innovationsentwicklung und -vermarktung, sodass eine konsequent auf die Erfüllung von Kunden- und Wettbewerbsanforderungen gerichtete Innovationssteuerung von Unternehmen (auch unter Nutzung einschlägiger Methoden wie z.B. Lebenszyklus- und Suchfeldanalysen) als wesentliche Determinante des Innovationserfolges von Unternehmen verstanden werden kann.

Zudem wird in den angeführten Untersuchungen ein erheblicher Stellenwert organisations-, führungsbezogener und kultureller Faktoren sowie der externen Rahmenbedingungen der Unternehmen identifiziert. Insbesondere zeigt sich, dass das abgestimmte, auf den „Fit“

mit den externen Situationsbedingungen gerichtete Zusammenspiel der internen Gestaltungsfaktoren des Unternehmens in hohem Maße für günstige (oder ungünstige) Handlungsbedingungen des Unternehmens verantwortlich ist. Eine systematische Beachtung dieser Faktoren trägt insgesamt dazu bei, dass Unternehmen nachdrücklich vom Erfolgsfaktor „Innovationsmanagement“ profitieren können. Die Überlegungen zur Relevanz organisatorischer Maßnahmen bei der erfolgreichen Realisierung von Innovationen vertieft der Beitrag [6].

Die Ausgangsannahme dieser Arbeit betont den starken Einfluss der Art und Weise der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit im Unternehmen auf den Erfolg von Innovationsbemühungen. Wie unter Verwendung einer graduell angelegten Skala zur Messung der organisatorischen Abstimmung belegt wird, spielt die Intensität der Koordination zwischen den Schlüsselfunktionen Marketing und Vertrieb einerseits und Forschung & Entwicklung andererseits für die erfolgreiche Entwicklung und Durchsetzung von Innovationen eine zentrale Rolle, wobei sich alternative unternehmenskulturelle und führungsbezogene Hintergründe positiv oder negativ auswirken. Unternehmen, die eine intensive Koordination zwischen Marketing und Forschung & Entwicklung realisieren, profitieren insgesamt von verschiedenen Vorteilen in Bezug auf eine ausgewogene, frühzeitig stattfindende Entscheidungsfindung in Innovationsprozessen, die ihre Innovations- und Marktpositionen nachhaltig stärken und letztlich dazu beitragen, dass finanzielle Innovationsziele besser erreicht werden.

Im Rahmen dieser spezifisch koordinationsbezogenen Sichtweise von Innovationsaktivitäten ist ergänzend dem Umstand Rechnung zu tragen, dass Innovationsprozesse in Unternehmen zunehmend in Kooperation mit anderen Unternehmen, Kunden, aber auch externen Forschungseinrichtungen – die z.B. spezielles technologisches Know how zur Verfügung stellen – vollzogen werden. Zur Steuerung der Interaktionen von Unternehmen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen wird ein Ansatz vorgelegt, der Forschungseinrichtungen unterstützt,

1 Siehe zu Mainstream und Newstream activities grundlegend Kanter, R. M.: Swimming in newstreams: Mastering innovation dilemmas, in: California Management Review, Vol. 31, 1989, No. 4, S. 45 – 69. Während Mainstream activities stabile Prozesse des Unternehmens – z.B. Auftragsabwicklung – betreffen, die primär der Effizienzanforderung genügen und die aktuellen Unternehmenserfolge sichern, zielen Newstream activities auf Veränderungen zur Anpassung an Umwelt- bzw. Marktentwicklungen und schaffen die Quellen künftiger Erfolge. Beide Aktivitätenarten sind wechselwirkend verbunden, da Mainstream activities mit ihren Resultaten Newstream-Prozesse ermöglichen, und letztere den Wert der erstgenannten Aktivitäten erhöhen können (z.B. durch Verfahreninnovationen, die die Produktion von Unternehmen profitabler machen).

2 Vgl. die grundlegende Übersicht zu diesem Projekt bei Schmitz, M.: Wann sind Innovationen erfolgreich? Ein internationales Erfolgsradar, in: Orange Forschungsmagazin der Fachhochschule Dortmund, H. 1, 2014, S. 56 – 61.

ihre Aktivitäten prioritäten- und problemgerecht auf die Partner im Technologietransfer einzustellen und damit dessen Wirksamkeit zu erhöhen [7].

Die Nutzbarmachung der Konsistenzperspektive für die Zwecke der Unternehmensführung ist auf eine eingehende Analyse der Gestaltungsmöglichkeiten und -konsequenzen der verschiedenen Kontingenzfaktoren angewiesen. In einem Beitrag für ein anderes Herausgeberwerk wird die Rolle des Neuheitsgrades von Produktinnovationen als Situationsfaktor (auf der Grundlage einer neu entworfenen Konzeption zu dessen vermarktungsbezogener Differenzierung) für die Ableitung eines adäquaten Vorgehens bei der internationalen Vermarktung von Innovationen thematisiert [8].

Die angestellten kontingenztheoretischen Überlegungen, die unter anderem die Grundlage für eine neuartige Differenzierung des Innovationsbegriffs im Managementkontext bilden, wurden in Bezug auf eine umfassende Betrachtung des Innovationsmarketing und unter Einbeziehung einer ausführlichen Fallstudie des Konsumgüterherstellers NESTLÉ weiter ausgebaut in dem Beitrag für das eingangs genannte Herausgeberwerk [9].

Zum Kooperationsprojekt „IHK-InnoMonitor“ als wesentlicher Informationsgrundlage der vorgestellten Beiträge ist abschließend anzuführen, dass in den Berichtszeitraum die Vorbereitung der Erhebung im Rahmen des IHK-InnoMonitor 2015 fiel. Insbesondere waren eine Überarbeitung des eingesetzten Fragebogens und eine Anpassung der Abbildung der Grundgesamtheit für die Ansprache der Unternehmen vorzunehmen. Es ist zu erwarten, dass die 2015 erstmals mögliche Verarbeitung von Längsschnittdaten des IHK-InnoMonitor interessante Einsichten in die Entwicklung der Innovationsbedingungen und –prozesse der Unternehmen im Westfälischen Ruhrgebiet bieten wird.

Die Entwicklung und Begründung eines allgemeiner angelegten organisatorischen Instrumentariums zur Koordination verschiedener Aktivitätenarten nahm (als zweiter Arbeitsschwerpunkt im Forschungssemester) Bezug auf fortgeführte Arbeiten mit S. Quarg und J. Hofnagel zu den Leitprinzipien,

Aufgaben und Methoden einer ganzheitlich angelegten, anwendungsorientierten Unternehmensführung, die zu einem gemeinsam verfassten Lehrbuch führen werden. Für dieses Buchprojekt wurden im Berichtszeitraum vier größere Kapitel erstellt, die insgesamt den organisatorischen Teil des Werkes ausmachen:

- „Begriffliche Grundlagen, Entscheidungsprozesse und Wissensbasis der Organisationsgestaltung“
- „Organisatorische Entscheidungen zur Strukturierung des Unternehmens“
- „Realisierung der Prozessorientierung als Aufgabe des Prozessmanagements“
- „Organisationsgestaltung als Gestaltung interner und externer Schnittstellen“

Die angeführten Kapitel entwickeln unter Berücksichtigung einer aktuellen organisationstheoretischen Perspektive, die Organisationsentscheidungen als unmittelbare Quelle der Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens erfassen (siehe: Begriffliche Grundlagen, Entscheidungsprozesse und Wissensbasis der Organisationsgestaltung), einen systematischen, kontingenztheoretisch fundierten Ansatz zur Entscheidungsfindung über organisatorische Parameter.

Das Buchkapitel „Organisationsgestaltung als Gestaltung interner und externer Schnittstellen“ enthält hierbei die Arbeitsergebnisse zur Abstimmung von Aktivitäten und Entscheidungen durch Einsatz des organisationalen Schnittstellenmanagements. Unter Rückgriff auf einen abgestimmten theoretischen Bezugsrahmen werden die Prozesse und Instrumente zur Abstimmung von Newstream und Mainstream activities unter Berücksichtigung der grundsätzlichen Einflussfaktoren erörtert, die die Koordinationsbedarfe und (günstige) Möglichkeiten zu ihrer Deckung bestimmen. Als Instrumente des Schnittstellenmanagements werden Integrationseinheiten, gruppenbasierte Abstimmungsformen (Teams), das Projektmanagement (mit z.B. zeitlich befristeten Arbeitsgruppen) und prozessuale Maßnahmen charakterisiert und unter Rückgriff auf erfolgsorientierte Bewertungsmaßstäbe beurteilt. Ein spezielles Interesse galt in diesem Zusammenhang dem Instrumenteeinsatz unter dem Aspekt der Erzeugung und Stabilisierung von Fit-Konstellationen unter dynamischen

Bedingungslagen, aus denen grundsätzlich hohe Anforderungen an die Systeme der Unternehmen zur proaktiven Erkennung und Berücksichtigung geänderter Bedingungsfaktoren folgen.

Die besonderen Koordinationserfordernisse und -möglichkeiten, die im Kontext grundlegender, radikaler (zahlreiche Routinen durchbrechender) Innovationsvorhaben von Unternehmen bestehen, werden vertieft in der Fallstudie [10].

Die Fallstudie bietet aus Sicht der Ansprüche einer anwendungsorientierten Unternehmensführung anhand eines konkreten Unternehmensfalles eine Aufarbeitung der Eignung alternativer Instrumente der Projektorganisation zur Abstimmung von verschiedenen Newstream activities eines Unternehmens (die z.B. unter dem Blickwinkel der Nutzung technologischer Synergien bedeutsam ist) sowie zur Abstimmung zwischen Newstream und Mainstream activities (die etwa bei der Überführung von Innovationsaktivitäten aus einer Projektorganisation in eine auf permanente Aufgabenerfüllung gerichtete Organisationseinheit notwendig ist). Insbesondere wird hierzu ein Raster zur Entscheidungsfindung über die geeignete Koordinationsform entwickelt, bei der die oben angeführten Vorteilsarten im Mittelpunkt stehen.

Zudem fielen in den Berichtszeitraum die Vorbereitung und der Anlauf des Drittmittelprojekts „Internationalisierung des Webauftritts von KMU“ (Auftragsforschung für die IHK zu Dortmund; Beteiligte am Fachbereich Wirtschaft: Prof. Dr. Gregor Brüggelambert, Prof. Dr. Jan-Philipp Büchler, Prof. Dr. Axel Faix, Gültekin Cakir). Auf Basis einer qualitativen, strukturierten Beobachtung von Websites und einer umfassenden, onlinebasierten Erhebung von kleinen und mittelständischen Unternehmen werden in diesem Projekt zu Gestaltungsmerkmalen, Voraussetzungen und Erfolgskriterien, Aussagen zur erfolgsorientierten Internationalisierung bzw. lokalen Anpassung von Websites an länderspezifische Erfordernisse erarbeitet und einschlägige Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet. Auch dieses Projekt, das

planmäßig im Oktober 2015 abgeschlossen werden soll, ist unter der Leitperspektive der Erörterung der Optionen und Erfolgswirkungen eines auf Konsistenz gerichteten Unternehmensverhaltens zu sehen.

Literatur

- [1] Faix, A.: IHK-InnoMonitor 2014: Wege zur Stärkung der Innovationsfähigkeit (Bericht zum IHK-InnoMonitor 2014, zusammen mit J.-P. Büchler); <http://www.dortmund.ihk24.de/blob-/doihk24/innovation/downloads/1114936/2122a475cad39cdb719fb10767b526dc/Ergebnisse-des-InnoMonitor-2014-data.pdf>.
- [2] Faix, A.: Innovation ist messbar, in: RUHRWirtschaft. Das regionale Unternehmermagazin, Januar 2015, S. 52 – 53 (zusammen mit J.-P. Büchler).
- [3] Büchler, J.-P./Faix, A. (Hrsg.): Innovationserfolg. Management und Ressourcen systematisch gestalten, Frankfurt/Main 2015 (Peter-Lang-Verlag, ca. 300 Seiten, ISBN 978-3-631-66177-2)
- [4] Faix, A.: Unternehmenserfolg durch Innovationsexzellenz – das House of Innovation Excellence als Bezugsrahmen zur systematischen Analyse und Steuerung des Innovationserfolges von Unternehmen, in: Innovationserfolg. Management und Ressourcen systematisch gestalten (Hrsg.: Büchler, J.-P./Faix, A.), Frankfurt/Main 2015 (S. 13 - 26), zusammen mit J.-P. Büchler.
- [5] Faix, A.: Erfolgsfaktor Innovationsmanagement – Ergebnisse des IHK-InnoMonitor 2014, in: Innovationserfolg. Management und Ressourcen systematisch gestalten (Hrsg.: Büchler, J.-P./Faix, A.), Frankfurt/Main 2015 (S. 27 - 57), zusammen mit J.-P. Büchler.
- [6] Faix, A.: Koordination zwischen Marketing und F & E – Empirische Analyse auf Basis der Erhebungen des IHK-InnoMonitor 2014, in: Innovationserfolg. Management und Ressourcen systematisch gestalten (Hrsg.: Büchler, J.-P./Faix, A.), Frankfurt/Main 2015 (S. 223 - 240).
- [7] Faix, A.: Stärkung der Beziehung zwischen Wirtschaft und Wissenschaft – Ein systematischer Ansatz zur Gestaltung des Technologietransfers aus Sicht

außeruniversitärer Forschungseinrichtungen, in: Innovationserfolg. Management und Ressourcen systematisch gestalten (Hrsg.: Büchler, J.-P./Faix, A.), Frankfurt/Main 2015 (S. 257 - 272).

[8] Faix, A.: Kontingenzansatz zur integrierten Planung der internationalen Innovationsvermarktung, in: Yearbook of Market Entry Advisory 2016 (Hrsg.: Tirpitz, A./Schleus, R. R.; ISBN 978-3-8442-9752-2; (S. 121 - 144), zusammen mit J.-P. Büchler).

[9] Faix, A.: Vermarktung von Innovationen – Analyse und Konsequenzen produktbezogener Kontingenzfaktoren, in: Innovationserfolg. Management und Ressourcen systematisch gestalten (Hrsg.: Büchler, J.-P./Faix, A.), Frankfurt 2015 (S. 173 - 201), zusammen mit J.-P. Büchler).

[10] Faix, A.: Die Organisation der radikalen Innovation im Spannungsfeld zwischen Integrations- und Separationsvorteilen – Die Entwicklung des BMW i3 (eingereicht als Case bei casem (center of applied studies an education in management)).