

Intrapreneurship – Eine empirische Analyse der Barrieren und Widerstände im Unternehmen

vorgelegt von
Diplom-Kauffrau
Grit Schönebeck

von der Fakultät VII, Wirtschaft und Management
der Technischen Universität Berlin
zur Erlangung des akademischen Grades
Doktorin der Wirtschaftswissenschaften
-Dr. rer. oec.-
genehmigte Dissertation

Promotionsausschuss

Vorsitzender: Prof. Dr. Hans-Georg Gemünden

1. Gutachter: Prof. Dr. Jan Kratzer

2. Gutachter: Prof. Dr. Christopher Lettl

Tag der wissenschaftliche Aussprache: 26. Juli 2010

Berlin 2010

D 83

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	4
TABELLENVERZEICHNIS	5
1 EINFÜHRUNG	6
1.1 PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG	9
1.2 VORGEHEN UND AUFBAU	11
2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN	14
2.1 BEGRIFFSKLÄRUNGEN	14
2.1.1 <i>Entrepreneurship</i>	14
2.1.2 <i>Intrapreneurship</i>	18
2.2 INTRAPRENEURSHIP-MODELLE	26
2.2.1 <i>Prozessmodelle</i>	27
2.2.2 <i>Strukturmodelle</i>	33
3 INTRAPRENEURSHIP ALS UNTERNEHMENSSTRATEGIE	40
3.1 ORGANISATIONALER WANDEL ALS HERAUSFORDERUNG FÜR DIE UNTERNEHMENSSTRATEGIE	41
3.2 DIE ENTREPRENEURIALE ORGANISATION ALS UNTERNEHMENSSTRATEGIE	47
3.3 WETTBEWERBSVORTEIL DURCH STRATEGISCHES INTRAPRENEURSHIP	53
4 BARRIEREN UND WIDERSTÄNDE	58
4.1 BARRIEREN	58
4.1.1 <i>Begriffsklärung</i>	58
4.1.2 <i>Entstehung und Wirkung von Barrieren</i>	59
4.1.3 <i>Barrieren und Intrapreneurship</i>	62
4.2 WIDERSTÄNDE	68
4.2.1 <i>Begriffsklärung</i>	68
4.2.2 <i>Ursachen von Widerstand</i>	69
4.2.3 <i>Formen von Widerstand</i>	72
4.2.4 <i>Widerstände und Intrapreneurship</i>	75
5 EINFLUSSFAKTOREN ALS BARRIEREN UND WIDERSTÄNDE AUF INTRAPRENEURSHIP	78
5.1 KULTUR ALS EINFLUSSFAKTOR	78
5.2 STRUKTUR ALS EINFLUSSFAKTOR	89
5.3 FÜHRUNG ALS EINFLUSSFAKTOR	94
6 FALLSTUDIEN	108
6.1 FRAGESTELLUNG	109
6.2 UNTERSUCHUNGS-AUFBAU	110
6.3 AUSWAHL DER STUDIENOBJEKTE	114
6.4 FALLSTUDIE CHEMIE-KONZERN	115
6.5 FALLSTUDIE AUTO-KONZERN	130
6.6 GEGENÜBERSTELLUNG DER FALLSTUDIEN	142
6.7 ERGEBNISSE UND THEORETISCHE BEDEUTUNG	145
7 ABLEITUNG DER HYPOTHESEN	147
7.1 ORGANISATIONSKULTUR ALS BARRIERE FÜR INTRAPRENEURSHIP	147
7.1.1 <i>Kulturdimension Individualismus vs. Kollektivismus</i>	148
7.1.2 <i>Kulturdimension externe vs. interne Orientierung</i>	150
7.1.3 <i>Kulturdimension Flexibilität</i>	152
7.1.4 <i>Kulturdimension Kurz- vs. Langfristorientierung</i>	153
7.2 ORGANISATIONSSTRUKTUR ALS BARRIERE	156
7.2.1 <i>Zentralisierung als Barriere für Intrapreneurship</i>	156
7.2.2 <i>Formalisierung</i>	157

7.3 FÜHRUNG ALS BARRIERE FÜR INTRAPRENEURSHIP	159
7.3.1 Managementunterstützung.....	159
7.3.2 Anreizgestaltung	161
7.4 DER EINFLUSS VON WIDERSTÄNDEN AUF INTRAPRENEURSHIP	165
7.5 INTRAPRENEURSHIP UND ERFOLG	169
8 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZUR HYPOTHESENPRÜFUNG.....	171
8.1 METHODIK DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG.....	171
8.1.1 Grundgesamtheit	171
8.1.2 Stichprobenziehung	173
8.1.3 Erhebungsinstrument.....	173
8.1.4 Operationalisierung der Messinstrumente	174
8.1.5 Datenerhebung	185
8.1.6 Charakteristika der Stichprobe.....	185
8.1.7 Datenanalyse	186
8.1.8 Güte der Messung.....	187
8.1.9 Faktorbildung.....	188
8.2 ERGEBNISSE	196
8.2.1 Korrelationsmatrix	196
8.2.2 Regressionsmodelle	198
8.2.3 Diskussion der Ergebnisse.....	202
9 RESÜMEE.....	206
9.1 ZUSAMMENFASSUNG.....	206
9.2 THEORETISCHE IMPLIKATIONEN.....	212
9.3 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	215
9.4 WEITERER FORSCHUNGSBEDARF	218
LITERATURVERZEICHNIS.....	220

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1.1: AUFBAU DER ARBEIT	13
ABBILDUNG 2.1: KLASSIFIKATION ENTREPRENEUR VS. INTRAPRENEUR.....	19
ABBILDUNG 2.2: AKTIVITÄTEN IM INTRAPRENEURSHIP-MODELL VON BURGELMAN	29
ABBILDUNG 2.3: AKTIVITÄTENFLUSS IM INTRAPRENEURSHIP-MODELL VON BURGELMAN	30
ABBILDUNG 2.4: INTRAPRENEURSHIP-MODELL VON HORNSBY ET AL.	32
ABBILDUNG 2.5: INTRAPRENEURSHIP-MODELL VON COVIN UND SLEVIN.....	36
ABBILDUNG 2.6: INTRAPRENEURSHIP-MODELL VON COVIN UND SLEVIN MIT KRITIK VON ZAHRA	38
ABBILDUNG 4.1: MANIFESTATION DER WIDERSTÄNDE AUF INDIVIDUELLER UND GRUPPENEBENE	73
ABBILDUNG 5.1: RASTER STRUKTURELLER AUSGESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN VON BURGELMAN	90
ABBILDUNG 5.2: MODELL DER EINFLUSSFAKTOREN AUF INTRAPRENEURSHIP	107
ABBILDUNG 6.1: ORGANISATIONSÜBERSICHT CHEMIE-KONZERN	124
ABBILDUNG 6.2: ORGANISATIONSÜBERSICHT AUTO-KONZERN	137
ABBILDUNG 6.3: ERGEBNISSE DER FALLSTUDIEN	146
ABBILDUNG 7.1: ZUSAMMENFASSUNG DER HYPOTHESEN	170
ABBILDUNG 8.1: ERGEBNISSE DER HYPOTHESENPRÜFUNG.....	205

Tabellenverzeichnis

TABELLE 2.1: INTRAPRENEURSHIP-DEFINITIONEN.....	21
TABELLE 4.1: ÜBERSICHT ZU BARRIEREN UND WIDERSTÄNDEN	77
TABELLE 6.1: GEGENÜBERSTELLUNG DER FALLSTUDIEN	144
TABELLE 8.1: STICHPROBE NACH UNTERNEHMENSGRÖßE.....	185
TABELLE 8.2: STICHPROBE NACH UNTERNEHMENSTYP	185
TABELLE 8.3: FAKTORENANALYSE INDIVIDUALISMUS VS. KOLLEKTIVISMUS	188
TABELLE 8.4: FAKTORENANALYSE EXTERNE VS. INTERNE ORIENTIERUNG.....	189
TABELLE 8.5: FAKTORENANALYSE FLEXIBILITÄT	189
TABELLE 8.6: FAKTORENANALYSE KURZ- VS. LANGFRISTORIENTIERUNG	190
TABELLE 8.7: FAKTORENANALYSE ZENTRALISIERUNG	190
TABELLE 8.8: FAKTORENANALYSE FORMALISIERUNG.....	191
TABELLE 8.9: FAKTORENANALYSE MANAGEMENTUNTERSTÜTZUNG	191
TABELLE 8.10: FAKTORENANALYSE ANREIZGESTALTUNG	192
TABELLE 8.11: DESKRIPTIVE STATISTIK WIDERSTÄNDE	193
TABELLE 8.12: DESKRIPTIVE STATISTIK ITEMBATTERIE INTRAPRENEURSHIP.....	195
TABELLE 8.13: KORRELATIONSMATRIX.....	197
TABELLE 8.14: REGRESSIONSMODELL HYPOTHESEN H1A BIS H1E.....	198
TABELLE 8.15: REGRESSIONSMODELLE HYPOTHESEN H2A UND H2B.....	199
TABELLE 8.16: REGRESSIONSMODELLE HYPOTHESEN H3A UND H3B.....	200
TABELLE 8.17: REGRESSIONSMODELL HYPOTHESE H4.....	201
TABELLE 8.18: REGRESSIONSMODELL INTRAPRENEURSHIP-UNTERNEHMENSERFOLG.....	201

1 Einführung

In Unternehmen, die zu den innovativsten und erfolgreichsten Unternehmen gezählt werden, kann ein Prozess beobachtet werden, bei dem Organisationsmitglieder wie Entrepreneurere handeln, aber Angestellte einer Organisation sind. US-amerikanische Unternehmen wie 3M, Apple oder W. L. Gore & Associates sind in der Literatur oft genannte Beispiele (vgl. Kanter, 1983; Lumpkin/Cogliser/Schneider, 2009; Lumpkin/Dess, 2005). Aber auch bei deutschen Unternehmen wie beispielsweise der Robert Bosch GmbH kann auf Basis von Einzelberichten angenommen werden, dass dieser Prozess stattfindet (vgl. Willenbrock, 2007). Der anhaltende wirtschaftliche Erfolg dieser Organisationen zog das Interesse der betriebswirtschaftlichen Forschung auf dieses Phänomen (vgl. Bitzer, 1991; Covin/Miles, 1999; Dess et al., 2003; Guth/Ginsberg, 1990; Ireland/Covin/Kuratko, 2009; Kanter, 1985; Kaufmann, 2003; Pinchot, 1988; Zahra/Filatotchev/Wright, 2009).

Der beschriebene Prozess zeigt auf, wie in etablierten Unternehmen durch den besonderen Einsatz einzelner Organisationsmitglieder innovative Geschäftsbereiche aufgebaut werden oder eine strategische Erneuerung der Organisation durchgesetzt wird. Um ein besseres Verständnis zu schaffen, auf welche Erscheinungen sich dieser Prozess in der Unternehmenspraxis bezieht, soll diese Arbeit mit einem Beispiel aus der Unternehmenspraxis eingeleitet werden. In diesem Beispiel werden die Ereignisse rund um die Entwicklung und Markteinführung des iPods betrachtet, einem Produkt des US-amerikanischen Unternehmens Apple.

Apple brachte den iPod, eines der ersten tragbaren digitalen Musikabspielgeräte mit integrierter Festplatte, am 23. Oktober 2003 auf den Markt. In Kombination mit der Software iTunes, einer Software zur Verwaltung der digitalen Musikstücke auf einem Computer und dem zugehörigen Online-Portal zum Erwerb digitaler Musikstücke hat dieses Gerät in den darauffolgenden sechs Jahren den Markt für mobile Musikabspielgeräte und die gesamte Musikbranche grundlegend verändert.

Hinter dieser Entwicklung stand ein Team von Mitarbeitern der Firma Apple, allen voran Tony Fadell. Dieser hatte zuvor ein eigenes Unternehmen gegründet, das, unterstützt durch Risikokapital, ein digitales Musikabspielgerät mit integrierter Festplatte wie den iPod auf den

Markt bringen wollte. Das Unternehmen musste nach einer zweiten erfolglosen Finanzierungsrunde aufgegeben werden. Zufällig erfuhr Jon Rubinstein, zu der Zeit Mitarbeiter in leitender Position bei Apple, von Fadell. Rubinstein hatte die Aufgabe die Entwicklung eines digitalen Musikabspielgeräts für Apple zu initiieren. Er holte Tony Fadell für die Entwicklung dieses Gerätes zu Apple. Anfänglich mit einem externen Beratervertrag, dann als fester Mitarbeiter, begann Fadell das Gerät zu entwickeln, das später unter dem Namen iPod Karriere machte. Unterstützt von Rubinstein und einem Team von Mitarbeitern von Apple gelang es Fadell dabei die für den Erfolg maßgeblichen Details des iPods zu entwerfen, wie beispielsweise die nahtlose Integration mit der Software iTunes. Nach weniger als einem Jahr Entwicklungszeit konnte das fertige Produkt auf den Markt gebracht werden. Der iPod wurde zu einem Verkaufsschlager, aber nicht nur das. Wie bereits angedeutet, schaffte es die Kombination aus Abspielgerät, zugehöriger Software und bald darauf eingeführtem integrierten Online-Musikhandel den Musikmarkt in seinen Grundfesten zu erschüttern. Apple gelang es damit die bisher strikte Trennung zwischen Anbietern von Technologie und Inhalten aufzubrechen und beides zu integrieren. Fadell konnte als Mitarbeiter der Organisation Apple sein als unabhängiger Unternehmer gescheitertes Projekt letztlich mit überragendem Erfolg von bis dato über 220 Millionen verkauften iPods Realität werden lassen (vgl. Kahney, 2006; o. A., 2009).

Der Prozess, der im Unternehmen Apple zur Einführung des iPods führte, wird in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur als Intrapreneurship bezeichnet (vgl. Pinchot/Pinchot, 1978). Obwohl die wichtigsten Akteure Tony Fadell, Jon Rubinstein und die anderen Teammitglieder bei Apple Angestellte waren, verhielten sie sich wie Entrepreneur. In der Organisation Apple wurden sie dabei umfassend unterstützt und konnten, mit vielen Freiheiten ausgestattet, wie Entrepreneur eine Innovation am Markt durchsetzen.

Dieses einführende Beispiel zeigt, dass Intrapreneurship ein in der Unternehmenspraxis auftretendes Phänomen ist, das häufig mit weitreichenden Folgen für eine Organisation verbunden ist. Darüber hinaus zeigt es, dass Intrapreneurship eine positive Wirkung auf den wirtschaftlichen Erfolg einer Organisation haben kann. Dies macht Intrapreneurship zu einer sowohl für die Forschung als auch für die Unternehmenspraxis relevanten Erscheinung. Diese Erscheinung soll Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit sein.

Zur Einführung in das hier verfolgte Forschungsinteresse wird zunächst die im Kontext des Intrapreneurships zu untersuchende Problemstellung dargelegt und das damit verbundene Forschungsziel erläutert (1.1). Daran schließen sich die Beschreibung des Vorgehens des der Arbeit zugrundeliegenden Forschungsvorhabens und ein Überblick über den inhaltlichen Aufbau dieser Arbeit (1.2) an.

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Die leitende Fragestellung der betriebswirtschaftlichen Forschung zur Analyse des Intrapreneurships lautet: Wie gelingt es manchen Organisationen immer wieder sich durch spontane Initiativen von Organisationsmitgliedern von innen heraus zu erneuern? Diese Erneuerungen machen sich als Innovationen bemerkbar, die einen Mehrwert für die Organisation schaffen. Der Intrapreneurship-Prozess beschreibt, wie Organisationsmitglieder auf Basis ihrer innovativen Ideen neue Geschäftsfelder aufbauen und die ständige Anpassung der Organisation an die sich ändernden Anforderungen der Organisationsumwelt erreichen. Dabei verhalten sie sich wie Entrepreneur, die ihr eigenes Unternehmen leiten, indem sie ein hohes Maß an intrinsischer Motivation zeigen und ergebnisorientiert vorgehen. Die Organisationen unterstützen diese Organisationsmitglieder bei ihren Projekten und schaffen die Rahmenbedingungen, damit der Prozess des Intrapreneurships den Erfolg der Organisation stärkt. Die bisherige Forschung konnte besondere Merkmale der Organisationen feststellen, die von Bedeutung sind, weil sie den Intrapreneurship-Prozess begünstigen. Zu diesen Merkmalen zählen die Organisationskultur, -struktur sowie die Führung der Organisation (vgl. Covin/Slevin, 1991; Hornsby et al., 1993; Ireland/Covin/Kuratko, 2009).

So deutlich wie in den genannten Beispielen wird Intrapreneurship in nur wenigen Organisationen gefördert. Trotz der in Theorie und Praxis betonten positiven Wirkung von Intrapreneurship auf den Erfolg von Unternehmen scheinen es nur wenige Unternehmen zu schaffen diesen Prozess zu ihrem Vorteil zu nutzen (vgl. Bitzer, 1991; Dess/Lumpkin/McGee, 1999). In vielen Organisationen scheitern von Organisationsmitgliedern mit Eigeninitiative verfolgte innovative Projekte vielfach bereits vor einem Test der Tragfähigkeit des zugehörigen Geschäftsmodells. Innerhalb dieser Organisationen scheinen Kräfte zu wirken, die die Anstrengungen dieser Organisationsmitglieder ausbremsen, ehe diese jemals die Chance hatten ihre Ideen am Markt zu testen.

Es stellt sich die Frage, welche Kräfte in vielen Organisationen den Prozess des Intrapreneurships hemmen. Die bestehende Literatur zum Intrapreneurship liefert zur Beantwortung dieser Frage nur sehr wenige Erkenntnisse. Bisher konzentrierte sich die Intrapreneurship-Forschung auf die Klärung der Rahmenbedingungen des Intrapreneurship-Prozesses in den Unternehmen mit einer hohen Ausprägung von Intrapreneurship (vgl.

Antonic/Hisrich, 2001; Bitzer, 1991; Covin/Slevin, 1991; Dess/Lumpkin, 2005; Morris/Kuratko/Covin, 2008). Die Rahmenbedingungen, die Intrapreneurship hemmen, wurden trotz früher Hinweise auf deren Existenz (vgl. Kanter, 1985) bisher in der Forschung weitestgehend ausgeblendet. Diese noch bestehende Forschungslücke gilt es zu schließen. Einen Beitrag dazu soll die vorliegende Arbeit leisten.

Das Ziel dieser Arbeit ist es hemmende Faktoren für den Prozess des Intrapreneurships in Form von Barrieren und Widerständen zu identifizieren, kategorisieren und deren Wirkung zu prüfen. Die erkenntnistheoretische Intention ist dabei eine Erweiterung der Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre im Sinne von Schmalenbach zu verfolgen. Nach Schmalenbach ist die Betriebswirtschaftslehre eine Kunstlehre, deren Erkenntnisse auch der betriebswirtschaftlichen Praxis dienen sollten (vgl. Bea/Friedl/Schweitzer, 2004). Die hier zu betrachtenden hemmenden Faktoren für den Prozess des Intrapreneurships können in der organisationalen Praxis dazu genutzt werden, den Intrapreneurship-Prozess hemmende Faktoren zu erkennen und zu beseitigen. Implikationen für die organisationale Praxis werden im Resümee dieser Arbeit dargelegt.

1.2 Vorgehen und Aufbau

Zur Bearbeitung des Forschungsvorhabens, die hemmenden Faktoren des Intrapreneurship-Prozesses empirisch zu untersuchen, soll die im Folgenden dargestellte Vorgehensweise verfolgt werden. Zunächst sind die theoretischen Grundlagen der empirischen Untersuchung zu erarbeiten. Dazu ist die Literatur zum Intrapreneurship zu analysieren und der Stand der Erkenntnisse zusammenzutragen. Die Bedeutung von Intrapreneurship für Unternehmen ist anhand dieser zu klären und der allgemeine theoretische Rahmen des Intrapreneurships darzustellen. Dabei sind insbesondere die bisher identifizierten Einflussfaktoren auf Intrapreneurship zu betrachten. Diese Erkenntnisse dienen als Anknüpfungspunkt für die Fallstudien und die Ableitung der Hypothesen.

Für die empirische Untersuchung der hemmenden Faktoren im Intrapreneurship-Prozess ist der zu verwendende Analyserahmen zu erarbeiten. Dieser bildet die Basis für die Einordnung der hemmenden Faktoren und die spätere Betrachtung der Implikationen der Erkenntnisse für die organisationale Praxis. Die empirische Untersuchung soll zweistufig erfolgen. Die erste Stufe bildet die Ableitung von möglichen Intrapreneurship hemmenden Faktoren aus den Erkenntnissen von qualitativen Fallstudien. Dies entspricht einer induktiven Herangehensweise, das heißt, aus beispielhaften Beobachtungen, den Fallstudien, soll auf allgemeingültige Zusammenhänge, den Wirkungsbeziehungen zwischen Intrapreneurship und den Barrieren und Widerständen, geschlossen werden. Die Erkenntnisse dieser Untersuchung bilden zusammen mit dem zuvor erarbeiteten Erkenntnisstand der Intrapreneurship-Forschung zu den Einflussfaktoren auf Intrapreneurship die Basis für die Herleitung von Hypothesen zu hemmenden Faktoren von Intrapreneurship. Im Rahmen der zweiten Stufe sollen diese Hypothesen in einer quantitativen empirischen Untersuchung an einer Stichprobe von Unternehmen geprüft werden. Dies entspricht einem deduktiven Vorgehen, das heißt, es werden allgemein formulierte Wirkungszusammenhänge an realen Beispielen geprüft. Dazu sollen etablierte statistische Methoden der empirischen Sozialforschung angewendet werden. Die Ergebnisse dieser Untersuchung bilden die Basis für die Ableitung von Empfehlungen für die organisationale Praxis, wie Intrapreneurship durch den Abbau von hemmenden Faktoren in einer Organisation gefördert werden kann.

Die Kapitelstruktur dieser Arbeit spiegelt die zuvor beschriebene Vorgehensweise wieder. Im Kapitel 2 sollen die theoretischen Grundlagen zum Intrapreneurship dargestellt werden. Diese beginnen im Abschnitt 2.1 mit einer Klärung der Begriffe Entrepreneurship und Intrapreneurship. Darauf folgt in 2.2 die Darstellung von vielfach zitierten Modellen des Intrapreneurships, getrennt nach Struktur- und Prozessmodellen. Diese bilden das theoretische Rahmengerüst für spätere Darstellungen. Im Kapitel 3 wird die Bedeutung von Intrapreneurship für den Erfolg von Organisationen im Wettbewerb aufgezeigt. Dazu wird auf bestehende Erkenntnisse der Beziehung zwischen Intrapreneurship und dem Erfolg der Organisation zurückgegriffen. Der zur Analyse der Fallstudien und zur Ableitung der Hypothesen zu Intrapreneurship hemmenden Faktoren verwendete Analyserahmen zu den Barrieren und Widerständen wird im Kapitel 4 aus der Literatur hergeleitet. Im Rahmen von Kapitel 5 werden die Erkenntnisse der Intrapreneurship-Forschung zu den Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen des Intrapreneurship-Prozesses, aus welchen Barrieren und Widerstände entstehen können, zusammengetragen. Im Kapitel 6 wird die Durchführung der explorativen Fallstudien beschrieben und es werden die Ergebnisse dieser dokumentiert. In Kapitel 7 werden die Hypothesen zu hemmenden Faktoren für Intrapreneurship abgeleitet. Dabei wird auf die Ergebnisse der Fallstudien sowie Erkenntnisse in der Intrapreneurship-Forschung zu den Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen des Intrapreneurship-Prozesses zurückgegriffen. Das Kapitel 8 stellt die empirische Untersuchung zur quantitativen Prüfung der Hypothesen dar. Dies beinhaltet die ausführliche Darstellung der Ergebnisse der statistischen Analyse der erhobenen Daten. Das Kapitel schließt mit der Darstellung und Diskussion der Ergebnisse. Im Kapitel 9 werden die Ergebnisse des Forschungsvorhabens zusammenfassend dargestellt, theoretische Implikationen dargelegt, Empfehlungen für die organisationale Praxis aus diesen Ergebnissen abgeleitet und der weitere Forschungsbedarf aufgezeigt. Die Abbildung 1.1 fasst den Aufbau dieser Arbeit noch einmal zusammen.

Einführung	<ul style="list-style-type: none"> • Problemstellung und Zielsetzung • Vorgehen und Aufbau der Arbeit
Theoretische Grundlagen	<ul style="list-style-type: none"> • Abgrenzung und Begriffsklärung Intrapreneurship und Entrepreneurship • Prozess- und Strukturmodelle des Intrapreneurships
Intrapreneurship als Unternehmensstrategie	<ul style="list-style-type: none"> • Wandel als Herausforderung für Organisationen • Merkmale der entrepreneurialen Organisation • Wettbewerbsvorteile durch Intrapreneurship
Konzepte Barrieren und Widerstände	<ul style="list-style-type: none"> • Barrieren (Begriffsklärung, Entstehung, Bezug zu Intrapreneurship) • Widerstände (Begriffsklärung, Ursachen, Formen, Bezug zu Intrapreneurship)
Einflussfaktoren auf Intrapreneurship	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationskultur • Organisationsstruktur • Führung
Fallstudien	<ul style="list-style-type: none"> • Methodisches Vorgehen • Darstellung der Fallstudien • Ergebnisse und theoretische Bedeutung
Ableitung der Hypothesen	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationskultur als Barriere • Organisationsstruktur als Barriere • Führung als Barriere • Einfluss von Widerständen auf Intrapreneurship • Erfolg und Intrapreneurship
Empirische Untersuchung zur Hypothesenprüfung	<ul style="list-style-type: none"> • Methodik der empirischen Untersuchung • Ergebnisse
Resümee	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenfassung der Ergebnisse • Theoretische Implikationen • Handlungsempfehlungen • Weiterer Forschungsbedarf

Abbildung 1.1: Aufbau der Arbeit

2 Theoretische Grundlagen

Die vorliegende Arbeit ist in das theoretische Rahmengerüst der Intrapreneurship-Forschung einzuordnen. Die Grundlagen dieses Rahmengerüsts sollen in den folgenden Abschnitten dargelegt werden. Dazu sollen zunächst die Begriffe Entrepreneurship und Intrapreneurship abgegrenzt und geklärt werden (2.1). Im Anschluss soll der modelltheoretische Rahmen der Intrapreneurship-Forschung beispielhaft an vier Modellen vorgestellt werden (2.2).

2.1 Begriffsklärungen

Der Begriff Intrapreneurship beschreibt einen Prozess, der in bestehenden Organisationen auftritt. Dieser Prozess ist eine Teilmenge der Erscheinungen, die unter dem Begriff Entrepreneurship subsumiert werden (vgl. Sharma/Chrisman, 1999). Eine Klärung der Bedeutung des Begriffs Intrapreneurship erfordert daher zunächst die Betrachtung des übergeordneten Begriffs Entrepreneurship, um Intrapreneurship in die wissenschaftliche Diskussion einordnen zu können. Diesem Umstand wird in den folgenden Ausführungen Rechnung getragen, indem zuerst der übergeordnete Begriff Entrepreneurship spezifiziert (2.1.1) und im Anschluss der Begriff Intrapreneurship zu Entrepreneurship abgegrenzt wird (2.1.2).

2.1.1 Entrepreneurship

Der Forschungsbereich Entrepreneurship betrachtet dieses als einen Prozess, dem eine zentrale Bedeutung für den ökonomischen Fortschritt in einer Gesellschaft zukommt. Der Entrepreneurship-Prozess beschreibt, wie Individuen Gelegenheiten nutzen, um neue Kombinationen von Ressourcen zu schaffen (vgl. Stevenson/Jarillo, 1990). Eine Gelegenheit steht in diesem Zusammenhang für eine von den beteiligten Individuen auf Basis ihrer Fähigkeiten und Erwartungen als erreichbar wahrgenommene Möglichkeit, welche es erlaubt durch eine einzigartige innovative Kombination von Ressourcen eine überdurchschnittliche Rendite für ihren Einsatz zu erzielen. Diese Ressourcenkombinationen können in Form neuer Produkte, Märkte, Prozesse, Organisationsformen oder Lieferbeziehungen auftreten (vgl.

Sharma/Chrisman, 1999). Dies zusammenfassend soll daher die folgende Definition für Entrepreneurship verwendet werden:

„Entrepreneurship is the process of creating value by bringing together a unique package of resources to exploit an opportunity.“ (Herbig, 1994, S. 123)

Auf volkswirtschaftlicher Ebene führt Entrepreneurship zur schöpferischen Zerstörung, nach Schumpeter einer der Kernprozesse des Kapitalismus (vgl. Schumpeter, 1942). Bestehende Strukturen wie beispielsweise etablierte Branchen werden aus dem Markt gedrängt und durch neue Strukturen ersetzt. Die Zerstörung dieser Strukturen ist notwendig, damit sich neue Strukturen durchsetzen können. Auf diesem Wege entwickelt eine Gesellschaft eine immer höhere Produktivität. Eine Steigerung von Effizienz und Effektivität setzt sich durch den Akt der schöpferischen Zerstörung durch. Als Resultat steigt die Wohlfahrt einer Volkswirtschaft.

Die zentralen Akteure im Prozess des Entrepreneurships sind die Entrepreneurere. Dieser Terminus wurde im 18. Jahrhundert von Cantillon (1734) eingeführt. Cantillon sah im Entrepreneur ein spezifisches wiederkehrendes Rollenmuster in einer Volkswirtschaft. Die Entrepreneurere sind nach Cantillon die Träger des ökonomischen Risikos, die zu festen Preisen einkaufen und zu unsicheren Preisen verkaufen (vgl. Stevenson/Jarillo, 1990). Zu einer Steigerung der Bekanntheit des Begriffs trug die Arbeit von Say (1803) bei (vgl. Schaller, 2001). Say sah den Entrepreneur als eine Person, die Ressourcen mit geringer Produktivität durch neue Kombinationen auf eine Stufe höherer Rentabilität transferiert (vgl. Drucker, 1985). Die spezifische Bedeutung der Tätigkeit der Entrepreneurere für eine Volkswirtschaft hob Schumpeter (1926) hervor. Sie sind die Agenten des ökonomischen Fortschritts, die durch Innovationen eine Unterbrechung und Neuordnung des etablierten wirtschaftlichen Kreislaufs auslösen (vgl. Stevenson/Jarillo, 1990).

Diese klassischen Ökonomen sind die Väter eines bis heute aktiven Forschungsbereiches der Volkswirtschaftslehre zu den volkswirtschaftlichen Effekten von Entrepreneurship (vgl. Holtz-Eakin/Rosen, 2004). Dieser Forschungsbereich untersucht, was geschieht, wenn Entrepreneurere handeln (vgl. Stevenson/Jarillo, 1990). Diese Forschungsperspektive auf Entrepreneurship zeichnet sich durch drei Merkmale aus: (1) Sie abstrahiert von dem einzelnen Entrepreneur und seinen Handlungen und fokussiert, wie sich die Summe dieser Handlungen als ein Prozess auf eine Volkswirtschaft auswirkt. (2) Sie hebt die bereits

dargelegte Bedeutung des Entrepreneurships für den ökonomischen Fortschritt durch Innovationen hervor. (3) Sie bildet die Basis für die Unterscheidung zwischen den Rollen „Investor“, „Manager“ und „Entrepreneur“ (vgl. Stevenson/Jarillo, 1990). Stevenson und Jarillo (1990) sehen die Bedeutung dieser Forschungsperspektive für Intrapreneurship in der Abstrahierung des Entrepreneurships von dem Phänomen der Neugründung von Unternehmen. Damit wurde der Weg für die Erweiterung der Entrepreneurship-Forschung um Phänomene wie das hier zu betrachtende Intrapreneurship bereitet.

Die Untersuchung der Motive der Entrepreneurre ist Gegenstand einer sozialwissenschaftlichen und psychologisch geprägten Forschungsrichtung im Bereich Entrepreneurship. Im Zentrum dieser Forschungsrichtung steht die Frage, warum Entrepreneurre sich entscheiden so zu handeln (vgl. Rauch/Frese, 2007; Stevenson/Jarillo, 1990; Van Auken/Fry/Stephens, 2006).

Frühe Ansätze der Entrepreneurship-Forschung suchten die Antwort auf diese Frage in den Charaktereigenschaften der Individuen, die zu Entrepreneurre werden. Dieser noch heute verfolgte Forschungsansatz geht davon aus, dass die Entscheidung ein Entrepreneur zu werden, kausal von einem stabilen Charakterprofil eines Individuums abhängt. Verschiedene Merkmale des Charakters eines Individuums wie Kreativität, Aggressivität und Wagemut werden mit einem Entrepreneur assoziiert (vgl. Rauch/Frese, 2007; Wilken, 1979). Eine Erweiterung dieses Ansatzes stellt die von der sozialen Umwelt abhängigen Motive eines Individuums in den Vordergrund der Betrachtung. Die soziale Umwelt gibt demnach Rollenmuster vor, an denen sich die Individuen orientieren (vgl. Van Auken/Fry/Stephens, 2006). Es konnte gezeigt werden, dass in einem sozialen Umfeld, das Rollenmuster mit Motiven, die mit Entrepreneurship assoziiert werden, vorgibt, höheres Wirtschaftswachstum zu beobachten ist (vgl. McClelland, 1961).

Ein jüngerer Ansatz dieser Forschungsperspektive versucht die Handlungen von Entrepreneurre über deren Kognitionen zu erklären. Der Fokus liegt dabei auf den kognitiven Prozessen, die bei Entrepreneurre bei der Wahrnehmung von Gelegenheiten und der Umsetzung der daraus abgeleiteten Ideen ablaufen. Diese unterscheiden Entrepreneurre von anderen Individuen und erklären deren besondere Handlungen (vgl. Mitchell et al., 2002). Die Betrachtung der kognitiven Prozesse unterscheidet sich insofern von den zuvor vorgestellten

Ansätzen, dass diese von den Individuen beeinflussbar sind. Es kann daher möglich sein zu lernen ein Entrepreneur zu sein.

Zusammenfassend liegt die Bedeutung dieser Forschungsperspektive für Intrapreneurship in der Verschiebung des Fokus auf das Individuum. Es sind Individuen, die als Entrepreneur agieren und deren Charaktermerkmale, sozialen Umweltbedingungen und Kognitionen relevant sind. Ohne diese Individuen kann auch Intrapreneurship in Organisationen nicht auftreten.

Die dritte und letzte Forschungsperspektive auf Entrepreneurship, die bedeutend für die Betrachtung von Intrapreneurship ist, untersucht, wie es Entrepreneur erreichen ihr Vorhaben umzusetzen. Diese Forschungsperspektive ist der für die organisationale Praxis relevanteste Bereich der Entrepreneurship-Forschung (vgl. Morris/Schindehutte/Allen, 2005). Die Ergebnisse dieser Forschungsperspektive können als Handlungsanweisungen in der Lehre zum Entrepreneurship angewendet werden (vgl. Stevenson/Jarillo, 1990). Die spezifischen Fragestellungen, die aus dieser Perspektive betrachtet werden können, sind so vielfältig wie die Probleme, vor die die Entrepreneur bei ihrem Wagnis gestellt werden. Diese reichen von der Beschaffung von Kapital zur Finanzierung des Wagnisses (vgl. Au/Kwan, 2009; Le/Nguyen, 2009) bis zu der Übergabe des Unternehmens an einen Nachfolger (vgl. Mitchell et al., 2009). Wichtiges Kriterium bei Betrachtungen aus dieser Perspektive ist die Wirkung der untersuchten Lösungsmuster auf den Erfolg des Unternehmens. Dieser bildet die Messgröße für die Bewertung der betrachteten Lösungsmuster. Die Bedeutung dieser Forschungsperspektive des Entrepreneurships für Intrapreneurship liegt in der Sammlung und Bewertung der Lösungsmuster für Probleme in Organisationen. Diese können vielfach auch auf Intrapreneurship übertragen werden und so auch für etablierte Organisationen praktische Handlungsempfehlungen darstellen.

2.1.2 Intrapreneurship

Entrepreneurship ist nach den vorangehenden Betrachtungen nicht nur auf den Bereich entrepreneurialer Aktivitäten der Gründer und Eigner eines Unternehmens begrenzt. Schumpeter selbst schließt auch Aktivitäten von Individuen innerhalb von etablierten Unternehmen ein:

„Denn wir nennen Unternehmer ... nicht bloß jene „selbständigen“ Wirtschaftssubjekte der Verkehrswirtschaft, die man so zu nennen pflegt, sondern alle welche die für den Begriff konstitutive Funktion tatsächlich erfüllen, auch wenn sie ... „unselbständige“ Angestellte ... sind.“ (Schumpeter, 1926, S. 111)

Das zentrale Interesse dieser Arbeit gilt dem im Kontext von bestehenden Organisationen auftretenden Entrepreneurship, dem Intrapreneurship. Dies ist eine Spezialform des Entrepreneurships, die dadurch abgrenzbar ist, dass die beteiligten Akteure ihr Wagnis in ihrer Funktion als Mitglieder einer bestehenden Organisation unternehmen. Der davon abzugrenzende von einer bestehenden Organisation unabhängig ablaufende Prozess des Entrepreneurships wird auch als Independent Entrepreneurship bezeichnet (vgl. Sharma/Chrisman, 1999).

Der Begriff Intrapreneurship setzt sich aus „Intracorporate“ und „Entrepreneurship“ zusammen (Kaufmann, 2003, S. 22). Folgende synonyme Bezeichnungen für Intrapreneurship konnten in einer Literaturstudie von Sharma und Chrisman (1999) identifiziert werden: Intrapreneuring, Internal Corporate Entrepreneurship sowie Internal Entrepreneurship. Diese teilweise sehr unterschiedlichen Begriffe für dasselbe Phänomen zeigen die noch geringe Vereinheitlichung der Verwendung der Begrifflichkeiten im Forschungsfeld des Intrapreneurships, welche bis heute Bestand hat. Einschränkend kommt hinzu, dass diese Vielfalt an Begrifflichkeiten uneinheitlich bezogen auf die Analyseebenen und den Untersuchungsgegenstand verwendet wird. Dies führt dazu, dass von der Verwendung einer der genannten Begriffe nicht auf die verwendete Perspektive oder Definition geschlossen werden kann. Folge dieses Umstandes ist, bezogen auf die Verwendung der Begrifflichkeiten, ein fragmentiertes Forschungsfeld ohne einen gemeinsamen Bezugsrahmen.

Die relevanten Akteure Entrepreneur und Intrapreneur unterscheidet Wennekers (2006) auf Basis der zwei Dimensionen Beschäftigungsstatus und Verhalten (siehe Abbildung 2.1, Wennekers, 2006, S. 45). Bei der Dimension Beschäftigungsstatus wird zwischen dem Status „Self-employed“ (Selbständiger) und dem Status „Employee“ (abhängig Beschäftigter) unterschieden. Auf der Verhaltensdimension unterscheidet Wennekers „entrepreneurial“-es Verhalten, was er als ein Verhalten definiert, das auf das Erkennen, Nutzen und Erschaffen von neuen wirtschaftlichen Möglichkeiten gerichtet ist, und „managerial“-es Verhalten, das eine Konzentration auf die Koordination und Organisation vorhandener Ressourcenkombinationen bedeutet. Der Intrapreneur ist wie der Entrepreneur durch „entrepreneurial“-es Verhalten charakterisiert, der Intrapreneur kann aber über seinen Beschäftigungsstatus als „Employee“, ein Beschäftigter abhängig von einer bestehenden Organisation, vom Entrepreneur abgegrenzt werden. Bezogen auf die Unterscheidung zwischen anderen abhängig Beschäftigten und einem Intrapreneur macht die Einordnung von Wennekers (2006) deutlich, dass man auf der Ebene der abhängig Beschäftigten Intrapreneure von Managern anhand der jeweiligen Verhaltensmuster unterscheiden kann.

	Self-employed	Employee
Entrepreneurial	Independent Entrepreneurs	Intrapreneurs
Managerial	(Managerial) Business Owners	Executive Managers

Abbildung 2.1: Klassifikation Entrepreneur vs. Intrapreneur

Die dominierende Analyseebene in der Betrachtung von Intrapreneurship ist die Ebene der Organisation. Zur Bezeichnung des Intrapreneurships auf dieser Ebene werden häufig Begriffe wie Corporate Entrepreneurship oder Entrepreneurial Posture verwendet. Auf dieser Ebene wird Intrapreneurship häufig unter dem Begriff Corporate Entrepreneurship als ein Verhalten der Organisation (vgl. Covin/Slevin, 1991) oder unter dem Begriff Entrepreneurial Orientation als eine spezifische Merkmalsausprägung dieser betrachtet (vgl. Green/Covin/Slevin, 2008; Lumpkin/Cogliser/Schneider, 2009). Die Mehrzahl der Untersuchungen aus diesem Bereich versucht dabei die Voraussetzungen, Einflussfaktoren und Ergebnisse des Intrapreneurships auf organisationaler Ebene zu identifizieren.

Die Bedeutung der dominierenden Analyseebene des Intrapreneurships ist dadurch gegeben, dass eine abstrahierte Sichtweise auf organisationaler Ebene Zusammenhänge sichtbar macht, die auf einer detaillierteren Analyseebene nicht erkennbar sind (vgl. Davidsson/Wiklund, 2001). Jedoch darf dabei nicht vergessen werden, dass Intrapreneurship eine Erscheinung ist, die das Handeln von Individuen beschreibt. Erst die Summe dieses Handelns von Organisationsmitgliedern wird zu einem beobachtbaren Verhalten der Organisation selbst. Der Ursprung des Intrapreneurships liegt demnach immer im Verhalten der Organisationsmitglieder. Auf der Ebene der Organisationsmitglieder entscheiden sich Individuen innovative Wagnisse zu verfolgen und so lange proaktiv diese voranzutreiben bis sie ihre Vorstellungen von dem abschließenden Zustand erreicht haben. Diese Wagnisse sind es, die zu inkrementellen und radikalen Veränderungen der Organisation führen können und neue Richtungen für weiteres Wachstum und Profitabilität auf organisationaler Ebene weisen. Beispiele wie der iPod des US-amerikanischen Unternehmens Apple machen deutlich, dass solche Projekte einen erheblichen Einfluss auf die zukünftige Positionierung einer Organisation am Markt haben können. Wenn sich hingegen in einer Organisation keine Individuen befinden, die als Intrapreneure eigene Konzepte und Vorstellungen, auch gegen Barrieren und Widerstände, verfolgen, dann wird auf organisationaler Ebene kein Entrepreneurship als Verhalten der Organisation zu beobachten sein.

In der frühen stark normativ geprägten Arbeit von Pinchot (1988) wurde Intrapreneurship auf der Ebene der Organisationsmitglieder betrachtet. Obwohl dieses Werk zu den häufig zitierten Quellen in der Intrapreneurship-Literatur zählt, ist die Analyseebene des Organisationsmitglieds nur selten in der nachfolgenden Literatur wieder aufgegriffen worden. In dieser Arbeit soll bei der Betrachtung des Intrapreneurship-Prozesses die Ebene der Organisationsmitglieder analysiert werden. Insbesondere soll das Verhalten der Organisationsmitglieder im Kontext entrepreneurialer Aktivitäten in Beziehung zum organisationalen Umfeld in Form von Barrieren und Widerständen gesetzt werden.

Die Definitionen von Intrapreneurship, die in der Literatur verwendet werden, beziehen sich mehrheitlich auf die Ebene der Organisation. Nur wenige Definitionen beziehen sich auf die Analyseebene der Organisationsmitglieder. In Tabelle 2.1 ist eine Übersicht von Definitionen dieser Ebene dargestellt, die von de Jong und Wennekers (2008, S. 9) zusammengestellt wurde.

Vesper (1984, S. 295, in Sharma und Chrisman, 1999)	Intrapreneurship is „employee initiative from below in the organization to undertake something new; an innovation which is created by subordinates without being asked, expected, or perhaps even given permission by higher management to do so”.
Pinchot (1985, S. ix, in Sharma und Chrisman, 1999)	„Intrapreneurs are ... ‘dreamers who do’; those who take hands-on responsibility for creating innovation of any kind within an organization; they may be the creators or inventors but are always the dreamers who figure out how to turn an idea into a profitable reality”.
Stevenson und Jarillo (1990, S. 23)	Intrapreneurship refers to „a process by which individuals ... inside organizations pursue opportunities independent of the resources they currently control“.
Antoncic und Hisrich (2003, S. 20)	Intrapreneurship refers to „emergent behavioural intentions and behaviours that are related to departures from the customary ways of doing business in existing organizations”.

Tabelle 2.1: Intrapreneurship-Definitionen

Zu den gemeinsamen Merkmalen dieser und anderer Definitionen zählen: Eigeninitiative, Nutzen einer Gelegenheit, Innovation und Wertschöpfung. Eigeninitiative heißt ein Projekt von sich aus anzustoßen. Dabei wird eine Gelegenheit, die sich bietet, genutzt. Ziel des Projekts ist es durch eine neuartige Ressourcenkombination eine Steigerung der Wertschöpfung zu erreichen. Dies führt zu folgender Definition von Intrapreneurship:

Intrapreneurship ist der Prozess, bei dem ein Organisationsmitglied oder eine Gruppe von Organisationsmitgliedern aus eigener Motivation heraus eine sich bietende Gelegenheit nutzt, um durch eine innovative Ressourcenkombination einen Mehrwert für die Organisation zu schaffen.

Diese Definition verdeutlicht, dass es sich bei dem hier zu betrachtenden Intrapreneurship um ein Phänomen handelt, das sich auf die Verhaltensebene der Organisationsmitglieder bezieht. Dies können Organisationsmitglieder auf allen Ebenen der Organisation sein, wobei jedoch einschränkend zu bemerken ist, dass in der organisationalen Praxis nur wenige Organisationsmitglieder zu Intrapreneuren werden. Sie unterscheiden sich dadurch von den anderen Organisationsmitgliedern, dass sie eine Gelegenheit aus eigener Motivation ergreifen, ohne zunächst formale Positions- und Aufgabenzuweisungen zu bedenken. Damit ist die hier vertretene Perspektive auf Intrapreneurship von breiteren Konzepten, wie dem in deutschsprachigen Publikationen verbreiteten Konzept des „internen Unternehmers“ oder

„Mitunternehmers“ abzugrenzen, deren Basis alle Organisationsmitglieder sind und nicht nur, wie im hier zu betrachtenden Ansatz, eine ausgewählte Gruppe, die aus diesen herausragt (vgl. Kuhn, 2000; Neugebauer, 1997; Steinle/Draeger, 2002; Wunderer, 2007).

Intrapreneurship ist nach der hier verwendeten Definition ein Prozess. Davon abzugrenzen sind andere Definitionen, die das Phänomen auf der Ebene der Organisation als einen Zustand betrachten. Zu diesen Betrachtungen zählen viele Publikationen, die die Bezeichnung Entrepreneurial Posture verwenden (u. a. Green/Covin/Slevin, 2008; Monsen/Boss, 2009; Moreno/Casillas, 2008). Diese sehen die Organisation in einem Zustand, der Merkmale wie Innovativität, Risikobereitschaft oder Proaktivität aufweist. Es soll an dieser Stelle nicht angefochten werden, dass Intrapreneurship als Prozess auch das Ergebnis eines spezifischen Zustands ist, der an einer Organisation feststellbar ist. Die interessante Erscheinung für ein praktisch-normatives Forschungsleitbild ist jedoch der Prozess und dessen Ergebnisse in Form einer Innovation oder strategischen Erneuerung der Organisation. Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit der Prozess als das konstituierende Element des Intrapreneurships betrachtet. Dazu gilt es jedoch anzumerken, dass diese theoretische Differenzierung in der empirischen Untersuchung des Intrapreneurships weniger von Bedeutung ist. Aus Gründen der Praktikabilität ist es unvermeidbar Intrapreneurship an einem Zustand zu analysieren, da Zeitreihenanalysen mit sehr hohem oft nicht mit dem Forschungsziel zu rechtfertigendem Aufwand verbunden sind.

Die in dieser Arbeit zu verwendende Definition unterscheidet sich von anderen Definitionen im Hinblick auf das Spektrum des mit dem Prozess beabsichtigten Ergebnisses zur Schaffung eines Mehrwerts für die Organisation. Andere Definitionen schränken das Spektrum der möglichen Ergebnisse stark auf marktorientierte Ergebnisse wie innovative Produkte, Märkte oder Produkt-Markt-Kombinationen ein (vgl. Covin/Slevin, 1991; Kirzner, 1979; Parker, 2009). Das Spektrum an Ergebnissen, das in dieser Arbeit zu den möglichen Ergebnissen von Intrapreneurship zur Schaffung eines Mehrwerts gezählt wird, ist weitläufiger und abstrakter. Es werden alle innovativen Ressourcenkombinationen eingeschlossen, die einen Mehrwert für die Organisation schaffen. Bedeutsam ist dabei das Attribut innovativ und das Ziel, einen Mehrwert für die Organisation zu schaffen. Dies schließt alle Ressourcenkombinationen ein, die als etwas Neuartiges wahrgenommen werden, das heißt, sich von allen bestehenden Ressourcenkombinationen in irgendeiner Weise unterscheiden (vgl. Hauschildt/Salomo, 2007). Als weitere notwendige Bedingung muss diese Ressourcenkombination einen

Mehrwert für die Organisation schaffen, das heißt, im wirtschaftlichen Sinne zu einer höheren Effizienz oder Effektivität führen. Mit dieser Definition zählen auch viele innerbetriebliche Innovationen zu den möglichen Ergebnissen von Intrapreneurship wie beispielsweise die Einführung eines effizienteren Produktionsverfahrens oder die Einführung eines effektiveren Datenverarbeitungssystems für ein bestehendes Problem der betrieblichen Informationsverarbeitung. Abschließend ist zu diesem Aspekt der Definition zu erwähnen, dass Intrapreneurship damit eine deutliche Schnittmenge zur Innovationsforschung aufweist. Was Intrapreneurship im Gegensatz zur Innovationsforschung jedoch ausschließt, ist die geplante und gesteuerte Innovation, die nicht spontan als Reaktion auf eine sich bietende Gelegenheit entsteht (vgl. Kratzer/Gemünden/Letl, 2008). Das Intrapreneurship beschreibt den Prozess der wilden spontanen Innovation, die durch Engagement einzelner oder einer Gruppe von Organisationsmitgliedern entsteht, ohne dass ein formaler Auftrag existiert, genau in diesem Spektrum nach Innovationen zu suchen.

Das Verhalten, das den Prozess des Intrapreneurships auf der Ebene der Organisationsmitglieder kennzeichnet, kann basierend auf der Arbeit von Miller (1983) durch die drei Dimensionen Proaktivität, Risikoübernahme und Innovativität charakterisiert werden (vgl. de Jong/Wennekers, 2008; Knight, 1997). Die Aggregation dieser Merkmale wurde von Miller (1983) als Kennziffer für die Ausprägung von Intrapreneurship auf der Ebene der Organisation verwendet. Die Merkmale von Miller, bezogen auf das Verhalten von Organisationsmitgliedern im Rahmen von Intrapreneurship, können wie folgt beschrieben werden:

Innovativität ist die Fähigkeit eines Individuums, neue Ideen zu generieren, daraus neue Produkte, Dienstleistungen oder technologische Prozesse zu realisieren und diese einer konkreten Anwendung zuzuführen. Risikoübernahme beschreibt die Bereitschaft eines Individuums das Risiko bei der Verfolgung eines innovativen Projekts zu übernehmen und zu tolerieren. Proaktivität beschreibt die Fähigkeit von Individuen Chancen zu erkennen und aus eigener Motivation zu nutzen (vgl. Lumpkin/Dess, 1996).

Diese Merkmale wurden von Covin und Slevin (1991) für ihre Betrachtungen des Intrapreneurships auf organisationaler Ebene aufgegriffen. Covin und Slevin (1991) übertragen diese in Anlehnung an Miller unmittelbar auf die Ebene der Organisation. Das Verhalten einer Organisation lässt sich demnach durch dieselben Merkmalsdimensionen

beschreiben wie das Verhalten der einzelnen Organisationsmitglieder. Dieser Betrachtungsweise steht entgegen, dass die betrachteten Merkmale empirisch immer als Merkmale von Individuen gemessen wurden. Eine Möglichkeit zur Messung dieser auf organisationaler Ebene ist bisher nicht bekannt. Es erscheint daher fraglich, ob diese Merkmale ohne weiteres von der individuellen auf die organisationale Ebene übertragen werden können. Trotz dieses Kritikpunktes hat sich diese Sichtweise in der Literatur zum Intrapreneurship gehalten und diese Merkmalsdimensionen wurden auf der organisationalen Ebene von Lumpkin und Dess (1996) noch um Autonomie und aggressive Wettbewerbsorientierung ergänzt. Diese sollen im Kapitel 3.2 noch näher erläutert werden.

Eine empirisch validierte Messung des Intrapreneurships auf organisationaler Ebene betrachtet die auf dieser Ebene beobachtbaren Ergebnisse des Prozesses Intrapreneurship. Dabei werden die Ergebnisdimensionen strategische Erneuerung sowie Venturing und Innovation unterschieden (vgl. Antoncic/Hisrich, 2003; Guth/Ginsberg, 1990; Zahra, 1993). Diese empirisch hinreichend validierte Merkmalsunterscheidung auf organisationaler Ebene wird in dieser Arbeit für die Messung von Intrapreneurship über mehrere Organisationen hinweg verwendet.

Wie die bisherige Forschung zeigen konnte, ist das Auftreten des Prozesses Intrapreneurship in einer Organisation auch von den internen und externen Rahmenbedingungen abhängig. Zu den vielfach betrachteten Konstrukten der internen Rahmenbedingungen zählen die Organisationskultur, die Struktur sowie die Führung der Organisation (vgl. Antoncic/Hisrich, 2001; Covin/Slevin, 1991; Ireland/Covin/Kuratko, 2009; Zahra, 1991). Wie bereits beschrieben, konzentrierte sich die Forschung dabei auf die positive Wirkung der einen oder anderen Ausprägung dieser Konstrukte auf Intrapreneurship. Eine detaillierte Beschreibung der Ergebnisse dieser Forschung ist in den Abschnitten dieser Arbeit, die sich diesen Rahmenbedingungen widmen, zu finden. Neben den internen Rahmenbedingungen wird eine Reihe von externen Rahmenbedingungen unterschieden, die als positive Einflussfaktoren auf Intrapreneurship empirisch bestätigt werden konnten: Munifizienz, Hostilität und Komplexität (vgl. Dess/Beard, 1984; Simsek/Veiga/Lubatkin, 2007; Zahra, 1993b). Munifizienz bezeichnet ein wirtschaftlich reichhaltiges Marktumfeld gekennzeichnet durch eine hohe Dynamik, vielfältige technologische Chancen, eine Branche im wirtschaftlichen Wachstum und/oder Nachfrage nach neuen Produkten (vgl. Antoncic/Hisrich, 2001; Zahra, 1993b). Hostilität bezeichnet eine Organisationsumwelt, die

unvorteilhaft für das Erreichen der Mission und Ziele einer Organisation ist und/oder eine hohe Wettbewerbsintensität aufweist (vgl. Antoncic/Hisrich, 2001; Zahra, 1993b). Komplexität beschreibt ein Marktumfeld, das sehr heterogene Anforderungen bezogen auf die Leistungserbringung an die Organisationen stellt, wie beispielsweise vielfältige Distributionsmöglichkeiten oder sehr differenzierte Präferenzen der Konsumenten (vgl. Simsek/Veiga/Lubatkin, 2007). Es ist zu beachten, dass diese in der Literatur als von den Organisationsmitgliedern wahrgenommene Eigenschaften definiert werden. Die Wahrnehmung dieser bestimmt die Wirkung der Umwelt auf Intrapreneurship als Verhalten. Die externen Rahmenbedingungen werden in dieser Arbeit nicht weiter aufgegriffen. Die Möglichkeit zur Beeinflussung der externen Rahmenbedingungen ist für die Organisationen nur bedingt gegeben. Aus Perspektive einer praktisch-normativen Forschung lassen sich aus der Betrachtung interner Rahmenbedingungen mehr Handlungsoptionen für die organisationale Praxis ableiten.

Zur Integration der Wirkungszusammenhänge wurden verschiedene Modelle in der Intrapreneurship-Forschung aufgestellt. Modelle, die bis heute einen starken Einfluss auf die Forschung im Intrapreneurship haben, sollen im folgenden Kapitel vorgestellt werden.

2.2 Intrapreneurship-Modelle

In der Literatur zum Intrapreneurship sind verschiedene Modelle zu finden, die eine Integration der Erkenntnisse der Forschung anstreben. Aus diesen sollen in den folgenden Ausführungen die für die Entwicklung der Entrepreneurship-Forschung bedeutendsten Modelle vorgestellt werden, deren Grundgedanken von zahlreichen darauffolgenden Publikationen aufgegriffen wurden. Die jüngeren Modelle bauen auf diesen Modellen auf, haben jedoch immer einen inhaltlichen Fokus, wie beispielsweise den mit Intrapreneurship verbundenen organisationalen Lernprozess (vgl. Antoncic, 2006; Bhardwaj/Sushil/Momaya, 2007b; Dess et al. 2003; Ireland/Covin/Kuratko, 2009). Wie im vorangehenden Kapitel dargelegt wurde, wird zur Definition der hier zu betrachtenden Erscheinung des Intrapreneurships in der Literatur entweder ein Prozess-Ansatz oder ein Zustands-Ansatz verwendet. Diese theoretische Differenzierung ist auch in den Modellen wiederzufinden. Es soll daher bei der Betrachtung der Modelle nach dem verwendeten Ansatz unterschieden werden.

Die Intrapreneurship-Modelle werden diesem Vorgehen folgend nach Prozessmodellen (2.2.1) und Strukturmodellen (2.2.2) getrennt vorgestellt. Strukturmodelle verfolgen einen Zustands-Ansatz. Diese bilden eine statische Sicht auf die aktuelle Ausprägung von Intrapreneurship in einer Organisation als Zustand und den damit korrelierenden Merkmalen der Organisation und ihrer Umwelt ab. Der Prozess des Intrapreneurships wird in diesen Modellen als gegebene Annahme gesetzt und nicht modelliert. In den Prozessmodellen hingegen wird der Prozess des Intrapreneurships explizit abgebildet. Merkmale der Organisation und deren Umwelt wirken in diesen Modellen auf den Prozess und das daraus resultierende Ergebnis.

2.2.1 Prozessmodelle

Die begriffliche Klärung des Intrapreneurships hat gezeigt, dass dieses einen Prozess innerhalb einer Organisation bezeichnet. Die Prozessmodelle versuchen diesen innerhalb einer Organisation ablaufenden Prozess theoretisch abzubilden. Beispielhaft für diese Modellkategorie sollen die häufig zitierten Modelle von Burgelman (1983) und Hornsby et al. (1993) an dieser Stelle vorgestellt werden. Diese Modelle wurden ausgewählt, da sie einen deutlichen Einfluss auf die nachfolgenden Publikationen haben und unterschiedliche Schwerpunkte bei der Betrachtung des Intrapreneurship-Prozesses setzen.

Modell von Burgelman (1983)

Das Modell von Burgelman beschreibt den Ablauf der ineinandergreifenden Aktivitäten der Organisationsmitglieder auf verschiedenen Ebenen im „Internal Corporate Venturing Process“, einem anderen Begriff zur Bezeichnung des Intrapreneurships. Das Modell dient der Analyse des Ablaufs, der Interaktion und der Bedeutung der einzelnen Aktivitäten („Activities“) für den „Corporate Venturing Process“. Das Modell entstand durch Induktion aus den empirischen Ergebnissen der Aktivitäten in einer „New Venture Division“ (NVD) eines Großunternehmens.

Zur Unterscheidung der Bedeutung der „Activities“ teilt Burgelman diese in zwei Gruppen ein: „Key Activities“ und „Peripheral Activities“. Die „Key Activities“ bilden eine Art Regelkreis, der Bottom-up abläuft und zum Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes führt. Abbildung 2.2 zeigt die verschiedenen „Activities“ (Burgelman, 1983, S. 230). Die Abbildung 2.3 kann als Schablone darübergerlegt werden, um den Fluss der Aktivitäten sichtbar zu machen (Burgelman, 1983, S. 230).

Der Strang der „Key Activities“ bildet einen Regelfluss für neue Projekte im Venture-Bereich. Am Anfang stehen „Technical Linking“ und „Need Linking“. Diese beiden „Activities“ sind auf operativer Ebene der New Venture Division angesiedelt. Im „Technical Linking“ wird vorhandenes externes oder internes technologisches Wissen neu kombiniert, um bekannte aber ungelöste oder neue Probleme zu lösen. Im „Need Linking“ werden neue technologische Lösungen und neue oder bisher vernachlässigte Märkte zusammengebracht.

Sie führen zu „Product Championing“ (1), dem Versuch eines Organisationsmitglieds aus dem operativen Bereich das mittlere Management vom wirtschaftlichen Potenzial des Projektes zu überzeugen. Dieser erste Bereich wird als Definitionsprozess bezeichnet. Im nächsten Schritt (2,3) entsteht durch Interaktion zwischen dem „Product Champion“ und dem Manager aus dem übergeordneten mittleren Management die Herausbildung einer Geschäftsstrategie für das neue Projekt, die die Möglichkeiten zur wirtschaftlichen Nutzung des neuen Projektes ergänzt und konkretisiert, so dass es weiterhin Unterstützung erhält. Im nächsten Schritt richtet das mittlere Management seine Aktivitäten auf die Einbindung des Geschäftsfeldes in die Gesamtstrategie des Unternehmens. Dies erfordert den besonderen Einsatz eines Managers aus dieser Ebene, was Burgelman als „Organizational Championing“ bezeichnet (6). In der Interaktion mit dem Top Management wird die genaue strategische Abgrenzung und die Einordnung mit den „Activities“ „Delineating“ und „Rationalizing“ bezeichnet (7,8). Zur gleichen Zeit setzt von der Top Management-Ebene aus die „Selection-Activity“ (5) ein, was die Auswahl geeigneter Venture-Projekte meint. Diese wird durch eine Schleife aus „Peripheral Activities“ ausgelöst, welche zwei Arme hat: Zunächst bilden die „Activities“ „Bootlegging“, „Idea Generating“, „Gatekeeping“, „Questioning“ und „Negotiating“ einen auf der operativen Ebene ablaufenden Aktivitätspfad (9), der das Top Management durch Veränderungen an der operativen Basis in Verhandlungen mit Informationen über die Projekte versorgt. Der zweite Arm entsteht aus der Interaktion zum Ausbau eines konkreten Geschäftes zwischen mittlerem Management und operativer Ebene, was zur „Authorizing-Activity“ führt (11), wo das Top Management Ressourcen-Freigaben autorisieren muss. Über diesen Weg ist das Top Management frühzeitig über neue Projekte informiert. Neben diesen Bottom-up Aktivitätspfaden gibt es zwei Feedback-Schleifen. Die erste wird durch die „Monitoring-Activity“ des Top Managements ausgelöst und führt über die „Coaching Stewardship-Activity“ zurück zur operativen Ebene (4). Die zweite geht von der „Delineating-Activity“ aus und schließt den Kreis zum „Technical Linking“ und „Need Linking“ auf der operativen Ebene (10) (vgl. Burgelman, 1983).

Das Modell ordnet den beschriebenen „Activities“ vier Prozessschritte des New Venture-Prozesses zu. Der erste Prozessschritt ist „Definition“. Dieser ist die Stufe der Festlegung der technischen Details des neuen Projektes und der Begleitung dieser Entwicklung durch Coaching und Monitoring durch das Management. Der zweite Prozessschritt ist „Impetus“, bei dem die technische Entwicklung in konkrete Marktaktivitäten übergeht. Diese beiden Schritte nennt Burgelman „Core Processes“. Der dritte Prozessschritt ist „Strategic Context“. Dies

bezeichnet die „Activities“ auf strategischer Ebene, die zu einer konkreten Geschäftseinheit führen. Der vierte Prozessschritt ist „Structural Context“. Damit wird die Anpassung der Strukturen bezeichnet. Diese beiden auf einer höheren Ebene angesiedelten Schritte bezeichnet Burgelman als „Overlaying Processes“ (vgl. Burgelman, 1983).

Burgelman konnte mit seinem Modell zeigen, wie wichtig das mittlere Management und die operative Basis für den „Internal Corporate Venturing Process“ sind. An der operativen Basis entstehen aus der Verbindung von Technologie und Markterfordernissen Venture-Projekte. Dem mittleren Management kommt die zentrale Aufgabe zu, das Projekt innerhalb der Organisation zu etablieren und zu einem Geschäftsfeld zu entwickeln, das sich in die bestehende Strategie einbinden lässt. Wenig detailliert ist die Beschreibung der Aktivitäten des Top Managements. Diese werden im Burgelman-Modell nicht näher betrachtet. Das Modell ist stark auf den internen Prozess und die Struktur fokussiert, Einflussfaktoren wie die Organisationskultur und -umwelt finden keine Berücksichtigung. Seine Bedeutung für das Gebiet Intrapreneurship hat dieses Modell insbesondere in der detaillierten Abgrenzung der einzelnen Schritte des internen Prozesses eines New Venture Projektes.

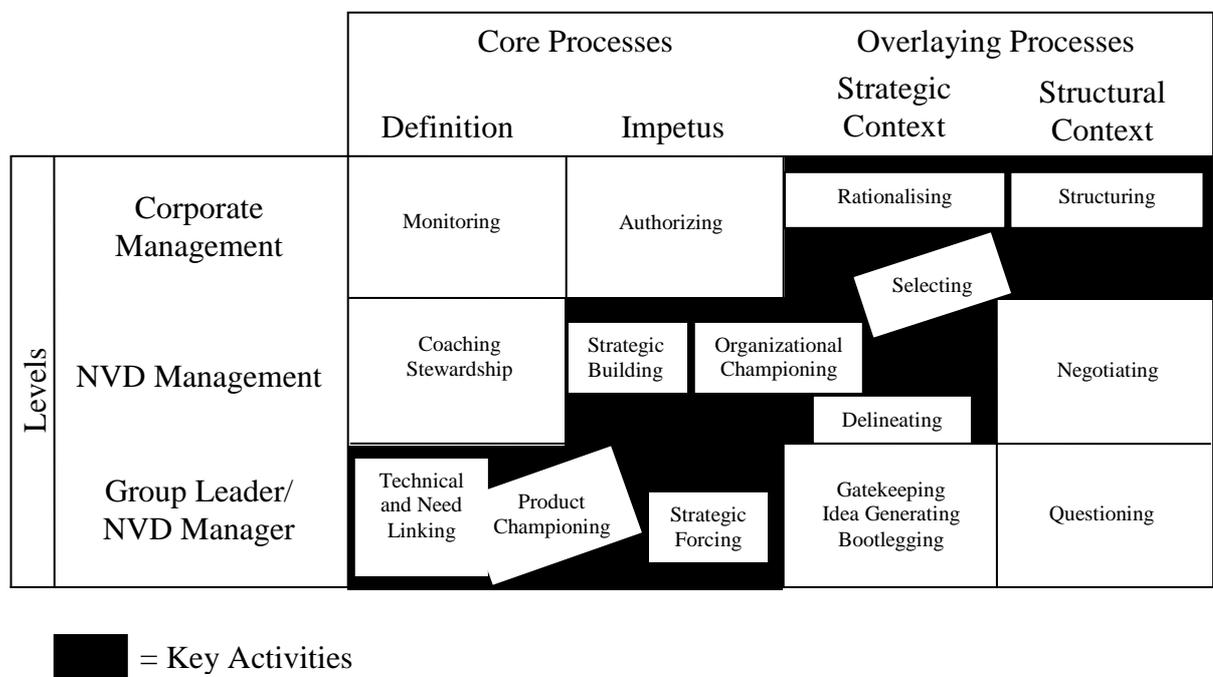
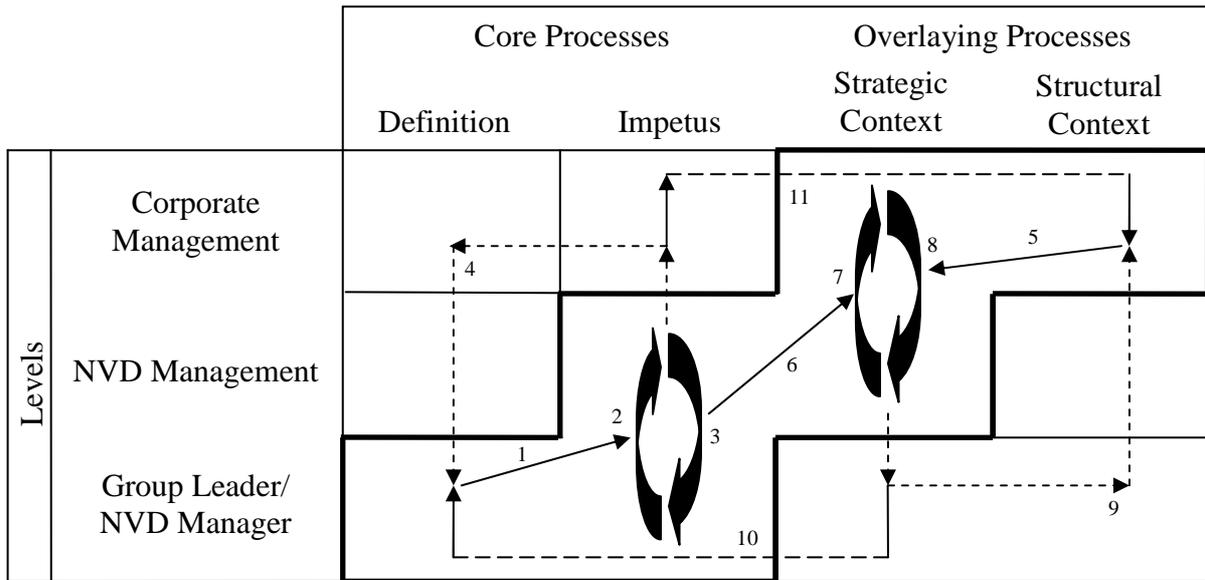


Abbildung 2.2: Aktivitäten im Intrapreneurship-Modell von Burgelman



- 1,....,11 Sequence of activities in the process
- Strong connection between activities in the process
- Weak connection between activities in the process
- Delayed effects in the process

Abbildung 2.3: Aktivitätenfluss im Intrapreneurship-Modell von Burgelman

Modell von Hornsby et al. (1993)

Hornsby et al. (1993) beschreiben in ihrem Modell den Prozess des Corporate Entrepreneurships, einer Bezeichnung für den Intrapreneurship-Prozess. Dieses Prozessmodell beginnt bei einer sich bietenden Gelegenheit und endet mit der Betrachtung der Implementierungsphase. Das Modell geht davon aus, dass es bestimmte organisationale und persönliche Eigenschaften gibt, die für das Entstehen von Intrapreneurship notwendig sind. Es ist individuumszentriert, das heißt, es wird beschrieben, wie es dazu kommt, dass ein Organisationsmitglied zum Intrapreneur wird. Hierfür bedarf es im vorliegenden Modell eines kritischen Ereignisses, welches unternehmensextern oder -intern stattfinden kann:

„The decision to act intrapreneurially occurs as a result of an interaction between organizational characteristics, individual characteristics, and some kind of precipitating event. The precipitating event provides the impetus to behave intrapreneurially when other conditions are conducive to such behavior.“ (Hornsby et al., 1993, S. 33)

Als auslösende Ereignisse sind hier Veränderungen der Umwelt (beispielsweise Feindschaft zwischen den im Markt agierenden Unternehmen aufgrund von extremem Wettbewerb, eine hohe Umweltdynamik) und der Organisation (Veränderungen der Organisationsstruktur durch zum Beispiel eine Fusion oder Übernahme, Veränderungen im Management, eine neue Abteilung mit dem Ziel ein innovatives Produkt zu entwickeln) anzuführen.

Die förderlichen Faktoren, die in Interaktion mit dem auslösenden Ereignis („Precipitating Event“) zu entrepreneurialen Verhalten seitens eines oder mehrere Organisationsmitglieder führen können, werden in „Individual Characteristics“ und „Organizational Characteristics“ unterteilt (vgl. Hornsby et al., 1993).

Unter „Organizational Characteristics“ werden folgende Eigenschaften der Organisation subsumiert (Hornsby et al., 1993, S. 32):

- Management Support
- Autonomy/Work Discretion
- Rewards/Reinforcement
- Time Availability
- Organizational Boundaries.

„Management Support“ beschreibt die Bedeutung, die das Management der Förderung von Ideen von Mitarbeitern zumisst, wie zum Beispiel durch politische Unterstützung oder Kapital. Mit „Autonomy/Work Discretion“ wird die freie Entscheidung über den eigenen Arbeitsablauf und die Fehlertoleranz bezeichnet. Unter „Rewards/Reinforcement“ verstehen Hornsby et al. (1993) eine Innovationen und Wettbewerb antreibende Vergütungs- und Anreizstruktur. „Time Availability“ meint die Beschränkung der Arbeitszeitbelastung, um Mitarbeitern Zeit zu geben, sich an innovativen Projekten zu beteiligen. „Organizational Boundaries“ beschreibt die Grenzen, die verhindern, dass Mitarbeiter über die Grenzen ihres Arbeitsbereiches und die des Unternehmens hinausblicken (vgl. Hornsby et al., 1993).

Auf der Ebene des Organisationsmitglieds werden folgende Persönlichkeitsmerkmale bei Organisationsmitgliedern mit entrepreneurialen Motiven angenommen (Hornsby et al., 1993, S. 32 ff.):

- Risk-taking Propensity
- Desire for Autonomy
- Need for Achievement
- Goal Orientation
- Internal Locus of Control.

Auf eine genauere Beschreibung dieser Eigenschaften haben Hornsby et al. (1993) verzichtet. Die folgende Abbildung bildet das Modell mit den verschiedenen Variablen ab (Hornsby et al., 1993, S. 31).

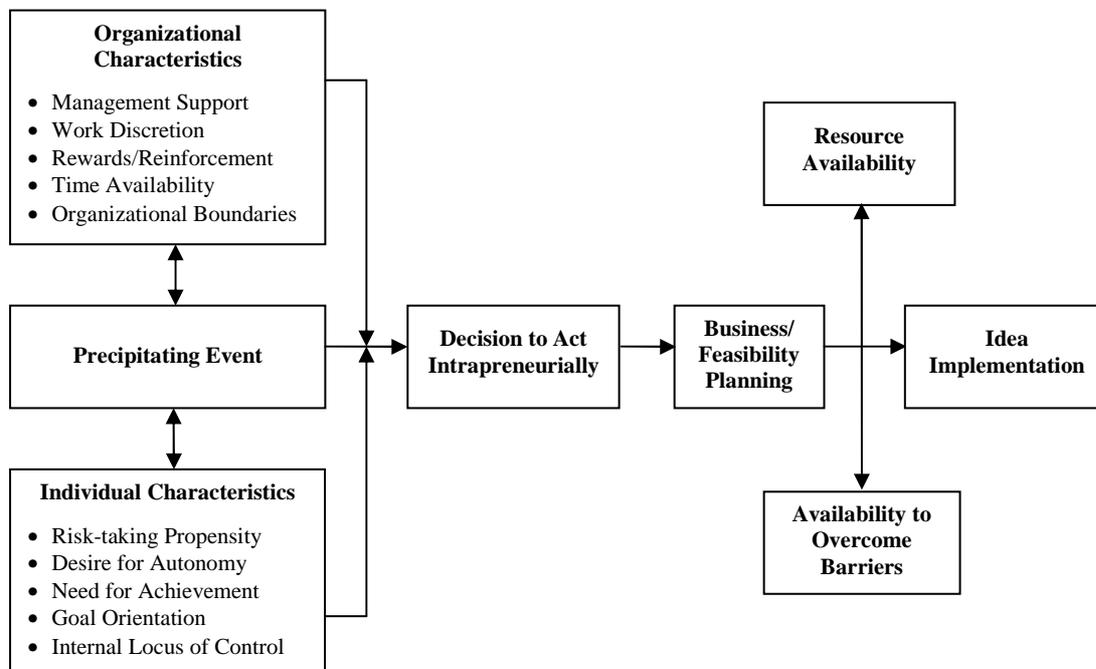


Abbildung 2.4: Intrapreneurship-Modell von Hornsby et al.

Kommt es zu einer Entscheidung für entrepreneuriale Handlungen, folgt die Planung und Vorbereitung der geschäftlichen Tätigkeit. Nachdem ein Businessplan ausgearbeitet wurde, hängt die sich anschließende Implementierung und damit ein Durchsetzen der Innovation nun davon ab, ob die Organisation die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellen kann und ob es dem Intrapreneur gelingt, organisationale Barrieren zu überwinden.

Das Modell kann sowohl auf große als auch auf kleine beziehungsweise „alte“ und „junge“ Unternehmen angewendet werden. Die beim Intrapreneurship auftretenden Interaktionsprozesse innerhalb einer Organisation, die ausführlich im Modell von Burgelman dargestellt werden, werden im Modell von Hornsby et al. (1993) nicht betrachtet. Jedoch wird diese Lücke des Modells von Hornsby et al. (1993) selbst gesehen:

„ ... understanding the intrapreneur is only one part of understanding the intrapreneurial process. ... Intrapreneurship is multidimensional and relies on the successful interaction of several activities rather than events occurring in isolation.“ (Hornsby et al., 1993, S. 35).

2.2.2 Strukturmodelle

Die Strukturmodelle beschreiben im Gegensatz zu den Prozessmodellen den statischen Zustand einer Organisation und dabei insbesondere die Ausprägung entrepreneurialer Aktivitäten in der Organisation. Die Modelle betrachten dabei die Einflussfaktoren, die eine hohe Ausprägung dieser Aktivitäten begünstigen und die Auswirkungen dieses Zustands auf den Erfolg der Organisation. Beispielhaft sollen hier das Modell von Covin und Slevin (1991) und dessen Überarbeitung von Zahra (1993a) vorgestellt werden. Diese wurden ausgewählt, da sie die Grundlage für nachfolgende Modelle bildeten.

Modell von Covin/Slevin mit der Kritik von Zahra (1993a)

Covin und Slevin haben 1991 ein integratives Modell des Corporate Entrepreneurships veröffentlicht, das die Abhängigkeiten zwischen der „Entrepreneurial Posture“ und dem wirtschaftlichen Erfolg, der Strategie, internen organisationalen Faktoren und der Umwelt einer Organisation beschreibt. Dieses Strukturmodell bezieht sich auf Großunternehmen, eine Gültigkeit für kleinere Unternehmen wird aber von den Autoren grundsätzlich nicht ausgeschlossen.

Im Gegensatz zu den bereits vorgestellten Modellen bezieht sich das Modell von Covin und Slevin (1991) auf die Analyseebene der Organisation und steht damit stellvertretend für die vorherrschende Analyseebene in der Intrapreneurship-Forschung. Covin und Slevin (1991) führen als Begründung für die Wahl der Analyseebene ins Feld, dass Ergebnisse von

entrepreneurialen Aktivitäten der Organisationsmitglieder erst auf organisationaler Ebene in wirtschaftlichen Erfolgskennziffern sichtbar werden.

Im Kern des Modells steht die Abhängigkeit zwischen der „Entrepreneurial Posture“ einer Organisation und dem Unternehmenserfolg. Die „Entrepreneurial Posture“ beschreibt das entrepreneuriale Verhalten auf organisationaler Ebene, das durch die folgenden drei Verhaltensweisen charakterisiert wird, die eine deutliche Schnittmenge mit den zuvor bereits diskutierten Merkmalen des Intrapreneurships aufweisen (Covin/Slevin, 1991, S. 10):

- Risk-taking propensity
- Tendency to act in competitively aggressive, proactively manners
- Reliance on frequent and extensive product innovation.

Covin und Slevin (1991) stellen die Hypothese auf, dass eine direkte Abhängigkeit des Unternehmenserfolgs von den zuvor beschriebenen Handlungsarten besteht. Unternehmenserfolg wird dabei als direkt messbarer wirtschaftlicher Erfolg in Form von Umsatzwachstum, Umsatz- und Kapitalrentabilität verstanden. Diese Wirkungsbeziehung konnte von Covin und Slevin bereits in einer anderen empirischen Studie bestätigt werden. Das Modell erweitert diese Beziehung, indem es die Moderation dieser Beziehung durch die drei folgenden Gruppen von Einflussgrößen einführt (Covin/Slevin, 1991, S. 10 ff.):

- External Variables
- Strategic Variables
- Internal Variables.

Diese Gruppen von Einflussgrößen werden von Covin und Slevin (1991) in konkrete Faktoren unterteilt (siehe Abbildung 2.5, Covin/Slevin, 1991, S. 10). Zu den „External Variables“ gehört zunächst die „Technological Sophistication“ der Umwelt der Organisation. Damit ist das Niveau der technologischen Anforderungen gemeint. Zu der Gruppe gehören weiterhin die Dynamik („Dynamism“) und Aggressivität des Wettbewerbsumfelds („Hostility“) und die Stufe des Branchenlebenszyklus („Industry Life Cycle Stage“) (Covin/Slevin, 1991, S. 11 f.).

Die „Strategic Variables“ werden in „Mission Strategy“ und „Business Processes and Competitive Tactics“ unterteilt. Die „Mission Strategy“ ist das vom Management vorgebene

strategische Ziel der Organisation. Unter „Business Processes and Competitive Tactics“ werden die konkreten Geschäftsprozesse und Marktaktivitäten verstanden (Covin/Slevin, 1991, S. 12 ff.).

Zu den „Internal Variables“ gehören „Top Management Values and Philosophies“, „Organizational Resources and Competencies“, „Organizational Culture“ und „Organizational Structure“ (Covin/Slevin, 1991, S. 14 ff.).

Das Modell beschreibt darüber hinaus aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive, welche Wirkungsbeziehungen zu den zuvor benannten Gruppen von Einflussgrößen und der „Entrepreneurial Posture“ als Konstrukt bestehen:

„A behavioral model of entrepreneurship is suggested because behaviors rather than attributes are what give meaning to the entrepreneurial process. An individual's psychological profile does not make a person an entrepreneur. Rather, we know entrepreneurs through their actions.“ (Covin/Slevin, 1991, S. 8)

Der Verhaltensfokus erlaubt zudem eine exakte Messbarkeit der „Entrepreneurial Posture“ der Organisation, da Verhalten offenkundig und demonstrierbar ist (vgl. Covin/Slevin, 1991).

Die Schwachstelle des Modells ist die empirische Überprüfbarkeit seiner Gültigkeit. Diese wird durch die Verwendung von Konstrukten aus verschiedenen Analyseebenen einer Organisation erschwert. Zu kritisieren ist auch die Unterteilung in „Internal Variables“ und „Strategic Variables“, da man letztere durchaus auch als Untergruppe ersterer sehen kann. Insgesamt ist das Modell aber als eine Bereicherung für die Intrapreneurship-Forschung anzusehen, da es einen integrativen Analyserahmen bietet, der besonders gut für die Untersuchung des Intrapreneurships als eine Erscheinung auf organisationaler Ebene geeignet ist. Aus diesem Grund wurde dieses Modell für die Untersuchung der Barrieren und Widerstände beim Prozess des Intrapreneurships in Fallstudien als Analyserahmen ausgewählt, wie in der konkreten Darstellung der Vorgehensweise erläutert wird.

Das vorgestellte Modell von Covin und Slevin (1991) ist ein viel beachtetes Modell in der Intrapreneurship-Forschung. Es kann als einer der Ursprünge der heute dominierenden Analyseebene der Organisation betrachtet werden. Die Bedeutung dieses Modells wird

dadurch hervorgehoben, dass es die Grundlage vieler Modelle der nachfolgenden Jahre bildet (vgl. Antoncic/Hisrich, 2001; Ireland/Covin/Kuratko, 2009). Jedoch wurde auch Kritik an dem Modell geäußert. Zahra veröffentlichte 1993 eine kritische Analyse des Modells und stellte in dieser Vorschläge zu einer Anpassung des Modells vor. Es ist dabei zu beachten, dass die kritischen Bemerkungen und Anpassungsvorschläge mehrheitlich auf einem von Zahra selbst 1991 veröffentlichten Modell beruhen. Die Kritik von Zahra soll hier zusammengefasst dargestellt werden, um die von ihm identifizierten Schwachstellen des Modells aufzuzeigen.

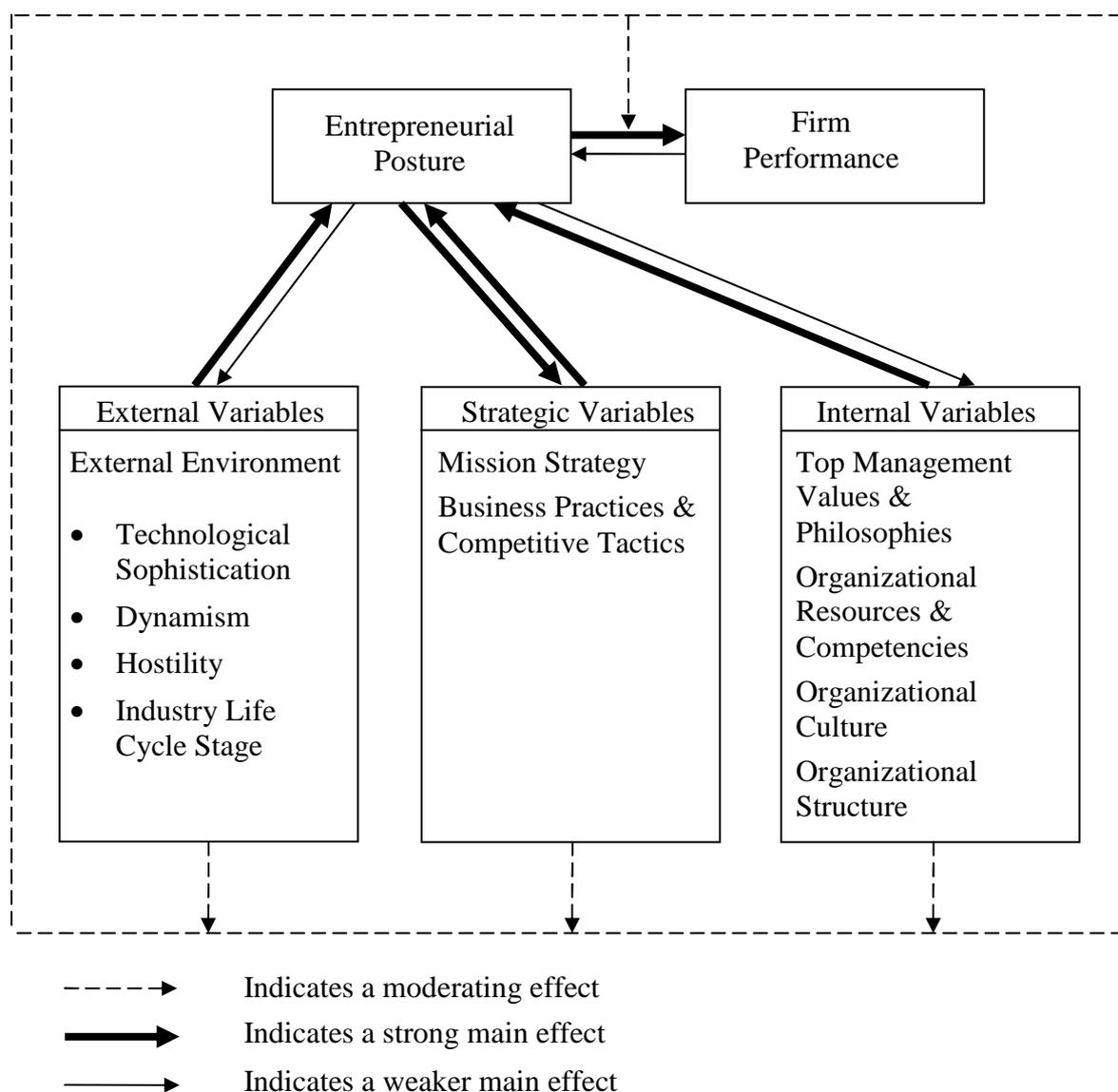


Abbildung 2.5: Intrapreneurship-Modell von Covin und Slevin

Das von Covin und Slevin (1991) verwendete Konstrukt „Entrepreneurial Posture“ ist nach Zahra nicht spezifisch genug abgegrenzt. Zahra (1993a) unterscheidet vier Dimensionen der Entrepreneurship-Aktivitäten: Intensität, Formalität, Typ und Dauer. Er nimmt an, dass Covin und Slevin (1991) mit „Entrepreneurial Posture“ die Intensität der Entrepreneurship-Aktivitäten meinten. Dies ist für ihn aber für eine Analyse der Beziehung zwischen der „Entrepreneurial Posture“ und dem Unternehmenserfolg nicht ausreichend (vgl. Zahra, 1993a).

Einen weiteren Kritikpunkt fasst Zahra unter der Bezeichnung „Locus of Entrepreneurship“ zusammen. Damit ist der Ort der Entstehung beziehungsweise der Entfaltung des entrepreneurialen Projektes gemeint. Darunter werden drei Aspekte zusammengefasst: die Ebene im Unternehmen, auf der das Venture-Projekt initiiert wird, die Unterscheidung zwischen in die Organisation integrierten Ventures und alleinstehenden, für sich agierenden, Ventures und die Differenzierung zwischen nationalen und international orientierten Ventures. Diese Aspekte findet Zahra (1993a) im Modell von Covin und Slevin (1991) nicht berücksichtigt, hält sie aber für in einem allgemeinen Modell des Intrapreneurships zu berücksichtigende Faktoren (vgl. Zahra, 1993a).

Sein letzter Kritikpunkt bezieht sich auf die von Covin und Slevin (1991) postulierte Beziehung zwischen den entrepreneurialen Aktivitäten und dem Unternehmenserfolg. Zahra (1993a) erweitert den Erfolgsbegriff von Covin und Slevin (1991) um nicht-finanzielle Erfolgsgrößen. Die Bedeutung dieser gegenüber den finanziellen Erfolgsgrößen hängt von der Phase des einzelnen Venture-Projektes ab. Zahra (1993a) merkte an, dass es klarzustellen gilt, dass entrepreneuriale Aktivitäten nicht immer zu Wachstum und Profitabilität eines Unternehmens führen.

Die genannten Kritikpunkte werden in dem in Abbildung 2.6 dargestellten überarbeiteten Modell berücksichtigt (Zahra, 1993a, S. 11). Dazu kommt die Reduzierung der „Internal Variables“ um die Konstrukte „Industry Life Cycle Stage“ und „Technological Sophistication“ und die Erweiterung um das Konstrukt „Munificience“, was den Grad der Begünstigung von New Ventures durch die Branchenumwelt beschreibt. Zahra (1993a) reduziert die „External Variables“ um die Variable „Organizational Resources and Competencies“. Die „External Variables“ werden erweitert um das Konstrukt „Background

Variables“, das den Erfahrungshintergrund der Top Manager beschreibt; sowie um das Konstrukt „Processes“, das insbesondere Management-Prozesse beim Umgang mit New Ventures beschreibt, ergänzt (vgl. Zahra, 1993a).

Das von Zahra (1993a) überarbeitete Modell stellt keine signifikante Veränderung der Grundannahmen des Modells von Covin und Slevin (1991) dar. Es verändert dies auf Basis der vorgenommenen Kritik, fügt dem aber keine neuen inhaltlichen Aspekte für eine empirische Verwendung hinzu. Insbesondere die Erweiterung der „Internal und External Variables“ erscheint bei detaillierter Betrachtung zufällig, da die neuen Variablen stark redundant zu den bestehenden beziehungsweise entfernten erscheinen. Die einzigen relevanten Erweiterungen des Modells sind die Differenzierung der Merkmale der „Entrepreneurial Posture“ und die Unterscheidung zwischen finanziellem und nicht-finanziellem Unternehmenserfolg.

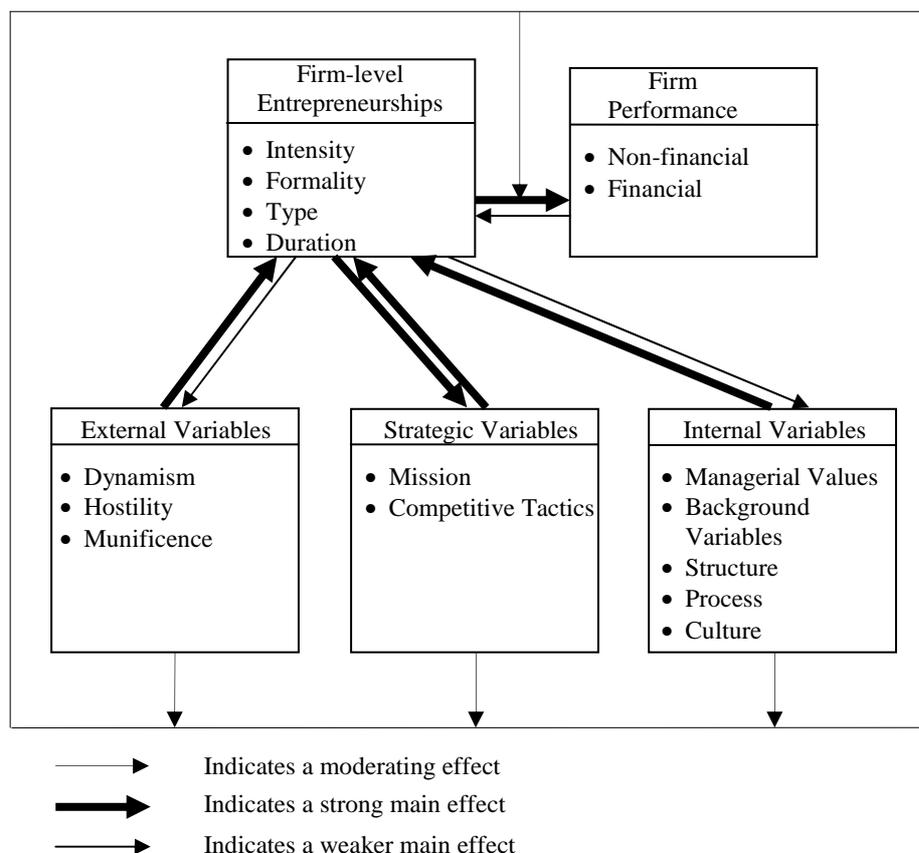


Abbildung 2.6: Intrapreneurship-Modell von Covin und Slevin mit Kritik von Zahra

Die vorangehenden Ausführungen zeigten Intrapreneurship als einen Prozess, der mit dem Entrepreneurship verwandt ist, aber im Gegensatz zu diesem im Kontext bestehender Organisationen mit angestellten Organisationsmitgliedern als Akteuren zu beobachten ist. Dieses Kapitel zeigte, dass Entrepreneurship ein Prozess ist, der als Reaktion auf günstige Gelegenheiten zu neuer Wertschöpfung führt. Drei Fragestellungen in der Entrepreneurship-Forschung sind für die Betrachtung von Intrapreneurship relevant sind: Was, warum und wie:

- Was passiert, wenn Entrepreneurure handeln?
- Warum entscheiden sich Entrepreneurure so zu handeln?
- Wie erreichen Entrepreneurure es ihr Vorhaben umzusetzen?

Als Intrapreneurship bezeichnet man diesen Prozess, wenn er im Kontext bestehender Organisationen auftritt. Dieser Prozess wird von der Forschung auf der Ebene des Individuums sowie auf der Ebene der Organisation untersucht. Ausgehend von dem Forschungsinteresse werden unterschiedliche Merkmale zur Untersuchung des Intrapreneurships herangezogen. Auf der individuellen Ebene sind dies Merkmale wie Proaktivität, Innovativität oder Risikobereitschaft. Auf die organisationale Ebene übertragen, werden diese um die Merkmale aggressive Wettbewerbsorientierung und Autonomie erweitert. Als Rahmenbedingungen werden externe wie auch interne Rahmenbedingungen der Organisation betrachtet. Zur integrativen Abbildung der Wirkungsbeziehungen zum Intrapreneurship dieser Erscheinung existieren verschiedene Modelle, die sich in Prozess- und Strukturmodelle unterscheiden lassen. Von diesen wurden die einflussreichen Modelle von Burgelman (1983) und Hornsby et al. (1993) als Vertreter der Prozessmodelle sowie das Modell von Covin und Slevin (1991) und das abgewandelte Modell von Zahra (1993a) als Vertreter der Strukturmodelle vorgestellt. Der Inhalt dieser Modelle bildet das Fundament des aktuellen Forschungsstands im Bereich Intrapreneurship. Für die späteren Ausführungen in dieser Arbeit sind die positiven Wirkungsbeziehungen zwischen Intrapreneurship und verschiedenen internen Rahmenbedingungen der Organisation relevant. Diese werden im Rahmen der Diskussion dieser Wirkungsbeziehungen und der Ableitung von negativ wirkenden Barrieren aus diesen wieder aufgegriffen. Zunächst folgt jedoch auf dieses Kapitel die Einordnung von Intrapreneurship in den Kontext der strategischen Unternehmensführung.

3 Intrapreneurship als Unternehmensstrategie

In der organisationalen Praxis ist Intrapreneurship mehrheitlich als ein Zufallsprodukt anzutreffen. Es gibt jedoch Organisationen wie die bereits genannten Beispiele Apple, 3M oder Robert Bosch GmbH, die gezielt Intrapreneurship fördern. In diesen Organisationen wird Intrapreneurship zu einem der Zielparameter der Unternehmensstrategie.

Dieser für die organisationale Praxis wichtige Aspekt der Intrapreneurship-Forschung soll an dieser Stelle diskutiert werden, um zu verdeutlichen, dass auch die Möglichkeit besteht den Intrapreneurship-Prozess gezielt für den wirtschaftlichen Erfolg der Organisation zu nutzen. Dieser Exkurs verdeutlicht durch die Verknüpfung mit der Ausgestaltung einer konkreten Unternehmensstrategie die praktisch-normative Komponente des hier verfolgten Forschungsinteresses.

Eine Organisation in einem dynamischen Marktumfeld mit einer starken Wettbewerbsintensität kann Intrapreneurship in seiner Strategie gezielt nutzen, um sich in diesem Umfeld zu behaupten (vgl. Simsek/Veiga/Lubatkin, 2007; Zahra, 1993b). Als Ergebnis kann mit dieser Strategie eine entrepreneuriale Organisation geschaffen werden (vgl. Kao, 1991). Diese schafft es, sich durch kontinuierliche Veränderung an eine dynamische Umwelt anzupassen und daraus einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.

In den folgenden Abschnitten soll dargelegt werden, in welchem Kontext Organisationen Schwierigkeiten bekommen sich durch geplanten organisationalen Wandel an eine dynamische Umwelt anzupassen (3.1). Als mögliche Lösung soll die Strategie der entrepreneurialen Organisation eingeführt werden (3.2). Im abschließenden Abschnitt 3.3 wird gezeigt, wie mit dieser Strategie ein Wettbewerbsvorteil erzielt werden kann.

3.1 Organisationaler Wandel als Herausforderung für die Unternehmensstrategie

Die Entwicklung der externen Umwelt vieler Unternehmen ist durch einen Anstieg der Dynamik und Diskontinuität gekennzeichnet (vgl. Bitzer, 1991; Zahra/Sapienza/Davidsson, 2006). Die Zunahme der weltweiten Handelsbeziehungen hat den Wettbewerbsdruck auf etablierte Anbieter erhöht. Neue Konkurrenten treten nicht mehr nur in den Heimatmärkten auf. Auch in den sich rasant entwickelnden Schwellenländern wachsen potenzielle Konkurrenten heran, deren zukünftiger Einfluss im internationalen Wettbewerb noch nicht abschätzbar ist (vgl. Khanna/Palepu, 2006). Die Lebenszyklen von Produkten und Technologien sind verkürzt. In Verbindung mit neuen Technologien etablieren sich neue Geschäftsmodelle, die die Geschäftsbasis ganzer Branchen bedrohen (vgl. Beinhocker/Davis/Mendonca, 2009). Diese Entwicklung stellt ein Risiko für das Geschäftsmodell vieler etablierter Unternehmen in den westlichen Industrienationen dar. Deren Strategien sind auf eine kontinuierliche Expansion unter der Annahme von stabilen Rahmenbedingungen der Organisationsumwelt ausgerichtet. Auf strukturelle Brüche und Diskontinuitäten sind diese Organisationen selten vorbereitet. Diese sind eine Bedrohung für das auf Planung und Vorhersage basierte Management dieser Organisationen. Jedoch bieten diese veränderten Rahmenbedingungen für Unternehmen, die flexibel auf diese Brüche reagieren können, die Chance davon wirtschaftlich in Form höherer Umsätze oder Gewinne zu profitieren. Damit Unternehmen dies gelingt, muss das bewährte Planungs- und Führungsinstrumentarium hinterfragt werden, da kontinuierliche Anpassung und Flexibilität ein verändertes Instrumentarium erfordern. Es gilt diese Chancen durch eine veränderte Form des Managements zu erkennen und deren Nutzung für eine weitere Wertschöpfung für die Organisation zu nutzen. Wie später noch dargelegt werden soll, kann Intrapreneurship in diesem Zusammenhang eine entscheidende Rolle zukommen. Die in der Mehrzahl der Organisationen vorherrschende Management-Logik der Planung und Vorhersage wirkt in diesem Kontext hinderlich und gefährdet das Geschäftsmodell.

Das stetige Wirtschaftswachstum in den westlichen Industriestaaten nach 1945 bis in die 80er Jahre des letzten Jahrhunderts (vgl. Marglin, 1990) hat eine Illusion der Kontinuität und Verlässlichkeit bei den Organisationen dieser Zeit hinterlassen. Viele Organisationen konnten während dieser Epoche mit dem klassischen auf Planung und Vorhersage basierten Management-Instrumentarium ihren Marktanteil stetig ausbauen. Jedoch sind viele dieser

Organisationen nach einer lang andauernden Reifephase in ihrem Lebenszyklus am Anfangspunkt einer Wendephase angekommen (vgl. Gomez/Zimmermann, 1992). In dieser letzten Phase des Lebensphasenmodells von Organisationen nach Pionierphase, Wachstumsphase und Reifephase entscheidet sich, ob der wirtschaftliche Niedergang einer Organisation eingeläutet wird oder ein neuer Zyklus durch eine Neuorientierung beginnt. Die vorangehende Reifephase ist von einer Tendenz zur Mechanisierung und Standardisierung der Arbeitsabläufe bestimmt (vgl. Gomez/Zimmermann, 1992). Unternehmen, die bisher mit ihren Strategien im Wettbewerb erfolgreich waren, konzentrieren sich immer mehr auf die Steigerung ihrer operativen Effizienz.

Die Standardisierung und Mechanisierung der Organisationen führen zu einer Schwerfälligkeit dieser Organisationen, die es ihnen erschwert sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen (vgl. Beatty/Ulrich, 1991; Zahra/Sapienza/Davidsson, 2006). Organisationen, die im Laufe ihrer Entwicklung im Übergang von der Wachstumsphase zur Reifephase eine Diversifikation vollzogen haben, weisen einen zunehmenden Bedarf an Kontrolle auf. Der steigenden Komplexität wird durch Machtkonzentration in der Führungsspitze und zunehmende Kontrollfunktionen begegnet: Je größer Organisationen werden, desto komplexer werden Ablauf- und Finanzkontrollen. Das Wachsen und Reifen von Organisationen ist häufig auch mit der Zunahme von Spezialisierung und Formalisierung verbunden. Der Wunsch nach Übersichtlichkeit und klarer Aufgabenzuweisung führt zur Einführung von Hierarchiestufen, die in der Kombination mit zunehmender Kontrolle lähmend auf innovative Aktivitäten wirken. Aus vormals beweglichen Einheiten werden schwerfällige Einheiten. Je länger die hierarchische Kette ist, desto länger dauert die Umsetzung von Entscheidungen und desto isolierter ist das Management von den operativen Geschäften des Unternehmens. Die Umsetzung neuer Ideen scheitert häufig an konkurrierenden Bereichsinteressen. Oftmals ist eine Zersplitterung der Innovationsaufgabe auf eine Vielzahl von Aufgabenträgern in verschiedenen Funktionsbereichen des Unternehmens festzustellen. Sie macht eine bereichsübergreifende Koordination und Kontrolle erforderlich, erhöht somit die Komplexität des Innovationsprozesses und führt zu einer zunehmenden bürokratischen Erstarrung (vgl. Kanter, 1983; King/Tucci, 2002; Latham/Braun, 2009; Repenning/Sterman, 2002; Servatius, 1988). Zusammenfassend beschreiben die folgenden Merkmale diesen Zustand der Organisation:

- Standardisierte Routine-Prozesse

- Komplexe Kontrollmechanismen
- Tendenz zur Spezialisierung und Formalisierung
- Steile und schwerfällige Hierarchien
- Systemimmanente Innovationsbarrieren
- Konformität
- Eine allgemeine Tendenz zur Bürokratisierung.

Das von Max Weber 1922 beobachtete Phänomen der Bürokratisierung der Organisationen, was beinhaltet Rationalität und Abschätzbarkeit in Organisationen durch Effizienz, Präzision, Kontinuität, Stringenz und die Festlegung von Verantwortlichkeiten zu etablieren, scheitert heute insbesondere an der Unfähigkeit der Organisationen, sich dem Wandel in der Umwelt anzupassen (vgl. Bennis, 1973; Green/Covin/Slevin, 2008; Halal, 1993; Morris/Kuratko/Covin, 2008; Pinchot/Pinchot, 1993; Schmid/Treiber, 1975; Wunderer/Grunwald, 1980). Bürokratien entmutigen Mitarbeiter, ihre Intelligenz und Fähigkeiten zu nutzen, um einen eigenen Bereich der Organisation zu handhaben (vgl. Pinchot/Pinchot, 1993). Innovationen werden systemimmanent abgelehnt (vgl. Mintzberg, 1983). Bürokratische Organisationen sind darauf ausgerichtet den Status quo zu wahren und Stabilität, Vorhersagbarkeit und Kontrolle zu gewährleisten. Ihr Ziel ist die Minimierung des Risikos. Dies steht den in einer dynamischen und komplexen Umwelt notwendigen Innovationen entgegen. Bürokratische Organisationen befinden sich in der Situation, dass bestehende Potenziale nur unzureichend genutzt werden. Es fehlt eine Atmosphäre, die kreatives und innovatives Handeln zulässt. Es fehlen motivierte Organisationsmitglieder, Flexibilität und kurzfristiges Reaktionsvermögen im operativen Bereich sowie freie und unkonventionelle Kommunikationsbeziehungen (vgl. Nathusius, 1983; Zahra/Sapienza/Davidsson, 2006).

Das Verharren in festgefahrenen Strukturen kann bei einem dynamischen Wandel der externen Umwelt des Unternehmens die wirtschaftliche Ertragsbasis gefährden. Bewährte Kompetenzen werden nutzlos und das Geschäftsmodell der Organisation droht zu erodieren. Nur ein Aufbruch der bewährten Organisationsstrukturen und -muster kann diese Phase des Niedergangs abwenden. Neue für die veränderte Umwelt relevante Kompetenzen sind zu entwickeln (vgl. Zahra/Sapienza/Davidsson, 2006).

Ein Lösungsmuster in der Management-Literatur wird als „organisationaler Wandel“ bezeichnet. Schein (1980) definiert diesen als die Einführung von neuen Handlungs-, Meinungs- und Einstellungsmustern in einem substanziellen Teil der Bevölkerung. De Bettignies und Boddewyn (1971) verstehen unter organisationalem Wandel die Anpassung der Organisation an veränderte interne oder externe Rahmenbedingungen. Die Management-Forschung geht davon aus, dass dieser Wandel geplant vollzogen werden kann.

Bei einem geplanten organisationalen Wandel wird zwischen der Organisationsentwicklung und der Organisationstransformation unterschieden (vgl. Kleingarn, 1997, Levy/Merry, 1986, Staehle, 1994). Mit Organisationsentwicklung wird die evolutionäre Veränderung der Organisation bezeichnet. Diese vollzieht sich durch das wiederkehrende Auftreten von Problemen und die Entwicklung einer Lösung für diese innerhalb der Organisation. Dabei spielen die in der Vergangenheit gebildeten Erfahrungen und Paradigmen eine wichtige Rolle für die Fortführung der Organisation und werden nicht in Frage gestellt. Die Organisationstransformation hingegen ist der radikale Bruch mit den bestehenden Paradigmen. Diese revolutionäre Veränderung zielt auf den Aufbau einer völlig neuen Annahmenbasis. Diese Veränderung geht in der Regel mit einem Wandel der Organisationsmission einher.

In der dargestellten Management-Technik wird auf Veränderungen in der Organisationsumwelt mit einem geplanten Vorgehen reagiert. Dabei wird die bewährte Management-Logik des Planens und Vorhersagens auf die Lösung des Problems der Anpassung an eine Veränderung angewendet. Diese geht davon aus, dass auf Basis von Trendfortschreibungen und Analyse der Signale der Organisationsumwelt die zukünftige Entwicklung der Rahmenbedingungen der organisationalen Umwelt abgeleitet werden können. Dieses Szenario bildet die Basis für die Zielsetzung des geplanten organisationalen Wandels. Wie jedoch wird auf Basis dieser Management-Logik auf eine nicht vorhersagbare Änderung der Rahmenbedingungen der organisationalen Umwelt reagiert? Werden neue Analysen und Trenduntersuchungen angestellt, um das zu erkennen, was bereits eingetreten ist? Es wird deutlich, dass diese Management-Logik bei einer hohen Unsicherheit der Entwicklung der Rahmenbedingungen der Organisationsumwelt zu Handlungsunfähigkeit führt, da keine Analyse oder Trenduntersuchung diese reduzieren kann. Unsicherheit erfordert eine situative Anpassung, die Nutzung von Gelegenheiten, um aus dieser ökonomischen Nutzen für die Organisation zu ziehen (vgl. Loch/Solt/Bailey, 2008).

Die Individuen in einer Organisation sind dazu fähig, die Gelegenheiten zu erkennen und auf diese situativ zu reagieren, wenn auch nicht jedes Individuum in gleichem Maße diese Fähigkeit besitzt. Die vorhandenen Fähigkeiten kann eine Organisation aber nutzen, um auf unerwartete Entwicklungen zu ihrem ökonomischen Vorteil zu reagieren. Dazu ist es notwendig den Organisationsmitgliedern geeignete Rahmenbedingungen in der Organisation zu bieten. Dann kann es zu dem zuvor beschriebenen Prozess des Intrapreneurships kommen (vgl. Cornwall/Perlman, 1990; Kanter, 1983; Kuratko et al., 2005). Organisationsmitglieder mit einem ausgeprägten Durchsetzungswillen werden die Gelegenheiten nutzen und neuen Wert für die Organisation schaffen (vgl. Dess et al., 2003).

Die Förderung von Intrapreneurship als Kernprozess zur Anpassung an Veränderungen bedeutet nicht Steuerung und Kontrolle durch das Top Management aufzugeben. Es bedeutet vielmehr von der klassischen Management-Logik der Vermeidung von Unsicherheit abzuweichen und diese zuzulassen. Dies erfordert Führungskräfte, die weniger fähige Planer sind, sondern mehr Visionäre, die mit ihrer Vision die Angst vor der Unsicherheit in einer Organisation überwinden können (vgl. Kuratko/Audretsch, 2009). Die Führungskräfte sind in höheren Positionen zu weit vom operativen Geschäft entfernt, um selbst entscheiden zu können, wie Gelegenheiten genutzt werden können. Dazu sind nur die Organisationsmitglieder in den operativen Bereichen fähig. Die Führungskräfte können diese als Promotoren bei innovativen Wagnissen unterstützen und fördern dadurch eine Integration in die bestehende Organisation (vgl. Hauschildt/Gemünden, 1999; Krüger/Janz, 2002; Zahra/Nielsen/Bogner, 1999).

Wie es der strategischen Führung einer Organisation gelingen kann einerseits strategisch zu planen und andererseits auf eine Steigerung der Dynamik der Organisationsumwelt zu reagieren, wird in der Literatur zum strategischen Management unter dem Begriff Dynamic Capabilities diskutiert (vgl. Teece, 2007; Winter, 2003; Zollo/Winter, 2002). Diese bezeichnen die Fähigkeit einer Organisation auf eine sich schnell ändernde Organisationsumwelt mit der Integration, dem Aufbau und der Rekonfiguration interner und externer Kompetenzen zu reagieren (vgl. Teece/Pisano/Shuen, 1997). Der zentrale Gedanke dieses Ansatzes ist die evolutionäre Anpassung der Kompetenzen an die sich dynamisch entwickelnde Umwelt. Diese Fähigkeit wird zu den eigentlichen Kompetenzen, zu den Dynamic Capabilities (vgl. Lichtenthaler/Lichtenthaler, 2009). Diese bilden den strategischen

Überbau für Intrapreneurship (vgl. Zahra/Sapienza/Davidsson, 2006). Sie ermöglichen es die durch Intrapreneurship in Gang gesetzten Entwicklungen innerhalb einer Organisation strategisch zu integrieren beziehungsweise die notwendigen Kompetenzen dazu aufzubauen oder zu rekonfigurieren. Intrapreneurship kann damit als eine mögliche strategische Option interpretiert werden, das Konzept der Dynamic Capabilities in einer Organisation zu leben. Wie sich diese strategische Ausrichtung an Intrapreneurship an konkreten Merkmalen einer Organisation feststellen lässt, wird im folgenden Kapitel diskutiert.

3.2 Die entrepreneuriale Organisation als Unternehmensstrategie

Der vorangehende Abschnitt konnte zeigen, dass Wandel und Veränderung mit klassischen auf Kontinuität und Verlässlichkeit ausgerichteten Unternehmensstrategien nicht zu bewältigen sind. Als Ausweg aus diesem Dilemma wurde eine Strategie identifiziert, die Intrapreneurship im Unternehmen fördert und als Vehikel für die Anpassung an den Wandel nutzt (vgl. Covin/Miles, 1999; Ireland/Covin/Kuratko, 2009). Es gilt nun zu klären, welche Merkmale eine solche Strategie aufweist.

In der Intrapreneurship-Literatur finden sich verschiedene Bezeichnungen für eine Organisation, die eine solche Strategie aufweist, wie Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Strategy, Corporate Entrepreneurship Strategy oder Entrepreneurial Organisation (vgl. Ireland/Covin/Kuratko, 2009). An dieser Stelle soll der Begriff der entrepreneurialen Organisation verwendet werden. Die Grundlagen der Unterscheidung dieser strategischen Ausrichtung einer Organisation gehen auf die Abgrenzung zu konservativen Organisationen nach Miller und Friesen (1982) zurück. In Anlehnung an Ireland, Covin und Kuratko (2009) kann eine entrepreneuriale Organisation definiert werden als eine Organisation, in der bewusst entrepreneuriales Verhalten als zentrales Instrument genutzt und gefördert wird, um die Organisation kontinuierlich zu erneuern und Chancen für neue Geschäfte zu nutzen.

Die verschiedenen Modelle und Studien, die Merkmale einer entrepreneurialen Organisation betrachten (siehe auch Kapitel 2.2 zu den Modellen), lassen sich in Anlehnung an Ireland, Covin und Kuratko (2009) nach der dominanten Analyseebene einordnen. Die verwendeten Analyseebenen sind die Organisationsebene, die Ebene des Top Managements und die Ebene der Organisationsmitglieder (vgl. Barringer/Bluedorn, 1999; Covin/Slevin, 1991; Dess/Lumpkin, 2005; Kao, 1991; Lumpkin/Dess, 1996; Miller, 1983; Russell/Russell, 1992). Manche Autoren vermischen diese Ebenen (vgl. Ireland/Covin/Kuratko, 2009). Dadurch erscheinen Merkmale unpassend, da sie nicht zu der dominanten Analyseebene gehören. Beispielhaft sollen hier zwei Betrachtungen vorgestellt werden. Zum einem die Merkmale von Dess und Lumpkin (2005), zum anderen die Merkmale von Barringer und Bluedorn (1999). Diese wurden ausgewählt, da sie prägnant die Überschreitung der Analyseebenen deutlich machen. Zum Abschluss soll das Modell einer entrepreneurialen Organisation von

Ireland, Covin und Kuratko (2009) vorgestellt werden, das versucht die Problematik der unterschiedlichen Analyseebenen aufzulösen, indem diese in das Modell integriert werden.

Barringer und Bluedorn (1999) gingen in einer empirischen Studie der Frage nach, welche Praktiken des strategischen Managements in Organisationen mit einer hohen Ausprägung von Intrapreneurship angewendet werden. Die als signifikant identifizierten Praktiken des strategischen Managements einer entrepreneurialen Organisation sind eine intensive Umweltanalyse, flexible Planung und Einbezug aller hierarchischen Ebenen in die Planung. Diese Praktiken wurden von Barringer und Bluedorn (1999) ausgewählt, da sie als förderlich für Schlüsseldimensionen einer entrepreneurialen Organisation identifiziert wurden. Die intensive Umweltanalyse dient der Erfassung möglichst aller Signale, um Chancen oder Bedrohungen frühzeitig erkennen zu können. Dadurch wird es möglich vor Wettbewerbern auf diese zu reagieren, um einen strategischen Vorteil zu erlangen. Gleichzeitig wird die Unsicherheit reduziert, was sich positiv auf die Bereitschaft zu riskanten Vorhaben auswirken kann. Eine flexible Planung ermöglicht es bestehende Pläne schneller an unerwartet auftretende Ereignisse anpassen zu können. Planung schränkt Flexibilität ein, da sie die Menge der möglichen Handlungsalternativen einschränkt. Trotzdem ist ein gewisses Maß an Planung notwendig, um zur Orientierung eine Richtung vorzugeben. In entrepreneurialen Organisationen ist die Planung daher allgemeiner gehalten, um ein breiteres Spektrum an Handlungsmöglichkeiten offen zu halten. Bei dem Prozess der Planung werden viele hierarchische Ebenen der Organisation mit eingebunden. Dies ermöglicht bei der Planung näher am Markt zu sein, da auch die Einsichten der Mitarbeiter, die häufig bessere Kenntnisse des aktuellen Marktgeschehens haben, berücksichtigt werden. Die Zahl der Perspektiven wird erhöht, was verhindert, dass Chancen oder Bedrohungen übersehen werden könnten. Die Ausführungen von Barringer und Bluedorn (1999) zu den theoretischen Grundlagen zeigen, dass die betrachtete Analyseebene die Organisation ist. Betrachtet man jedoch die verschiedenen Praktiken, könnten diese auch der Analyseebene des Top Managements zugeordnet werden, da strategisches Management mit den zugehörigen Praktiken zu den primären Aufgaben des Top Managements gehört. Diese Studie zeigt daher, wie die Analyseebenen nicht klar abgegrenzt werden beziehungsweise Merkmale Ebenen zugeordnet werden, wo sie unpassend wirken.

Dess und Lumpkin (2005) haben auf Basis einer Analyse der Literatur aus dem strategischen Management und Intrapreneurship fünf Dimensionen extrahiert, die eine entrepreneuriale

Organisation beschreiben. Diese sind: Autonomie, Proaktivität, Innovationsstärke, Risikobereitschaft und aggressive Wettbewerbsorientierung.

Mit „Autonomie“ wird die unabhängige Aktivität von organisationalen Einheiten bei der Verfolgung eines Geschäftskonzepts oder einer Vision bis zur Vollendung bezeichnet. Dazu gehört die Akzeptanz der Organisation gegenüber von Organisationsmitgliedern initiierten autonomen Projekten und Aktivitäten. Gleichzeitig ist aber ein Kontrollsystem notwendig, das Aktivitäten beendet, wenn kein geschäftlicher Nutzen mehr abzusehen ist. Dabei ist immer der eigentliche Zweck dieser Aktivitäten zu berücksichtigen, die Schaffung neuer Quellen für Wettbewerbsvorteile.

„Proaktivität“ bezeichnet die Fähigkeit der Organisation vorausschauend Chancen zu erkennen, die sich aus der Antizipation der zukünftigen Nachfrage ergeben. Dadurch kann es der Organisation gelingen neue Technologien und neue Produkte oder Dienstleistungen vor ihren Wettbewerbern auf den Markt zu bringen. Daraus kann ein Wettbewerbsvorteil durch den First-Mover-Effekt entstehen. Es kann der Organisation durch Proaktivität sogar gelingen die Spielregeln eines Marktes zu verändern.

Die „Innovationsstärke“ bezeichnet die Bereitschaft bei der Entwicklung von Innovationen auf Experimentieren und kreative Prozesse zu setzen, die als Ziel neue Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse haben. Die Schwierigkeit ist die wirtschaftliche Verwertung von Innovationen. Es ist das besondere Merkmal von entrepreneurialen Organisationen, dass es ihnen regelmäßig gelingt aus Innovationen wirtschaftlichen Erfolg zu generieren (vgl. Zhou/Yim/Tse 2005).

„Risikobereitschaft“ bedeutet, dass in der entrepreneurialen Organisation die Bereitschaft existiert, Entscheidungen zu treffen und aktiv zu werden ohne gesichertes Wissen über die möglichen Konsequenzen. Wenn es eine Initiative erfordert, besteht auch die Bereitschaft umfangreiche Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

Die Ausführungen von Lumpkin und Dess (2005) zu den Merkmalen einer entrepreneurialen Organisation weisen eine Vermischung der Ebene der Organisation und des Organisationsmitglieds auf. Verhalten der Organisationsmitglieder wird mit Verhalten der Organisation gleichgesetzt.

Das konzeptionelle Modell einer Corporate Entrepreneurship Strategie von Ireland, Covin und Kuratko (2009) führt die bestehenden Erkenntnisse zusammen. Dieses soll abschließend in dieser Darstellung der Merkmale einer entrepreneurialen Organisation beschrieben werden. Das Modell unterscheidet dabei gezielt die drei Analyseebenen Organisation, Top Management und Organisationsmitglieder und postuliert Wirkungsbeziehungen zwischen den Voraussetzungen, den Elementen der Corporate Entrepreneurship Strategie und den Konsequenzen dieser Strategie (siehe Abbildung 3.1, Ireland/Covin/Kuratko, 2009, S. 24). Eine Corporate Entrepreneurship Strategie konstituiert sich nach diesem Modell aus den drei Elementen „Entrepreneurial Strategic Vision“, „Entrepreneurial Processes and Behavior“ und „Pro-Entrepreneurship Organisational Architecture“. Das Element „Entrepreneurial Strategic Vision“ gehört zur Analyseebene des Top Managements. Dieses beschreibt die Vision, die das Top Management bei der Führung der Organisation leitet. Eine „Entrepreneurial Strategic Vision“ ist dadurch gekennzeichnet, dass das Top Management die Unsicherheit als Chance für die Organisation definiert, sich durch die Suche nach Chancen und Innovationen selbst zu erneuern. „Entrepreneurial Processes and Behavior“ bezieht sich auf die Analyseebene der Organisationsmitglieder. Dieses Element beschreibt mit der Vision konsistente Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder. Dies sind insbesondere das Erkennen von Chancen und das Nutzen von Chancen. Auf der Ebene der Organisation steht das Element „Pro-Entrepreneurship Organisational Architecture“. Die Architektur wird dabei durch die Merkmale Kultur, Struktur, Anreizsystem und Kompetenzen charakterisiert. Bei einer „Pro-Entrepreneurship Organisational Architecture“ sind diese Charakteristika so ausgeprägt, dass sie für die Corporate Entrepreneurship Strategie förderlich wirken. Als Voraussetzungen für eine Corporate Entrepreneurship Strategie konstatiert das Modell die Elemente „External Environmental Conditions“ und „Individual Entrepreneurial Cognitions“. „External Environmental Conditions“ bezieht sich auf die Analyseebene der Organisation und beschreibt förderliche Merkmale für einzelne Elemente der Corporate Entrepreneurship Strategie. Eine förderliche Organisationsumwelt weist demnach folgende Merkmale auf: eine hohe Intensität des Wettbewerbs, stetigen technologischen Wandel sowie Fragmentierungs- und Umwandlungstendenzen der Produkt-Markt-Domäne der Organisation. „Individual Entrepreneurial Cognitions“ sind auf der Analyseebene des Organisationsmitglieds verortet. Sie repräsentieren die individuellen Kognitionen in Form von Meinungen, Einstellungen und Werten der Organisationsmitglieder, die im Vorfeld entrepreneurialer Verhaltensweisen auftreten. Der letzte Bereich des Modells sind die Konsequenzen einer Corporate

Entrepreneurship Strategie auf der Analyseebene der Organisation. Diese sind „Competitive Capability“ und „Strategic Repositioning“. „Competitive Capability“ beschreibt die Kompetenz einer Organisation in einer Branche eine ökonomisch wertvolle und nachhaltige Position aufzubauen. „Strategic Repositioning“ beschreibt die strategische Neuausrichtung der Organisation vis-à-vis deren Wettbewerber (vgl. Ireland/Covin/Kuratko, 2009). Die hypothetisch angenommenen Wirkungszusammenhänge des Modells sollen an dieser Stelle nicht näher beleuchtet werden. Für die Beschreibung dieser sei auf die Quelle des Modells verwiesen. Abschließend zu den Betrachtungen des Zusammenhangs zwischen Intrapreneurship und Strategie folgt im nächsten Kapitel die Darstellung des Zusammenhangs zwischen Intrapreneurship und dem Konzept des Wettbewerbsvorteils.

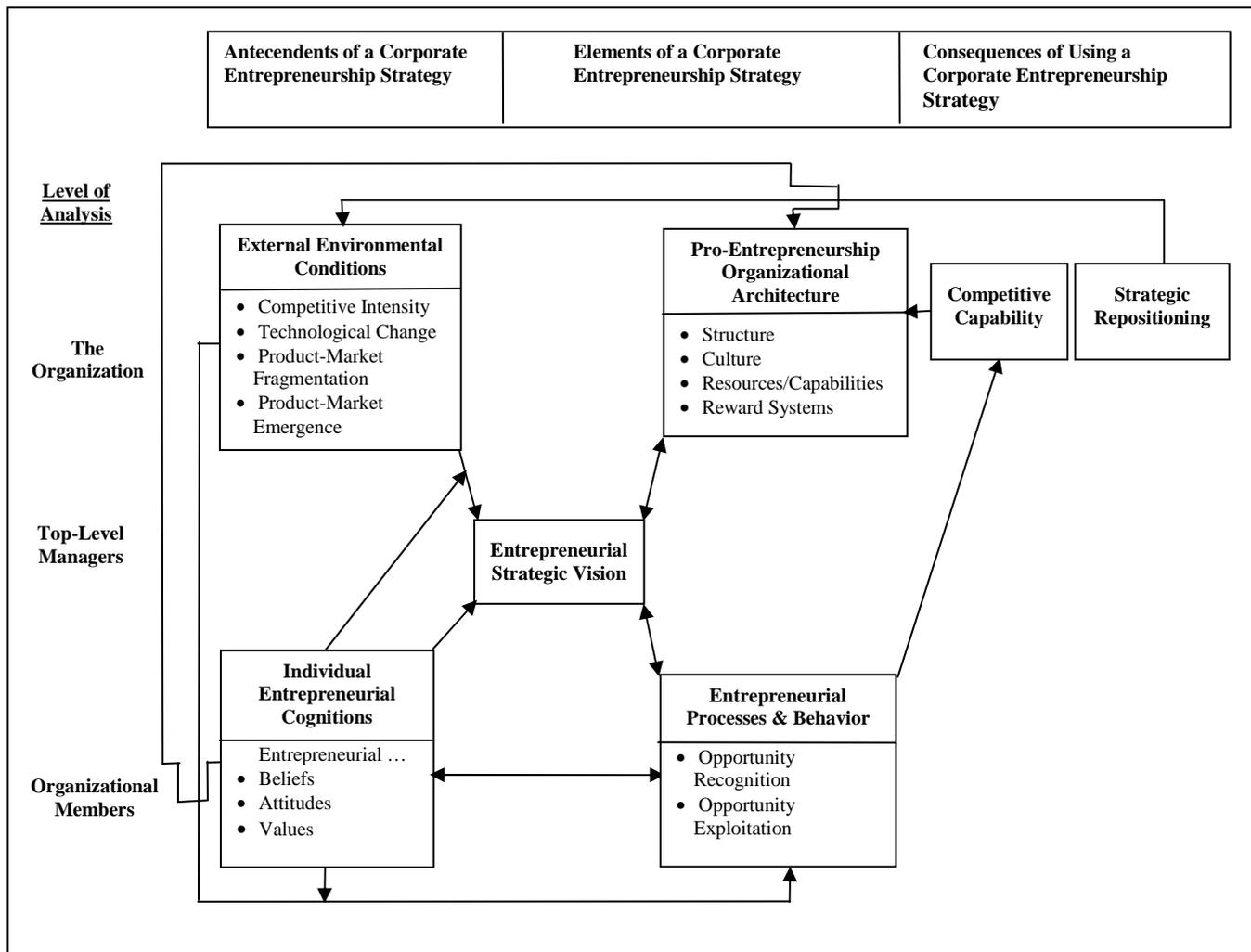


Abbildung 3.1: Intrapreneurship-Modell von Ireland, Covin und Kuratko

3.3 Wettbewerbsvorteil durch strategisches Intrapreneurship

Organisationen, die als entrepreneuriale Organisationen bezeichnet werden können, wird nicht nur zugeschrieben Wandel und Veränderungen der Organisationsumwelt besser überstehen zu können. Es wird in der Literatur auch festgestellt, dass entrepreneuriale Organisationen darüberhinaus eher einen Wettbewerbsvorteil erreichen oder durch ihre Disposition die Marktführerschaft übernehmen können (vgl. Covin/Miles, 1999; Guth/Ginsberg, 1990; Lumpkin/Dess, 1996). Dies würde Intrapreneurship als Kernelement einer entrepreneurialen Organisation eine herausragende Bedeutung für den Aufbau einer vorteilhaften Wettbewerbsposition geben. Der Zusammenhang zwischen der Erreichung eines Wettbewerbsvorteils und den Merkmalen einer entrepreneurialen Organisation soll auf Basis der bestehenden Literatur im Folgenden vorgestellt werden.

Es gilt zunächst zu klären, welche Bedeutung ein Wettbewerbsvorteil hat und wie dieser Begriff zu definieren ist. Die langfristige Existenz eines Unternehmens kann mit dem Aufbau eines Wettbewerbsvorteils gesichert werden. Dieser verschafft einem Unternehmen einen Vorsprung vor seinen Wettbewerbern, solange diese nicht selbst den Wettbewerbsvorteil zu imitieren oder selbst einen Wettbewerbsvorteil zu erarbeiten versuchen. In durch die Globalisierung geöffneten Märkten hat die Zahl der Unternehmen mit Ambitionen die Kompetenzen etablierter Unternehmen zu imitieren oder sogar einen eigenen Wettbewerbsvorteil zu erzielen zugenommen. Gerade Unternehmen aus Schwellenländern, die von ihren Regierungen oft vor patentrechtlicher Verfolgung geschützt werden, imitieren Kompetenzen der etablierten Unternehmen aus den westlichen Industriestaaten. Diese Zunahme des Wettbewerbsdrucks auf die etablierten Unternehmen führt zu einer schnelleren Relativierung ihres Wettbewerbsvorteils (vgl. D'Aveni, 1995, Khanna/Palepu, 2006).

Nach Barney (1991; vgl. auch Grahovac/Miller, 2009) kommt es zu einem Wettbewerbsvorteil, wenn ein Unternehmen eine Wert schaffende Strategie implementiert, die nicht gleichzeitig von einem bestehenden oder potenziellen Wettbewerber implementiert wird. Als Untermenge des Wettbewerbsvorteils wird der nachhaltige Wettbewerbsvorteil definiert als ein Wettbewerbsvorteil, bei dem andere Unternehmen die Vorteile der implementierten Strategie nicht duplizieren können (vgl. Lengnick-Hall, 1992).

In der beschriebenen Situation des globalen Wettbewerbs gewinnt ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil an Bedeutung, da ein nicht nachhaltiger Wettbewerbsvorteil in kürzester Zeit von den Wettbewerbern imitiert werden wird. Die Quelle eines Wettbewerbsvorteils sind die Ressourcen einer Organisation. Eine Kombination von Ressourcen, die zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil werden kann, muss folgende Anforderungen erfüllen (vgl. Adner/Zemsky, 2006; Barney, 1991):

- Sie muss wertvoll sein im Hinblick darauf, dass sie eine Chance ausnutzt oder eine Bedrohung neutralisiert.
- Sie darf unter den Wettbewerbern der Organisation nur selten auftreten.
- Sie muss perfekt unimitierbar sein.
- Es darf keine strategisch äquivalenten Substitute für sie geben, die wertvoll sind aber weder selten noch perfekt unimitierbar.

Der Aufbau eines Wettbewerbsvorteils ist immer an eine bestehende Möglichkeit dazu gebunden. Die Schwierigkeit für jede Organisation ist es diese Chancen zu erkennen und schnell zu nutzen, ehe Wettbewerber diese wahrnehmen und für sich nutzen. Dies erfordert es von der Organisation frühzeitig auf Chancen reagieren zu können (vgl. Cockburn/Henderson/Stern, 2000).

Chancen zu erkennen und zu nutzen gehört zu den Kernelementen des Entrepreneurships und somit auch des Intrapreneurships. Wie bereits dargestellt wurde, zeichnet sich eine entrepreneuriale Organisation gerade dadurch aus, dass in ihr bewusst Chancen gesucht werden. Diese geschieht durch die entrepreneurialen Aktivitäten auf der Ebene der Organisationsmitglieder, dem Intrapreneurship. Die Organisationsmitglieder erkennen frühzeitig Signale, die auf eine neue Chance hindeuten. In einer entrepreneurialen Organisation werden die Organisationsmitglieder dazu ermuntert und unterstützt solche Chancen zu nutzen und für die Organisation nutzbar zu machen. Als Ergebnis werden kontinuierlich neue entrepreneuriale Aktivitäten initiiert. Auf der Organisationsebene werden solche Aktivitäten gefördert, um letztlich die Wettbewerbsposition der Organisation zu verbessern.

Als mögliche Folgen des Intrapreneurships auf der Ebene der Organisation unterscheiden Covin und Miles (1999) und erweitern damit die klassische Einteilung von Guth und Ginsberg (1990): „Sustained Regeneration“, „Organizational Rejuvenation“, „Strategic Renewal“ und „Domain Redefinition“. Diese sind nach Covin und Miles nicht als einander ausschließende Folgen zu verstehen, sie können auch parallel und kombiniert auftreten. Mit „Sustained Regeneration“ ist der Prozess gemeint, durch den die Organisation regelmäßig neue Produkte und Dienstleistungen einführt oder neue Märkte betritt. Dies stellt eine ständige Suche nach ungenutzten und unterentwickelten Märkten, die ein wirtschaftliches Potenzial haben, dar. „Organizational Rejuvenation“ bezieht sich auf die Verbesserung interner Prozesse, Strukturen oder Kompetenzen. Bei dieser Form wird die Effektivität der Implementierung der bestehenden Strategie optimiert. Dabei wird für die Kunden der Organisation ein Mehrwert generiert. „Strategic Renewal“ beschreibt die Änderung der fundamentalen Paradigmen einer Organisation. Dies manifestiert sich in einer Veränderung der Einbettung der Organisation in ihre Umwelt. Die Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Teilhabern, Mitarbeitern und anderen Stakeholdern werden neu ausgerichtet. Dies impliziert eine Veränderung des Geschäftsmodells auf Basis einer neuen Geschäftsstrategie. Unter „Domain Redefinition“ wird der Aufbau einer neuen Produkt-Markt-Kombination verstanden. In dieser Form schafft das Unternehmen einen neuen Markt, den es als Pionier besetzt und die damit verbundenen Vorteile genießt. Dabei kann es der Organisation gelingen, die Standards für eine ganze Branche festzulegen und zum Maßstab für später eintretende Unternehmen zu werden. Das Ergebnis dieser Folgen des Intrapreneurships auf organisationaler Ebene kann ein Wettbewerbsvorteil sein. Die Verbindung ziehen Covin und Miles (1999) über die von Porter (1985) identifizierten Formen Differenzierung und Kostenführerschaft sowie die neuere Form der Reaktionsschnelligkeit. „Sustained Regeneration“ mit dem Fokus auf neue Produkte oder neue Märkte kann am ehesten mit der Differenzierung assoziiert werden. Unternehmen, die als Innovatoren gelten und regelmäßig neue Produkte auf den Markt bringen beziehungsweise neue Märkte mit ihren Produkten erobern, neigen dazu starke Marken zur Differenzierung aufzubauen. „Organizational Rejuvenation“ hat einen Fokus auf interne Bereiche und wird mit Effizienzsteigerungen assoziiert. Dies legt die Verbindung zur Kostenführerschaft nahe. „Domain Redefinition“ als eine neue Produkt-Markt-Kombination wird im Falle eines Markteintritts vor der Konkurrenz mit dem Wettbewerbsvorteil Reaktionsschnelligkeit assoziiert. „Strategic Renewal“ letztlich hat keine eindeutige Verbindung zu einer spezifischen Form des Wettbewerbsvorteils.

Die vorangehenden Ausführungen konnten zeigen, dass Intrapreneurship zu einem Wettbewerbsvorteil werden kann. Dieser macht sich bei einem Unternehmen in überdurchschnittlichem Erfolg bemerkbar. Empirische Studien konnten zeigen (Goosen/de Coning/Smit, 2002; Zahra/Covin, 1995), dass Intrapreneurship zu einer Erhöhung des finanziellen Erfolgs der Organisation führt, was die Interpretation nahe legt, dass diese Unternehmen über einen Wettbewerbsvorteil verfügen.

Zusammenfassend bleibt zu der Bedeutung von Intrapreneurship für die Unternehmensstrategie in einer dynamischen Umwelt festzuhalten, dass Unsicherheit und Dynamik nicht mit der bewährten Logik der Planung und Steuerung auf Basis von Analyse und Trenduntersuchung begegnet werden kann. Eine neue Management-Logik ist notwendig, die Unsicherheit als Chance begreift. Eine Möglichkeit dazu bietet Intrapreneurship. Durch gezielte Förderung der Organisationsmitglieder werden diese befähigt Gelegenheiten abzuleiten und diese in Form von Innovationen für die Organisation zu nutzen. Durch Intrapreneurship als leitendes Motiv einer Unternehmensstrategie können auf der Ebene der Gesamtorganisation Dynamic Capabilities aufgebaut werden, die das Kompetenzmuster der Organisation an den Wandel der Organisationsumwelt anpassen.

Eine strategische Ausrichtung an Intrapreneurship beschreibt das Konstrukt der entrepreneurialen Organisation. In der Literatur besteht bereits ein breites Spektrum an Erkenntnissen darüber, welche Merkmale eine entrepreneuriale Organisation ausmachen. Dazu gehören sowohl Praktiken auf der Ebene des Top Managements, als auch Merkmale der Organisation oder der einzelnen Organisationsmitglieder. Dabei ist jedoch die Kritik an diesen Ergebnissen von Ireland, Covin und Kuratko (2009) zu beachten, dass eine Abgrenzung der Analyseebenen nicht durchgängig eingehalten wird.

Wie gezeigt werden konnte, stellt Intrapreneurship eine wichtige strategische Option dar, um einen Wettbewerbsvorteil aufzubauen. Dies kann durch folgende Formen erreicht werden: „Sustained Regeneration“, „Organizational Rejuvenation“, „Strategic Renewal“ und „Domain Redefinition“. Dies sind die möglichen Ergebnisse von Intrapreneurship auf organisationaler Ebene.

Dieses Kapitel hat die Bedeutung des Intrapreneurships für die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen aufgezeigt. Jedoch sind die Schwierigkeiten bei der Umsetzung einer an

Intrapreneurship orientierten Strategie vielfältig. Die dabei störenden Faktoren können in der Organisation selbst begründet liegen. Diese störenden Faktoren, die aus internen Rahmenbedingungen der Organisation resultieren, sind der Forschungsschwerpunkt dieser Arbeit. Zur Untersuchung dieser werden die Konstrukte Barrieren und Widerstände herangezogen. Deren Definition, Einordnung und Verknüpfung mit dem Intrapreneurship sind Gegenstand des folgenden Kapitels.

4 Barrieren und Widerstände

Im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen die Einflussfaktoren innerhalb einer Organisation, die negativ, also hemmend, auf den Prozess des Intrapreneurships wirken. Zur Betrachtung dieser hemmenden Einflussfaktoren sollen die Konzepte Barrieren (4.1) und Widerstände (4.2) herangezogen werden. Diese sind ein bisher in der Intrapreneurship-Forschung selten angewendeter theoretischer Analyserahmen, der in dieser Arbeit aufgegriffen und erweitert werden soll. Die folgenden Ausführungen dienen der Einführung und Erläuterung des theoretischen Rahmens der Barrieren und Widerstände sowie der Darstellung des Bezugs zum Intrapreneurship.

4.1 Barrieren

Der Begriff Barriere bezeichnet im allgemeinen Sprachgebrauch ein Hindernis oder Hemmnis bei Umsetzung eines Vorhabens. In dieser Betrachtung richtet sich der Fokus nur auf solche Barrieren, die durch institutionelle Rahmenbedingungen im Kontext von Organisationen auftreten. Die Darstellung dieser Barrieren gliedert sich in drei Abschnitte: Zunächst soll eine Begriffsklärung erfolgen (4.1.1), dann die Entstehung von Barrieren im organisationalen Kontext geschildert werden (4.1.2) und zuletzt die Verbindung zwischen dem Konzept der Barrieren und Intrapreneurship hergestellt werden (4.1.3).

4.1.1 Begriffsklärung

Barrieren werden in der Organisations- und Management-Forschung im Kontext von Innovation und Wandel betrachtet (vgl. Hoag/Ritschard/Cooper, 2002; Mirow/Hölzle/Gemünden, 2007). Diese Perspektive erweitert die Betrachtung möglicher Hemmnisse für Veränderungen im organisationalen Kontext um die Ebene institutioneller Rahmenbedingungen. Diese sind sowohl in der Organisation selbst als auch in ihrer Umwelt verankert. Beispiele für institutionelle Rahmenbedingungen sind die Organisationskultur oder die Wettbewerbsstruktur (vgl. Covin/Slevin, 1991; Ireland/Covin/Kuratko, 2009; Porter, 1980). Diese Rahmenbedingungen reduzieren die Freiheitsgrade im Verhalten der

Organisationsmitglieder, da sie durch ihre expliziten und impliziten Regeln die Grenzen für das Handeln vorgeben. Viele Veränderungen, die im organisationalen Kontext angestrebt werden, gehen über diese Grenzen hinaus. Die dahinter stehenden institutionellen Rahmenbedingungen können dabei zu einer Barriere werden, wenn diese die angestrebte Veränderung be- oder verhindern. Ein Beispiel für solche Barrieren ist die Gesetzgebung, die als institutionelle Rahmenbedingung viele Veränderungen innerhalb von Organisationen unmöglich macht beziehungsweise behindert.

Barrieren haben eine graduelle Wirkung auf Veränderungen, das heißt, eine Barriere ist nicht entweder an- oder abwesend, sondern wirkt mehr oder weniger stark hemmend auf eine Veränderung (vgl. Mirow/Hölzle/Gemünden, 2007):

„Es darf mit der Barriere keine fest stehende Schranke assoziiert werden, die entweder geöffnet oder geschlossen ist, übersprungen oder nicht übersprungen wird.“ (Witte, 1973, S. 6).

Im Gegensatz zu den Widerständen ist eine Barriere kein an Individuen gebundenes Phänomen, sondern vielmehr ein institutioneller Faktor, der auf das individuelle Verhalten wirkt. Zusammenfassend soll daher folgende Definition einer Barriere für diese Ausführungen gelten:

Eine Barriere ist eine institutionelle Rahmenbedingung einer Organisation, die eine Veränderung im Kontext der Organisation be- oder verhindert.

4.1.2 Entstehung und Wirkung von Barrieren

Barrieren können in einer Organisation vielfältige Auswirkungen zeigen. Bevor man sich der Betrachtung der Forschung zu den Auswirkungen von Barrieren im Kontext von Organisationen zuwendet, ist es erforderlich darzustellen, wie die Entstehung von Barrieren in der Literatur erklärt wird. Dazu soll auf die organisationale Evolutionstheorie sowie die Pfadforschung eingegangen werden.

Die organisationale Evolutionstheorie zieht Analogien aus der Evolutionslehre Darwins für die Erklärung von Entstehung, Entwicklung und Niedergang von Organisationen (vgl.

Barnett/Pontikes, 2008; Hannan/Freeman, 1977). Diese Theorie erklärt die Probleme von Organisationen im Umgang mit Veränderungen durch den Selektionsprozess in der Entstehungs- und Entwicklungsphase von Organisationen. Eigenschaften von Organisationen, die zum Zeitpunkt der Entstehung und Entwicklung das Überleben und den Aufschwung ermöglichten, können bei veränderten Rahmenbedingungen die negative Selektion, das heißt den Niedergang beschleunigen, wenn sie nicht mit den veränderten Rahmenbedingungen kompatibel sind (vgl. Péli, 2009). Vielfach sind es konstituierende Merkmale von Organisationen wie beispielsweise die konkrete Ausgestaltung von Aufsicht und Kontrolle, die anfangs den Erfolg einer Organisation begründeten und später deren Niedergang beschleunigten. Solche Merkmale können mit der hier vertretenen Definition als Barrieren angesehen werden, da sie ein Hemmnis für die Anpassung an Veränderungen darstellen. Die Entstehung von Barrieren stellt nach dieser Theorie ein inhärentes Merkmal des Lebenszyklusses von Organisationen dar, wenn sie mit Veränderungen konfrontiert werden.

Einen ähnlichen Erklärungsansatz liefert die Pfadforschung (vgl. Sydow/Schreyögg/Koch, 2009). Die Pfadforschung untersucht Ereignisse der Unternehmenshistorie, die eine selbstverstärkende Dynamik entwickeln, durch die ihnen eine herausragende Bedeutung für die zukünftige Entwicklung der Organisation zukommt. Die Pfadforschung stellt fest, dass Organisationen in der Freiheit ihrer Entscheidungen durch solche vergangenen Ereignisse in hohem Maße eingeschränkt sein können. Dieses Phänomen bezeichnet die Pfadforschung in Adaption an die Spieltheorie als Lock-In (vgl. Arthur, 1989). Ein konkretes Beispiel für einen Lock-In ist die Wahl einer Technologie, die bedeutende Investitionen in Anlagen und Wissen nach sich zieht, wie in jüngster Zeit bei der deutschen Automobilindustrie zu beobachten ist, die mit der jahrzehntelangen Konzentration auf die technische Weiterentwicklung des Verbrennungsmotors heute Schwierigkeiten hat alternative Antriebstechnologien wie den Elektromotor anzubieten. Bezogen auf die hier betrachteten Barrieren, sind auch Lock-Ins als Barrieren anzusehen, die eine Bandbreite an Veränderungsoptionen ausschließen. Der von der Pfadforschung beschriebene Prozess ist demnach zu den möglichen Entstehungswegen für die hier zu betrachtenden Barrieren zu rechnen.

Die Barrieren lassen sich bezogen auf ihre Entstehung in interne und externe Barrieren einteilen (vgl. Galia/Legros, 2004; Goodstein/Boeker, 1991; Hannan/Freeman, 1977; Mirow/Hölzle/Gemünden, 2007; Piatier, 1984). Interne Barrieren sind institutionelle Rahmenbedingungen, deren Ursprung in der Organisation selbst zu finden ist. Externe

Barrieren sind institutionelle Rahmenbedingungen, deren Ursache in der Umwelt der Organisation verankert ist.

Zu den internen Barrieren zählen institutionelle Rahmenbedingungen, die ausschließlich im Kontext der Organisation existieren. Diese Rahmenbedingungen beziehungsweise Eigenschaften einer Organisation haben sich im Laufe der Entwicklung der Organisation herausgebildet. Durch wiederholte Problemlösungen sind bewährte Muster zu stabilen Merkmalen der Organisation geworden. Diese Muster werden als gegeben angesehen und von den Organisationsmitgliedern nur selten hinterfragt (vgl. Mirow/Hölzle/Gemünden, 2007). Organisationen, die längere Phasen geringer Dynamik erleben, neigen dazu diese Muster als unabänderlich zu definieren (vgl. Burgelman/Grove, 2007). Kommt es nach einer solchen Periode zu einer Veränderung, die nicht mehr mit den etablierten Mustern kompatibel ist, ist ein Widerspruch zwischen den etablierten Rahmenbedingungen und der Veränderung unvermeidbar. Beispielsweise kann die Internationalisierung einer Organisation bedeuten, dass die bewährte Organisationsstruktur nicht mehr zu der Geschäftstätigkeit passt. Dieser Widerspruch zwischen der Veränderung und den etablierten Rahmenbedingungen kann die Durchsetzung der Veränderung hemmen, wenn die Rahmenbedingung sehr tief in der Organisation verankert ist.

Die Forschungsergebnisse zur Wirkung von internen Barrieren auf Veränderung und Innovation in Organisationen sind bisher noch spärlich. Es existieren zwar einige empirische Studien (vgl. Landau, 1993; Oke, 2004; Vermeulen, 2005), jedoch fehlt ein gemeinsamer theoretischer Rahmen. Die Forschung konzentriert sich bisher auf die Identifizierung spezifischer Barrieren anhand von Fallstudien und quantitativen Untersuchungen von Stichproben. Die Vergleichbarkeit der Ergebnisse ist durch das Fehlen eines verbindenden theoretischen Rahmens beschränkt. Die Ergebnisse einiger Studien deuten daraufhin, dass es in allen Organisationen inhärente Kräfte und Prozesse gibt, die die Entstehung von internen Barrieren begünstigen (vgl. Landau, 1993; McIntyre, 1982; Steffle, 1985). Eine Theorie oder eine empirische Bestätigung dieser Feststellung existiert jedoch noch nicht.

Externe Barrieren sind institutionelle Rahmenbedingungen der Umwelt der Organisation. Diese haben sich wie die internen Rahmenbedingungen im Zeitablauf herausgebildet. Die Interaktion zwischen den Akteuren führte zu etablierten Mustern, die in festen Rahmenbedingungen mündeten. Dies sind beispielsweise gesetzliche Regelungen und

Förderungen, Finanzierungsmöglichkeiten oder die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal (vgl. Freel, 2000; Frenken, 2003). Die Rahmenbedingungen werden als Gegebenheit von den Akteuren akzeptiert und selten hinterfragt. Erst wenn Veränderungen oder Innovationen in einer Organisation durchzusetzen sind, können sich solche Rahmenbedingungen der Umwelt der Organisation als problematisch erweisen. Haben diese zuvor Stabilität und Kontinuität garantiert, können sie Veränderungen oder Innovationen lähmen beziehungsweise verhindern, da sie nicht anpassbar sind. Beispielsweise könnte ein innovatives Biotech-Unternehmen bei der Markteinführung seiner Produkte in Deutschland an der stark ideologisch geprägten Abneigung gegen biotechnologische Produkte seitens der Öffentlichkeit, Politik und anderer Interessensgruppen scheitern. Eine solche Rahmenbedingung der Umwelt stellt für die Veränderung eine externe Barriere dar, da sie die Durchsetzung be- oder verhindert.

Das Interesse an der Wirkung externer Barrieren auf Veränderungen und Innovation ist in der Forschung größer als das Interesse an internen Barrieren (vgl. Galia/Legros, 2004; Madrid-Guijarro/Garcia/Van Auken, 2009; Shane, 1992). Eine Ursache dafür ist das Interesse der Politik an Erkenntnissen dazu, welche Möglichkeiten bestehen durch bessere Förderung und Gesetzgebung Innovation und Veränderung in Organisation zu fördern.

Die Betrachtung der externen Barrieren wird in dieser Arbeit nicht weiter verfolgt. Erkenntnisse über die Entstehung, Wirkung und Beeinflussung interner Barrieren sind für die Intrapreneurship-Forschung von größerem Interesse, da aus diesen für die organisationale Praxis relevante Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können.

4.1.3 Barrieren und Intrapreneurship

Der Anknüpfungspunkt für eine Verbindung zwischen der Betrachtung der Barrieren und Intrapreneurship ist die Veränderung. Jede entrepreneuriale Initiative innerhalb einer Organisation zielt auf eine Veränderung ab, was durch die Innovationskomponente des Intrapreneurships deutlich wird. Diese durch Intrapreneurship beabsichtigten Veränderungen können, wie dargelegt wurde, vielfältige Formen annehmen und beschränken sich nicht nur auf Produktinnovationen, sondern können beispielsweise auch innovative und Mehrwert schaffende Ressourcenkombinationen wie neue Managementtechniken sein (vgl. Lassen, 2007). Organisationsmitglieder, die ein entrepreneuriales Projekt starten, also den Prozess des

Intrapreneurships anstoßen, stoßen auf die zuvor beschriebenen institutionellen Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation. Wie die vorangehenden Darstellungen deutlich gemacht haben, können diese Rahmenbedingungen zu einer Barriere werden, wenn sie den Prozess des Intrapreneurships, also die Handlungen der beteiligten Akteure, be- oder verhindern. Die Betrachtung der Wirkung von Rahmenbedingungen ist ein etablierter Forschungszweig in der Intrapreneurship-Forschung (vgl. Antoncic/Hisrich, 2001; Covin/Slevin, 1991; Ireland/Covin/Kuratko, 2009; Kanter, 1985). Jedoch spielt die Betrachtung der hemmenden Wirkung der Rahmenbedingungen eine bisher untergeordnete Rolle. Der Forschungsschwerpunkt liegt auf der Identifizierung förderlicher Rahmenbedingungen.

Die Feststellung der Existenz von Barrieren für Intrapreneurship geht auf frühe Ansätze der Intrapreneurship-Forschung zurück. Bereits Kanter (1985) führte verschiedene Barrieren auf, die Intrapreneurship in vielen Organisationen entgegenstehen. Die zitierte Arbeit von Kanter (1985) gehört zu den am häufigsten zitierten Quellen der Intrapreneurship-Literatur. Kanter fasste in dieser Veröffentlichung die Ergebnisse ihrer Beobachtungen zu den Möglichkeiten der Unterstützung von Innovation und Intrapreneurship in etablierten Organisationen zusammen. Trotzdem wurde der Fokus in der Intrapreneurship-Forschung bis heute nicht auf die Barrieren verschoben. Es finden sich jedoch verschiedene Veröffentlichungen, die am Rande des behandelten Themas auf eine Existenz von Barrieren für Intrapreneurship hinweisen. Einige dieser Veröffentlichungen sollen an dieser Stelle vorgestellt werden, um einen ersten Einblick in die Wirkung von Barrieren im Zusammenhang mit Intrapreneurship zu geben.

In der Intrapreneurship-Forschung wird davon ausgegangen, dass Intrapreneurship eine besondere Bedeutung für die Erneuerung der organisationalen Kompetenzen zukommt (vgl. Ahuja/Lampert, 2001; Covin/Miles, 2007). Den Entstehungsprozess des Wissens, der hinter der Erneuerung der organisationalen Kompetenzen steht, haben Floyd und Wooldridge (1999) modelliert. In ihrem Modell betrachten Floyd und Wooldridge (1999), wie sich durch die Interaktion der Organisationsmitglieder in sozialen Netzwerken im Intrapreneurship-Prozess Wissen in der Organisation verbreitet und neue organisationale Kompetenzen manifestieren. Den Kern dieses Modells bilden die sozialen Netzwerke und die diese durchziehenden Kommunikationskanäle. Intrapreneure nutzen ihr soziales Netzwerk, um Ideen zu identifizieren, Ressourcen zu beschaffen und Unterstützung zu finden, was letztlich auch zur

Diffusion des Wissens über das entrepreneuriale Projekt beiträgt (vgl. Nahapiet/Goshal, 1998). Das soziale Netzwerk einer Organisation ist demnach ein wichtiges Element für den Prozess des Intrapreneurships. Floyd und Wooldridge (1999) weisen darauf hin, dass je mehr Rigiditäten das soziale Netzwerk einer Organisation prägen, desto gehemmter ist der für den Intrapreneurship-Prozess notwendige Informationsfluss. Dies ist insbesondere in etablierten Organisationen zu beobachten, in denen starre und formalisierte Kommunikationsabläufe existieren, die den reibungslosen und effizienten Ablauf des Tagesgeschäfts gewährleisten. Floyd und Wooldridge (1999) haben damit indirekt eine mögliche Barriere für Intrapreneurship in Form formalisierter Kommunikationswege identifiziert.

Zur Förderung von Intrapreneurship wird in der Literatur der Abbau von bürokratischen Strukturen empfohlen (vgl. Cornwall/Perlman, 1990; Goosen/de Coning/Smit, 2002; Kanter, 1985). Diesen wird demnach eine hemmende Wirkung auf Intrapreneurship unterstellt, was auf eine Barriere hindeutet. Empirische Belege für diese Vermutung liefert eine Studie zur Wirkung der Eigentümerstruktur von Organisationen auf den Umgang mit Finanzkrisen (vgl. O'Neill/Rondinelli/Wattanakul, 2004). Die Studie untersuchte, wie sich Organisationen in öffentlicher Hand, Organisationen teilweise in öffentlicher Hand und Organisationen in Privatbesitz zwei Jahre nach der Asienkrise in Thailand unterscheiden. Eines der betrachteten Unterscheidungsmerkmale war die Ausprägung von Intrapreneurship. Es zeigte sich, dass in Organisationen in Privatbesitz eine signifikant höhere Ausprägung von Intrapreneurship festzustellen war als bei Organisationen in öffentlicher Hand. Es kann davon ausgegangen werden, dass dieses Ergebnis auf die hemmende Wirkung der im Vergleich zu anderen Organisationen ausgedehnten bürokratischen Strukturen in Organisationen in öffentlicher Hand zurückzuführen ist. Indirekt wurden damit die Eigentümerstruktur und damit verbundene Merkmale als mögliche Barrieren für Intrapreneurship identifiziert.

Intrapreneurship ist ein Prozess mit ungewissem Ausgang. Ob dieser am Ende die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation verbessert oder sogar erneuert, ist nicht sicher (vgl. Burgelman/Grove, 2007; Garvin/Levesque, 2006). Viele entrepreneuriale Projekte in Organisationen scheitern, ohne einen messbaren wirtschaftlichen Vorteil für die Organisation zu hinterlassen. Ausgehend von Erkenntnissen der Kognitionspsychologie beschreiben Shepherd, Covin und Kuratko (2009) warum es schwierig ist aus dem Scheitern entrepreneurialer Projekte einen Vorteil für die Organisation zu schaffen. Der Umgang der Führungskräfte mit dem Scheitern ist entscheidend für die Wirkung auf die Organisation.

Schaffen es diese die Enttäuschung über das Scheitern bei den Beteiligten zu normalisieren, das heißt auf ein erträgliches Maß zu regulieren, um die Selbstwirksamkeit dieser zu bewahren, kann ein tiefer Lernprozess angestoßen werden. Dieser schafft für die Organisation wertvolles Wissen, das vielfach zu neuen erfolgreichen entrepreneurialen Projekten führt. Fehlt es an Führungskräften, die diese Fähigkeiten besitzen, fallen die Beteiligten oft in eine Niedergeschlagenheit, von der sie sich nur langsam erholen und die den Lernprozess verhindert. Indirekt wird damit gezeigt, dass Führungskräfte ohne die Fähigkeit empathisch auf die Bedürfnisse der Geführten zu reagieren, hemmend auf den Erfolg von Intrapreneurship in einer Organisation wirken können. Erneut wurde indirekt eine Barriere für Intrapreneurship aufgezeigt.

In der Literatur zur Innovationsforschung sind Barrieren bereits häufiger Gegenstand von Untersuchungen gewesen. Mirow, Hölzle und Gemünden (2007) haben für eine Systematisierung des Konzepts der Innovationsbarrieren 19 empirische Studien identifizieren können, die Barrieren im Innovationskontext untersuchten. Innovation und insbesondere die Durchsetzung dieser innerhalb einer bestehenden Organisation sind Elemente des Intrapreneurships (vgl. Guth/Ginsberg, 1990; Ireland/Covin/Kuratko, 2009; Miller/Friesn, 1982). Die Erkenntnisse der Innovationsforschung, die sich auf hemmende Faktoren im Innovationsprozess in bestehenden Organisationen beziehen, können daher auch für die Betrachtung von Barrieren im Bezug auf Intrapreneurship herangezogen werden. Aus der Literatur sollen an dieser Stelle beispielhaft Erkenntnisse vorgestellt werden, die zeigen, wie Barrieren auf den Innovationsprozess in bestehenden Organisationen wirken.

Die Einführung eines neuen Kommunikationsstils als Managementinnovation untersuchten Fairhurst, Green und Courtright (1995) in einer Fallstudie an einem multinationalen Unternehmen. Sie untersuchten dabei, welche Rahmenbedingungen in bestehenden Fertigungsstätten die Einführung eines partizipativen Kommunikations- und Führungsstils behinderten. Es zeigte sich, dass ein bestehender autokratischer Führungsstil der Einführung des neuen Kommunikations- und Führungsstils entgegen stand. Führungskräfte aus Fertigungsstätten mit einem etablierten autokratischen Führungsstil behinderten die Neueinführung durch Unverständnis für die veränderten Erfordernisse im Umgang mit den Geführten. Die Fallstudie zeigt, dass innovative Managementtechniken in etablierten Organisationen, wie den betrachteten Fertigungsstätten, auf Barrieren wie die bestehende Führungspraxis stoßen. Das in der Fallstudie betrachtete Projekt kann als ein

entrepreneuriales Projekt im Sinne von Intrapreneurship betrachtet werden, da es von einzelnen Organisationsmitgliedern initiiert wurde und auf eine innovative Veränderung abzielte. Insofern hat diese Fallstudie gezeigt, wie auch die bestehende Führungspraxis in einer Organisation zu einer Barriere für Intrapreneurship werden kann.

Zu ähnlichen Ergebnissen zur Bedeutung der Führungskräfte für den Erfolg von Innovationen kommen Howell, Shea und Higgins (2005) in einer Studie zum Champion-Verhalten für den Erfolg von Produktinnovationen. Champion-Verhalten bezeichnet dabei die aktive und enthusiastische Unterstützung für eine Innovation von einem Organisationsmitglied auf Führungsebene. Diese verhilft dadurch Innovationen auch gegen soziale und politische Widerstände durchzusetzen. Champion-Verhalten konnte als signifikanter Einflussfaktor für den Erfolg von Innovationen in der Studie identifiziert werden. Im Umkehrschluss bedeutet dies aber, dass das Fehlen von Champion-Verhalten seitens der Führungskräfte Innovationen hemmen kann (vgl. Amabile et al., 1996). Für Intrapreneurship bedeutet dies, dass fehlende Unterstützung durch das Management eine Barriere darstellen kann.

Die hemmende Wirkung organisationaler Rahmenbedingungen auf Desinvestitionsentscheidungen untersuchten Shimizu und Hitt (2005). Sie konnten feststellen, dass bei großen Organisationen mit einer längeren Geschichte und einem länger amtierenden Top-Management weniger Desinvestitionsentscheidungen mit geringem Erfolg getroffen werden. Die Studie zeigt, dass je etablierter eine Organisation ist beziehungsweise je länger die Organisationsmitglieder zu dieser gehören, desto stärkere Barrieren können sich entwickeln. Dies könnte erklären, warum gerade viele etablierte Organisationen so viele Schwierigkeiten mit der Förderung von Intrapreneurship haben, obwohl förderliche Maßnahmen bekannt sind.

In der organisationalen Praxis hat sich gezeigt, dass für den Erfolg von Intrapreneurship insbesondere der Umgang mit auftretenden Barrieren entscheidend ist. Die vorgestellten Forschungsergebnisse liefern Indikatoren für eine Bestätigung dieser Annahme. Organisationale Rahmenbedingungen wie die Struktur, die Führung oder die Kultur wurden als mögliche Ursachen von Barrieren für Intrapreneurship ausgemacht. Die fokussierte Untersuchung der Barrieren stellt daher eine sinnvolle Erweiterung der Intrapreneurship-Forschung dar. Dies sollte dazu beitragen eine bessere Erkenntnislage zur Wirkung von Barrieren zu schaffen. Letztlich kann dies dazu dienen, bessere Handlungsempfehlungen für

die organisationale Praxis geben zu können, wie mit Barrieren im Kontext von Intrapreneurship umgegangen werden kann.

4.2 Widerstände

Widerstände bezeichnen das abwehrende Verhalten von Personen, die sich gegen eine Veränderung stellen. Auch in Organisationen treten bei Veränderungen Widerstände auf. Das Konzept der Widerstände soll in den folgenden Abschnitten veranschaulicht werden. Dazu erfolgt eine Begriffsklärung im Abschnitt 4.2.1. Darauf folgt eine Übersicht möglicher Ursachen von Widerständen im organisationalen Kontext im Abschnitt 4.2.2 und eine Beschreibung möglicher Formen von Widerständen im Abschnitt 4.2.3. Den Abschluss bildet die Darstellung der Verbindung zwischen Intrapreneurship und Widerständen im Abschnitt 4.2.4.

4.2.1 Begriffsklärung

Der Begriff Widerstand wird in der Organisations- und Managementforschung im Kontext von Veränderungen innerhalb einer Organisation verwendet (vgl. Ford/Ford/Amelio, 2008; Giangreco/Peccei, 2005; Klein, 1975; Lawrence, 1954; Piderit, 2000). In diesem Kontext bedeutet der Begriff, dass eine Veränderung von einem Mitglied einer Organisation abgelehnt wird. Veränderung bedeutet für die Mitglieder einer Organisation Einschnitte in gewohnte Verhaltensmuster und dies führt bei manchen Organisationsmitgliedern, wie in den folgenden Ausführungen noch näher erläutert werden soll, zu Widerstand gegen diese. Widerstand ist eine Verhaltensweise, die gegen eine Veränderung gerichtet ist. Widerstand kann sowohl auf der Ebene des Individuums als auch auf der Gruppenebene auftreten (vgl. Giangreco/Peccei, 2005).

Der Widerstand manifestiert sich in einem die Veränderungen abwehrenden Verhalten, das die Realisierung einer Veränderung be- oder verhindern soll (vgl. Vahs, 1997). Insofern bezieht sich das hier zu vertretende Verständnis von Widerstand auf destruktive Formen des Verhaltens im Kontext von Veränderungen. Davon abzugrenzen ist konstruktives Verhalten von Betroffenen von Veränderungen, die mit ihrem Verhalten Probleme, die mit den Veränderungen verbunden sind, aufzeigen oder lösen wollen (vgl. Ford/Ford/D'Amelio, 2008). Dies führt in Anlehnung an Giangreco und Peccei (2005) zu folgender Definition des Begriffs Widerstand:

Widerstand im organisationalen Kontext ist ein destruktives individuelles oder kollektives Verhalten, das als Reaktion auf eine Veränderung auftritt mit der Intention diese zu be- oder verhindern.

Widerstände begleiten jeden Veränderungsprozess (vgl. Beckhard/Harris, 1987; Giangreco/Peccei, 2005). Der Grund dafür ist die negative Bewertung der Folgen von Veränderungen durch einzelne Individuen. Der Widerstand fällt besonders heftig aus, wenn dieser von den Individuen als Gefährdung der sozialen Stellung oder eine Bedrohung der Existenz gesehen wird (vgl. Klein, 1975). Widerstände können dann in offener Form, zum Beispiel in Form eines Streiks, oder in verdeckter Form, zum Beispiel in Form von Leistungs- und Qualitätseinschränkungen (vgl. Staehle, 1994) auftreten. Je nach Ausmaß können Widerstände einem Veränderungsprozess erheblich schaden, indem sie diesen lähmen oder blockieren (vgl. Fischer, 1993).

Widerstände unterscheiden sich von Barrieren darin, dass Widerstände eine Reaktion von Individuen in Form eines abwehrenden Verhaltens darstellen. Der Widerstand ist an die Ablehnung einer Veränderung durch ein Individuum oder eine Gruppe gebunden und zeigt sich in den damit verbundenen Reaktionen. Die Barrieren hingegen sind institutionelle Rahmenbedingungen, die mittelbar das Verhalten der Individuen bestimmen, deren Ursprung aber in einer Institutionalisierung von Verhaltensregeln für die Organisation liegt und nicht wie bei den Widerständen in der individuellen Bewertung einer Veränderung durch eine Gruppe oder ein Individuum.

4.2.2 Ursachen von Widerstand

Im etablierten Forschungszweig „Resistance to Change“ der angloamerikanischen Management-Forschung wird versucht Ursachen des Widerstands einzelner Organisationsmitglieder gegen Veränderungen zu erkennen (vgl. Piderit, 2000). Der Ursprung dieses Forschungszweigs wird in der empirischen Untersuchung von Coch und French (1948) gesehen. Ausgehend von deren Ergebnis, dass sich Widerstand durch mangelnde Einbeziehung der betroffenen Organisationsmitglieder erklären lässt, hat sich ein anhaltender Strom an Publikationen entwickelt. Bis in die 1990er hat die Forschung dabei einen systemorientierten Ansatz verfolgt, der Ursachen auf der Makroebene suchte (vgl. Judge et

al., 1999; van Dam/Oreg/Schyns, 2008). Darauf folgte eine Verschiebung des Fokus auf die Ebene des Individuums und psychologische Ursachenforschung trat in den Vordergrund (vgl. van Dam/Oreg/Schyns, 2008). Die Erkenntnisse sollen Managern helfen, möglichen Widerständen vorzubeugen oder diese zu mindern, um Veränderungsprozesse schneller und einfacher abschließen zu können. Dies wird vor dem Hintergrund einer durch technologischen und gesellschaftlichen Wandel beschleunigten Veränderung der Organisationsumwelt diskutiert, die aus Sicht der Forschung eine erhöhte Veränderungsfähigkeit der Organisationen erfordert (vgl. D’Aveni, 1995).

An dieser Stelle sollen die kontemporären Theorien von Piderit (2000) und Strebel (1996) zur Erklärung der Entstehung von Widerstand gegen Veränderungen vorgestellt werden. Diese wurden ausgewählt, da sie zwei unterschiedliche Strömungen der kontemporären Forschung zur Entstehung von Widerständen repräsentieren. Die eine Strömung nähert sich der Erklärung aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive, deren Vertreter Piderit ist (vgl. Oreg, 2003; Vakola/Tsaousis/Nikolaou, 2004; Vince/Broussine, 1996), die andere Strömung aus der Perspektive der ökonomischen Theorie, deren Vertreter Strebel ist (vgl. Rousseau, 1995; Sparrow, 1998; Van den Heuvel, 2009).

Piderit (2000) hat das Konzept des Widerstands gegen Veränderung im organisationalen Kontext aufgegriffen und als erste Ambivalenz ins Feld geführt. Piderit (2000) erklärt das Verhältnis des Individuums zum Wandel mit dem Einstellungskonzept. Dieses beschreibt die emotionale und kognitive Bewertung eines Objekts durch ein Individuum. Piderit (2000) betrachtet die Einstellung der Organisationsmitglieder zu den Folgen der Veränderung. Die kognitiven und emotionalen Bewertungen dieser können in entgegengesetzte Richtungen zeigen. So kann zum Beispiel eine negative kognitive Bewertung mit einer positiven emotionalen Bewertung einhergehen. Ebenso können positive und negative kognitive Bewertungen bezüglich der Folgen der Veränderung parallel auftreten. Diese Widersprüche in der Bewertung einer Veränderung bezeichnet Piderit (2000) als Ambivalenz und stellt fest, dass diese häufig mit der Bewertung von Veränderungen einhergehen. Erst die wiederholte Bewertung führt zu einer Festigung der Einstellung in die Richtung der Bewertungen, die dominanter war. Es ist nach Piderit (2000) also nicht ex ante vorhersehbar, dass eine Veränderung zu einer negativen ablehnenden Einstellung führt oder einer positiven befürwortenden Einstellung. Individuelle Faktoren und das organisationale Umfeld entscheiden darüber, ob die Veränderung als Chance oder Bedrohung empfunden wird, das

heißt, ob der negative oder der positive Anteil der Einstellung dominiert. Der theoretische Rahmen von Piderit (2000) zeigt zum einen, dass Veränderungen nicht per se zu einer negativen Einstellung führt, zum anderen, dass der Bewertungsprozess von außen durch gezielte Förderung von positiven Emotionen und Kognitionen bezogen auf die Veränderung beeinflusst werden kann. Die Einstellung als verhaltensbestimmendes Konstrukt entscheidet dann letztlich darüber, ob ein Organisationsmitglied einen Widerstand gegen eine Veränderung leistet.

Einen Erklärungsrahmen für das individuelle Verhältnis zum Wandel aus ökonomischer Perspektive hat Strebel (1996) vorgestellt. Im Vordergrund steht in dieser Theorie die Beziehung zwischen dem Organisationsmitglied und der Organisation, die als eine individuelle abstrakte Übereinkunft zwischen Organisation und Mitarbeiter gesehen wird. Diese abstrakte Übereinkunft hat die drei Dimensionen formal, psychologisch und sozial. Die formale Dimension beschreibt die in Dokumenten wie dem Arbeitsvertrag und Organisationshandbüchern festgehaltenen Beschreibungen der Aufgaben, Leistungen und Gegenleistungen für ein Organisationsmitglied. Für das Organisationsmitglied bestimmt diese Dimension, was als Leistung erwartet wird, welche Aufgaben zu erfüllen sind und welche Vergütungen für die Leistung gewährt werden. Die psychologische Dimension beschreibt die implizite Komponente des Vertrags, die den immateriellen Leistungsausgleich bestimmt. Diese Dimension bestimmt das Engagement des Individuums auf Basis der Erfüllung der individuellen Bedürfnisse, die es von seiner Arbeit erwartet. Sie ist stark geprägt durch das Verhältnis zwischen dem Individuum und seinem direkten Vorgesetzten. Die soziale Dimension beschreibt das Verhältnis zwischen den individuellen Werten und den beobachtbaren Werten der Organisation und seiner Führung. Das Individuum beobachtet die bekundeten Werte und das Verhalten innerhalb der Organisation und bildet auf dieser Basis seine Bewertung der Übereinstimmung seiner Werte mit den Werten der Organisation. In Summe bestimmen diese Dimensionen der Übereinkunft, wie das individuelle Commitment eines Organisationsmitglieds ausgeprägt ist. Eine Veränderung im organisationalen Kontext bedeutet, dass die individuellen Übereinkünfte der betroffenen Organisationsmitglieder neu aufgestellt werden müssen (vgl. Strebel, 1996). Die neuen Erwartungen, Anforderungen und Werte, die sich aus der Veränderung ergeben, führen dazu, dass die grundlegenden Annahmen der bestehenden Übereinkünfte nicht mehr gültig sind. Die daraus für jedes Organisationsmitglied abgeleitete Austauschbeziehung zur Organisation kann daher nicht mehr auf Basis der alten Übereinkunft weitergeführt werden. Erst wenn eine neue

Übereinkunft auf den drei Dimensionen zwischen Organisation und dem Organisationsmitglied erreicht wird, entsteht ein neues Gleichgewicht, bei dem das Austauschverhältnis wieder konsistent mit den Kontextbedingungen aufgestellt ist.

Beide theoretische Ansätze haben gemein, dass die Ursachen für Widerstände in dem Individuum selbst und seiner Umwelt gesucht werden. Widerstände können daher nicht als von diesen beiden Bereichen losgelöste Erscheinungen betrachtet werden. Dies heißt zum einen, dass Widerstände durch gezielte Beeinflussung von außen abgeschwächt oder verhindert werden können, zum anderen heißt es aber auch, dass nicht jeder Widerstand von außen beeinflusst werden kann, wenn das Individuum selbst einer Beeinflussung nicht zugänglich ist.

4.2.3 Formen von Widerstand

Im organisationalen Kontext sind unterschiedliche Formen zu beobachten, in denen sich der Widerstand manifestiert. Diese lassen sich in aktive und passive Formen unterteilen (vgl. Watzka, 1987). Unter aktiven Formen werden Handlungen verstanden, die gezielt zur Verhinderung der Veränderungen ausgeführt werden. Unter passiven Formen werden Verhaltensweisen verstanden, die die Veränderung zwar be- oder verhindern, aber nicht ausschließlich zu diesem Zweck ausgeführt werden. Neben dieser Unterscheidungsebene können Widerstände auf der individuellen oder der kollektiven Ebene der Gruppe auftreten. Widerstände können sich entweder auf individueller Ebene oder auf Gruppenebene manifestieren. Die Kombination dieser Unterscheidungsmerkmale führt zu einer Matrix von Manifestationsformen, wie man in Abbildung 4.1 sehen kann. Die konkreten Formen, die man der Matrix entnehmen kann, sollen im folgenden Abschnitt beschrieben werden.

	Individuum	Gruppe
Aktiv	Agitation	Ressourcenblockade
	Zuwiderhandlung (Sabotage)	Privilegien
	Boycott	Beeinflussungsdruck
Passiv	Gewohnheit	Normen
	Selektive Wahrnehmung	Tabus
	Regression	Ablehnung
	Desengagement	

Abbildung 4.1: Manifestation der Widerstände auf individueller und Gruppenebene

Ein Individuum, das sich aktiv gegen eine Veränderung wie das Intrapreneurship wehrt, kann dies auf verschiedene Arten tun. Eine Auswahl von Handlungen, die einen besonders hohen Schaden anrichten könnten, soll hier vorgestellt werden. Zuerst sei Agitation zu nennen. Dieser der Politik entnommene Begriff beschreibt die gezielte Nutzung verschiedener Kommunikationsformen, sei es mündlich, per Handzettel, Email-Verteiler oder ähnlichem, um eine Veränderung zu diffamieren und zum Widerstand aufzurufen (vgl. Cacaci, 2006). Dies kann in der extremen Ausprägung dazu führen, dass gezielt Unwahrheiten über negative Konsequenzen einer Veränderung verbreitet werden. Je größer die Glaubwürdigkeit der agitierenden Person, desto stärker ist der anzunehmende Schaden für das Veränderungskonzept. Der zu erwartende Schaden kann eine Verunsicherung der Mitarbeiter bis hin zu einem Vertrauensverlust sein.

Mit Zuwiderhandlung wird eine Handlung beschrieben, die einer konkreten Handlungsanweisung zuwider läuft und deren Ziel entgegen wirkt, mit der Absicht eine Veränderung zu behindern (vgl. Cacaci, 2006). Die mildere Form ist der Boycott, womit die gezielte Auslassung einer Handlungsanweisung gemeint ist, mit der Intention ein Veränderungskonzept zu behindern. Solche Handlungen können einer Organisation einen beachtlichen Schaden zufügen, da sie den Prozessfluss unterbrechen und damit Ergebnisse verhindern können.

Die passiven Formen des Widerstands auf der Ebene des Individuums sind einer Zusammenstellung von Widerständen durch Watson (1975) entnommen. Dazu gehört die Gewohnheit, womit das Verharren in althergebrachten Handlungsmustern aus Furcht vor Neuerung gemeint ist. Die selektive Wahrnehmung beschreibt die Bildung von Vorurteilen bei Informationen, die nicht in das eigene Wahrnehmungsmuster passen. So könnten bei einem Veränderungskonzept wie dem Intrapreneurship die langatmigen Anpassungen von Strukturen als Bedrohung des eigenen Arbeitsplatzes durch Rationalisierungen missgedeutet werden. Regression beschreibt die Suche nach Sicherheit in bewährten Mustern. Dies kann zum Beispiel die Anwendung von veralteten Mitteln nach Einführung einer neuen EDV-Plattform bedeuten. Dies ist oft verbunden mit Desengagement, was die Reduzierung der inneren Beteiligung bei der Durchführung der zugewiesenen Aufgaben bedeutet.

Gruppen haben ein vergleichsweise höheres Potenzial, eine Veränderung zu verhindern, da sie über Funktions- und Abteilungsgrenzen hinweg handeln und oft sozialen Anpassungsdruck auf andere ausüben. Zu den aktiven Formen des Widerstands von Gruppen gegen eine Veränderung gehört die Ressourcenblockade. Darunter wird die gezielte Verweigerung einer für die Wertschöpfung der Organisation notwendigen Ressource gemeint, um eine Veränderung zu verhindern. Im konkreten Fall können dies Informationen, Leistungen oder ähnliche Formen von Ressourcen sein. Diese Form des aktiven Widerstands ist eine der Formen mit dem größten Schadenspotenzial. Die Verhinderung von Wertschöpfungsprozessen kann eine Organisation an empfindlicher Stelle treffen und ihre wirtschaftliche Erfolgsbasis gefährden. Dieses Druckmittel kann somit leicht missbraucht werden, um die Forderung der Rücknahme einer Veränderung durchzusetzen. Gruppen können Mitgliedern Privilegien gewähren. Durch dieses Mittel können Mitglieder gezielt an das Gruppeninteresse gebunden werden. Dieses Mittel kann dazu eingesetzt werden Unterstützer für die Abwehr einer Veränderung zu rekrutieren. Mit dem gleichen Ziel können Gruppen Druck auf andere Mitarbeiter durch soziale Ausgrenzung oder ähnliche Formen des Anpassungsdrucks ausüben.

Die passiven Formen auf der Ebene der Gruppe sind wie diejenigen auf der Ebene des Individuums meist nur indirekt für die Veränderung schädlich. Gleichwohl haben sie auf der Gruppenebene ein höheres Schadenspotenzial. Gruppen können Normen etablieren, die den Zielen einer Veränderung zuwiderlaufen. So ist zum Beispiel eine Norm der Verschwiegenheit von möglichen Verbesserungen konträr zu diesen Zielen. Mit Tabus sind

keine negativen Normen gemeint, sondern die Definition von Bereichen der Organisation, die aus Sicht der Gruppe auf keinen Fall einem Veränderungsprozess unterworfen werden dürfen. Meist sind dies Bereiche, die der Gruppe die Möglichkeit zur Privilegienvergabe ermöglichen. Mit Ablehnung wird der Umgang der Gruppe mit dem Veränderungsplan beschrieben. Ist dieser durch eine ablehnende Haltung gekennzeichnet, so ist dies auch eine passive Form des Widerstandes, da diese Haltung auch andere Mitarbeiter durch soziale Anpassung beeinflussen kann.

4.2.4 Widerstände und Intrapreneurship

Die vorangehenden Darstellungen haben deutlich gemacht, dass im Zuge von Veränderungen im organisationalen Kontext Widerstände auftreten können, die die Veränderung verzögern oder sogar verhindern können. Auch die Veränderungen, die im Zuge von entrepreneurialen Initiativen durch Organisationsmitglieder angestoßen werden, können solche Widerstände auslösen. Denn Intrapreneurship hat in der beschriebenen Form immer eine innovative Komponente. Diese geht mit der Ablösung von etwas Altem durch etwas Neuem einher. Diese Veränderung des Status quo wird nicht von allen Organisationsmitgliedern akzeptiert oder unterstützt, wie eingangs festgestellt wurde. Selbst wenn die Initiative für solche Veränderungen aus den Reihen der Organisationsmitglieder jeder Ebene kommt, bedeutet dies nicht, dass diese Initiativen weniger Widerstände hervorrufen, wenn sie auf der Ebene des mittlerem Managements oder darunter initiiert werden. Das Schadenspotenzial von Widerständen ist im Gegenteil viel höher, da bei solchen Initiativen die formale Macht zur Durchsetzung der Veränderung fehlt. Es ist daher bei einer Betrachtung der Störfaktoren für die Entwicklung von Intrapreneurship notwendig auch die Entstehung von Widerständen und deren Wirkung zu betrachten. In der Intrapreneurship-Forschung ist dieser Aspekt bisher nicht ausreichend berücksichtigt worden. Eines der Anliegen dieser Arbeit ist es diesen Umstand zu ändern und auch die Wirkung von Widerständen als Gegenstand der Intrapreneurship-Forschung zu etablieren.

Die wenigen Erkenntnisse zu Widerständen im Kontext von Intrapreneurship stammen aus dem Bereich der ökonomischen Innovationsforschung. Da Innovation eine Kernkomponente des Intrapreneurships ist, sind diese Erkenntnisse teilweise auch auf Intrapreneurship übertragbar. Madrid-Guijarro, Garcia und Van Auken (2009) konnten in einer empirischen

Studie zeigen, dass unter spanischen KMUs in der Region Murcia Widerstand gegen Veränderungen zu den Hindernissen gehört, die die Innovationsstärke dieser Unternehmen bremsen. Zu ähnlichen Ergebnissen kam Hewitt-Dundas (2006) in einer empirischen Untersuchung der Hemmnisse von Innovationen in kleinen und großen Produktionsstätten. Widerstände wurden auch in dieser empirischen Studie als Hemmnis für die Durchsetzung und Nutzung von Innovationen bestätigt. Auch eine empirische Studie in Deutschland, durchgeführt mit Daten des Mannheimer Innovationspanels, konnte zeigen, dass bei Innovationen die entstehenden „sunk costs“ des Humankapitals bei den Beschäftigten Widerstände auslösen können (vgl. Zwick, 2002). Die Studien zeigen, dass Widerstände von Organisationsmitgliedern zu den Hemmnissen von Innovationen in Organisationen zählen. Es ist daher zu erwarten, dass diese auch im Kontext von Intrapreneurship eine Rolle spielen. Die Erweiterung der Betrachtung der Hemmnisse für Intrapreneurship um die Widerstände kann weitere Erkenntnisse darüber liefern, warum in vielen Organisationen trotz teilweise günstiger Rahmenbedingungen entrepreneuriale Initiativen scheitern.

Die Konzepte Barrieren und Widerstände wurden in diesem Kapitel ausführlich dargestellt und die Verbindung zum Intrapreneurship gezogen. Die Ergebnisse dieses Kapitels fasst Tabelle 4.1 zusammen. Das hiernach folgende Kapitel stellt die Erkenntnisse zur Wirkung verschiedener organisationaler Rahmenbedingungen für Intrapreneurship vor, welche zu Barrieren und Widerständen führen können.

	Barrieren	Widerstände
Definition	Eine Barriere ist eine institutionelle Rahmenbedingung einer Organisation, die eine Veränderung im Kontext der Organisation be- oder verhindert.	Widerstand im organisationalen Kontext ist ein destruktives individuelles oder kollektives Verhalten, das als Reaktion auf eine Veränderung auftritt mit der Intention diese zu be- oder verhindern.
Entstehung	Die Entstehung von Barrieren lässt sich mit historischen Ereignissen und der Pfadtheorie erklären oder mit der organisationalen Evolutionstheorie und dem Selektionsmechanismus von Organisationen, der bestimmte Merkmale bevorzugt, die bei Veränderungen zu Barrieren werden können.	Aus psychologischer Sicht entstehen Widerstände durch die Überbewertung von negativen Konsequenzen von Veränderungen. Aus ökonomischer Sicht entstehen Widerstände bei Veränderungen durch die damit verbundene Auflösung der persönlichen Leistungsverträge.
Wirkung/ Formen	Man unterscheidet interne und externe Barrieren. Barrieren wirken als Bremse bei Veränderungen und Innovationen. Sie erzeugen eine Trägheit.	Widerstände lassen sich danach klassifizieren, ob sie bei Individuen oder Gruppen auftreten und ob sie aktiv oder passiv sind. Widerstände hindern Veränderungen und Innovationen durch das daraus resultierende Verhalten von Organisationsmitgliedern.
Bezug zu Intra- preneurship	Intrapreneurship kann durch Barrieren in der Organisation gehemmt werden. Mögliche Barrieren sind die Kultur, die Struktur oder die Führung.	Widerstände können die Akteure im Intrapreneurship-Prozess bremsen, wenn sie destruktiv auf diesen wirken, um eine Veränderung zu verhindern.

Tabelle 4.1: Übersicht zu Barrieren und Widerständen

5 Einflussfaktoren als Barrieren und Widerstände auf Intrapreneurship

Die Literatur zum Intrapreneurship hat eine Vielzahl von Einflussfaktoren identifiziert, die eine förderliche Wirkung auf die Ausprägung entrepreneurialer Aktivitäten in Form des Intrapreneurship-Prozesses in einer Organisation haben. Diese können in der Umwelt der Organisation oder der Organisation selbst begründet liegen. Da der Fokus dieser Arbeit auf möglichen Barrieren und Widerständen für Intrapreneurship innerhalb der Organisation liegt, sollen an dieser Stelle Einflussfaktoren vorgestellt werden, die Barrieren innerhalb der Organisation begründen können. Ausgehend von den diskutierten Modellen und einer Darstellung möglicher Ursachen für Barrieren von Sykes und Block (1989) sollen Einflussfaktoren aus den drei Bereichen Organisationskultur, -struktur und Führung betrachtet werden. Die Darstellungen des aktuellen Forschungsstandes zu diesen Einflussfaktoren dienen später als Basis für die Fallstudien und die Ableitung der Hypothesen zu möglichen Barrieren und Widerständen.

Die Ausführungen zu den Einflussfaktoren von Intrapreneurship gliedern sich in drei Abschnitte. Im Abschnitt 5.1 wird der Einfluss der Organisationskultur beschrieben, im Abschnitt 5.2 der Einfluss der Organisationsstruktur erläutert und im Abschnitt 5.3 der Einfluss der Führung einer Organisation dargelegt.

5.1 Kultur als Einflussfaktor

Mit Intrapreneurship ist im Gegensatz zum Entrepreneurship, wie in der Begriffsklärung deutlich gemacht wurde, ein Konstrukt gemeint, das im Kontext einer bestehenden Organisation zu beobachten ist. Die fundamentale Einheit einer Organisation sind die Mitglieder dieser. Diese bilden ein System von Beziehungen, ein soziales System. Innerhalb dieses Systems interagieren die Mitglieder auf Basis bestimmter Normen und Werte. Dieses Phänomen wird in der Managementforschung mit dem Konstrukt Organisationskultur beschrieben (vgl. Schein, 1984). Die Organisationskultur wird dabei als die abstrakte Repräsentation des Systems von Normen und Werten des sozialen Systems Organisation

gesehen. Die Organisationskultur wird als ein wichtiger Einflussfaktor auf das Verhalten der Organisationsmitglieder eingestuft, da sie die Gefühle, Gedanken und Wahrnehmung der Individuen beeinflusst (vgl. Schein, 1984). Auch Intrapreneurship ist auf der Ebene des Individuums letztlich ein Verhalten, bei dem Organisationsmitglieder auf eigene Initiative hin entrepreneuriale Projekte vorantreiben und umsetzen (vgl. de Jong/Wennekers, 2008). Auch dieses Verhalten wird durch die Organisationskultur beeinflusst, das heißt, je nach Art der Organisationskultur ist die Wahrscheinlichkeit des Auftretens dieses Verhaltensmusters unterschiedlich ausgeprägt. Der Erkenntnisstand zur Organisationskultur als ein Einflussfaktor auf die Organisation und Intrapreneurship soll in den folgenden Ausführungen ausführlich dargestellt werden und empirische Befunde zu diesem Zusammenhang vorgestellt werden.

Der Begriff der Kultur wurde in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts in der Management-Forschung populär (vgl. Degener, 2003). In Anlehnung an die Kultur und Sozialanthropologie, wurde das Konzept Kultur von der Management-Forschung übernommen. Das Interesse an der Kultur wurde genährt durch den Erfolg japanischer Unternehmen auf dem US-amerikanischen Binnenmarkt. Es wurde nach dem entscheidenden Vorteil gesucht, den japanische Unternehmen gegenüber ihren US-amerikanischen Konkurrenten aufweisen. Dieser wurde zu der damaligen Zeit in den anderen Werten der Mitarbeiter japanischer Unternehmen gesehen (vgl. Ouchi, 1980; Ouchi/Wilkins, 1985). Diese wurden generell als motivierter, verantwortungsbewusster und stärker am Unternehmen interessiert eingestuft. Die von den Mitgliedern einer Organisation geteilten Werte waren bis dahin kein Gegenstand intensiver Auseinandersetzung in der Management-Forschung. Zur Beschreibung dieser wurde daher das Kulturkonzept der Anthropologie auf die Einheit der Organisation übertragen. Diese Betrachtung wurde in der Management-Forschung dann auch auf ganze Länder, Regionen oder Branchen ausgeweitet (vgl. Chatman/Jehn, 1994; Christensen/Gordon; 1999; Gordon, 1991; Hofstede et al., 1990; McGrath/MacMillan, 1992; Mueller/Thomas, 2000; Phillips, 1994; Reynolds, 1986; Shane, 1992; Shane, 1993; Shane, 1994; Shane 1995; Shane/Venkataraman, 1996; Thomas/Mueller, 2000). All diesen Einheiten ist gemein, dass sie von der Management-Forschung als eine soziale Gruppe im Sinne der Kultur- und Sozialanthropologie betrachtet werden.

In sozialen Gruppen entwickeln sich durch die fortwährende Interaktion der Mitglieder Normen und Werte (vgl. Schein, 1984). Diese stellen ein gemeinsames Gerüst aus

Erfahrungen dar, das sich aus den Problemen, die von den Mitgliedern des sozialen Systems gelöst wurden, bildet. Die Mitglieder einer sozialen Gruppe entwickeln Muster, wie sie mit Problemen im Umgang miteinander oder mit Problemen entstehend aus der Umwelt der Organisation umgehen. Zahra, Hayton und Salvato (2004, S. 365) definieren in Anlehnung an den Organisationspsychologen Schein Organisationskultur als

„the coherent pattern of beliefs and values that represent acceptable solutions to major organizational problems”.

Diese Musterlösungen für Probleme werden in Form von Normen und Werten verinnerlicht, die das Verhalten der Mitglieder im Umgang mit zukünftigen Problemen beeinflussen:

„It is the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others.“ (Hofstede, 1991, S. 262).

Hofstede (1980) sieht in der Kultur einer sozialen Gruppe das Äquivalent zur Persönlichkeit eines Individuums. Die Basis für die Entwicklung einer differenzierten Kultur einer sozialen Gruppe ist eine über einen längeren Zeitraum fortgesetzte stabile Zusammensetzung der Mitglieder (vgl. Schein, 1984). Dann kann aus den gemeinsamen Problemlösungen eine Kultur entstehen. Organisationen wie Unternehmen, die auf eine längerfristige Existenz ausgerichtet sind, werden nach dieser Betrachtungsweise zu den sozialen Gruppen, die eine eigene differenzierende Kultur entwickeln können, gezählt. Die Kultur dient als ein stabiler Rahmen der sozialen Gruppe, der interne und externe Herausforderungen zu meistern hilft. Neuen Gruppenmitgliedern wird diese Kultur als ein verbindliches Element der Organisation beigebracht. Zugleich bringen neue Organisationsmitglieder auch eigene Erfahrungen in die Organisation mit ein, die zu Veränderungen der Organisationskultur führen können (vgl. Schein, 1984). Die Organisationskultur ist ein dynamisches Konstrukt, das sich insbesondere dann verändert, wenn neuartige Probleme für eine Organisation auftauchen, für deren Lösung die Organisation neue Wege beschreiten muss (vgl. Schein, 1984).

Die theoretischen Überlegungen zur Organisationskultur in der Management-Forschung sind das Ergebnis intensiver empirischer Forschung an Fallstudien (u. a. Peters/Waterman, 1991; Pettigrew, 1979; Schein, 1984; Wilkins/Bristow, 1987). Aus diesen Studien wurde der theoretische Rahmen der Organisationskultur abgeleitet. Hofstede et al. (1990) ist es aufbauend auf diesen theoretischen Rahmen gelungen das Konstrukt Organisationskultur in

einer quantitativen Studie zu bestätigen und zu messen. Dazu haben Hofstede et al. (1990) 1295 Organisationsmitglieder aus 10 Organisationen in Dänemark und den Niederlanden mit einem standardisierten Fragebogen interviewt. Die darin verwendeten Items repräsentierten eine Vielzahl in der Theorie angenommener Komponenten der Organisationskultur. Die Erhebung der Daten über zwei Länder und die Messung von einer Vielzahl von anderen individuellen Einflussfaktoren ermöglichte es Hofstede et al. (1990) einen Großteil von anderen Einflussfaktoren in ihrer statistischen Analyse zu berücksichtigen. In der Analyse ihrer Ergebnisse konnten Hofstede et al. (1990) zeigen, dass ein signifikanter Teil der Varianz eines Teils der extrahierten Faktoren nur durch die Mitgliedschaft der Individuen in einer Organisation erklärt werden konnte.

Die Ergebnisse von Hofstede et al. (1990) waren der Anlass für eine fruchtbare Weiterentwicklung der Forschung zur Organisationskultur. Unter der Annahme, dass die Organisationskultur messbar ist, entwickelte sich eine Vielzahl von quantitativen Studien, die die Wirkung oder Abhängigkeit dieser auf oder von anderen bekannten messbaren Konstrukten einer Organisation untersuchte (vgl. Chandler/Keller/Lyon, 2000; Denison/Mishra, 1995; Fey/Denison, 2000; Hatch, 1993). Zu beachten ist, dass in diesem Forschungszweig eine Vielzahl an Dimensionen der Organisationskultur verwendet wurde, um das Konstrukt Organisationskultur empirisch zu messen. Die Forschungsfrage einer Studie bestimmte, welche Dimensionen zur empirischen Messung der Organisationskultur herangezogen wurden. Die Generalisierbarkeit und Vergleichbarkeit der Ergebnisse dieser Studien ist daher kritisch zu betrachten.

Das Engagement von Organisationsmitgliedern für Veränderungen und Neuerungen in Form des Intrapreneurships in einer Organisation ist auch unter dem Aspekt der in der Organisation herrschenden Organisationskultur zu betrachten. Die Organisationskultur zeigt den Organisationsmitgliedern an, was erlaubt ist, was gefördert und was gefordert wird und letztlich von ihnen erwartet wird. Diese ungeschriebenen Rituale sind die Repräsentationen des dargestellten Systems von Normen und Werten. Auch entrepreneuriales Verhalten kann nicht losgelöst von diesem System betrachtet werden. Neue Organisationsmitglieder lernen die nicht kodifizierten Rituale in der täglichen Interaktion mit den anderen Organisationsmitgliedern und insbesondere mit den Vorgesetzten. Sie lernen, welches Verhalten als erwünscht und akzeptabel angesehen wird.

Die Wahrscheinlichkeit, dass Organisationsmitglieder in einer Organisation entrepreneuriale Projekte starten, wird nur dann hoch sein, wenn Intrapreneurship auch unter der herrschenden Organisationskultur als legitim eingestuft wird beziehungsweise als erwünscht empfunden wird. Die Organisationskultur kann in diesem Sinne als ein direkter Einflussfaktor auf die Intensität des Intrapreneurships innerhalb einer Organisation interpretiert werden. In einer Organisationskultur, die Normen und Werte repräsentiert, die mit Intrapreneurship in Verbindung stehendes Verhalten schätzt und fördert, ist nach dieser Argumentation die Intensität des Intrapreneurships höher als bei einer Organisationskultur, die für Intrapreneurship weniger förderliche Normen und Werte repräsentiert.

In einigen Modellen des Intrapreneurships ist die Organisationskultur auch als ein zentraler Einflussfaktor auf das Konstrukt Intrapreneurship identifiziert worden. Covin und Slevin (1991) sehen die Organisationskultur in ihrem Strukturmodell zum Intrapreneurship als eine der internen Variablen einer Organisation, die einen direkten Einfluss auf das Konstrukt Intrapreneurship haben. Diese Sicht wird in der Modellkritik von Zahra (1993a) bestätigt. Im von Zahra (1991) selbst aufgestellten Strukturmodell der Rahmenbedingungen des Intrapreneurships ist die Organisationskultur nicht direkt als eine Bedingung benannt. Es werden jedoch die Werte der Organisation als einer der bedeutenden Einflussfaktoren auf das Konstrukt Intrapreneurship angenommen, was als eine andere Formulierung für das angesehen werden kann, was an dieser Stelle unter Organisationskultur verstanden wird. Russell und Russell (1992) sehen die Organisationskultur als das zentrale Element in ihrem Modell der Rahmenbedingungen von Intrapreneurship als eine Unternehmensstrategie. Nach Russell und Russell (1992) kann Intrapreneurship als Unternehmensstrategie nur in einer innovationsförderlichen Organisationskultur erfolgreich sein. Im Prozessmodell von Hornsby et al. (1993) fehlt die Organisationskultur als eine Einflussgröße auf die Entscheidung eines Organisationsmitglieds für entrepreneuriale Aktivitäten. Jedoch werden Merkmale der Organisation als Einflussgrößen im Modell angenommen, die der Organisationskultur zugerechnet werden können. Zu diesen gehören die Merkmale „Time Availability“ und „Organizational Boundaries“. Mit „Time Availability“ beschreiben Hornsby et al. das Verhältnis der Organisation zur Zeit im Bezug auf die zulässige Dauer von Projekten. „Organizational Boundaries“ beschreibt das Verhältnis der Organisation zur Umwelt. Es stellt dar, ob eine Organisation offen für externe Signale ist oder eher intern orientiert ist. Als letztes soll das Strukturmodell von Antoncic und Hisrich (2001) genannt werden. Auch dieses betrachtet die Rahmenbedingungen für Intrapreneurship. Wiederum wird Organisationskultur

nicht direkt als Einflussfaktor benannt, jedoch werden wettbewerbsorientierte und individualistische Werte als positive Einflussfaktoren für Intrapreneurship angenommen.

Um den Einfluss der Organisationskultur auf Intrapreneurship empirisch zu messen, ist es notwendig diese in operationalisierbare Dimensionen zu unterteilen. Diesen Weg haben auch Russell und Russell (1992) sowie Antoncic und Hisrich (2001) in ihren Modellen gewählt, die im Gegensatz zu den anderen diskutierten Modellen empirisch geprüft wurden. Die Anzahl der Studien, die empirisch den Wirkungszusammenhang zwischen der Organisationskultur und Intrapreneurship untersucht haben, ist noch überschaubar. Die Dimensionen einer Organisationskultur, die dabei empirisch gemessen wurden, sollen hier vorgestellt werden.

Die Kulturdimension Individualismus vs. Kollektivismus beschreibt die Beziehung zwischen dem Individuum und der Gruppe (vgl. Blättel-Mink, 2004). In einer individualistischen Kultur sehen sich die Individuen als eine autonome von der Gruppe unabhängige Einheit. Das Individuum fühlt sich primär nur für sich selbst verantwortlich. In einer solchen Kultur wird das Streben nach der Verwirklichung eigener Ziele sehr hoch geschätzt. Das Selbstwertgefühl der Individuen ist in einer individualistischen Kultur von den persönlichen Erfolgen der Individuen abhängig. Die Bedeutung von Beziehungen zwischen den Individuen wird in einer individualistischen Kultur der Bedeutung der Verwirklichung der individuellen Ziele untergeordnet. In einer kollektivistischen Kultur definieren sich die Individuen über ihre Zugehörigkeit zu verschiedenen sozialen Gruppen. Das Individuum richtet seine Ziele an den Interessen der Gruppe aus. Das Individuum fühlt sich nicht nur für sich selbst, sondern auch für das Wohlergehen der Gruppe verantwortlich. Konsens und Kooperation werden als Mittel zum Erhalt der Harmonie innerhalb der Gruppe gepflegt, Konflikte durch Unterordnung und Kompromiss vermieden. Der Erhalt der Beziehungen innerhalb der Gruppe wird der Erreichung bestimmter Ziele untergeordnet (vgl. Adler, 2002; Chen/Chen/Meindl, 1998; Hofstede, 2001).

Das Konzept der Kulturdimension Individualismus vs. Kollektivismus ist in der Forschung zuerst auf der Ebene der nationalen Kultur definiert worden (vgl. Morris/Avila/Allen, 1993). In seiner Studie kultureller Dimensionen zur Unterscheidung der kulturellen Zugehörigkeit der Mitarbeiter eines multinationalen Unternehmens hat Hofstede (1980) feststellen können, dass Mitarbeiter aus Ländern wie den USA oder Großbritannien eine sehr hohe Ausprägung an Individualismus und Mitarbeiter aus Ländern wie Mexiko oder Thailand eine sehr hohe

Ausprägung an Kollektivismus aufweisen. Bezogen auf Intrapreneurship konnte ein Einfluss der Dimension Individualismus vs. Kollektivismus auf der Ebene der Landeskultur empirisch bestätigt werden (vgl. Eisenberg, 1999; Morris/Davis/Allen, 1994; Shane/Venkataraman, 1996).

Auf der Ebene der Organisation ist die Dimension Individualismus vs. Kollektivismus empirisch bisher wenig betrachtet worden (vgl. Morris/Avila/Allen, 1993), obwohl theoretisch im Zusammenhang mit spezifischen Bereichen wie beispielsweise Knowledge Management oder Total Quality Management darauf hingewiesen wurde, dass die Dimension auch auf dieser Betrachtungsebene von Relevanz ist (vgl. De Long/Fahey, 2000; Detert/Schroeder/Mauriel, 2000). Bezogen auf Intrapreneurship in einer Organisation führen theoretische Überlegungen Morris, Avila und Allen (1993) zu der Annahme, dass eine relativ ausbalancierte Ausprägung auf der Kulturdimension Individualismus vs. Kollektivismus mit einer hohen Ausprägung von Intrapreneurship verbunden ist. Empirische Ergebnisse deuten auf eine Bestätigung dieser Annahme hin (vgl. Morris/Davis/Allen, 1994; Zahra/Hayton/Salvato, 2004).

Die Dimension interne vs. externe Orientierung der Organisationskultur beschreibt die etablierten Annahmen innerhalb einer Organisation bezüglich des Verhältnisses zwischen der Organisation und ihrer Umwelt (vgl. Schein, 1984). Bei einer externen Orientierung reagieren die Organisationsmitglieder eher adaptiv auf Signale der Umwelt, da sie sich als abhängiger Teil dieser verstehen. Die Beobachtung von Marktentwicklungen und technologischen Trends ist in extern orientierten Organisationskulturen eine etablierte Praktik, um daraus mögliche Chancen oder Risiken abzuleiten. Kooperationen oder Austausch mit Kunden, Lieferanten und anderen Stakeholdern werden in extern orientierten Organisationskulturen als Möglichkeit zum Lernen genutzt. Als Resultat steht der Organisation eine breitere Wissensbasis zur Verfügung, was Möglichkeiten für neue innovative Problemlösungen schafft (vgl. Zahra/Filatotchev/Wright, 2009). Bei einer internen Orientierung tendieren die Organisationsmitglieder dazu die Umwelt zu ignorieren. Wissen und Fähigkeiten werden innerhalb der Grenzen der Organisation aufgebaut (vgl. Zahra/Hayton/Salvato, 2004). Austausch mit Stakeholdern wird abgelehnt, um das eigene Wissen zu schützen. Studien zu den Auswirkungen dieser Dimension der Organisationskultur wurden insbesondere von Vertretern der ressourcenbasierten Sicht durchgeführt. Dort wird diese Dimension als Marktorientierung bezeichnet (vgl. Hult/Ketchen/Slater, 2005).

Auf Basis von Fallstudien konnten Denison und Mishra (1995) feststellen, dass sich die Fähigkeit einer Organisation adaptiv auf Veränderungen in der Umwelt durch Anpassungen zu reagieren, positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg der betrachteten Unternehmen auswirkte. Bei der Überprüfung dieser Feststellung an einer großzahligen Stichprobe von US-amerikanischen Unternehmen konnten Denison und Mishra (1995) statistisch nachweisen, dass Organisationen mit einer starken externen Orientierung der Organisationskultur ein höheres Umsatzwachstum aufweisen. Dies deutet auf einen Zusammenhang mit der Erschließung neuer Geschäftsfelder hin, was ein Ergebnis entrepreneurialer Aktivitäten infolge wahrgenommener Chancen sein kann.

Auf einen Zusammenhang zwischen Intrapreneurship und der Marktorientierung einer Organisation weist die Studie US-amerikanischer Produktionsunternehmen im US-Bundesstaat Tennessee von Barrett und Weinstein (1998) hin. In einer Meta-Analyse empirischer Studien konnte Grinstein (2008) zeigen, dass die Innovationsstärke von Unternehmen von deren Marktorientierung, unterteilt in Kundenorientierung und Wettbewerbsorientierung, positiv beeinflusst wird. Marktorientierung kann als eine Folge einer hohen Ausprägung einer extern orientierten Organisationskultur interpretiert werden (vgl. Zahra/Hayton/Salvato, 2004). Innovation ist, wie bereits mehrfach dargelegt, ein inhärentes Element des Intrapreneurships. Diese Ergebnisse können daher als ein Indikator für einen möglichen positiven Zusammenhang zwischen Intrapreneurship und einer extern orientierten Organisationskultur gesehen werden.

Die Kulturdimension Flexibilität wurde in der Forschung zur Organisationskultur von Hofstede et al. (1990) mit den von ihnen empirisch identifizierten Faktoren „strikte vs. lockere Kontrolle“ und „normativ vs. pragmatisch“ beschrieben. Eine Organisationskultur mit einer hohen Flexibilität stellt die situativen Bedingungen über formale Normen (vgl. Barrett/Weinstein, 1998). Formale Normen bilden den Grundrahmen, der die Einhaltung von Qualität und Sicherheit der Standardprozesse einer Organisation garantiert. Erfordert eine spezielle Situation, die von den Standardprozessen abweicht, eine Verletzung einer formalen Norm, werden solche Verstöße in einer flexiblen Organisationskultur als notwendig empfunden und nicht geahndet. Auch die Freiheit Entscheidungen zu treffen, wird in einer flexiblen Organisationskultur situativ geregelt. Es gelten die strukturell vorgegebenen Entscheidungswege, situativ bedingt kann von diesen jedoch abgewichen werden (vgl.

Detert/Schroeder/Mauriel, 2000). In einer flexiblen Organisationskultur wird ein offenes Kommunikationsklima über Abteilungsgrenzen hinweg gepflegt (vgl. Barrett/Weinstein, 1998). In einer unflexiblen Organisationskultur hingegen wird der verbindliche Charakter der formalen Prozesse und Strukturen betont. Abweichungen von diesen werden strikt abgelehnt, da sie als eine Gefährdung des reibungslosen Funktionierens der Organisation angesehen werden (vgl. Barrett/Weinstein, 1998). Die strikte Einhaltung vorgegebener Vorgehensweisen wird hingegen als besonders effizient und effektiv angesehen, selbst wenn situationsbedingt ein schnelles, flexibles und nicht vorgegebenes Vorgehen angebracht wäre (vgl. Bhardwaj/Sushil/Momaya, 2007a; Kanter, 1985).

Auf einen Zusammenhang zwischen der Flexibilitätsdimension der Organisationskultur und der Ausprägung Intrapreneurships weisen verschiedene empirische Studien hin. So deutet die Studie von Barringer und Bluedorn (1999) zum Einfluss strategischer Management-Praktiken auf einen Zusammenhang zwischen Flexibilität bei der strategischen Planung und Intrapreneurship hin. Die Flexibilität bei der strategischen Planung ist letztlich aber nur ein Indikator für eine flexible Organisationskultur. Barrett und Weinstein (1998) haben überdies den Zusammenhang zwischen Intrapreneurship und der Flexibilität der Administration in einer Studie US-amerikanischer Produktionsunternehmen untersucht und fanden Hinweise für eine positive Korrelation zwischen diesen. Eine Studie von Bhardwaj, Sushil und Momaya (2007a) lieferte Anhaltspunkte für einen Zusammenhang zwischen der Flexibilität der organisationalen Regeln und Intrapreneurship bei einer Stichprobe indischer Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen.

Die letzte zu betrachtende Dimension der Organisationskultur ist das Verhältnis zur Zeit. Diese Dimension beschreibt, ob in einer Organisation eher kurzfristige wirtschaftliche Erfolge oder eine langfristige Steigerung des Wertschöpfungspotenzials im Vordergrund stehen (vgl. Deal/Kennedy, 1982; Zahra/Hayton/Salvato, 2004). In kurzfristig orientierten Organisationskulturen liegt der Fokus auf der Optimierung des Erfolgs in der unmittelbaren Zukunft. Dies äußert sich in einer starken Effizienzorientierung, um kurzfristige Einsparungen zu realisieren (vgl. Quinn, 1986). Zur Eindämmung von Ineffizienzen werden kurzfristig orientierte Methoden und Instrumente der finanziellen Kontrolle eingesetzt. Ressourcen werden innerhalb der Organisation restriktiv zugeteilt, um ein hohes Niveau der Effizienz zu gewährleisten. Die Bedeutung der kurzfristigen Steigerung der Profitabilität wird höher eingestuft als die nachhaltige Erschließung neuer Einnahmequellen für den langfristigen

Erhalt des Geschäfts (vgl. Hitt et al., 1996). In langfristig orientierten Organisationskulturen wird hingegen der zentrale Fokus auf den Erhalt und die Entwicklung von Geschäftsfeldern und Einnahmequellen gelegt (vgl. Quinn, 1986). Dabei werden kurzfristig geringere Gewinnmargen oder sogar Verluste akzeptiert, wenn die Aktivitäten für den Erhalt der Organisation bedeutend sind. Dies ist verbunden mit der Bereitschaft Zeit und Ressourcen für Projekte zur Verfügung zu stellen, die erst langfristig einen Beitrag zu den Erträgen der Organisation bringen können. Auch Fehlschläge, die mit der Unsicherheit solcher Projekte verbunden sind, werden akzeptiert und als Möglichkeit zum Lernen für die beteiligten Organisationsmitglieder gesehen. Deren resultierendes Wissen wird als eine wertvolle Ressource in solchen Organisationen angesehen (vgl. Sathe, 2003).

MacMillan, Block und Narasimha (1986) haben in einer empirischen Studie zu den wahrgenommenen Barrieren der Manager von Venture-Einheiten großer Unternehmen die Erwartungen des Unternehmens bezüglich Zeit und Gewinnen als einen wichtigen Faktor identifiziert. Von den Venture-Managern wurden zu kurzfristige und zu hohe Erfolgserwartungen als eine wesentliche Barriere empfunden, die nicht mit einem Venture als einem neuen Geschäftsfeld realisierbar sind. Sykes und Block (1989) haben in einer auf Erfahrung basierten Zusammenstellung zu Praktiken, die Barrieren für den Erfolg von Corporate Venture-Einheiten sind, insbesondere die Betonung von kurzfristiger und rigider Planung, die auf vorhersagbare Ergebnisse innerhalb eines kurzen Zeitraums zielt, als Barriere identifiziert. Denison und Mishra (1995) konnten in einer Studie zeigen, dass eine langfristige Orientierung der Organisationskultur verbunden mit einer konkreten Mission eine positive Korrelation mit subjektiven und objektiven Messgrößen des Unternehmenserfolgs aufweist. Zahra (1996) konnte in einer empirischen Studie an Unternehmen aus dem US-amerikanischen Fortune 500 Index belegen, dass bei Publikumsgesellschaften mit hohem Anteil von Anteilseignern mit langfristig orientierten Investitionszielen Intrapreneurship stärker ausgeprägt ist als bei einem hohen Anteil von Anteilseignern mit kurzfristig orientierten Investitionszielen.

Es konnte in den Ausführungen dieses Kapitels deutlich gemacht werden, dass es zahlreiche empirische Belege dafür gibt, dass die Organisationskultur ein wesentlicher Einflussfaktor auf Intrapreneurship ist. Es wurde dabei gezeigt, dass die bekannten Ergebnisse nach den Dimensionen Individualismus vs. Kollektivismus, interne vs. externe Orientierung, Flexibilität und Kurz vs. Langfristorientierung geordnet werden können. Dies sind die relevanten

Dimensionen der Organisationskultur in deren Wirkungsbeziehung auf Intrapreneurship. Die positive Wirkungsrichtung dieser Dimensionen konnte empirisch belegt werden. Es kann daher vermutet werden, dass auch eine negative hemmende Wirkung dieser auf Intrapreneurship besteht. Diese negative Wirkung tritt in Form einer Barriere auf, die es im Rahmen dieser Arbeit zu untersuchen gilt.

5.2 Struktur als Einflussfaktor

Neben den informalen Aspekten einer Organisation, die das Konstrukt Organisationskultur beschreibt, existieren in einer Organisation formal festgelegte Strukturen, die die Organisationsstruktur beschreibt. Dazu gehören formal festgelegte Kommunikationskanäle, Autoritätsbeziehungen und Arbeitsabläufe in der Organisation (vgl. Ireland/Covin/Kuratko, 2009). Organisationsmitglieder agieren innerhalb dieser Strukturen. Diese formalen Strukturen stellen die Grenzen oder Bahnen dar, die den Organisationsmitgliedern anzeigen, welcher Handlungsspielraum ihnen formal gewährt wird. Wenn Organisationsmitglieder entrepreneuriale Aktivitäten unternehmen, müssen sie dabei auch die formalen Strukturen der Organisation berücksichtigen. Diese können es ihnen erleichtern oder erschweren entrepreneuriale Aktivitäten zu verfolgen. Die Struktur ist demnach ein zu berücksichtigender Einflussfaktor für die Ausprägung von Intrapreneurship in einer Organisation (vgl. Dess/Lumpkin/McGee, 1999; Kuratko/Ireland/Hornsby, 2001; Süßmuth Dyckerhoff, 1995).

Bei der Studie der Literatur zum Einfluss der Organisationsstruktur auf Intrapreneurship wird deutlich, dass keine einheitliche Sicht darüber besteht, wie weit der Begriff Organisationsstruktur zu definieren ist. So ist vielfach eine inhaltliche Überschneidung mit Bereichen festzustellen, die hier der Organisationskultur, oder der Unternehmensführung zugerechnet werden. Dies wird bei empirischen Studien auch in der Gestaltung der Items für die Messung der Organisationsstruktur offensichtlich, die teilweise mit Items zur Messung der anderen hier zu betrachtenden Konstrukte identisch sind (vgl. Birkinshaw, 1999; Hornsby et al., 1993).

Die Betrachtung der Struktur von Organisationen hat eine lange Tradition in der Management-Forschung (vgl. Chandler, 1962; Williamson, 1975). Dabei wird unter Struktur zunächst der formale Aufbau der Organisation verstanden, das heißt der hierarchische Aufbau und die Unterteilung in verschiedene Einheiten wie Abteilungen, Fachbereiche oder Divisionen. Bei dieser Definition von Struktur hat jede Organisation eine einzigartige Struktur. Zur besseren Vergleichbarkeit dieser Strukturen konzentriert man sich in der Management-Forschung zum einen auf die Klassifizierung bestimmter archetypischer Strukturformen wie beispielsweise die Matrixorganisation oder die Betrachtung allgemeiner Merkmale von Organisationsstrukturen wie Formalisierung oder Zentralisierung (vgl. Pugh et

al., 1968). Beide Ansätze sollen hier für Intrapreneurship betrachtet werden, der Schwerpunkt liegt jedoch auf der Beschreibung allgemeiner Merkmale. Daher werden zunächst spezifische in der Forschung identifizierte strukturelle Ausgestaltungsmöglichkeiten für entrepreneuriale Projekte (Corporate Ventures) angerissen. Anschließend sollen detaillierter allgemeine Merkmale von Strukturen präsentiert werden, bei denen ein Einfluss auf Intrapreneurship festgestellt werden konnte.

Mögliche Umsetzungsformen der strukturellen Integration von Intrapreneurship sind von Burgelman (1984) identifiziert worden. Anhand der Dimensionen „operative Verbindungsstärke“ und „strategische Bedeutung“ hat Burgelman ein Raster von Formen erarbeitet (siehe Abbildung 5.1, 1984, S. 161). Diese stellen eine Klassifizierung der in Organisationen anzutreffender Formen dar und sollen an dieser Stelle nicht näher ausgeführt werden. Für eine detaillierte Betrachtung soll an dieser Stelle auf die Veröffentlichung von Burgelman (1984) verwiesen werden.

Operational Relatedness	Unrelated	3 Special Business Units	6 Independent Business Units	9 Complete Spin Off
	Partly Related	2 New Product/ Business Department	5 New Venture Division	8 Contracting
	Strongly Related	1 Direct Integration	4 Micro New Ventures Department	7 Nurturing and Contracting
		Very Important	Uncertain	Not Important
Strategic Importance				

Abbildung 5.1: Raster struktureller Ausgestaltungsmöglichkeiten von Burgelman

Eine der grundlegenden Darstellungen allgemeiner Merkmale von Organisationsstrukturen ist die Arbeit von Burns und Stalker (1961). Organisationsstrukturen befinden sich demnach auf

einem Kontinuum zwischen einem mechanistischen und einem organischem Pol. Am mechanistischen Pol sind Organisationen mit einer starren Bürokratie zu finden. Die optimale Ausprägung zwischen den Polen richtet sich nach den Anforderungen der Organisationsumwelt. In einer turbulenten Umwelt, die regelmäßige Anpassungen in Form von Innovationen erfordert, ist eine eher am organischen Pol angesiedelte Struktur erfolgsversprechend. Da Innovation eines der inhärenten Merkmale von Intrapreneurship ist, wird auch im Feld der Intrapreneurship-Forschung davon ausgegangen, dass eine organische Struktur förderlicher für Intrapreneurship ist als eine mechanistische Organisationsstruktur (vgl. Covin/Slevin, 1988; Ireland/Covin/Kuratko, 2009).

Die am häufigsten in der Intrapreneurship-Forschung betrachteten Merkmale einer organischen Organisationsstruktur im Gegensatz zur mechanistischen Organisationsstruktur sollen in diesem Absatz kurz vorgestellt werden. In einer organischen Organisationsstruktur ist die Zahl der Hierarchieebenen geringer als bei mechanistischen Organisationsstrukturen. Dies ist bedingt durch die geringere Zahl von Kontrollinstanzen innerhalb der organischen Organisationsstruktur (vgl. Kanter, 1982; Peters/Waterman, 1991). Die Kontrolle ist in organischen Strukturen weniger rigide und die Organisationsmitglieder tragen mehr Verantwortung für die Ausführung ihrer Aufgaben. Dies bedingt auch die breiteren Führungsspannen in organischen Organisationsstrukturen. Die Zahl der einer Führungskraft unterstellten Mitarbeiter ist höher als in mechanistischen Organisationsstrukturen (vgl. Quinn, 1985). Formale Vorschriften und Regelungen sind in organischen Strukturen nur schwach ausgeprägt. Im Gegensatz zu mechanistischen Strukturen wird weniger standardisiert gehandelt, sondern eher situativ (vgl. Covin/Slevin, 1988). Entscheidungen werden in organischen Strukturen an die unteren Ebenen dezentral delegiert. In mechanistischen Strukturen werden Entscheidungen eher zentral getroffen. Zusammenarbeit und Kooperation wird in organischen Strukturen über Bereichsgrenzen hinweg ermöglicht. In mechanistischen Strukturen arbeiten die verschiedenen Bereiche stark isoliert voneinander (vgl. Kanter, 1985).

Die Bedeutung des Einflussfaktors Struktur auf Intrapreneurship wird auch in Modellen des Intrapreneurships deutlich. Covin und Slevin (1991) sehen die Organisationsstruktur als eine der internen Variablen einer Organisation, die förderlich oder hinderlich für die Ausprägung von Intrapreneurship innerhalb einer Organisation wirken kann. Sie stellen die Hypothese auf, dass der Zusammenhang zwischen Intrapreneurship und dem Erfolg der Organisation durch verschiedene Merkmale der Organisationsstruktur wie strukturelle Komplexität oder

Organizität moderiert wird. Auch Zahra (1993a) bestätigt diese Annahme in seiner kritischen Überarbeitung des Modells von Covin und Slevin (1991). Im Modell von Zahra (1991) selbst findet sich die Organisationsstruktur ebenso unter den Einflussgrößen auf Intrapreneurship, die der Organisation zugeschrieben werden. Zahra (1993a) unterscheidet dabei die vier Eigenschaften Kommunikation, Umweltanalyse, Integration und Differenzierung der formalen Organisationsstruktur. Das Modell von Russell und Russell (1992) weist der Organisationsstruktur ebenso einen zentralen Platz unter den Einflussgrößen auf Intrapreneurship zu. Russell und Russell (1992) unterscheiden dabei die Eigenschaften Komplexität, Dezentralisierung und Formalisierung der Organisationsstruktur. Hornsby et al. (1993) verweisen nur auf das Merkmal „Work Discretion/Autonomy“, was sie als Freiheit zu eigenen Entscheidungen und geringe formale Kontrolle der Organisationsmitglieder beschreiben. Dies kann als ein Merkmal der Organisationsstruktur interpretiert werden. Im Modell von Antoncic und Hisrich (2001) ist ebenso kein direkter Verweis auf das Konstrukt Organisationsstruktur als Einflussgröße zu finden. Es wird jedoch die Nutzung formaler Kontrolle als Einflussgröße auf Intrapreneurship benannt, die von anderen Autoren der Organisationsstruktur zugerechnet wird.

Die bis hierhin dargestellten Erkenntnisse zu den Merkmalen einer für Intrapreneurship förderlichen Organisationsstruktur sind zum größten Teil durch Studien von einzelnen Unternehmen generiert worden. Die Zahl der quantitativen Studien mit einer größeren Stichprobe, die die Wirkung der Organisationsstruktur auf Intrapreneurship betrachten, ist noch überschaubar. Covin und Slevin (1988) führten eine Studie zur moderierenden Wirkung einer organischen Organisationsstruktur auf die Wirkungsbeziehung zwischen einem entrepreneurialen Management-Stil und dem Unternehmenserfolg durch. Die Studie zeigte, dass die organische Organisationsstruktur eine signifikante moderierende Wirkung hat. Erst ab einem bestimmten Schwellenwert der Ausprägung einer organischen Organisationsstruktur wirkt ein steigendes Maß des entrepreneurialen Management-Stils positiv auf den Erfolg. Vor diesem Schwellenwert wirkt ein entrepreneurialer Management-Stil sogar negativ auf den Unternehmenserfolg. Die Studie zeigt, dass ein Intrapreneurship fördernder entrepreneurialer Management-Stil nur dann positiv auf den Erfolg wirkt, wenn organische Strukturen es den Organisationsmitgliedern ermöglichen, mit entrepreneurialen Aktivitäten auf diesen Management-Stil zu reagieren. Den Zusammenhang zwischen den Merkmalen Formalisierung und Zentralisierung der Organisationsstruktur und der Ausprägung von entrepreneurialen Verhalten haben Caruana, Morris und Vella (1998) in einer Studie

maltesischer Exportunternehmen untersucht. Die Studie deutet auf einen negativen Einfluss der Zentralisierung und einen positiven Einfluss der Formalisierung hin. Das Ergebnis lässt sich unter Berücksichtigung der theoretischen Grundlagen so erklären, dass bei Dezentralisierung in Form von größerer Autonomie der Organisationsmitglieder beim Treffen von relevanten Entscheidungen auch das Niveau von Intrapreneurship steigt, da dies erst den notwendigen Handlungsspielraum für entrepreneuriale Projekte schafft. Bezogen auf die Formalisierung sind die Ergebnisse von Caruana, Morris und Vella (1998) so zu interpretieren, dass Formalisierung in Form von standardisierten und verbindlichen Prozessen und Vorgehensweisen förderlich für Intrapreneurship sein kann, da diese zu einer effektiveren Herangehensweise bei der wirtschaftlichen Nutzung von entrepreneurialen Initiativen führt (vgl. Kanter, 1985). Birkinshaw (1999) hat in einer Studie die Kontextfaktoren von entrepreneurialen Initiativen in den internationalen Niederlassungen multinationaler Unternehmen untersucht. Es konnte dabei festgestellt werden, dass Dezentralisierung der Entscheidungsgewalt in einem logistischen Regressionsmodell das Auftreten einer entrepreneurialen Initiative signifikant erklärt. Dieses Ergebnis wurde von Birkinshaw (1999) so interpretiert, dass die Dezentralisierung eine notwendige Voraussetzung aber noch kein Förderinstrument für entrepreneuriale Initiativen in internationalen Niederlassungen ist.

Die Darstellung der empirischen Ergebnisse zeigt, dass das Konzept von Burns und Stalker (1961) zur Klassifikation von Organisationsstrukturen in organische und mechanistische in der Intrapreneurship-Forschung in älteren Publikationen noch häufig verwendet wurde (vgl. Covin/Slevin, 1988; Covin/Slevin, 1991). In jüngeren Publikationen sind jedoch differenziertere Merkmale wie Formalisierung und Zentralisierung zur Messung des Einflusses der Organisationsstruktur verwendet worden (vgl. Birkinshaw, 1999; Caruana/Morris/Vella, 1998). Dies kann auf die bereits angedeutete starke inhaltliche Überlappung der Klassifikation von Burns und Stalker (1961) mit Bereichen, die zum aktuellen Forschungsstand dem Bereich der Organisationskultur zugeordnet werden, zurückgeführt werden. Die Klassifikation von Burns und Stalker (1961) in mechanistische und organische Organisationsstrukturen wird daher auch in dieser Arbeit einer differenzierteren Sichtweise ersetzt, die die konkreten Merkmale Zentralisierung und Formalisierung betrachtet.

5.3 Führung als Einflussfaktor

Organisationen weisen eine hierarchische Struktur auf. Diese ist dadurch gekennzeichnet, dass sie verschiedene Ebenen der Leitung und Führung vorsieht. Die Mehrzahl der Organisationsmitglieder steht dadurch in einer Beziehung zu einem oder mehreren in der Hierarchie übergeordneten Organisationsmitgliedern. Diese bestimmen durch die Setzung von Anreizen mit, welche Ziele Organisationsmitglieder anstreben. Damit können sie beeinflussen, ob es für Organisationsmitglieder eine attraktive Entscheidung darstellt entrepreneuriale Projekte zu initialisieren. Für die Umsetzung dieser Projekte ist die Unterstützung der übergeordneten Führungskräfte für Organisationsmitglieder mit entrepreneurialen Absichten notwendig. Diese können ihre innovativen Projekte nur dann verwirklichen, wenn sie die notwendige Förderung und den Freiraum dazu von ihren Vorgesetzten erhalten (vgl. Kuratko/Montagno/Hornsby, 1990). Die verschiedenen Führungsebenen (Top Management, mittleres Management und Team- beziehungsweise Abteilungsleiter) einer Organisation haben einen weitreichenden Einfluss darauf, ob dies erreicht wird, wie eine empirische Studie von Pearce, Kramer und Robbins (1997) zeigen konnte. Damit ist Führung ein wichtiger Einflussfaktor auf die Ausprägung von Intrapreneurship in einer Organisation. Die folgenden Ausführungen sollen diesen Zusammenhang zwischen Führung und Intrapreneurship beleuchten und empirische Ergebnisse zur Wirkung von Führung auf die verschiedenen Aspekte des Intrapreneurships vorstellen. Die Darstellungen sollen getrennt nach den angesprochenen Bereichen Anreizgestaltung und Unterstützung durch das Management vorgestellt werden. Die Darstellungen beginnen mit der Unterstützung durch das Management.

In den Modellen zu Intrapreneurship wird der Einfluss der Führung im Modell von Hornsby et al. (1993) berücksichtigt. In diesem wird konstatiert, dass die Unterstützung des Managements, die den Grad beschreibt, mit dem das Management Innovation als Aufgabe aller Organisationsmitglieder definiert und diese bei innovativen Vorhaben fördert und unterstützt, einen wichtigen Einfluss darauf hat, ob Organisationsmitglieder Chancen für entrepreneuriale Aktivitäten wahrnehmen und sich entscheiden entrepreneuriale Handlungen als Reaktion auf diese zu initiieren. In den anderen vorgestellten Modellen ist Führung als Einflussfaktor auch bei einer breiteren Interpretation nicht explizit berücksichtigt worden. Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass alle vorgestellten Modelle bis auf das Modell von

Hornsby et al. (1993) nur Wirkungsbeziehungen auf organisationaler Ebene auf die Ausprägung von Intrapreneurship betrachten. Der Aspekt der Führung wirkt jedoch auf der Ebene der Organisationsmitglieder direkt auf die Individuen und deren Verhalten, in diesem Fall entrepreneuriale Aktivitäten. Da Intrapreneurship, wie in dieser Arbeit bereits dargelegt wurde, auf der Ebene des individuellen Verhaltens betrachtet werden soll, wird an dieser Stelle im Gegensatz zu anderen Modellen auch der Einfluss der Führung auf Intrapreneurship diskutiert.

Allgemein wird der Aspekt der Unterstützung durch Führungskräfte in der Leadership-Forschung, einem etablierten Zweig der Management-Forschung betrachtet, der sich mit der Frage beschäftigt, wie Führungskräfte ihre Unterebenen beeinflussen. Die aktuelle Leadership-Forschung hat sich von den frühen Ansätzen der Untersuchung von Persönlichkeitsmerkmalen erfolgreicher Führungskräfte abgekehrt und sich der Betrachtung der Führung als einen sozialen Prozess in der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Geführten zugewendet (vgl. Antonakis/Autio, 2006). Gupta, MacMillan und Surie (2004) haben drei Perspektiven der kontemporären Leadership-Forschung herausgearbeitet, die im Kontext der entrepreneurialen Ausrichtung von Organisationen wie Innovation und Anpassung an eine sich schnell wandelnde Umwelt relevant sind:

- Transformationale Führung
- Teamorientierte Führung
- Wertbasierte Führung.

Das transformationale Führungsmodell ist die Antwort auf eine Lücke, die traditionelle transaktionale Führungsmodelle hinterlassen (vgl. Gupta/MacMillan/Surie, 2004). Diese basieren auf einer instrumentalen Rolle der Führungskraft, die nur das Austauschprinzip als Grundlage hat. Das erwünschte Verhaltensergebnis bei den Geführten wird durch die Steuerung der geeigneten Anreize und Bestrafungen versucht zu erreichen. Das transformationale Führungsmodell setzt dem das Prinzip Inspiration entgegen (vgl. Burns, 1978). Führungskräfte schaffen in diesem Modell ein gemeinsames höheres Ziel, das tieferliegende Bedürfnisse der Selbstverwirklichung anspricht. Bezogen auf das Führungsverhalten von Vorstandsvorsitzenden konnten Ling et al. (2008) in einer empirischen

Untersuchung zeigen, dass ein transformationaler Führungsstil gegenüber den Organisationsmitgliedern auf Vorstandsebene einen positiven Einfluss auf die Ausprägung von Intrapreneurship in der Gesamtorganisation hat.

Die teamorientierten Führungstheorien setzen den Fokus auf die Interaktion zwischen den Führungskräften und Teammitgliedern. Zu diesen zählt die LMX (Leader-Member Exchange) Theorie, die den Prozess der Führung aus rollentheoretischer Sicht betrachtet (vgl. Graen/Uhl-Bein, 1995). Führung ist nach dieser Theorie ein kontinuierlicher Prozess der Aushandlung der Rollen zwischen der Führungskraft und den Untergebenen. Zuletzt ist auch die wertbasierte Theorie der Führung relevant. In dieser fungieren Führungskräfte als Vorbilder, die eine ansprechende Vision formulieren und selbst mit Vertrauen und hohem Commitment an der Verwirklichung dieser arbeiten (vgl. House/Aditya, 1997). Durch ihr Verhalten kommunizieren die Führungskräfte ihr Vertrauen in die Fähigkeiten der Geführten die gesteckten Erwartungen an sie zu erfüllen.

Die Existenz einer relevanten Schnittmenge zwischen der Leadership-Forschung und der Entre-/Intrapreneurship-Forschung wurde von den Autoren Gupta, MacMillan und Surie (2004) sowie Antonakis und Autio (2006) konstatiert. Entre- wie Intrapreneure müssen zur Erreichung ihrer Ziele andere Individuen wie beispielsweise Kunden oder Kapitalgeber davon überzeugen, dass diese die Ziele unterstützen und mittragen. Im Bezug auf Intrapreneure ist der Aspekt der Führung sogar auf zwei Ebenen relevant, zum einen sind Intrapreneure selbst Geführte innerhalb einer Hierarchie, wie eingangs festgestellt wurde, zum anderen müssen sie wie Entrepreneure andere überzeugen ihren Plänen zu folgen und sind damit selbst in einer Führungsposition. Für den hier zu betrachtenden Zusammenhang ist nur erstere Ebene relevant, bei der ein Intrapreneur selbst auch Geführter ist. Die Frage, die dazu aus dieser Perspektive in der Intrapreneurship-Forschung gestellt wird, lautet, wie Führungskräfte Organisationsmitglieder unterstützen können, damit sie einen positiven Effekt auf die Ausprägung von Intrapreneurship in einer Organisation erreichen.

In der Literatur lassen sich drei Ansatzpunkte für die Managementunterstützung für Intrapreneurship finden: die Schaffung eines emotional und sozial förderlichen Kontexts, die Bereitstellung von Ressourcen und die politische Unterstützung bei Konflikten.

Bevor Organisationsmitglieder die Umsetzung eines entrepreneurialen Projektes vorantreiben, ist es zunächst notwendig, dass diese die Entscheidung fällen eine wahrgenommene Chance zu nutzen, um aus dieser Gelegenheit ein neues Geschäft zu entwickeln. Diese Entscheidung zu treffen und danach zu handeln, erfordert Organisationsmitglieder, die eine entrepreneuriale Denkweise und die Bereitschaft zu entrepreneurialem Verhalten entwickelt haben. Der vom Verhalten der Führungskräfte geschaffene emotionale und soziale Kontext spielt dabei eine wichtige Rolle für die Entwicklung bzw. Nutzung der entrepreneurialen Fähigkeiten der Organisationsmitglieder (vgl. Covin/Slevin, 2002). Die folgenden Merkmale des emotionalen und sozialen Kontexts werden in der Literatur zum Intrapreneurship als förderlich identifiziert:

- Aufbau von Commitment
- Berücksichtigung des Individuums
- Intellektuelle Förderung
- Abbau von Unsicherheit.

Der Aufbau von Commitment beinhaltet die Formulierung einer inspirierenden Vision, eine enthusiastische Arbeitshaltung, die ständige Suche nach Verbesserung und den Aufbau eines Zusammengehörigkeitsgefühls. Führungskräfte, denen es gelingt eine inspirierende Vision zu formulieren und diese so zu kommunizieren, dass sie die Geführten ansteckt, können dadurch die Geführten motivieren für die Erreichung eines gemeinsamen höheren Ziels kreative Lösungen zu entwickeln, wie Shin und Zhou (2003) in einer empirischen Studie belegen konnten. Mit einer enthusiastischen Arbeitshaltung können Führungskräfte ihren Geführten eine positive Grundhaltung zu ihren Aufgaben und ihrer Arbeit vermitteln (vgl. Gupta/MacMillan/Surie, 2004). Führungskräfte, die offen sichtbar ständig auf der Suche nach Verbesserungen sind regen ihre Geführten dazu an Vorschläge und Ideen für Verbesserungen zu äußern. Dies konnten Freese, Teng und Wijnen (1999) empirisch für Vorschlagssysteme in Organisationen feststellen. Damit die Geführten bereit sind sich gegenseitig zu unterstützen, ist es förderlich, wenn es den Führungskräften gelingt ein Gefühl der Zusammengehörigkeit aufzubauen, das Vertrauen schafft Wissen und Fähigkeiten unbefangen einzubringen (vgl. Zahra/Yavuz/Ucbasaran, 2006).

Zur Berücksichtigung des Individuums gehört das Eingehen auf die Bedürfnisse des Einzelnen, eine empathische Grundhaltung und die Förderung der persönlichen Entwicklung. Durch das Eingehen auf die Bedürfnisse jedes einzelnen Geführten, können die Führungskräfte den Geführten ein stärkeres Gefühl der Wertschätzung ihrer Person vermitteln, was zu einer besseren Kreativleistung der Geführten beitragen kann, was Shin und Zhou (2003) in einer empirischen Studie zur transformationalen Führung feststellen konnten. Eine empathische Grundhaltung der Führungskräfte kann eine Vorbildwirkung auf die Geführten haben, die dadurch stärker auf die Bedürfnisse und Emotionen untereinander achten, was zu einem positiveren Arbeitsklima beiträgt (vgl. Gupta/MacMillan/Surie, 2004). Wenn Führungskräfte die persönliche Entwicklung der Geführten durch Feedback und Beratung fördern, können die Geführten ihre Fähigkeiten erweitern, höhere Leistungen erbringen und ihre Kreativität steigern. Bezogen auf innovatives Verhalten wurde dies empirisch von Scott und Bruce (1994) in einer Studie zum Einfluss der vom LMX-Modell postulierten Qualität der Beziehung zwischen Führungsperson und Geführtem bestätigt.

Führungskräfte, die ihre Untergebenen intellektuell fördern, können dadurch die Kreativität und Neugier dieser wecken. Dies beinhaltet die Gewährung von Freiräumen bei der Bewältigung von Aufgaben, die Verteilung ganzheitlicher Aufgaben und die Anpassung der Aufgaben an die individuellen Fähigkeiten. Durch die Gewährung von Freiräumen bei der Bewältigung von Aufgaben können die Geführten ihre eigenen Fähigkeiten nutzen, um Probleme zu lösen. Dies kann deren Motivation und Kreativität fördern, wie Amabile et al. (1996) empirisch zeigen konnten. Durch die Verteilung ganzheitlicher Aufgaben können die Geführten ein besseres Verständnis für den Zusammenhang und Sinn einer Aufgabe entwickeln, was zu einer besseren Motivation und höherer Leistung beitragen kann (vgl. Kanter, 1985). Die Anpassung der Aufgaben an die individuellen Fähigkeiten eines Geführten hat zum Ziel Aufgaben zu stellen, an denen der Geführte sich weiterentwickeln kann. Eine herausfordernde Aufgabe kann wie Tierney und Farmer (2002) empirisch zeigen konnten eine positive Wirkung auf die Kreativleistung von Organisationsmitgliedern haben.

Durch den Abbau von Unsicherheit können Führungskräfte die Ängste der Untergebenen reduzieren und ihnen damit ermöglichen sich auf ihre Aufgaben zu konzentrieren und freier zu agieren. Dazu gehören die Aktivitäten Vertrauensaufbau und Voraussicht. Durch den Aufbau von Vertrauen können Führungskräfte Unsicherheiten reduzieren, die die

Aufmerksamkeit der Geführten von ihrer Arbeit ablenken. Dadurch kann die Leistung durch bessere Konzentration erhöht werden (vgl. Gupta/MacMillan/Surie, 2004). Mit Voraussicht können Führungskräfte durch das Vorwegnehmen möglicher Probleme die Geführten auf die Bewältigung dieser vorbereiten. Dies schafft bei diesen ein Gefühl der Sicherheit, was eine bessere Fokussierung auf die anstehenden Aufgaben ermöglicht (vgl. Gupta/MacMillan/Surie, 2004).

Die beschriebenen Verhaltensweisen der Führungskräfte tragen dazu bei einen emotionalen und sozialen Kontext in der Organisation zu schaffen, in dem Organisationsmitglieder sich dazu ermutigt fühlen auf eigene Initiative hin entrepreneuriale Projekte zu starten.

Für die Verfolgung von entrepreneurialen Projekten sind die Organisationsmitglieder auch auf Ressourcen angewiesen. Ein praktisches Beispiel für solche Ressourcen ist in einem Pharmaunternehmen der Zugriff auf ein Labor und das dazu notwendige Fachpersonal. Ein Mangel an Ressourcen kann entrepreneuriale Aktivitäten schnell ausbremsen (vgl. Amabile et al., 1996). Vielfach wird der Zugriff auf wertvolle Ressourcen durch das Management einer Organisation gesteuert. Dieses entscheidet, welche Ressourcen für welche Projekte bereitgestellt werden. Organisationsmitglieder sind daher bei entrepreneurialen Projekten bei der Zuteilung von benötigten Ressourcen vom Wohlwollen der Vorgesetzten abhängig, wenn sie selbst nicht über diese verfügen können. Der informelle Charakter in Frühphasen entrepreneurialer Projekte verschärft dabei die Abhängigkeit von wohlwollenden Führungskräften. Die Ressourcenzuteilung hängt in dieser Phase in besonderem Maße von der Unterstützung des Managements ab. Dieses hat die Möglichkeit Ressourcen aus dem offiziellen Budget für das informale Projekt umzuleiten, um diesem den notwendigen Input zu verschaffen. Die positive Wirkung der Verfügbarkeit von Ressourcen auf die Kreativität von Organisationsmitgliedern konnten Amabile et al. (1996) empirisch bestätigen.

Organisationsmitglieder benötigen bei entrepreneurialen Aktivitäten aber nicht nur Unterstützung in Form von Ressourcen. Bei entrepreneurialen Aktivitäten treten regelmäßig gegen diese gerichtete politische Prozesse auf (Shane/Venkataraman, 1996). Dies geht mit dem bereits beschriebenen Mangel an Formalisierung solcher Projekte in ihren Frühphasen einher. Die von solchen Projekten zu erwartenden Veränderungen rufen den Widerstand von Betroffenen hervor, deren Vorteilsposition dadurch bedroht sein könnte (siehe dazu Kapitel 7.4). Um solchen Widerständen in einer größeren Organisation zu begegnen, sind politische

Koalitionen notwendig, die die notwendige politische Macht sichern, um diese zu brechen (vgl. Ginsberg/Abrahamson, 1991). Intrapreneure auf mittleren und unteren Unternehmensebenen fehlt es an dieser politischen Macht. Dafür benötigen sie die Unterstützung wohlwollender Führungskräfte, die offen für Veränderungen sind und diese mit ihrer politischen Stellung in der Organisation gegen Widerstände durchzusetzen bereit sind. In der englischen Literatur wird eine Führungskraft, die einer Innovation gegen Widerständen zum Durchbruch verhilft, als Champion bezeichnet (vgl. Kanter, 1985; Shane/Venkataraman, 1996).

Die vorangehenden Ausführungen machen deutlich, dass das Management durch die Schaffung eines förderlichen sozialen und emotionalen Kontexts, der Bereitstellung von Ressourcen und die politische Unterstützung in Konflikten Intrapreneure unterstützen kann und damit positiv auf die Ausprägung von Intrapreneurship wirken kann. Es gilt in dieser Arbeit zu untersuchen, wie das Fehlen oder entgegengesetztes Führungsverhalten zu einer negativen Wirkung in Form einer Barriere führen können.

Die zweite zu betrachtende Komponente der Führung sind die Anreizstrukturen. In Organisationen existieren diverse Anreizstrukturen, die die Organisationsmitglieder dazu veranlassen, bestimmte Handlungen zu unternehmen oder zu unterlassen. Diese Strukturen sind bewusst so gestaltet, dass sie für die Organisationsziele förderliches Verhalten belohnen und abweichendes Verhalten bestrafen. Die Neigung von Organisationsmitgliedern innerhalb des Kontexts der Organisation entrepreneuriale Aktivitäten zu unternehmen oder zu diesen Unterstützung beizusteuern wird von diesen Anreizstrukturen beeinflusst. Die Gestaltung der Anreizstrukturen kann demnach dazu beitragen ein Umfeld zu schaffen, das dazu beiträgt, dass Organisationsmitglieder sich entschließen entrepreneuriale Aktivitäten im Kontext der Organisation zu unternehmen (vgl. Balkin/Logan, 1988). Die folgenden Ausführungen sollen die vorhandenen Erkenntnisse zur Wirkung verschiedener Gestaltungsmöglichkeiten des Anreizsystems auf Intrapreneurship vorstellen.

Allgemein gibt das Anreizsystem den Organisationsmitgliedern Auskunft über die folgenden Aspekte (vgl. Cornwall/Perlman, 1990):

- Die in der Organisation verfügbaren Anreize

- Die Kriterien, nach denen die Organisationsmitglieder die Belohnungen erhalten können
- Den Prozess, wie die Belohnungen verteilt werden.

Das Anreizsystem definiert demnach das Austauschverhältnis zwischen den Organisationsmitgliedern und der Organisation. Es legt fest, welche Gegenleistung die Organisationsmitglieder für die Erfüllung ihrer Aufgaben erwarten können (vgl. Kerr/Slocum, 1987). In der konkreten Ausgestaltung in der Organisation gliedern sich Anreize in materielle und immaterielle Entlohnungsmöglichkeiten. Materielle Entlohnung steht beispielsweise für monetäre Entlohnung, soziale Leistungen oder ein Dienstfahrzeug. Immaterielle Entlohnung hingegen steht beispielsweise für Anerkennung oder Fürsprache.

Die Wirkung der Anreizstrukturen auf das entrepreneuriale Verhalten von Organisationsmitgliedern wird in der Literatur aus zwei theoretischen Perspektiven betrachtet: der verhaltenstheoretischen Perspektive und der Perspektive der Ökonomie. Die Erkenntnisse beider Perspektiven sollen an dieser Stelle umrissen werden und im Anschluss Gemeinsamkeiten und Unterschiede aufgezeigt werden.

Aus der verhaltenstheoretischen Perspektive wird das Konstrukt der Motivation zur Analyse der Wirkung der Anreizstrukturen auf das entrepreneuriale Verhalten herangezogen. Als theoretisches Grundgerüst wird auf die Unterscheidung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation zurückgegriffen (vgl. Marvel et al., 2007). Intrinsische Motivation bezeichnet hierbei einen Zustand, bei dem nicht äußere Anreize zu einer Aktivität führen, sondern primär die Freude an der Aktivität selbst. Von extrinsischer Motivation spricht man hingegen, wenn eine Aktivität nur bei Anbieten einer Belohnung beziehungsweise Ausbleiben einer Strafe ausgeführt wird (vgl. Deci, 1972). Bezogen auf Kreativität deuten empirische Studien daraufhin, dass diese bei intrinsischer Motivation stärker ausgeprägt ist als bei extrinsischer Motivation (vgl. Amabile, 1985). Diese Ergebnisse sind konsistent mit der Feststellung, dass Intrapreneure primär intrinsisch motiviert sind, da Innovation, die Kreativität erfordert, eines der Merkmale von Intrapreneurship ist (vgl. Pinchot, 1988). Das Anreizsystem spricht hingegen die extrinsische Motivation der Organisationsmitglieder an. Die Erkenntnisse zur Wirkung extrinsischer Anreize auf das Verhalten intrinsisch motivierter

Intrapreneure ist bisher ein noch wenig bearbeitetes Forschungsfeld. Ergebnisse aus der Kreativitätsforschung deuten daraufhin, dass extrinsische Motivation die intrinsische Motivation verdrängen kann (vgl. Amabile, 1985). Die Gültigkeit für den Kontext des Intrapreneurships ist jedoch nicht geklärt. Eine Studie von Amabile et al. (2004) konnte zeigen, dass immaterielle Anreize wie Anerkennung durch Vorgesetzte eine signifikant positive Wirkung auf die Kreativität haben, materielle Anreize, in diesem Fall ausschließlich monetär, jedoch nicht. Dies bedeutet, dass aus motivationstheoretischer Sicht immaterielle Anreize positiv auf die Innovationstätigkeit wirken, materielle Anreize keinen Effekt zeigen. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen Marvel et al. (2007) in einer empirischen Studie der Motivation technischer Intrapreneure. So wurden eine herausfordernde Aufgabe und die Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten als wichtige Motivatoren identifiziert, die zu den immateriellen Anreizen gezählt werden können. Andere empirische Ergebnisse der Verhaltensperspektive deuten auf einen positiven Einfluss materieller Anreize auf die intrinsische Motivation hin, wenn die materielle Entlohnung an die individuelle Leistung der Organisationsmitglieder gebunden wird (vgl. Eisenberger/Cameron, 1996). Marvel et al. (2007) argumentieren, dass eine allgemeingültige Bindung der materiellen Anreize an die individuelle Leistung einen positiven Einfluss haben kann, der Versuch spezifische kreative oder innovative Leistungen durch dafür besonders bereitgestellte monetäre Entlohnung aber negativ beziehungsweise gar nicht wirken könnte, da dafür nur die intrinsische Motivation entscheidend ist. Die Bindung der Entlohnung an die individuelle Leistung könnte demnach dazu beitragen die Motivation auch in den schwierigeren Phasen der Umsetzung von entrepreneurialen Projekten aufrecht zu erhalten.

Die Betrachtung der Wirkung der Anreizstrukturen auf das Intrapreneurship aus der Perspektive der Ökonomie erfolgt auf Basis des theoretischen Konzepts der Prinzipal-Agenten-Theorie. Diese bietet ein Erklärungsmodell für das Handeln von Menschen in Hierarchien, wobei der Prinzipal den Agenten anstellt, um diesem eine Aufgabe zu übertragen. Dabei entsteht das Problem der Informationsasymmetrie. Dem Prinzipal stehen nicht ausreichend Informationen zur Verfügung, um abzuschätzen, ob der Agent die übertragene Aufgabe nach den Zielen des Prinzipals ausführt. Die grundlegende Annahme dieses Modells ist dabei, dass alle Wirtschaftssubjekte ihren eigenen Nutzen maximieren. Der Agent wird daher immer zur Nutzenmaximierung seine eigenen Ziele verfolgen, was zu Konflikten mit den Zielen des Prinzipals führen kann. Eine weitere Annahme dieses Modells ist die Unterscheidung der Risikoneigung der Akteure. Prinzipalen wird dabei eine höhere

Risikoneigung zugeschrieben als Agenten, weil Agenten weniger Möglichkeiten haben ihr Risiko zu diversifizieren (vgl. Hayton, 2005). Übertragen auf entrepreneuriales Verhalten interpretiert Hayton (2005) dies so, dass das Risiko, das Organisationsmitglieder bei entrepreneurialen Aktivitäten eingehen, von diesen höher eingeschätzt wird als von den Unternehmenseignern, den Prinzipalen, die darin eine Chance für zukünftiges Wachstum und höhere Einnahmen der Organisation sehen. Daher argumentiert Hayton (2005) sollten Anreizstrukturen das Risiko der Agenten bei entrepreneurialen Aktivitäten berücksichtigen und durch eine Kopplung der Anreize an spezielle Verhaltensweisen oder Investitionen die Agenten zum Risiko ermuntern. Dies sollte auf einer Messung der innovativen Beiträge und Investitionen der Organisationsmitglieder basieren, an die ein Teil der materiellen und immateriellen Belohnungen gekoppelt wird. Empirische Unterstützung findet Hayton (2005) für diese Annahme in den Studien von Balkin und Gomez-Mejia (1987) sowie Balkin, Markman und Gomez-Mejia (2000), die zeigen konnten, dass in Hightech-Unternehmen, die im besonderen Maße von entrepreneurialen Aktivitäten der Organisationsmitglieder profitieren (vgl. Hayton, 2005), die Anreizstrukturen so gestaltet sind, dass die monetäre Entlohnung an die individuelle Leistung beziehungsweise die Unternehmensleistung gekoppelt ist. Dies ging einher mit einer höheren Zahl an Innovationen, einem Indikator für die Ausprägung des Intrapreneurships. Prägnantere Ergebnisse zur Unterstützung der Theorie von Hayton konnten Monsen, Patzelt und Saxton (2009) in einer Studie zur Bereitschaft zur Mitarbeit an einem entrepreneurialen Projekt liefern. Die Studie zeigte, dass der positive lineare Zusammenhang zwischen der Höhe der Gewinnbeteiligung und der Bereitschaft an einem entrepreneurialen Projekt teilzunehmen durch die drei Risiken Misserfolg, Jobverlust und Einkommensverlust moderiert wird. Je höher eines der drei genannten Risiken ausfiel, desto schwächer war die Wirkung der Höhe der Gewinnbeteiligung auf die Bereitschaft zur Teilnahme an einem entrepreneurialen Projekt. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen deutlich, dass die Risikowahrnehmung der Organisationsmitglieder eine bedeutende Rolle für die Beziehung zwischen gewinnabhängiger Vergütung und der Bereitschaft an entrepreneurialen Projekten teilzunehmen hat. Es ist anzumerken, dass alle betrachteten Studien nur die materiellen Anreize betrachteten. Die immateriellen Anreize wurden von diesen nicht berücksichtigt. Zusammenfassend ist aus der Perspektive der Prinzipal-Agenten-Theorie die erfolgs- und leistungsabhängige Entlohnung ein effektiver materieller Anreiz, um entrepreneuriales Verhalten zu fördern, da dadurch die Organisationsmitglieder für damit verbundene Risiken kompensiert werden.

Vergleicht man die beiden vorgestellten Perspektiven wird deutlich, dass beide zu einem ähnlichen Ergebnis bezüglich der Wirkung materieller Anreize auf die Ausprägung von Intrapreneurship in einer Organisation kommen. Jedoch ist die Argumentation für die Ursachen dieses Zusammenhangs unterschiedlich, da beide Theorien andere Grundannahmen zu den grundlegenden Motiven der Individuen treffen. Unabhängig von den Motiven ist für eine Organisation aber die bedeutendste Frage, wie Organisationsmitglieder, die entrepreneuriale Aktivitäten antreiben, gehalten werden können. Die verhaltenstheoretische Perspektive sowie die ökonomische Perspektive zeigen, dass Intrapreneure ihr Projekt als allerletztes zum Wohle der sie beschäftigenden Organisation starten, vielmehr sind sie von individuelleren Motiven getrieben. Das bedeutet aber auch, dass sie nur eine geringe Bindung an die Organisation haben und sich schnell dazu entscheiden können ihr Projekt in einer anderen Organisation oder als Entrepreneur fortzusetzen. Eine weitere Frage, die in den Theorien offen bleibt ist, wie individuelle Leistungen im Kontext entrepreneurialer Aktivitäten und Projekte zu messen sind. Die Problematik in diesem Kontext besteht darin, dass finanzielle Kennziffern für entrepreneuriale Projekte im Frühstadium in der Regel negativ ausfallen und damit als Leistungsindikator ausfallen. Zur Lösung dieses Dilemmas empfehlen sowohl Block und Ornati (1987) sowie Sykes (1992) die Orientierung an Meilensteinen als Leistungsindikatoren. Jedoch auch dieser Lösungsvorschlag erscheint vor dem Hintergrund der dynamischen Natur von entrepreneurialen Projekten problematisch, da die Erreichung von Meilensteinen sich verzögern kann oder gar ganz andere Pfade, die jenseits der Meilensteine liegen, beschritten werden.

Zwei praktische Vorschläge zur Lösung der noch offenen Probleme der Gestaltung der Anreizstrukturen präsentiert Kaufmann (2003) in seiner Betrachtung für Intrapreneurship förderlichen Instrumente der Personalwirtschaft: das Cafeteria System und Intra-Kapital. Durch die direkte Berücksichtigung individueller Motive und Bedürfnisse bei der Vergütung und Belohnung erscheint das Cafeteria-System als eine brauchbare Alternative zu klassischen starren Vergütungssystemen, da es die möglichen Freiräume für Organisationsmitglieder mit entrepreneurialen Bestrebungen bietet. Das Intra-Kapital bietet eine Möglichkeit Intrapreneure an die Organisation durch das Ansparsystem zu binden. Beide Systeme sollen an dieser Stelle kurz vorgestellt werden.

Als Äquivalent zum Kapital des Unternehmers wurde das Intra-Kapital entwickelt. Dieses wird innerhalb einer Organisation für die Finanzierung von Innovationsvorhaben und neuen

Geschäftsbereichen vergeben (vgl. Pinchot, 1988). Das Kapital ist zeitlich ungebunden und kann frei verwendet werden. Eine mögliche Variante des Intra-Kapitals ist, dass Mitarbeiter sich dieses verdienen können. Das Intra-Kapital kann einen starken Anreiz für Intrapreneure bieten, da es ihm ermöglicht seine Ideen ohne finanzielles Risiko zu verwirklichen. Nach Pinchot zeichnet sich ein formelles Intra-Kapitalsystem durch folgende fünf Elemente aus (vgl. Pinchot, 1988):

- Zwischen dem Intrapreneur und der Organisation wird die Übernahme von gemeinsamen Risiken vereinbart. Die Organisation trägt das finanzielle Risiko und der Intrapreneur übernimmt einen Teil dieses Risikos in Form von Gehaltskürzungen oder Arbeitszeitverlängerung. Trotzdem kann dies für einen Intrapreneur attraktiv sein, da er seine Aufgabe frei wählen kann und ihm für die Umsetzung seines Projektes die Ressourcen der Organisation zur Verfügung stehen.
- Ein Verfahren wird festgelegt, das den Erfolg des Projektes misst. Kosten, die durch das Projekt intern entstehen, zum Beispiel durch interne Dienstleistungen, werden diesem zugerechnet.
- Eine Verteilung des Gewinns wird festgelegt. Dies kann auf drei Arten erfolgen. Der Gewinn wird dem allgemeinen Gewinn der Organisation zugerechnet. Er wird als Boni oder Gewinnbeteiligung verrechnet. Er kann auch dem Intra-Kapital wieder angerechnet werden.
- Für bestimmte Ereignisse muss im Vorfeld ein Verfahren geklärt werden. Dazu gehört der Fall, dass der Intrapreneur das Projekt verlässt. Ebenso zählt die Reintegration des Projektes in die Organisation dazu.
- Die Unabhängigkeit und verdiente Belohnungen des Intrapreneurs müssen gewahrt werden, damit keine Enttäuschung der Betroffenen eintritt, die auch einen demotivierenden Effekt auf andere Mitarbeiter haben kann.

Das Cafeteria-System ist ein Vergütungsinstrument zur Individualisierung und Flexibilisierung der Vergütung. Dadurch soll eine bessere Anpassung der Vergütung an die individuellen Präferenzen der Mitarbeiter gewährleistet werden (vgl. Berthel, 2000; Dycke/Schulte, 1986; Langemeyer, 1999; Lawler, 2000; Wagner/Grawert/Langemeyer,

1992). Ein Cafeteria-System ist so aufgebaut, dass der Mitarbeiter sich aus einem Spektrum bestimmte Leistungen nach seinen Präferenzen auswählen kann. Dies können materielle Leistungen in Form von Versicherungen oder auch Zeitleistungen sein. Das Budget für einen Mitarbeiter bleibt dabei für die Organisation gleich, nur die Bestandteile seiner Vergütung können flexibel gestaltet werden. In Deutschland wird diese Flexibilität jedoch durch zahlreiche Steuer- und Sozialgesetze eingeschränkt (vgl. Berthel, 2000).

Dieses Kapitel zeigte, welchen Einfluss die Führung einer Organisation auf die Ausprägung von Intrapreneurship haben kann. Dabei wurden die zwei Bereiche Managementunterstützung und Anreizgestaltung betrachtet. In beiden Bereichen wurden empirische Studien vorgestellt, die belegen, dass die Managementunterstützung und die Anreizgestaltung einen Einfluss auf Intrapreneurship haben.

Zusammenfassend stellte dieses Kapitel die bekannten Wirkungen der Organisationsmerkmale Kultur, Struktur und Führung auf Intrapreneurship vor.

Bei der Organisationskultur wurde dieser Einfluss nach den Kulturdimensionen

- Individualismus vs. Kollektivismus
- interne vs. externe Orientierung
- Flexibilität
- Kurz vs. Langfristorientierung

getrennt dargestellt.

Bei der Organisationsstruktur wurden die Merkmale

- Formalisierung
- Zentralisierung

beim Einfluss auf Intrapreneurship hervorgehoben.

Bezogen auf den Einfluss der Führung auf Intrapreneurship wurden die Komponenten

- Managementunterstützung für Intrapreneurship
- Anreizgestaltung

gesondert betrachtet. Abbildung 5.2 fasst die betrachteten Wirkungen zusammen.

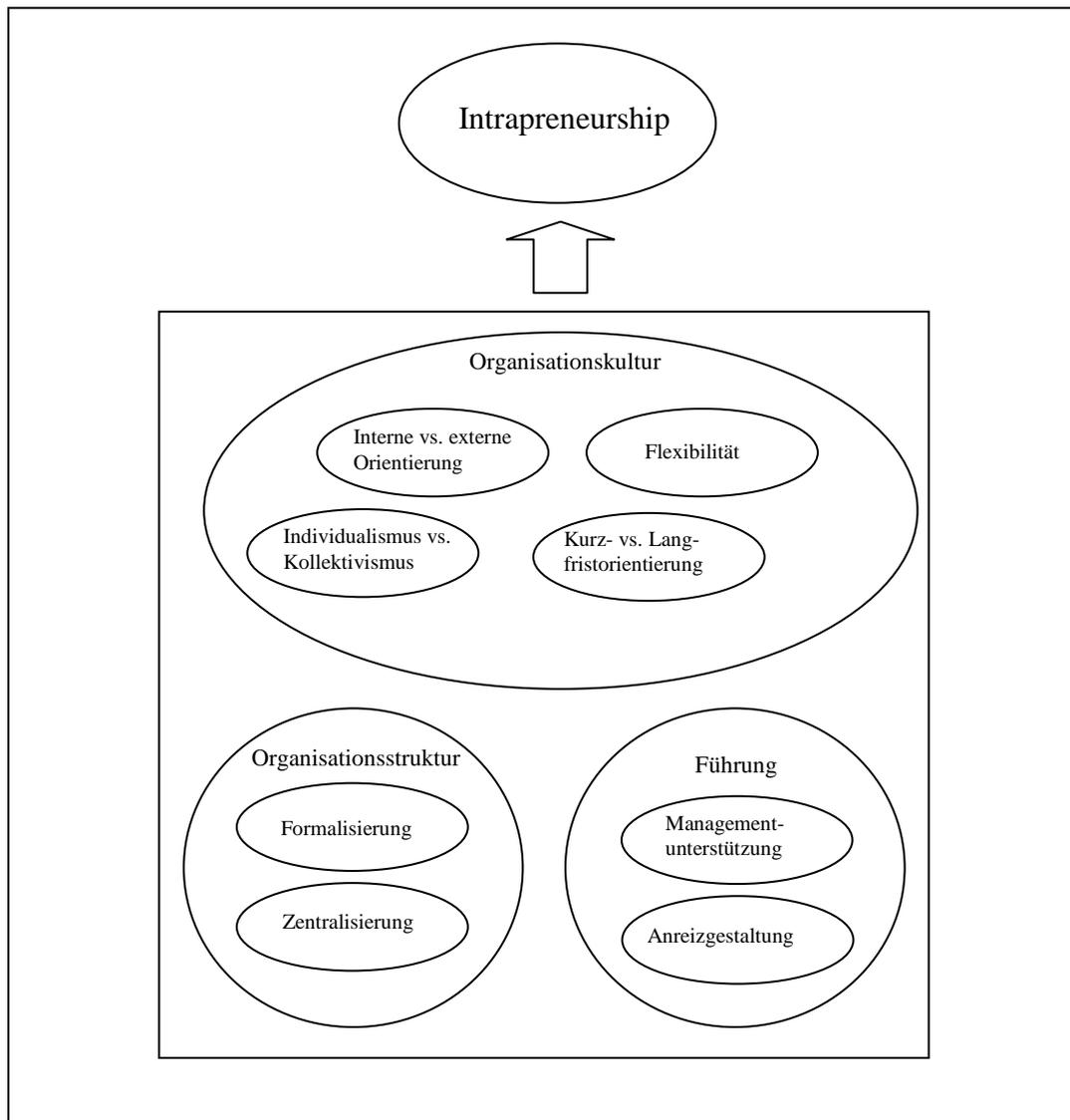


Abbildung 5.2: Modell der Einflussfaktoren auf Intrapreneurship

6 Fallstudien

Das theoretische Rahmengerüst der Barrieren und Widerstände im Kontext von Intrapreneurship wurde aus Erkenntnissen der Literatur zu Entrepreneurship, Innovation und Change Management abgeleitet. Empirische Erkenntnisse zur Wirkung der Barrieren und Widerstände im Kontext von Intrapreneurship sind noch rar. Eine empirische Untersuchung der Barrieren und Widerstände sollte daher zunächst explorativ die Existenz dieser im Kontext von Intrapreneurship untersuchen. Zu diesem Zweck wurden zwei Fallstudien durchgeführt. Als Rahmengerüst der Untersuchung wurde ein Modell des Intrapreneurships ausgewählt, das die zuvor vorgestellten Einflussfaktoren abbildet. Die Fallstudien sollen in den folgenden Ausführungen dargestellt werden.

Zunächst wird die leitende Fragestellung der Fallstudien erklärt (6.1). Im Anschluss wird die Vorgehensweise bei den Fallstudien erläutert (6.2). Danach wird die Auswahl der Untersuchungsobjekte beschrieben (6.3). Es schließt sich die Darstellung der Ergebnisse der Fallstudien und die Interpretation dieser mithilfe des theoretischen Rahmengerüsts der Barrieren und Widerstände an (6.4 und 6.5). Abschließend werden die Ergebnisse der Fallstudien gegenübergestellt (6.6) und die Erkenntnisse für die weitere Untersuchung der Barrieren und Widerstände im Kontext von Intrapreneurship dargestellt (6.7).

6.1 Fragestellung

Die vorangehenden Kapitel haben gezeigt, welche förderliche Wirkung Intrapreneurship auf den langfristigen Erfolg von Organisationen im Wettbewerb haben kann. Es kann Organisationen helfen in einer dynamischen Umwelt schneller und effektiver als Wettbewerber auf Veränderungen zu reagieren und aus diesen Gelegenheiten abzuleiten für neue Geschäftsmöglichkeiten und Innovationen oder eine strategische Erneuerung der Organisation (vgl. Guth/Ginsberg, 1990). Viele Organisationen zeigen daher Ansätze diese Erkenntnisse in der Praxis umzusetzen und die notwendigen Voraussetzungen zu schaffen, um entrepreneuriale Initiativen und Aktivitäten seitens der Organisationsmitglieder zu fördern.

Trotz dieser Ansätze haben sich die Bedingungen für Intrapreneurship kaum verbessert und die Ausprägung von Intrapreneurship in den Organisationen ist nicht gestiegen. Die von vielen Organisationsmitgliedern positiv bewerteten Versuche zur Förderung von Intrapreneurship haben in der realen Arbeitssituation keine nachhaltigen Veränderungen bewirkt, sondern ein hohes Maß an Verunsicherung hinterlassen, da den Ankündigungen wenig merkbare Veränderungen folgten (vgl. Faust/Jauch/Deutschmann, 1998). Dies zeigt, dass die bisherigen Versuche zur Förderung von Intrapreneurship in der organisationalen Praxis weitestgehend erfolglos waren. Es existiert jedoch noch keine abschließende wissenschaftliche Untersuchung zu den Schwierigkeiten der organisationalen Praxis. An diesem Punkt soll die hier vorzustellende empirische Untersuchung ansetzen. Der vorgestellte theoretische Rahmen der Barrieren und Widerstände soll in einer empirischen Untersuchung angewendet werden, um die Probleme des Intrapreneurship-Prozesses in der organisationalen Praxis zu untersuchen. Es gilt zu klären, ob in einer empirischen Erhebung in Organisationen Probleme im Zusammenhang mit Intrapreneurship beobachtet werden können, die in das theoretische Rahmengerüst der Barrieren und Widerstände im Kontext von Intrapreneurship eingeordnet werden können. Dazu ist es notwendig explorativ empirische Erkenntnisse zu sammeln, an denen induktiv Kategorien gebildet werden können, die mit dem Konzept der Barrieren und Widerstände analysiert werden. Es wurden zwei Fallstudien durchgeführt. Die Fallstudien leitete die Fragestellung, ob auf Basis bekannter Einflussfaktoren des Intrapreneurships Barrieren und Widerstände abgeleitet werden können.

6.2 Untersuchungsaufbau

Wie im vorangehenden Kapitel beschrieben, soll diese Untersuchung explorativ empirische Erkenntnisse dazu liefern, welche Barrieren und Widerstände in Organisationen im Kontext von Intrapreneurship abgeleitet werden können. Dazu soll in diesem ersten Schritt ein qualitativer empirischer Forschungsansatz verfolgt werden. Diese Herangehensweise wurde gewählt, weil die theoretischen Erkenntnisse zu Barrieren und Widerständen im Kontext von Intrapreneurship nicht ausreichen, um auf dieser Basis allein deduktiv Hypothesen für eine quantitative Untersuchung abzuleiten. Um eine fundierte Basis für die Hypothesenableitung zu erarbeiten, wurde eine qualitative empirische Untersuchung in Form von Fallstudien durchgeführt. Der Aufbau dieser Basis erfordert die subjektive Interpretation des empirischen Datenmaterials, um zu abstrahieren, Kategorien zu bilden beziehungsweise zuzuordnen und theoretische Schlüsse zu ziehen (vgl. Lamnek, 2005; Miles/Huberman, 1994).

Dieser Ansatz folgt dem interpretativen Forschungsparadigma der sozialwissenschaftlichen Forschung (vgl. Lamnek, 2005). Im Zentrum dieses Paradigmas steht die Betrachtung der Lebenswelt. Die Lebenswelt als die von den Individuen als selbstverständlich angenommenen Grundstrukturen ihrer sozialen Umwelt wie Kultur, Gesellschaft und Persönlichkeit (vgl. Habermas, 1985; Miles/Huberman, 1994) ist von diesen bereits vorkonstruiert und kann daher durch Reflexion erkannt werden. Diese Reflexion soll in Form von Fallstudien erfolgen. Die Ergebnisse dieser Fallstudien bilden in Verbindung mit der bestehenden theoretischen Basis die Grundlage für die Ableitung der Hypothesen.

Kritiker werfen der qualitativen Sozialforschung Beliebigkeit und Willkür der Deutungen und Interpretationen sowie geringe Repräsentativität vor (vgl. Lamnek, 2005). Diese Kritik ist berechtigt, solange die Deutungen und Interpretationen nicht in einer quantitativen Untersuchung bestätigt werden können. Diese Schwachstelle versucht die vorliegende Arbeit jedoch dadurch auszugleichen, dass die qualitativen Ergebnisse im Anschluss in einer quantitativen Studie geprüft werden.

Als qualitative Methode wurde für den vorgestellten Forschungszweck die explorative Fallstudie ausgewählt. Diese ermöglicht im Rahmen eines explorativen Forschungsinteresses

eine detaillierte Betrachtung von Einzelfällen, aus der sich ein Rahmen für die Theoriebildung erarbeiten lässt (vgl. Eisenhardt, 1989; Lamnek, 2005).

Die Erhebung und Analyse der Daten folgte keinem festgelegten Schema. Die Heterogenität der zu untersuchenden Daten und Untersuchungsobjekte erforderte diese Herangehensweise. Die Daten wurden durch ständiges Rekurrieren, Abstrahieren und Analysieren interpretiert (vgl. Lamnek, 2005; Miles/Huberman, 1994). Die Interpretation der Daten leitete das bereits dargestellte Forschungsinteresse der Beobachtung und Erklärung der Wirkung von Barrieren und Widerständen auf Intrapreneurship. Zur Analyse und Ordnung der Daten wurden das Modell von Covin und Slevin (1991) sowie die Konzepte Widerstände und Barrieren als Muster herangezogen. Das Modell von Covin und Slevin (1991) wurde ausgewählt, da es alle in dieser Arbeit beschriebenen Einflussfaktoren abdeckt und weitreichenden Einfluss auf die Intrapreneurship-Forschung hat. Zum besseren Verständnis der untersuchten Organisationen wurden auch die Einflussfaktoren des Modells betrachtet, auf die im Rahmen dieses Forschungsvorhabens nicht näher eingegangen werden soll.

Die Methode der Fallstudie gibt als Rahmen die Untersuchung von Einzelfällen vor. Einen Einzelfall bildet für diese Untersuchung die Organisation. Innerhalb einer Organisation interessiert das Verhalten und die Bewertung der Mitarbeiter bezüglich Intrapreneurship und dessen Einflussfaktoren. Zur Informationsgewinnung wurden daher Interviews mit Organisationsmitgliedern durchgeführt und durch eine Dokumentenanalyse ergänzt. Für letztere wurde auf öffentlich verfügbare Quellen wie Geschäftsberichte, Presseberichte, Selbstdarstellung auf der Unternehmenswebsite und Unternehmensbroschüren zurückgegriffen. Für die Durchführung der Interviews wurden aus jedem Unternehmen Vertreter auf mittlerer Führungsebene befragt. Dieser Personenkreis wurde gewählt, da er für Intrapreneurship eine herausragende Bedeutung innerhalb von Organisationen einnimmt (vgl. Burgelman, 1983; Hornsby/Kuratko/Zahra, 2002).

Die Kombination von Dokumentenanalyse und Interviews wurde gewählt, da davon ausgegangen wurde, dass öffentlich zugängliche Dokumente einer Organisation zum einen nicht ausreichende Informationen für das verfolgte Forschungsinteresse liefern, zum anderen eine teilweise verzerrte Sicht der realen Umstände innerhalb einer Organisation wiedergeben. Veröffentlichungen werden gezielt durch Marketing- und Public Relations-Mitarbeiter gestaltet, um ein bestimmtes Image zu kommunizieren. Die Interviews können diese verzerrte

Sicht durch Informationen über konkrete interne Abläufe korrigieren (vgl. Deal/Kennedy, 1982; Yin, 1990). Die Auswertung der Dokumente erfolgte durch eine iterierende Gruppierung nach behandelten Sachverhalten. Dabei wurden immer wieder Dokumente ausgeschlossen, deren behandelter Sachverhalt für das betrachtete Forschungsinteresse als irrelevant eingestuft wurde. Die Sachverhalte wurden im Laufe des Prozesses immer weiter aggregiert bis sie eine Aggregationsebene erreicht hatten, die eine sinnvolle Interpretation mit Bezug zu dem verfolgten Forschungsinteresse ermöglichte. Die Interpretation war somit Teil des Prozesses der Aggregation. Durch ständiges Vergleichen der verschiedenen Dokumente und Sachverhalte sowie Referenzieren zum Forschungsinteresse konnten Ähnlichkeiten und Zusammenhänge herausgearbeitet werden, die im Zusammenhang mit dem Forschungsinteresse interpretiert werden konnten (vgl. Lamnek, 2005; Miles/Huberman, 1994).

Die Interviews wurden durch einen Gesprächsleitfaden unterstützt, der im Vorfeld erarbeitet wurde. Der Kontakt zu den Interviewpartnern wurde durch telefonische Anfrage bei den Organisationen hergestellt. Als einzige Anforderung für die Auswahl der Interviewpartner war die bereits genannte Position im mittleren Management einer Organisation relevant. Mit den zu befragenden Organisationsmitgliedern wurden Termine für ein telefonisches Interview vereinbart. Die Interviews dauerten von einer halben bis zu einer Stunde. Die Antworten der Organisationsmitglieder wurden von dem Interviewer protokolliert. Der Interviewer nahm im Interview eine neutrale Position ein und versuchte möglichst neutrale Formulierungen zu wählen, um die befragten Organisationsmitglieder nicht zu beeinflussen (vgl. Lamnek, 2005; Miles/Huberman, 1994). Den befragten Organisationsmitgliedern wurde viel Freiraum für eigene Erzählungen und Darstellungen gegeben, damit sie möglichst ohne sich eingeschränkt zu fühlen ihre Wahrnehmung der Situation in der Organisation darstellen konnten. Den befragten Organisationsmitgliedern wurde absolute Anonymität bei der Veröffentlichung der Forschungsergebnisse zugesichert. Dies wurde nachdrücklich von den Befragten eingefordert, da ihre Aussagen möglicherweise negative Folgen für ihre weitere berufliche Entwicklung haben könnten. Aus diesem Grund wird in der Darstellung auf eine Namensnennung der Organisation und der Befragten sowie differenzierten Positionsbeschreibungen verzichtet, um die befragten Organisationsmitglieder zu schützen. Auch auf wörtliche Zitate wird aus diesem Grund in der Darstellung verzichtet. Die Interpretation und Analyse der Interviews wurde analog zur Vorgehensweise bei der Dokumentenanalyse durchgeführt. Die Aussagen der Interviewpartner wurden verdichtet und mit dem Forschungsinteresse in Beziehung gesetzt. In

einem iterativen Prozess wurden relevante Aussagen herausgefiltert und für die spätere Auswertung aggregiert (vgl. Lamnek, 2005; Miles/Huberman).

Die Analyse der Fallstudien orientierte sich an den zuvor vorgestellten Einflussfaktoren der Intrapreneurship-Forschung, um daraus mögliche Barrieren und Widerstände ableiten zu können. Diese wurden als Muster für die Interpretation verwendet. Als Gerüst für diese Analyse der Fallstudien wurde das Modell von Covin/Slevin (1991) ausgewählt (siehe Kapitel 2.2.2). Dieses gliedert sich in die drei Bereiche „External Variables“, „Strategic Variables“ und „Internal Variables“ zur Beschreibung der externen und internen Umwelt einer Organisation. Im Bereich „External Variables“ werden die Kategorien „Technological Sophistication“, „Dynamism“, „Hostility“ und „Industry Life Cycle Stage“ als Beschreibungsgrundlage der externen Umwelt herangezogen. Die „Strategic Variables“ untergliedern sich in die Kategorien „Mission Strategy“ und „Business Practices“ and „Competitive Tactics“, womit die strategische und taktische Ausrichtung der betrachteten Organisation beschrieben wird. Der letzte Bereich „Internal Variables“ beschreibt das interne Funktionieren der Organisation anhand der Kategorien „Top Management Values and Philosophies“, „Organizational Resources and Competencies“, „Organizational Culture“ und „Organizational Structure“, die die zuvor vorgestellten internen Einflussfaktoren auf Intrapreneurship abbilden. Der interne Einflussfaktor Führung wird dabei zwar nicht explizit benannt, wird aber inhaltlich von der Kategorie „Top Management Values and Philosophies“ abgedeckt. Das Modell wurde mit allen darin abgebildeten Einflussfaktoren verwendet, um für die Interpretation der Fallstudien ein alle Zusammenhänge erfassendes Fundament bereitzustellen. Die einzelnen Faktoren wurden hier nicht durch quantitative Größen gemessen, sondern qualitativ untersucht (vgl. Badguerahanian/Abetti, 1995).

6.3 Auswahl der Studienobjekte

Die Auswahl geeigneter Studienobjekte für die Fallstudien wurde nach zwei Kriterien durchgeführt. Zum einen wurden Organisationen ausgewählt, bei denen hinreichend Studienmaterial in Form von Dokumenten öffentlich zugänglich war und bei denen der persönliche Kontakt zu Interviewpartnern möglich war. Zum anderen wurden nur solche Organisationen in Betracht gezogen, die öffentlich die Bedeutung der innovativen Tätigkeiten ihrer Mitarbeiter für die Organisation und die Förderung dieser propagieren. Die Auswahl fiel auf zwei Unternehmen. Unternehmen eins, der Chemie-Konzern, ist ein diversifizierter deutscher Chemie- und Pharma-Konzern. Unternehmen zwei, der Auto-Konzern ist ein deutscher Automobilkonzern. Es ist bekannt, dass sich beide Unternehmen stark zu Forschung und Innovation und der Förderung von Innovationen von Organisationsmitgliedern bekennen.

Die Sammlung von Dokumenten und die Interviews wurden im Zeitraum von Juli 2007 bis November 2007 durchgeführt. Die externe Validität der vorliegenden Studie kann als gut eingeschätzt werden, da bei der Auswahl der Fälle gezielt Unternehmen ausgesucht wurden, die wegen der Bedeutung von Technologie in ihren Branchen von Intrapreneurship profitieren können. Die Reliabilität der Untersuchung ist durch die präzise Dokumentation gewährleistet (vgl. Yin, 1990). Die verwendeten Quellen der Dokumentenanalyse wurden genau protokolliert. Die Ergebnisse der Interviews wurden in Gesprächsprotokollen festgehalten. Es kann daher von einer allgemein hinreichenden Güte der vorgenommenen Studie ausgegangen werden.

Es folgt die ausführliche Darstellung der Ergebnisse der Fallstudien. Auf die Angabe von Quellen wurde verzichtet, da die Interviewpartner nur bei einer anonymisierten Darstellung der Unternehmen bereit waren an der Studie teilzunehmen.

6.4 Fallstudie Chemie-Konzern

Allgemeine Darstellung des Chemie-Konzerns

Der Chemie-Konzern ist ein weltweit operierender Konzern der chemischen und pharmazeutischen Industrie. Er teilt sich in die drei Geschäftsbereiche pharmazeutische Produkte, Agrarchemie und hochwertige Werkstoffe. Die Geschäftsbereiche sind als eigenständige Tochtergesellschaften organisiert. Daneben sind für konzernweite Dienstleistungen drei Servicegesellschaften für die Bereiche IT-Dienstleistungen, Anlagenbau und Industrieanlagenbetrieb aufgestellt. Der Konzernumsatz betrug im Geschäftsjahr 2006 rund 28 Milliarden Euro. Das operative Ergebnis betrug rund 2,8 Milliarden Euro. Die Zahl der Mitarbeiter belief sich am 31. Dezember 2006 auf 106.000.

Technological Sophistication

Der Chemie-Konzern präsentiert sich als ein durch technologische Innovationen getriebenes Unternehmen. In allen drei Geschäftsbereichen konzentriert sich das Geschäft auf die Weiterentwicklung bestehender und die Erforschung neuer Produkte. Dabei wird in innovationsversprechenden Bereichen wie Nano- oder Biotechnologie geforscht und entwickelt. Die technologischen Anforderungen, die in diesem Bereich an das Unternehmen gestellt werden, sind sehr hoch. Um diese bewältigen zu können, benötigt es zum einen hochqualifiziertes und motiviertes Personal, zum anderen modernste Technologien und Anlagen für Produktion und Forschung. Dies erfordert hohe Aufwendungen für Forschung und Erfahrungen in der Organisation von Innovationsprozessen. In vielen Ländern gelten für Produkte aus den Bereichen Chemie und Pharma, wie sie der Chemie-Konzern entwickelt, gesetzliche Auflagen für die Zulassung, die umfassende Studien zu Wirksamkeit und Verträglichkeit verlangen. Das erfolgreiche Durchlaufen dieser Zulassungsverfahren erfordert ein hohes Maß an Erfahrung in der Durchführung solcher Studien. Man kann den Chemie-Konzern daher als ein Unternehmen ansehen, das sich in einer Branche mit hohen technologischen Anforderungen bewegt. Diese hohen Anforderungen bedeuten, dass der Chemie-Konzern auf qualifiziertes Personal insbesondere aus der Medizin, den Naturwissenschaften und den Ingenieurwissenschaften angewiesen ist.

Dynamism

Die Dynamik ist in allen drei Geschäftsbereichen, Pharmazie, Agrarchemie und hochwertige Werkstoffe, vergleichbar geringer als in anderen Wirtschaftsbereichen. Dies ist unter anderem auf Markteintrittsbarrieren zurückzuführen, die den Zugang von Wettbewerbern zu den betrachteten Märkten verhindern. Eine für alle drei Bereiche gültige Markteintrittsbarriere sind die Skaleneffekte der Produktion von chemischen oder pharmazeutischen Produkten. Für eine wirtschaftliche Produktion ist der Aufbau großindustrieller Anlagen notwendig. Dies erfordert umfangreiche finanzielle, materielle und personelle Ressourcen. Diese Ressourcen stehen nur wenigen Unternehmen zur Verfügung.

Der Markt für verschreibungspflichtige und freiverkäufliche pharmazeutische Produkte teilt sich in zwei Bereiche: den Generikamarkt und den Markt für patentgeschützte Pharmazeutika. Der Chemie-Konzern ist auf beiden Märkten aktiv und konzentriert sich auf den Markt für verschreibungspflichtige pharmazeutische Produkte auf die Entwicklung neuer Wirkstoffe, die patentrechtlich geschützt werden können. Für diesen Bereich bilden die aufwendigen und langwierigen Entwicklungs-, Zulassungs- und Vermarktungsprozesse eine marktspezifische hohe Eintrittsbarriere, da der Prozess zum einen einen hohen Kapitalbedarf für die Zwischenfinanzierung erfordert, zum anderen das Wissen zu den Prozessen der Zulassung und Vermarktung von Medikamenten in den nationalen Märkten. Nur wenige große Unternehmen haben die notwendigen Ressourcen und Kompetenzen, die für den Prozess von der Entwicklung bis zum Markteintritt notwendig sind. Die lange Phase von der Produktentwicklung bis zum Markteintritt und die sich daran anschließende Phase des Patentschutzes ist eine weitere Ursache für die geringe Dynamik auf diesem Markt. Der Patentschutz schützt vor der Konkurrenz von Generikaherstellern und zementiert auf längere Sicht die Marktposition des Herstellers. Auf der anderen Seite haben alle Hersteller die hohen Entwicklungskosten zu tragen, die es erfordert regelmäßig neue schützbare Medikamente zu entwickeln, um mit der Monopolrendite die Entwicklungskosten zu decken. Da die Innovationsstärke aller Hersteller schwankt, ist dieser Umstand Ursache für eine gewisse Dynamik in diesem Markt. In der Vergangenheit kam es dadurch zu Konzentrationsprozessen, wenn Hersteller mit schwacher Innovationsstärke wegen ihres geringen Marktwertes von Konkurrenten übernommen werden konnten.

Der Markt für hochwertige Werkstoffe ist durch stabile Lieferantenbeziehungen sowohl auf der Beschaffungs- als auch auf der Absatzseite gekennzeichnet. Auf der Beschaffungsseite ist der Einkauf der notwendigen Rohstoffe zu einem wirtschaftlichen Preis für kleinere Anbieter und neue Marktteilnehmer mit höheren Kosten verbunden, da Großabnehmer langfristige Lieferverträge mit Mengenrabatten abschließen können. Dies führt zu erheblichen Skaleneffekten, die die großen Anbieter vor kleineren Anbietern schützen. Gleichzeitig ist ein anhaltender Preisanstieg für Rohstoffe zu beobachten, der auch die Werkstoffe verteuert. Auf der Absatzseite sind die Lieferbeziehungen durch Kontrakte für längere Perioden festgelegt. Die Einführung eines neuen Werkstoffes oder der Markteintritt eines neuen Herstellers verzögert und erschwert sich dadurch. Die Akzeptanz von neuen Werkstoffen muss meist langfristig aufgebaut werden und beginnt mit Anwendungen in Nischenbereichen. Diese können daher nur durch überlegene Produkteigenschaften auf dem Markt etabliert werden. Eine zunehmende Dynamik kann durch die gestiegenen Rohstoffpreise erwartet werden, wenn Anbieter mit günstigeren Werkstoffen aus nachwachsenden Rohstoffen auf den Markt kommen. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die beschriebenen Umstände dazu führen, dass dieser Markt durch eine mittlere bis geringe Dynamik gekennzeichnet ist.

Im Markt für Pflanzenschutzmittel gibt es nur wenige Produzenten. Diese sind für die Entwicklung neuer Produkte verschiedene Kooperationen eingegangen. Die Nachfrage nach Pflanzenschutzmitteln kann als stabil eingestuft werden. Für die Sicherung des Ernteertrags sind viele landwirtschaftliche Betriebe auf Pflanzenschutzmittel angewiesen und müssen diese jedes Jahr neu einkaufen. Die Landwirtschaft ist eine Branche, die sich durch eine geringe Dynamik auszeichnet, was sich auch auf die Produzenten von Pflanzenschutzmitteln auswirkt. Diese können mit einem sicheren Absatz kalkulieren. Dies führt zu einer relativ geringen Dynamik des Marktes. Es sind jedoch erste Anzeichen für eine Zunahme zu bemerken, da die technischen Innovationen im Bereich von genmanipuliertem Saatgut in Zukunft den Bedarf an Pflanzenschutzmitteln verringern könnten.

Hostility

Die Feindlichkeit unter den Marktteilnehmern kann in den Geschäftsbereichen Pharmazeutika, Pflanzenschutz und hochwertige Werkstoffe als moderat bezeichnet werden. Alle drei Märkte werden von großen global agierenden Unternehmen dominiert. Diese

Unternehmen kooperieren in vielen Bereichen wie Forschung, Produktion und Vertrieb. Der betrachtete Markt weist daher einen Oligopolcharakter auf. In einem solchen Marktumfeld neigen die Unternehmen zu Kartellabsprachen, wie es für die angesprochenen Märkte zum Teil sogar erwiesen ist. Auf dem Markt für Pharmazeutika muss man berücksichtigen, dass mit dem Fall des Patentschutzes eines neuen Medikaments der Wettbewerb sprunghaft durch die Herstellung von Generika ansteigt. Dieser Markt ist daher in zwei Segmente mit unterschiedlicher Feindlichkeit zu unterteilen, dem Markt für patentgeschützte Medikamente und dem Markt für Generika. Auf dem Markt für neue patentgeschützte Medikamente ist diese gering, da die Hersteller Kooperationen in der Entwicklung eingehen. Dies gilt für verschreibungspflichtige und -freie Medikamente.

Die Feindlichkeit auf dem Markt für hochwertige Werkstoffe ist gering. Es gibt wenige Hersteller, die einer großen Zahl an Abnehmern gegenüberstehen. Die Produktpaletten der Anbieter sind stark diversifiziert und es gibt wenige Substitutionsmöglichkeiten für die Kunden. Die Lieferverträge werden über längere Zeiträume geschlossen, so dass kurzfristig orientierte Wettbewerbsschlachten ausgeschlossen sind.

Auf dem Markt für Pflanzenschutzmittel ist die Feindlichkeit als gering einzustufen. Es gibt wenige große, global agierende Anbieter, die in der Entwicklung neuer Produkte kooperieren. Pflanzenschutzmittel werden von den landwirtschaftlichen Betrieben meist für ein Jahr eingekauft und es bestehen stabile Abnahmebeziehungen, so dass die Wettbewerbsintensität gering ist. Nur auf neuen Märkten wie den Schwellenländern ist die Wettbewerbsintensität nach der Öffnung der Märkte angestiegen, da jeder Anbieter versucht sich einen möglichst hohen Anteil auf diesen zu sichern.

Industry Life Cycle Stage

Die Pharmabranche ist bereits auf einem hohen Umsatzniveau angekommen, aber ein nahes Ende des Wachstums in dieser Branche ist nicht abzusehen. Zum einen versprechen neue Technologien wie die Gen- oder Nanotechnologie bisherige Behandlungsmethoden abzulösen und bisher nicht behandelbare Krankheiten heilen zu können. Zum anderen bieten sich in den aufstrebenden Schwellenländern noch große Absatzmöglichkeiten, da die medizinische

Versorgung in diesen Ländern noch nicht auf einem den westlichen Ländern vergleichbarem Niveau angekommen ist.

Die Branche der Produzenten von hochwertigen Werkstoffen wie Polycarbonaten steht ähnlich wie die Pharmabranche vor einem neuen Wachstumsschub durch neue Technologien. Der Einsatz natürlicher Rohstoffe sowie die Möglichkeit durch Nanotechnologie neuartige Produkte zu entwickeln, können neues Wachstum auslösen. Es ist auch zu erwarten, dass durch gestiegene Anforderungen an die Nachhaltigkeit der Herstellung eine Nachfrage nach neuartigen Werkstoffen entsteht. Die Branche wird daher noch weiter wachsen beziehungsweise sich weiterentwickeln und ist noch nicht im Stadium der Sättigung angekommen.

Für die Branche der Agrarchemie steht ein Wandel bevor. Das bestehende Produktportfolio wird durch den Einsatz von gentechnisch verändertem Saatgut ergänzt und teilweise ersetzt. Der Bedarf an chemischen Pflanzenschutzmitteln wird langfristig sinken, da resistente und robuste Pflanzensorten nicht mehr behandelt werden müssen. Der Chemie-Konzern kann von diesem Wandel profitieren, da er bereits in den neuen Sektor des gentechnisch veränderten Saatgutes investiert hat. Die Branche befindet sich am Wendepunkt und wird wahrscheinlich langfristig mit schrumpfenden Absatzmöglichkeiten für bestehende agrarchemische Produkte rechnen müssen.

Mission Strategy

Der zentrale Strategieansatz des Chemie-Konzerns ist Wachstum durch Innovationen in Form von Produkten oder Dienstleistungen, die zu einer Verbesserung der Lebensqualität beitragen. Der Fokus der Innovation wird dabei auf die drei Geschäftsbereiche Pharmazie, Agrarchemie und hochwertige Werkstoffe gerichtet. Jeder dieser Bereiche hat eine eigene Interpretation der Umsetzung der Gesamtstrategie. Für den Bereich Pharmazie ist dies „Krankheiten vorzubeugen, zu diagnostizieren, lindern und heilen“, für Agrarchemie „zu einer gesunden und ausreichenden Ernährung für eine stetig wachsende Weltbevölkerung beitragen“ und für die hochwertigen Werkstoffe „einen Beitrag für hohe Lebensqualität und ein aktives Leben leisten – zum Beispiel auf den Gebieten Kommunikation, Mobilität, Wohnen und Sport“. Der Chemie-Konzern versucht mit dieser Strategie wieder an die Spitze der innovativen

Unternehmen zu gelangen und formuliert dies auch klar für die drei Geschäftsbereiche, dazu soll sich auf bestehende Stärken konzentriert werden und diese ausgebaut werden. Übernahmen in der jüngsten Vergangenheit zeigen die gezielte Ausrichtung an dem neuen Leitbild. So wurde ein stark auf Forschung und Innovation ausgerichtetes Pharmazieunternehmen übernommen und in den Pharmaziebereich integriert. Die Mitarbeiter werden in der neuen Strategie als die Innovationsträger gesehen. Kreativität, Engagement und Verantwortung bilden die Grundsätze des Idealbildes der Mitarbeiter. Der Chemie-Konzern kommuniziert Strukturen für entrepreneuriales Handeln zu schaffen, die Mitarbeiter ermutigen und motivieren: „Der Chemie-Konzern ist ein Erfinder-Unternehmen und geprägt von Forschergeist.“

Business Practices and Competitive Tactics

In allen Geschäftsfeldern setzt der Chemie-Konzern auf den gezielten Schutz von Entwicklungen durch Patente und die damit verbundene Möglichkeit zur Abschöpfung von Monopolrenditen und Schutz vor Wettbewerb. Die Patentierung erfolgt immer global, da alle Produkte global vermarktet werden. Um das Portfolio an Produktneuheiten immer wieder ergänzen zu können, greift der Chemie-Konzern auf Forschungsallianzen, Einlizensierungen und Akquisitionen zurück. Die patentierten Produkte werden begleitet durch ein aufwendiges Marketing. Dies ist charakterisiert durch den gezielten Aufbau von Produktmarken, die später durch Erweiterungen ertragssteigernd genutzt werden. Der Chemie-Konzern bildet Allianzen mit Wettbewerbern in den Bereichen Forschung und Vertrieb. In Einzelfällen wurden Preisabsprachen mit Konkurrenten abgeschlossen, um Erträge zu steigern.

Top Management Values and Philosophies

Das Top Management beabsichtigt den Chemie-Konzern in den drei Geschäftsbereichen zu dem marktführenden Unternehmen zu entwickeln. Für das Erreichen dieses Ziels wird auf eine Expansion in Schwellenländern gesetzt und den Ausbau der Innovationstätigkeit. Die Globalisierung wird von der Führungsspitze als Chance begriffen, weiteres Wachstum und Wertsteigerung zu erreichen. Begleitet wird diese Wachstumsstrategie von der globalen Einstellung und Förderung von qualifizierten und erfolgsorientierten Mitarbeitern.

Der starke Erfolgswille der Führung des Chemie-Konzerns führt zu aggressivem Marktverhalten. Es wird gezielt auf Produktneueinführungen mit hohen Ertrags Erwartungen gesetzt, um bestehende Märkte zu erobern oder neue Märkte zu besetzen. Dies führt in allen drei Geschäftsbereichen zu einem hohen Innovationsdruck. Die Entwicklung neuer Produkte wird so effizient wie möglich gestaltet, damit diese frühzeitig am Markt verkauft werden können. Gelegentlich kam es dadurch auch zu Fällen, bei denen Produkte aus verschiedenen Ursachen wieder vom Markt genommen werden mussten.

Die gestiegene Bedeutung von Innovation für die Konzernstrategie erfordert ein hohes Maß an Engagement und Motivation von den Organisationsmitgliedern. Dies soll gezielt gefördert und gefordert werden. Zur Förderung von Innovationen wurde ein unternehmensweites Programm aufgelegt: Mitarbeiter mit Ideen für neue Produkte können diese an Innovationsmanager weiterleiten, die die Umsetzungsmöglichkeiten ausloten und eine anschließende Umsetzung begleiten. Bei einem Erfolg wird der Mitarbeiter finanziell an diesem beteiligt. Dies untermauert ein Zitat eines Vorstandsmitgliedes: „Wir wissen, dass unser Unternehmenserfolg entscheidend von dem Engagement, dem Können und der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abhängt. Eine unserer Hauptaufgaben ist es daher, Instrumente zu schaffen, die diese Tugenden fördern, also die Eigeninitiative anregen, Leistung honorieren und dabei gleichzeitig ertragsorientiert ausgerichtet sind.“

Organizational Resources and Competencies

Die Kompetenzen des Chemie-Konzerns sind durch die Entwicklung zu einem globalen Chemie- und Pharma-Konzern entstanden. Die Quelle dieser Entwicklung war die Forschungskompetenz des Chemie-Konzerns, die zum Aufbau eines ertragsstarken Produktportfolios führte. Die Produkte wurden gezielt zu starken Produktmarken ausgebaut. Der Chemie-Konzern hat sich damit eine starke Kompetenz im Bereich Marketing aufgebaut. Dies führt dazu, dass Produkte des Chemie-Konzerns trotz abgelaufenem Patentschutz immer noch zu einem höheren Preis vertrieben werden können. Im Pharmabereich hat der Chemie-Konzern die Kompetenz der Entwicklung und globalen Vermarktung zulassungspflichtiger Medikamente aufgebaut. Diese ist schwer nachzuahmen, da sie ein umfangreiches Wissen über Zulassungsregeln und Studiengestaltung voraussetzt. Zu dieser Kompetenz gehört die

Fähigkeit, die notwendigen Fachbereiche wie Forschung, Recht und Vermarktung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu organisieren.

Der Chemie-Konzern verfügt über die wichtigste Ressource in seinem Markt: gut ausgebildete Organisationsmitglieder aus den Bereichen Medizin, Naturwissenschaften und Ingenieurwissenschaften. Die technische Ausstattung, die für die Erforschung und Produktion von chemischen Stoffen und Pharmazeutika notwendig ist, bildet einen weiteren bedeutenden Teil der organisationalen Ressourcen. Diese Ressource wird ergänzt durch die Kompetenz des Betriebs und Aufbaus von großtechnischen Produktionsanlagen. Die Organisation der internationalen Vermarktung und Produktion sowie die Fähigkeit mit anderen Unternehmen Allianzen in der Forschung und Entwicklung zu bilden sind weitere Kompetenzen des Chemie-Konzerns.

Organizational Culture

Der Chemie-Konzern ist ein Unternehmen mit einer langen Tradition, das sich über Jahrzehnte zum global agierenden Konzern entwickelt hat. Der Chemie-Konzern war bis vor wenigen Jahren ein Unternehmen, das stark an seinem Standort verwurzelt war. Der anhaltende Erfolg in der Vergangenheit hat zu einer Trägheit in manchen Bereichen des Konzerns geführt. Bewährte Handlungsmuster und Verfahren werden immer wieder angewandt, ohne zu hinterfragen, ob diese situativ angebracht sind. Dies führte zu einer gewissen Inflexibilität in der Organisationskultur des Chemie-Konzerns. Gleichzeitig hat der Erfolg zu einer leichten Ignoranz gegenüber Ereignissen außerhalb des Konzerns geführt. Entwicklungstendenzen der Umwelt werden teilweise ignoriert und vernachlässigt, obwohl der Konzern von diesen profitieren könnte. Die Folge ist eine eher intern orientierte Organisationskultur.

Die Globalisierung des Geschäfts hat dazu geführt, dass sich ein traditionsbewusstes Unternehmen in ein Spannungsfeld zwischen regionaler Verwurzelung und Globalisierung manövriert hat. Die Internationalisierung der Geschäftstätigkeit des Unternehmens hat zu einer starken Abkopplung von den Wurzeln geführt. Die sich daraus entwickelnde Kultur des Chemie-Konzerns ist leistungsorientiert und auf Wertsteigerung durch Wachstum und Innovation ausgerichtet. Formal ist dies in einem Wertekatalog festgeschrieben, der die

Durchsetzung der neuen Kultur beschleunigen soll. Diese Werte beinhalten Erfolgswillen, engagierten Einsatz für alle Stakeholder, Transparenz, Integrität, Respekt und Nachhaltigkeit. Auch eine neue Generation von Organisationsmitgliedern treibt diesen kulturellen Wandel. Diese sind international orientiert und suchen Möglichkeiten für persönliche Entwicklung und Karriere. Sie werden angezogen von der hohen Leistungsorientierung und den Aufstiegsmöglichkeiten in einem international operierenden Konzern. Diese neue eher individualistisch orientierte Generation gerät zunehmend in Konflikte mit der tradierten kollektivistischen und teils inflexiblen Kultur.

Organizational Structure

Der Chemie-Konzern gliedert sich in drei Geschäftsbereiche Pharmazie, Pflanzenschutz und hochwertige Werkstoffe. Daneben sind drei eigenständige Servicegesellschaften für EDV-Leistungen, Technologie und Anlagenbau/-betrieb aufgestellt, die ihre Leistungen den Geschäftsbereichen zur Verfügung stellen. Die drei Geschäftsbereiche werden als eigenständige Gesellschaften in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft (AG) geführt. Die Servicegesellschaften firmieren unter der Rechtsform Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH). Alle werden von einer Holding geführt. Der Vorstand der Holding besteht aus vier Positionen: dem Vorsitzenden und je einem Vorstand der Bereiche Strategie und Personal, Finanzen und Innovation sowie Technologie und Umwelt. Dem Vorstand der Holding sind verschiedene Stabsabteilungen und die Leitungen der Gesellschaften untergeordnet (siehe Organigramm Abbildung 6.1). Die Holding beschränkt sich nicht nur auf die strategische Führung des Konzerns. Viele operative Entscheidungen der Geschäftsbereiche werden auf Holding-Ebene getroffen. Der Chemie-Konzern weist damit eine starke Zentralisierungstendenz der Entscheidungsgewalt im Unternehmen auf.

Als Tochterunternehmen für die Entwicklung und Markteinführung von Produkten, die nicht in die bestehenden Geschäftsbereiche passen, wurde ein eigenständiges Unternehmen in der Rechtsform einer GmbH gegründet. Dieses fungiert als New Venture-Einheit für die Entwicklung neuer Geschäftsbereiche.

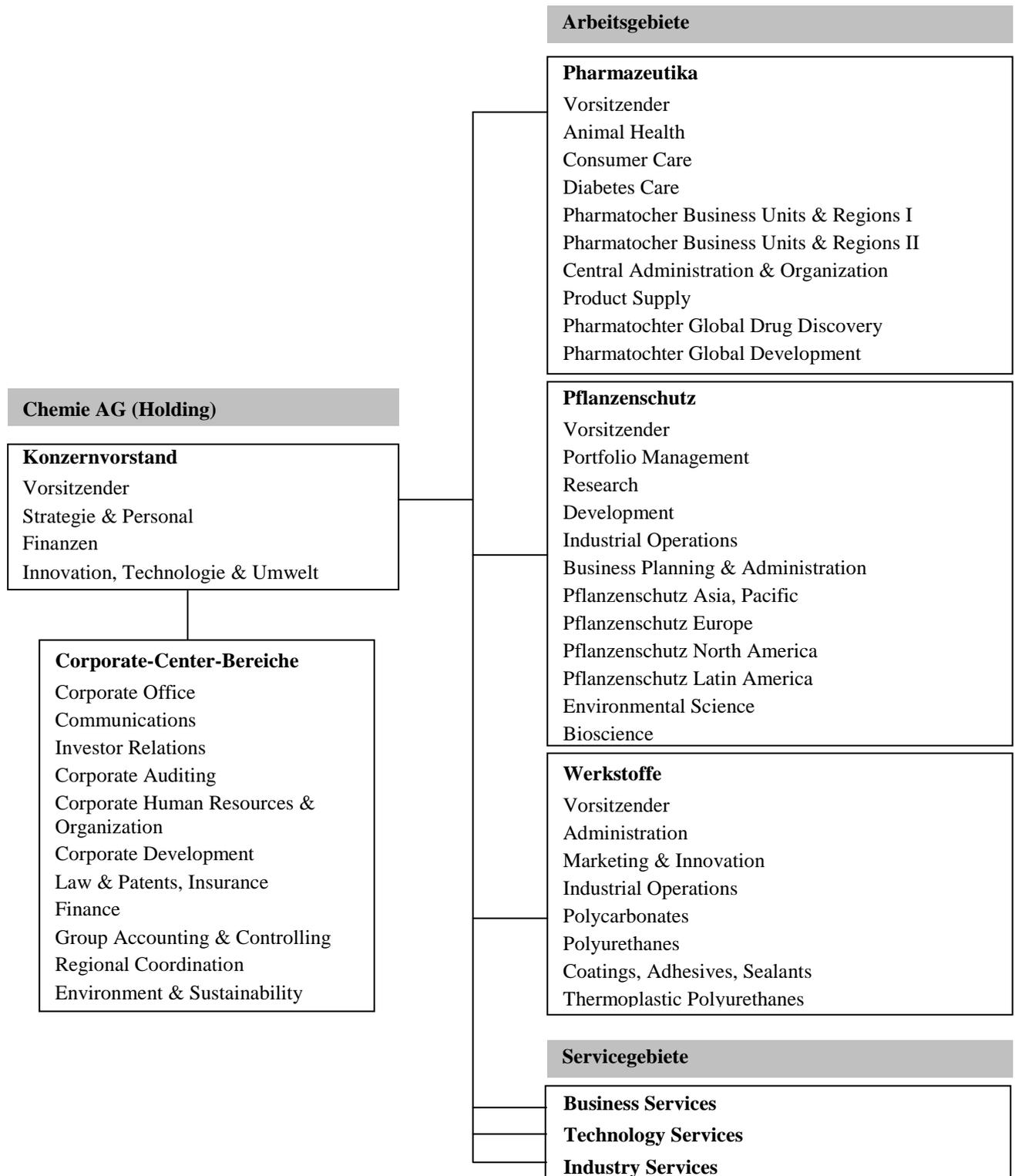


Abbildung 6.1: Organisationsübersicht Chemie-Konzern

Intrapreneurship

Die Darstellung der internen und externen Einflussfaktoren des Chemie-Konzerns zeigt, dass Intrapreneurship als ein möglicher Weg zu Innovation im Kontext dieser Organisation einen wirtschaftlichen Vorteil bedeuten kann. Die Umwelt der Organisation, insbesondere das Marktumfeld, erfordert die kontinuierliche Einführung innovativer Produkte wie neuer Medikamente, Pflanzenschutzkonzepte oder technischer Werkstoffe. In allen drei Marktbereichen können neue Technologien wie Gentechnik und Nanotechnologie bewährte Technologien ablösen. Um in diesem Umfeld weiterhin als innovativer Anbieter eine der Führungspositionen im Markt einzunehmen ist ein hoher Innovationsgrad notwendig. Dies erfordert auch das Erkennen von Chancen für neue Produkte oder Absatzmöglichkeiten auf Basis der neuen Technologien. Dies zu leisten erfordert eine entrepreneuriale Einstellung von einem signifikanten Teil der Organisationsmitglieder. Dies spricht dafür, dass Intrapreneurship ein vorteilhafter Prozess von wirtschaftlichem Wert für den Chemie-Konzern sein kann.

Die „Mission-Strategy“ des Chemie-Konzerns hat Innovation zum zentralen Ziel der Organisation erklärt. Diese Strategie beinhaltet die Anstellung und Förderung hochqualifizierter Organisationsmitglieder mit einem hohen Maß an Eigeninitiative und Eigenverantwortung. Um für diese Organisationsmitglieder ein förderliches Umfeld zu schaffen, sind, wie in den Interviews festgestellt werden konnte, für Intrapreneurship förderliche Maßnahmen wie eine leistungsorientierte Vergütung, Beteiligungen am Firmenkapital, an individuellen Entwicklungszielen orientierte Karrierepläne, Ideenwettbewerbe sowie internes Venture Capital für innovative Projekte initiiert worden. Besonders hervorzuheben ist ein konzernweites Schulungsprogramm in Form von Workshops und Seminaren zur Förderung von Innovation. Diese Darstellungen deuten darauf hin, dass im Chemie-Konzern Intrapreneurship gezielt durch Managementunterstützung und passende Anreize gefördert wird und Organisationsmitglieder beschäftigt werden, die Persönlichkeitsmerkmale potenzieller Intrapreneure aufweisen.

Die Geschäftspraktiken des Chemie-Konzerns, wie im Abschnitt „Business Practices und Competitive Tactics“ dargestellt, sind weniger wettbewerbsorientiert sondern auf eine Sicherung der Marktposition ausgelegt. Allianzen in Forschung und Entwicklung, die Übernahme von innovativen Wettbewerbern beziehungsweise Markteinsteigern sind übliche

Vorgehensweisen. Aggressive Auseinandersetzungen mit alten und neuen Wettbewerbern durch neue Produkte oder Vordringen in neue Märkte gehören weniger zu den dominierenden Geschäftspraktiken. Dies deutet auf eine mittelmäßige Wettbewerbsorientierung des Chemie-Konzerns hin. Bezogen auf Intrapreneurship liefert dies Hinweise darauf, dass entrepreneuriale Projekte keine substantziellen Beiträge zu neuen Geschäftstätigkeiten liefern.

Wie im Abschnitt „Organizational Structure“ dargestellt wurde, wurde im Chemie-Konzern eine New Venture-Einheit geschaffen, die sich mit der Entwicklung neuer Geschäftsideen, die außerhalb der bestehenden Geschäftsfelder liegen, beschäftigt. Diese New Venture-Einheit wurde strukturell, räumlich und personell getrennt von dem restlichen Konzern aufgestellt, um eine möglichst große Freiheit bei der Entwicklung der neuen Geschäftsfelder zu gewährleisten. Da diese erst 1,5 Jahre vor der Durchführung der Fallstudie aufgestellt wurde, ist es notwendig die weitere Entwicklung zu beobachten. Die Existenz dieser New Venture-Einheit ist noch kein Indikator für erfolgreiches Intrapreneurship, da die Einbindung der neuen Projekte in die bestehenden Geschäfte einen kritischen Punkt im Prozess des Intrapreneurships darstellt (vgl. Ramachandran/Devarajan/Ray, 2006).

Die Ergebnisse der Analyse im Rahmen des Modells von Covin und Slevin (1991) deuten auf eher positive Rahmenbedingungen für Intrapreneurship. Intern scheinen aber noch Probleme für Intrapreneurship zu existieren. Dies konnte auch in Interviews bestätigt werden. Organisationsmitglieder, die Projekte auf eigene Initiative starten, haben Schwierigkeiten Unterstützung für diese zu finden beziehungsweise haben negative Erfahrungen gemacht, die sie am Fortkommen hinderten. Die dabei als hinderlich empfundenen Merkmale der Organisation sollen im folgenden Abschnitt mit dem theoretischen Rahmen der Barrieren und Widerstände analysiert werden.

Barrieren und Widerstände

Im Chemie-Konzern existieren Barrieren und Widerstände, die eine geringe Ausprägung beziehungsweise einen geringen Erfolg von Intrapreneurship verursachen. Eine Barriere bildet die traditionelle Organisationskultur des Konzerns. Über Jahrzehnte hinweg war diese stark zentralisiert auf den Heimatstandort ausgerichtet. Die mit dem Konzern gewachsene Stadt war Teil des Konzerns, wo dieser für viele kulturelle und soziale Leistungen sorgte. So

wurden hohe Geldsummen für die Förderung des Breitensports ausgegeben und der Konzern betrieb sogar mehrere Kaufhäuser. Diese Tradition hat eine starke Unternehmenskultur hervorgebracht, die Beständigkeit und Loyalität fördert, auf der anderen Seite aber zu Inflexibilität und interner Orientierung führt. Ein Arbeitsplatz beim Chemie-Konzern galt als eine garantierte Absicherung auf Lebenszeit. Beständigkeit galt als ein Garant für die gewünschte Sicherheit. Eine Abweichung von der Norm und ungewöhnliches Verhalten war nicht hoch angesehen, da dies den wichtigen Werten der Kontrolle und Sicherheit widersprach. Flexible Reaktionen auf situative Erfordernisse wurden dadurch schwierig und bewährte Verhaltensmuster immer wieder verwendet. Die starke Kontrolle hat auch zu einer verbreiteten Angst vor Abweichungen geführt. Anpassung und geringe Risikobereitschaft waren die Folge. Organisationsmitglieder, die bereit waren Risiken einzugehen, haben damit riskiert, bei Fehlschlägen oder politischen Prozessen wegen Überschreitung ihres Handlungsspielraumes zur Rechenschaft gezogen zu werden. Die Angst vor Abweichung und die Tendenz zur Bewahrung haben zu einer stark nach innen gerichteten Perspektive der Organisationskultur geführt. Chancen, die sich aus Entwicklungen in der Umwelt der Organisation ergeben, werden vielfach ignoriert. Diese überkommene, noch vorherrschende Kultur ist eine Barriere für Intrapreneurship. Das Verständnis der Mitarbeiter mit langer Bindung an den Konzern für die Forderung nach entrepreneurialem Verhalten kann in dem beschriebenen Fall gering ausfallen, da es nicht mit den bisher als Unternehmenskultur verinnerlichten Normen und Werten kompatibel ist. Gerade Führungskräfte, die von dem System der Kontrolle und Sicherheit profitiert haben, könnten dazu neigen, Widerstand gegen einen solchen Wandel zu leisten. Sie könnten Mitarbeiter, die sich bereits an den neuen Werten orientieren, gezielt ausbremsen.

Als eine sehr schwerwiegende Barriere konnte in den Interviews die starke Ausprägung der Zentralisierung der Organisationsstruktur identifiziert werden. Diese zeichnet sich durch viele Hierarchiestufen und wenig Entscheidungsfreiheit aus. Selbst auf der oberen Führungsebene haben Mitarbeiter nur geringe Freiräume Entscheidungen selbständig zu treffen und müssen diese von übergeordneten Bereichen absegnen lassen. Problematisch ist auch die operative Führung durch die den Bereichen übergeordnete Holding. Diese beschränkt ihre Aufgaben nicht nur auf die strategische Ausrichtung und Integration der Bereiche, sondern greift aktiv in die operativen Geschäfte ein, wie im Abschnitt „Organizational Structure“ bereits dargestellt wurde. Dies führt zu einem hohen Grad an Zentralisierung. Flexible Anpassungen

in den Bereichen sind kaum möglich, da die Holding das letzte Wort bei wichtigen Entscheidungen hat.

In den Interviews wurde als eine Ursache für Widerstände die Veränderung der Verantwortlichkeiten für Innovation genannt. Die Forschungsabteilungen sollen nicht mehr allein die Hoheit über den Innovationsprozess behalten. Andere Bereiche des Konzerns sollen in diesen integriert werden. Bisher waren andere Bereiche des Konzerns nicht in den Innovationsprozess eingebunden. Diese Bereiche waren ausschließlich für ihre funktionalen Aufgaben verantwortlich wie Vermarktung, Abrechnung, Produktion und Administration. Diese Tradition wurde aufgebrochen und Innovation und Veränderung zu einer Gesamtaufgabe des Konzerns erklärt, nicht nur einiger weniger Mitarbeiter in Forschungs- und Entwicklung. Dieser Wandel kann nicht ohne Barrieren und Widerstände vollzogen werden, da es gilt überkommene Strukturen zu brechen, die für manche auch Vorteile boten. In den Interviews zeichnete sich deutlich ab, dass gerade die Mitarbeiter aus den Bereichen Forschung und Entwicklung Schwierigkeiten damit haben zu akzeptieren, dass Innovation auch aus anderen Konzernbereichen kommen kann. Die Mitarbeiter äußern Bedenken, was in Zukunft die Aufgabe der Forschung und Entwicklung ist, wenn im Prinzip jedes Organisationsmitglied neue Ideen vorbringen und weiterentwickeln kann. Für viele Führungskräfte in der Forschung und Entwicklung bedeutet der organisationale Wandel auch die Deutungshoheit über das, was innovativ ist, an Innovationsmanager und andere Führungsbereiche abzugeben. Dies wird als Bedrohung der eigenen Machtstellung wahrgenommen. Gerade die Auswahl der Innovationsprojekte wurde von diesen Mitarbeitern als ihre eigentliche Führungsaufgabe verstanden. Nun sehen sie sich der Herausforderung gegenüber stärker als Motivatoren und Coaches der Mitarbeiter zu fungieren, die an Projekten arbeiten, die aus Initiativen aus allen Teilen des Unternehmens entstehen können. Diese Entwicklung kann von manchen Mitarbeitern als eine Degradierung empfunden werden, was zu einem Widerstand gegen die Veränderung führen kann.

Zusammenfassung

Der Chemie-Konzern scheint nach eigener Darstellung die Voraussetzungen für Intrapreneurship geschaffen zu haben. Offizielle Broschüren und die Darstellung im Internet hinterlassen den Eindruck, dass der Chemie-Konzern seinen Mitarbeitern die Möglichkeit

bieten möchte eigene Ideen zu verfolgen und Freiräume für innovative Vorhaben zu schaffen versucht. Der Aufbau einer eigenständigen New Venture-Einheit ist ein Indiz dafür, dass diese Darstellung auch der Realität im Unternehmen entspricht. Tatsächlich konnten in Interviews mit Mitarbeitern aber erhebliche Widersprüche zur tagtäglichen Arbeit im Unternehmen ausgemacht werden, die auf die Existenz von Barrieren und Widerständen hindeuten. Eine zentralisierte Organisationsstruktur und eine auf Sicherheit und Anpassung ausgerichtete Unternehmenskultur, die dadurch inflexibel und nach innen orientiert ist, verhindern die Umsetzung des Ziels der Schaffung einer entrepreneurialen Organisation. Auch Widerstände seitens der Führungskräfte in Forschung und Entwicklung, die den Verlust ihrer Position fürchten, konnten ausgemacht werden. Der Versuch, dies über eine unabhängige New Venture-Einheit zu umgehen, ist fragwürdig, da Intrapreneurship, wie im theoretischen Teil dieser Arbeit dargestellt, nur als Gesamtkonzept für eine Organisation zu einer tatsächlichen Verbesserung des Erfolgs beitragen kann. Positiv zu bewerten ist der gezielte Einsatz von Workshops und Schulungen. Dies kann dazu beitragen, den Mitarbeitern die überkommenen Annahmen der bestehenden Unternehmenskultur bewusst zu machen.

6.5 Fallstudie Auto-Konzern

Allgemeine Darstellung des Auto-Konzerns

Der Auto-Konzern ist ein börsennotierter Automobilhersteller aus Deutschland, der mehrere Automobilmarken und automobilbezogene Finanzdienstleistungen unter einem Dach vereinigt. Der Auto-Konzern ist ein global agierender Konzern mit einem Jahresumsatz von rund 104 Milliarden Euro in 2006. Im Jahr 2006 waren rund 328.000 Mitarbeiter beschäftigt, das operative Ergebnis betrug rund 2 Milliarden Euro.

Technological Sophistication

Die Entwicklung und Produktion von Automobilen kann zur Hochtechnologie gezählt werden. Für die Entwicklung ist nicht nur der Entwurf der Karosserie notwendig, sondern auch Detailentwürfe für Einbauteile wie Sitze, Lichtanlagen und Lenkung. Dies ist mit den gestiegenen Sicherheits- und Komfortmerkmalen des Automobils zu erklären. Beispielsweise haben Sitze heute mehrere Einstellmöglichkeiten, um sie optimal an die Statur des Fahrers anzupassen, oft können sie mit elektrischen Motoren verstellt werden. Selbst wenn viele Komponenten von Zulieferern entworfen und hergestellt werden, verkomplizieren diese Details den Entwurf eines Automobils, da sie immer auch in den Gesamtentwurf integriert werden müssen. Insbesondere die Zunahme der Bordelektronik, die mittlerweile von der Steuerung der Scheibenwischeranlage bis zur Steuerung der Einspritzpumpen unterschiedlichste Funktionen steuert, hat die technische Komplexität erhöht. Die Produktion von Automobilen ist ebenso ein komplexer Prozess. Zum einen ist ein großer Teil des Prozesses automatisiert, was dazu führt, dass ein hohes technisches Verständnis der Mitarbeiter, die mit Wartung und Aufbau vertraut sind, erforderlich ist. Zum anderen ist die Produktion vieler Komponenten wie Sitzen an Zulieferer ausgelagert, deren Integration in den Produktionsprozess eine detailgenaue logistische Planung erfordert. Daher sind die technologischen Anforderungen in der Automobilproduktion angestiegen. Die Zuordnung zur Hochtechnologie trifft besonders für Hersteller wie den Auto-Konzern zu, der gezielt auf neue Technologien setzt, um einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu entwickeln.

Dynamism

Die Dynamik am Automobilmarkt ist stark angestiegen und zeigt Tendenzen weiter anzusteigen. Getrieben ist diese Steigerung der Dynamik durch drei Faktoren: zunehmende Regulierung, kürzere Modellzyklen und gesunkene Markentreue.

Die Klimadebatte hat dazu geführt, dass in vielen Staaten verschärfte Umweltgesetze für Automobile beschlossen wurden oder in Planung sind. Diese Gesetze stellen die Hersteller vor neue technologische Herausforderungen, was Kraftstoffverbrauch und Abgasemissionen betrifft. Hersteller, die nicht rechtzeitig mit verbesserten Modellen am Markt sind, können mit Absatzrückgängen rechnen, da die Käufer gezielt zu den steuerlich günstigeren Modellen greifen werden.

Durch die Sättigung des westlichen Automobilmarktes ist der Wettbewerbsdruck deutlich angestiegen. Dies führte dazu, dass viele Hersteller ihre Modellzyklen verkürzten, um vor der Konkurrenz mit attraktiven Modellen auf dem Markt zu sein. Die Anforderungen schnell neue Modelle mit verbesserter Technik zu entwickeln sind dadurch gestiegen. Eine Verzögerung in der Verjüngung der Modellpalette kann schnell dazu führen Käufer an die Konkurrenz zu verlieren.

Die Marken- und Modelltreue auf der Käuferseite ist deutlich gesunken. Nischenmodelle, auch von Marken mit sonst geringen Absatzzahlen, werden regelmäßig zu Verkaufsschlagnern, was die Produktionsplanung der Hersteller an ihre Grenzen bringt. Die Berechenbarkeit von Absatzzahlen ist deutlich gesunken und die Kalkulierbarkeit der Ertragschancen hat sich verschlechtert.

Die beschriebenen Faktoren haben zu einer deutlich gestiegenen Dynamik auf dem Automobilmarkt gesorgt. Die Marktanteile der einzelnen Hersteller unterliegen stärkeren Schwankungen als in der Vergangenheit.

Hostility

Die Wettbewerbsfeindlichkeit in der Automobilindustrie bewegt sich auf einem mittleren Niveau. Durch die Skaleneffekte bei der Produktion ist die Anzahl der Hersteller, die auf dem Markt bestehen können, begrenzt. Dies führt dazu, dass weltweit nur wenige große Anbieter existieren. Diese Anbieter kämpfen zwar auf gesättigten Märkten stark um Marktanteile, aber eine Zunahme des Wettbewerbs durch den Eintritt neuer Wettbewerber in den Markt ist wegen der hohen Markteintrittsbarrieren unwahrscheinlich. In der Entwicklung kooperieren viele Hersteller, da die technischen Anforderungen gestiegen sind. Die Differenzierung erfolgt immer stärker über Design und Image. Eine geringe Anzahl von Automobilherstellern aus den Schwellenländern könnte zu einem Anstieg der Wettbewerbsintensität beitragen. Wie koreanische und japanische Hersteller könnten diese in wenigen Jahren den Schritt zum Export in die westlichen Industriestaaten wagen und die etablierten Hersteller damit unter Druck setzen.

Industry Life Cycle Stage

Die Automobilbranche ist ein etablierter Wirtschaftszweig, der bereits mehrere Zyklen von Wachstum und Stagnation durchlebt hat. Diese Zyklen sind einhergegangen mit ersten Konsolidierungsrunden, die zu einer Reduzierung der Zahl der am Markt befindlichen Anbieter führten.

Die Branche steht derzeit vor einer Reihe von Herausforderungen, die die derzeitige Aufstellung der Automobilhersteller tiefgreifend verändern könnte. Steigende Energiepreise und der sich anbahnende Klimawandel lassen den Druck auf die Hersteller, effizientere Antriebe anzubieten, wachsen. Da die Entwicklung alternativer Antriebstechnologien über das Versuchsstadium noch nicht hinaus ist, ist noch nicht abzusehen, wie sich die Präferenzen der Käufer als Reaktion auf diese Veränderungen verändern. Eine mögliche Verschiebung der Nachfrage hin zu kleineren und leichteren Automobilen könnte eine Herausforderung für die Automobilhersteller bedeuten, da die Margen bei diesen Fahrzeugen sehr niedrig sind. Ein technischer Durchbruch eines Herstellers bei der Entwicklung neuer Antriebstechnologien könnte für diesen einen Wettbewerbsvorteil bedeuten, der die bestehenden Marktstrukturen radikal verändern könnte.

Die Globalisierung eröffnet den Herstellern neue Wachstumsmöglichkeiten. Dies könnte dazu führen, dass Hersteller, die sich nicht auf den neuen Märkten etablieren können, langfristig hinter ihre Wettbewerber zurückfallen und eine weitere Konsolidierung einsetzen könnte. Dies ist insbesondere für die bereits angeschlagenen nordamerikanischen Hersteller oder europäische Hersteller eine Herausforderung. Die Branche steht vor einem erneuten Strukturwandel, der aber auch für erfolgreiche Automobilhersteller Chancen für weiteres Wachstum bietet. Die unprofitablen Anbieter werden sich nur mit großen Schwierigkeiten am Markt halten können, da ihnen das Kapital für die notwendigen Anpassungen fehlt.

Mission Strategy

Der Auto-Konzern hat sich die Mission auferlegt neue Konzepte für die individuelle Mobilität zu entwickeln. Das Ziel des Auto-Konzerns ist bei den anstehenden Herausforderungen für die individuelle Mobilität der Gesellschaft wie dem Klimawandel oder dem demografischen Wandel aktiv bei der Lösungsentwicklung mitzuwirken. Dies soll im Besonderen durch die Entwicklung und Bereitstellung der notwendigen Technologien erfolgen. Eine verstärkte Konzentration auf Innovation soll den notwendigen Schub bringen. Über Trendanalysen und Zukunftsszenarien sollen zukünftige Anforderungen der Konsumenten vorhergesagt werden und bereits heute in Forschung und Entwicklung einfließen. Mit dieser Strategie versucht der Auto-Konzern weiterhin für die Verbraucher relevante Leistungen anzubieten, um langfristig die Profitabilität des Unternehmens zu sichern.

Business Practices and Competitive Tactics

Der Auto-Konzern baut seine Marken gezielt zu emotional aufgeladenen Image-Marken auf. Durch diese Images ist eine preisliche Differenzierung der Marken möglich. Technisch bauen die Modelle der verschiedenen Marken auf den gleichen Plattformen auf, was Einsparungen bei Produktion, Entwicklung und Einkauf ermöglicht. Nur beim Design wird gezielt auf eine markenspezifische Erscheinung geachtet. Um dieses Image auch in den Showrooms kommunizieren zu können, kontrolliert der Auto-Konzern strikt seine Vertriebswege. Neuwagen können so nur über autorisierte Händler oder Vertriebswege erworben werden und

nicht über alternative Vertriebsformen. Dies soll eine gezielte Kontrolle der Image-Wirkung von der Werbung bis zum Kauf des Automobils ermöglichen. Käufern von Neuwagen werden in den Segmenten mit hohen Stückzahlen und starken Wettbewerbern wie den Mittelklassewagen hohe Rabatte gewährt. Die Rendite wird durch im Konzern integrierte automobilbezogene Dienstleistungen wie Finanzdienstleistungen (Finanzierung oder Leasing) und Nachkaufleistungen (Ersatzteile und Wartungsverträge) erhöht. Um möglichst viele Käuferpräferenzen befriedigen zu können, setzt der Auto-Konzern auf ein sehr breites und tiefes Modellspektrum. Es gibt eine Vielzahl von Modellen bis hin zu Nischenmodellen, die in unterschiedlichsten Ausstattungsvarianten gefertigt werden. Zulieferer werden stark an den Auto-Konzern gebunden. Gemeinsame Teams für die Entwicklung von Komponenten und Unterstützung bei der Qualitätskontrolle und Effizienzsteigerung sind die Regel. Die Zulieferer werden beim Aufbau neuer Standorte mit eingebunden und in unmittelbarer Umgebung angesiedelt. Im Gegenzug werden die Zulieferer zu einer ständigen Weitergabe von Kostensenkungen in Form von Preissenkungen verpflichtet. Der Auto-Konzern setzt neben der engen Kooperation mit den Zulieferern auf eine Zusammenarbeit mit anderen Automobilherstellern in Forschung und Produktion. Durch diese Allianzen sollen Kompetenzen in Forschung und Entwicklung gebündelt werden.

Top Management Values and Philosophies

Die Verbesserung der Kapitalrendite ist ein wichtiges Ziel des Top Managements, um sich gegen Wettbewerber zu behaupten. Um dies zu erreichen, setzt insbesondere das Top Management auf Innovationen.

Zur Förderung von Innovationen werden verschiedene Anreize verwendet wie leistungsabhängige Vergütung, Beteiligung am Firmenkapital oder internes Venture-Kapital. Auch das Vorschlagswesen ist eine etablierte Komponente der Förderung von Innovation.

Die Richtung der Innovationstätigkeit wird primär zentral vom Top-Management vorgegeben. Der Auto-Konzern ist ein konservatives Unternehmen, in dem Entscheidungen von den Führungskräften ohne Konsultation getroffen werden und nicht zur Diskussion stehen. Die informelle Beteiligung der Organisationsmitglieder an Entscheidungen ist nicht erwünscht. Initiativen aus den Reihen von Untergebenen werden vom Top-Management nur selten

unterstützt. Individuelle Betreuung von Organisationsmitgliedern mit innovativen Projekten durch gezielte Managementunterstützung ist kaum zu beobachten.

Organizational Resources and Competencies

Die Produktion von Automobilen ist, wie bereits dargelegt wurde ein komplexer Prozess. Der Auto-Konzern besitzt eine hohe Kompetenz in der effizienten Gestaltung des Produktionsprozesses insbesondere in der Automatisierung der Fertigung. Dazu kommt die Kompetenz in der Organisation der Logistik und der Einbindung von Zulieferern. In der Vermarktung besitzt der Auto-Konzern eine besondere Kompetenz im Aufbau und Management von Marken und deren Images. In der Entwicklung hat der Auto-Konzern besondere Kompetenz in der Motorenentwicklung aufgebaut.

Bezogen auf das Personal hat der Auto-Konzern sich die Kompetenz erarbeitet das benötigte Fachpersonal selbst auszubilden. Die Mitarbeiter verfügen über eine sehr gute Ausbildung und werden durch Weiterbildungsmöglichkeiten stetig gefördert. Sie stellen die wichtigste Ressource des Auto-Konzerns dar. Die Mitarbeiter zeigen eine starke Loyalität und Verbundenheit zum Auto-Konzern. Ergänzend sind als bedeutende Ressource die bereits erwähnten stark automatisierten Produktionsstandorte und die engen Beziehungen zu den Lieferanten zu erwähnen.

Organizational Culture

Für einen Großteil der Organisationsmitglieder ist der Auto-Konzern der zentrale Bezugspunkt in ihrem Leben, was teilweise zum Ausblenden von Ereignissen und Entwicklungen außerhalb des Auto-Konzerns führt. Eine eher nach innen gerichtete Perspektive ist die Folge. Der Auto-Konzern ist für die Organisationsmitglieder wie eine Familie, zu der sie eine starke Bindung empfinden. Dies macht sich in einer ausgeprägten Treue und Loyalität bemerkbar. Diese als eher kollektiv einzustufende Organisationskultur des Auto-Konzerns zeigt sich auch in der Bedeutung der betrieblichen Mitbestimmung im Auto-Konzern.

Organizational Structure

Der Auto-Konzern ist in vier Bereiche unterteilt. Zwei Markengruppen, den Bereich Nutzfahrzeuge und Finanzdienstleistungen. Jede Markengruppe unterteilt sich in mehrere Einzelmarken. Jede Marke ist als eine eigenständige Gesellschaft organisiert (siehe Organigramm Abbildung 6.2).

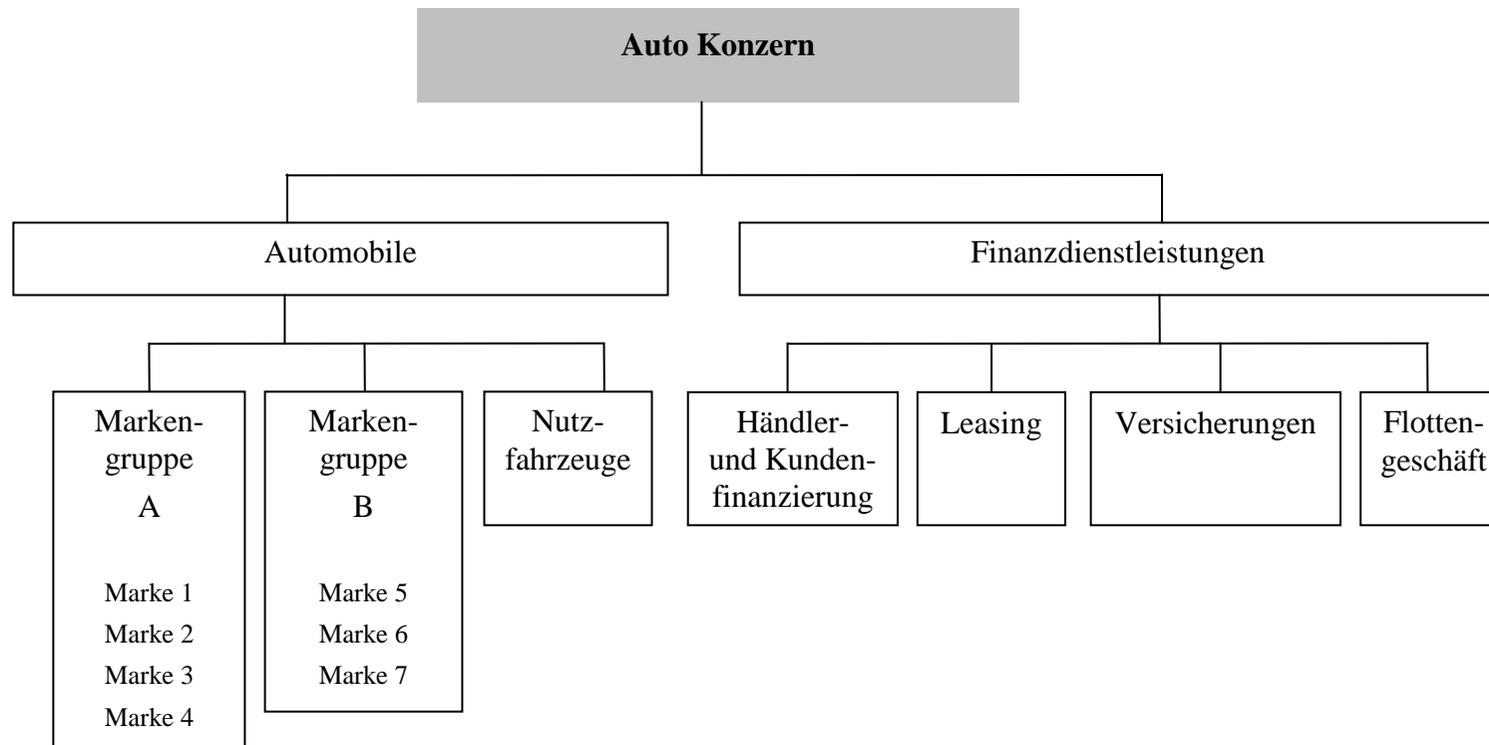


Abbildung 6.2: Organisationsübersicht Auto-Konzern

Die Struktur des Auto-Konzerns ist durch die technokratische Weltsicht der Ingenieure in Fertigung und Entwicklung geprägt. Die Interaktion und Kommunikation im Konzern ist wie die Fertigung durch formale Prozesse und Strukturen bestimmt. Aufgaben und Positionen sind stark festgelegt und ein flexibles Abweichen von den starren Routinen ist selten möglich. Die hohe Qualitätsorientierung in der Fertigung hat zu einer ausgedehnten Dokumentationspflicht geführt, was in manchen Konzernbereichen eine zunehmende Bürokratisierung bewirkt. Insgesamt ist eine starke Formalisierung der Organisationsstruktur zu beobachten.

Das Top Management des Auto-Konzerns pflegt einen stark zentralistischen Führungsstil. Dies zeigt sich deutlich in einer zentralistisch aufgebauten Organisationsstruktur. Die Entscheidungsprozesse sind stark hierarchisch organisiert. Vielfach sind Entscheidungen von höheren Hierarschiestufen abzusegen. Entscheidungsbefugnisse sind dadurch häufig eingeeengt. Auch die organisierte Mitarbeitermitbestimmung ist durch eine starke Zentralisierung gekennzeichnet.

Intrapreneurship

Die Darstellung der Umwelt des Auto-Konzerns zeigt, dass tiefgreifendere Veränderungen abzusehen sind, die neue Strategien und Produktangebote seitens der Automobilhersteller erfordert. Dies ist eine für Intrapreneurship günstige Umweltsituation, da sich aus diesen Herausforderungen seitens der Organisationsmitglieder auch zahlreiche Gelegenheiten ableiten lassen, die in entrepreneurialen Projekten münden können. Dies zu fördern und zu nutzen, kann für einen Automobilhersteller die Möglichkeit bieten auch in einer veränderten Umwelt ein für die Verbraucher relevantes Produktangebot zu entwickeln.

Im Auto-Konzern konnten in der Fallstudie jedoch keine Indikatoren für eine Neigung der Organisationsmitglieder zu entrepreneurialen Verhalten festgestellt werden. Die Organisationsmitglieder sehen sich selbst mehr als Glied in einer Kette, die zur Herstellung der außergewöhnlichen Produkte des Auto-Konzern beitragen, und zeigen wenig eigene Motivation zu entrepreneurialen Projekten, um bestehende Strukturen zu verändern. Es wird daher davon ausgegangen, dass Intrapreneurship im Auto-Konzern eine sehr niedrige Ausprägung hat. Dies steht im Gegensatz zu den Darstellungen der „Mission Strategy“, in denen Innovation und neuartige oder sogar radikale Lösungen für die individuelle Mobilität

als öffentlich propagierte Ziele des Auto-Konzerns identifiziert wurde. Die Bekenntnisse zu einer stärkeren Bedeutung von Initiative der Mitarbeiter und Kreativität scheinen daher vorhanden. Diese Präsentation in der Öffentlichkeit lässt vermuten, dass der Auto-Konzern sich auf breiter Front der Förderung von entrepreneurialem Verhalten seitens der Mitarbeiter verschrieben hat, aber im Interview mit Mitarbeitern zeichnete sich ab, dass diese Bekenntnisse nur Teil einer an aktuellen Management-Trends orientierten Image-Kampagne sind und dem Intrapreneurship entgegenstehende Organisationsmerkmale weiterhin Bestand haben. Innovation ist im Auto-Konzern weiterhin der Weg der kleinen Detailverbesserungen der Ingenieure an der bestehenden Fertigungstechnologie und Automobiltechnologie. Innovation, die darüber hinaus geht, ist in weiten Teilen des Auto-Konzerns gar nicht erwünscht.

Einzelne Anreize, die eine Förderung der entrepreneurialen Aktivität von Organisationsmitgliedern bedeuten, sind im Auto-Konzern zu beobachten wie leistungsabhängige Vergütung, Beteiligung der Mitarbeiter am Firmenkapital oder internes Venture Capital. Auch das Vorschlagwesen, das als eine Erfindung der Automobilwirtschaft gilt, ist weit entwickelt. So können durch die Vorschläge der Mitarbeiter jährlich mehrere Millionen Euro durch Effizienzsteigerungen in der Produktion eingespart werden. Diese Maßnahmen sind aber alle nicht darauf ausgerichtet, dass Organisationsmitglieder selbst Verantwortung für die Umsetzung ihrer Ideen übernehmen, sondern vielmehr ihre Ideen einbringen und die Umsetzung und Bewertung dieser anderen überlassen.

Barrieren und Widerstände

Die vorangehende Darstellung zur Bewertung der aktuellen Ausprägung von Intrapreneurship im Auto-Konzern hat gezeigt, dass trotzdem die Organisationsumwelt Gelegenheiten bietet, entrepreneuriales Verhalten von Mitarbeitern kaum zu beobachten ist. Welche Barrieren und Widerstände im Auto-Konzern für diesen Zustand verantwortlich sind, wird im Folgenden aus den vorangehenden Darstellungen zu den einzelnen Einflussfaktoren aus dem Modell von Covin und Slevin (1991) abgeleitet.

Die Analyse der Interviews konnte zeigen, dass die Unternehmenskultur eine entscheidende Barriere darstellt. Im Auto-Konzern wird innovatives, von der Norm abweichendes Verhalten nicht belohnt. Vielmehr wird Verhalten, das sich an gegebenen Standards orientiert und als starker Konformismus beschrieben werden kann, belohnt. Enge Vorgaben bei den zugewiesenen Aufgaben und Verantwortungsbereichen schrecken ab sich über diese Bereiche hinaus zu engagieren. Entwicklungen außerhalb des Konzerns werden ignoriert, da sie nicht in das Weltbild des überlegenen Unternehmens passen. Werte wie Stabilität, Sicherheit, Beständigkeit und Loyalität, die innovativen Vorhaben entgegenstehen, werden hoch geschätzt. Die Bereitschaft zu widersprechen oder Neues zu probieren, mit dem Risiko dabei Fehler zu machen, ist kaum verbreitet. Führungskräfte belohnen Anpassung und bestrafen Widerspruch. Dieses Verhalten zieht sich von der Konzernspitze bis in die untersten Führungsebenen. Die Organisationskultur stellt eine erhebliche Barriere für Intrapreneurship im Auto-Konzern dar. Organisationsmitglieder mit entrepreneurialen Absichten werden in diesem Umfeld große Probleme bekommen sich durchzusetzen und Unterstützer zu finden.

Auswirkungen der innovationsfeindlichen Unternehmenskultur sind auch in der Struktur festzustellen. Kommunikationswege außerhalb der von der Hierarchie formal vorgegebenen Berichtslinien und Kommunikationskanäle sind kaum möglich, da nicht erwünscht. Die formalen Vorgaben für Aufgaben sind eng gesteckt und ein Abweichen von diesen nicht erwünscht. Änderungen werden nur als Vorschläge akzeptiert (Vorschlagswesen), müssen aber von höherer Stelle abgesegnet werden. Karrierewege sind nur auf der klassischen Leiter über die verschiedenen Hierarchiestufen vorgesehen. Alternative Personalentwicklungsformen, die auch Intrapreneuren Möglichkeiten zur Weiterentwicklung bieten, sind nicht vorgesehen. Die Struktur ist durch eine starke Formalisierung gekennzeichnet. Die Struktur ist weiterhin durch eine starke Zentralisierung der Entscheidungsbefugnisse gekennzeichnet. Entscheidungen in den Bereichen günstige Gelegenheiten zu nutzen, wie es im Rahmen von Intrapreneurship erfolgt, sind daher kaum möglich. Auch die Struktur ist daher durch ausgeprägte Formalisierung und Zentralisierung als Barriere für Intrapreneurship einzustufen.

Führungskräfte im Auto-Konzern erwarten von ihren Untergebenen besondere Loyalität. Das Infragestellen von Entscheidungen oder das Einbringen oder Verfolgen eigener Projekte wird von diesen selten toleriert. Managementunterstützung für innovative Projekte, die aus Eigeninitiative der Organisationsmitglieder initiiert werden, ist kaum zu beobachten.

Organisationsmitglieder werden von den Führungskräften eher entmutigt selbst Verantwortung zu übernehmen und Gelegenheiten zu nutzen. Von ihnen wird eher erwartet in den vorgegebenen Bahnen optimal zu funktionieren. Die mangelnde Managementunterstützung der Führung kann daher als eine Barriere für Intrapreneurship identifiziert werden, da diese hemmend auf Intrapreneurship wirkt.

Die starke Machtzentrierung im Auto-Konzern führt zu einem weitreichenden System von Seilschaften, die sich gegenseitig mit Positionen und Vorteilen begünstigen. Diese Seilschaften haben wenig Interesse daran, dass Außenseiter wegen besonders innovativer Vorhaben Zugriff auf Ressourcen bekommen, über die sie sonst entscheiden. Es liegt daher auch nicht im Interesse dieser Gruppen an den starren Strukturen Veränderungen vorzunehmen, die diesen Zugriff auf ihre Ressourcen ermöglichen. Daher wird eine Blockadehaltung für die Umsetzung von konkreten Vorhaben eingenommen, die einen massiven Widerstand gegen Intrapreneurship aus Sicht der vorgestellten Theorie darstellt.

Zusammenfassung

In der öffentlichen Kommunikation pflegt der Auto-Konzern ein neues Image als innovativer Lieferant von Konzepten für die Mobilität von morgen. Eine Betrachtung der realen Organisationsmerkmale zeigt jedoch keine Förderung von Intrapreneurship als Möglichkeit dieses Image in der Organisation real umzusetzen. Die Ausprägung von Intrapreneurship im Auto-Konzern kann als sehr gering eingestuft werden. Es existieren zwar einzelne Maßnahmen zur Förderung der Eigeninitiative der Organisationsmitglieder. Intrapreneurship bleibt wegen der vielen hemmenden Faktoren aber auf geringem Niveau. Intrapreneurship im Auto-Konzern wird gehemmt durch den Widerstand von Führungskräften, die ihre Position sichern wollen, durch die Barriere der Unternehmenskultur, die Anpassung und Zurückhaltung von eigenen Ideen fördert, durch die Barriere der Struktur, die rigide Formalismen und zentralisierte Entscheidungsbefugnisse aufweist, sowie die Barriere der Führung, die Organisationsmitglieder mit ausgefallenen Ideen und Vorstellungen ausbremst. Der Auto-Konzern ist ein prägnantes Beispiel wie stark Barrieren und Widerstände wirken können, so dass Intrapreneurship nahezu vollständig verhindert wird.

6.6 Gegenüberstellung der Fallstudien

Zum Abschluss der Fallstudien und vor der Diskussion der theoretischen Bedeutung der Ergebnisse sollen diese gegenüber gestellt werden. In der Umwelt beider Organisationen ist eine zunehmende Dynamik feststellbar. Diese bietet Gelegenheiten für diese Organisationen neue Geschäftsfelder zu besetzen und die Profitabilität weiterhin zu sichern. Gleichzeitig besteht das Risiko, wenn diese Gelegenheiten nicht genutzt werden, dass die Organisationen den Anschluss an die Entwicklung der Umwelt verlieren. In diesem Fall sind beide Organisationen von einer erheblichen Verschlechterung ihrer Wettbewerbsposition bedroht. In einer solchen Situation ist die gezielte Förderung von Intrapreneurship in der Organisation ein möglicher Weg, um den Wandel der Umwelt als Gelegenheit für Veränderung und Innovation zu nutzen.

Eine gezielte Förderung von entrepreneurialen Verhalten der Organisationsmitglieder ist bei keiner der beiden Organisationen festzustellen. Diese Aussage muss im Hinblick auf verschiedene personalpolitische Instrumente jedoch differenziert werden, da beim Chemie-Konzern erste Ansätze zu beobachten sind mit Schulungen und anderen personalpolitischen Instrumenten einzelne Aspekte entrepreneurialen Verhaltens der Organisationsmitglieder zu fördern, jedoch sind diese noch nicht mit dem Ziel der Förderung des Prozess des Intrapreneurships verbunden. Beim Auto-Konzern sind zwar personalpolitische Instrumente vorhanden die Initiative der Mitarbeiter zu fördern. Die Ausgestaltung dieser ist jedoch eher hemmend für Intrapreneurship.

Nach außen kommunizieren beide Organisationen eine Mission, die signalisiert, dass diese auf die Herausforderungen mit den notwendigen Anstrengungen in Form einer Erneuerung und Innovationen reagieren. Dieses nach außen gerichtete Image ist bei beiden Organisationen jedoch mehr ein Instrument zur Förderung der Reputation bei Stakeholdern wie Anteilseignern oder Verbrauchern als ein Indiz eines realen Umdenkens. Organisationsmitglieder, die entrepreneurialen Projekte anstoßen möchten, werden nicht gezielt gefördert und unterstützt.

In beiden Organisationen sind für die geringe Bedeutung von Intrapreneurship ähnliche Ursachen identifizierbar, die in Barrieren und Widerstände gegliedert werden können.

Betrachtet man die Widerstände sind im Chemie-Konzern besonders die etablierten Führungskräfte in der Forschung und Entwicklung Verursacher von Widerständen, da sie um ihre Deutungshoheit über Innovationen fürchten. Dieser Widerstand ist durch Ängste vor Veränderung und Statusverlust der einzelnen Organisationsmitglieder in diesen Positionen geprägt. Im Auto-Konzern sind politische Machtgruppen in den oberen Führungsetagen die Verursacher von Widerständen gegen Intrapreneurship. Diese blockieren als Gruppe gezielt entrepreneuriale Bemühungen zu Veränderungen, um ihre Machtpositionen zu halten. In beiden Organisationen sind demnach Widerstände gegen Intrapreneurship zu beobachten, die eine hemmende Wirkung auf Intrapreneurship haben.

Als Barrieren wurden beim Auto- und Chemie-Konzern Struktur und Organisationskultur identifiziert. Beim Auto-Konzern kommt als weitere identifizierte Barriere das Führungsverhalten hinzu. Die Organisationskultur weist in beiden Fällen Merkmale auf, die eine hemmende Wirkung auf Intrapreneurship haben. Im Auto-Konzern sind dies Merkmale wie Unflexibilität, Überbetonung von kollektivistischen Werten wie Anpassung und Loyalität oder Orientierung nach innen. Im Fall des Chemie-Konzerns sind dies eine geringe Risikobereitschaft und Unflexibilität. Bezogen auf die Struktur weisen beide Organisationen eine starke Zentralisierung auf, was hemmend auf Intrapreneurship wirkt, da die Entscheidung Gelegenheiten für entrepreneuriale Projekte zu nutzen, nicht in Eigenverantwortung in den jeweiligen Bereichen getroffen werden kann.

Die Gegenüberstellung macht Parallelen deutlich, die auf generalisierbare Wirkungsbeziehungen von hemmenden Faktoren hindeuten (siehe Tabelle 6.1). Die theoretische Bedeutung dieser Ergebnisse wird im folgenden Abschnitt diskutiert.

	Chemie-Konzern	Auto-Konzern
Barrieren	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationskultur fördert Anpassung und Risikovermeidung durch Sanktionen bei Fehlern. • Organisationsstruktur zeichnet sich durch enge Aufgabenvorgaben und stark zentralisierte Entscheidungsgewalt aus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationskultur stellt Loyalität und Gehorsam an oberste Stelle. Eigeninitiative wird unterdrückt. • Organisationsstruktur blockiert Kommunikation über Abteilungsgrenzen hinweg und setzt strikte Regeln für Innovationprozesse. • Die dominante Führungslogik ist Organisationsmitglieder scharf zu kontrollieren und enge Vorgaben zu machen.
Widerstände	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter in den Forschungsabteilungen wehren sich gegen Machtverlust durch Neuordnung des Innovationsprozesses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Starke Seilschaften lösen politische Prozesse aus, die Veränderungen blockieren. • Ressourcen werden von Seilschaften blockiert, um Veränderungen zu verhindern.

Tabelle 6.1: Gegenüberstellung der Fallstudien

6.7 Ergebnisse und theoretische Bedeutung

Die Fallstudien zeigen, dass auch in einer an Gelegenheiten für entrepreneuriale Projekte reichen Umwelt Organisationen nicht automatisch ein hohes Niveau an Intrapreneurship aufweisen. Die untersuchten Organisationen lassen diese Gelegenheiten ungenutzt, indem Intrapreneurship nicht gezielt gefördert wird. Darüber hinaus existieren in beiden Organisationen sogar Faktoren, die hemmend auf die Entwicklung von Intrapreneurship wirken. Als Resultat weisen beide Organisationen ein nur geringes Niveau an Intrapreneurship auf.

Die Fallstudien konnten bestätigen, dass das theoretisch erarbeitete Konzept der Barrieren und Widerstände eine sinnvolle Ergänzung des Rahmens der bestehenden Theorien darstellt. Es konnten hemmende Faktoren identifiziert werden, die diesen Kategorien zugewiesen werden konnten (siehe Abbildung 6.3). Aus den Einflussfaktoren des Modells von Covin und Slevin (1991) konnten Barrieren abgeleitet werden. Auf der Ebene der Organisationsmitglieder konnten in Interviews Widerstände gegen Intrapreneurship identifiziert werden. Die identifizierten Barrieren und Widerstände erklären, warum in beiden Fallstudien alle Indikatoren auf eine geringe Ausprägung von Intrapreneurship hinweisen.

Auf der Ebene der Organisation konnten die Merkmale Organisationskultur, -struktur und Führungsverhalten als Barrieren für Intrapreneurship identifiziert werden. Diese wurden bereits in der Diskussion der Einflussfaktoren als Wirkungsgrößen auf Intrapreneurship identifiziert. Die hemmende Wirkung der möglichen Ausprägungen dieser Faktoren auf Intrapreneurship ist jedoch ein bisher selten in der Forschung betrachtetes Phänomen. Für alle drei Faktoren wurden in den dargestellten Fallstudien hemmende Ausprägungen festgestellt. Diese liefern Hinweise auf eine Barriere für Intrapreneurship.

Die Analyse der Ebene der Organisationsmitglieder zeigt die Existenz von Widerständen gegen Intrapreneurship. Im Fall des Chemie-Konzerns wurden bei den Führungskräften in Forschung und Entwicklung Verhaltensweisen identifiziert, die zu den Widerständen gegen Intrapreneurship gezählt werden können. Diese zeigen offene Ablehnung gegen entrepreneuriale Aktivitäten und versuchen diese zu unterbinden, da sie um ihre Deutungshoheit von Innovationen fürchten. Im Fall des Auto-Konzerns sind politische

Widerstände gegen Intrapreneurship seitens einflussreicher Gruppen von Führungskräften zu beobachten gewesen. Diese versuchen entrepreneuriale Aktivitäten zu blockieren, um Änderungen, die ihre Machtbasis gefährden könnten, zu verhindern. Diese Widerstände haben eine hemmende Wirkung auf Intrapreneurship, da sie entrepreneuriale Initiativen in frühen Stadien hemmen und blockieren können.

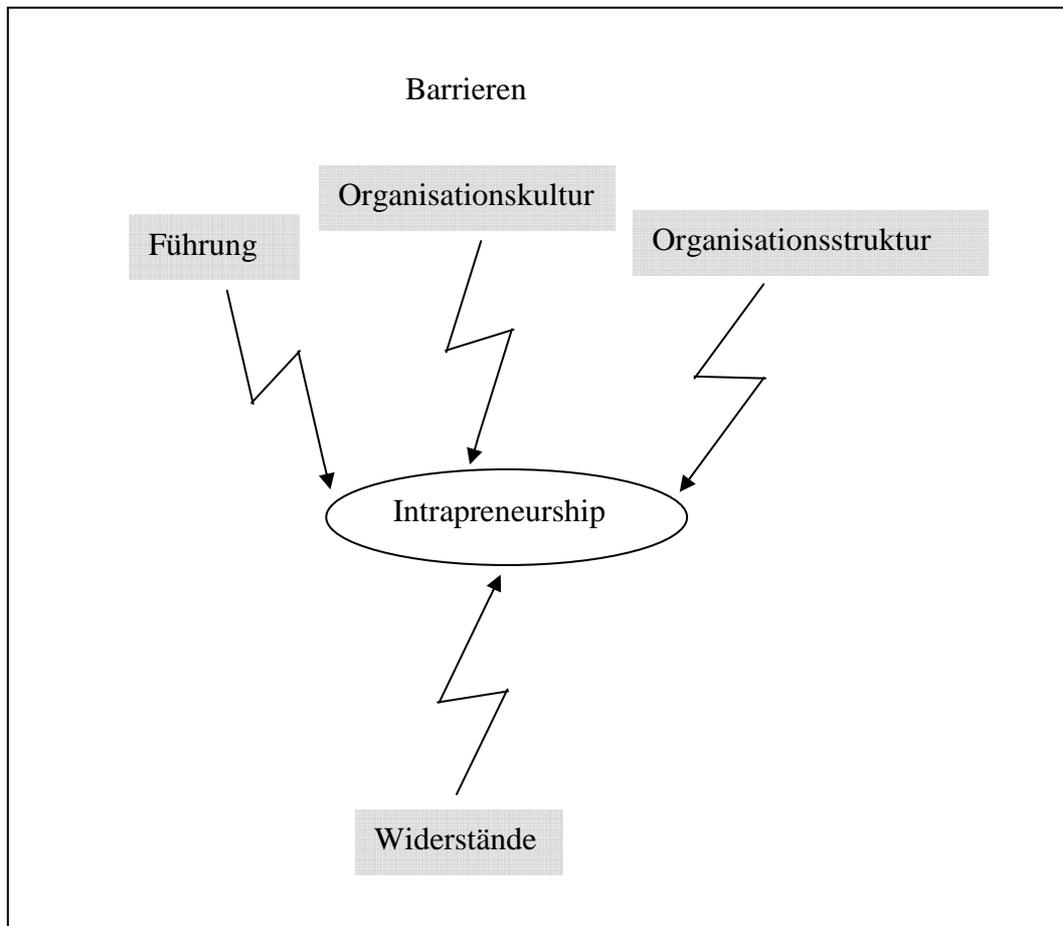


Abbildung 6.3: Ergebnisse der Fallstudien

7 Ableitung der Hypothesen

Die in den Fallstudien identifizierte hemmende Wirkung von Barrieren und Widerständen auf Intrapreneurship soll anhand konkreter Wirkungszusammenhänge quantitativ geprüft werden. Dazu sollen in den folgenden Ausführungen auf Basis der vorgestellten Erkenntnisse zu Einflussfaktoren des Intrapreneurships in der bestehenden Literatur (vgl. Antoncic/Hisrich, 2001; Caruana/Morris/Vella 1998; Covin/Slevin, 1991; Hayton, 2005; Hornsby et al., 1993; Lumpkin/Dess, 1996; Marvel et al., 2007; Morris/Avila/Allen, 1993; Russell/Russell, 1992; Sykes/Block, 1989; Zahra, 1991; Zahra/Hayton/Salvato, 2004; Zahra/Jennings/Kuratko, 1999) und der durchgeführten Fallstudien Hypothesen aufgestellt werden, die die Wirkung konkreter Barrieren und Widerstände auf Intrapreneurship beschreiben.

Die Ableitung der Hypothesen unterteilt sich in Hypothesen zur Organisationskultur als Barriere (7.1), zur Organisationsstruktur als Barriere (7.2), zur Führung als Barriere (7.3) und zum Einfluss der Widerstände (7.4).

7.1 Organisationskultur als Barriere für Intrapreneurship

In der Forschung zum Intrapreneurship steht in der Betrachtung des Einflussfaktors Organisationskultur die Identifikation positiver Merkmale im Vordergrund. Jedoch wurde bereits in den frühen Phasen der Entstehung des Forschungsgegenstandes Intrapreneurship betont, dass eine Organisationskultur auch Merkmale aufweisen kann, die zu einer Barriere für Intrapreneurship werden können. Kanter identifizierte bereits 1985 in qualitativen Studien die auf Bürokratie und Gehorsam beruhende Organisationskultur vieler US-amerikanischer Konzerne dieser Zeit als eine mögliche Barriere für von Mitarbeitern initiierte entrepreneuriale Projekte. Diese Organisationskulturen unterdrückten durch ihre Normen und Werte die Eigeninitiative der Organisationsmitglieder, die eine der Grundvoraussetzungen für Intrapreneurship ist. Ähnlich argumentiert Lorsch (1986) wiederum auf Basis qualitativer Studien, wenn er konstatiert, dass die von den Top Managern vertretene Kultur zu einer der schwersten Barrieren für den strategischen Wandel werden kann, wenn sie Innovation und Flexibilität behindert. Trotz dieser frühen Ansätze auch die hinderlichen Merkmale von Organisationskulturen für Intrapreneurship in den Fokus der Erkenntnisbemühungen zu

stellen, wurde dieser nur selten aufgegriffen. Es dominiert, wie bereits eingangs festgestellt, in anderen Betrachtungen zu den Wirkungszusammenhängen der Fokus auf Intrapreneurship-förderliche Merkmale der Organisationskultur. Die folgende Betrachtung von Merkmalen der Organisationskultur, die zu einer Barriere für Intrapreneurship werden können, soll helfen die Erkenntnisse zu hemmenden Merkmalen von Organisationskulturen zu erweitern.

7.1.1 Kulturdimension Individualismus vs. Kollektivismus

Die in der Begriffsklärung beschriebenen Dimensionen Proaktivität und Risikobereitschaft des Konstrukts Intrapreneurships verdeutlichen, dass die Verfolgung entrepreneurialer Projekte durch einzelne Organisationsmitglieder von diesem Engagement und die Bereitschaft persönliche Risiken auf sich zu nehmen erfordert. Dies verlangt von den Organisationsmitgliedern ein hohes Maß an Autonomie, damit sie selbst gesteckte Ziele als erstrebenswert ansehen und die notwendige Motivation entwickeln, diese auch gegen Widerstände zu verfolgen (vgl. Amabile et al., 1996; Jennings/Lumpkin, 1989; Pinchot, 1988; Sathe, 2003; Stevenson/Jarillo, 1990). Voraussetzung hierfür ist eine individualistisch geprägte Organisationskultur. In einer individualistischen Organisationskultur wird es geschätzt, wenn Aufgaben von einer Person alleine erledigt werden. Die Arbeit in der Gruppe und häufiger Austausch werden als ineffizient eingestuft. Erfolge werden durch den außerordentlichen Einsatz einzelner Organisationsmitglieder erklärt. Organisationsmitglieder zeigen in einem solchen kulturellen Kontext höhere Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft. Die Organisationsmitglieder neigen auf der anderen Seite jedoch dazu, sich abzuschotten, weniger Kooperationsbereitschaft zu zeigen und Wissen für sich zu behalten (vgl. Morris/Davis/Allen, 1994). Jedoch benötigt jedes Organisationsmitglied, das sich einem entrepreneurialen Projekt widmet, Ressourcen in Form von Wissen und Fähigkeiten anderer Organisationsmitglieder (vgl. Amabile, 1998). Die Bereitschaft der Organisationsmitglieder uneigennützig anderen Organisationsmitgliedern ihr Wissen und ihre Fähigkeiten zur Verfügung zu stellen erfordert eine kollektivistisch orientierte Organisationskultur, die durch ein Gefühl der Zusammengehörigkeit und gemeinsamer Verantwortung gekennzeichnet ist (vgl. De Long/Fahey, 2000). In einer kollektivistischen Organisationskultur wird die gemeinsame Arbeit an Aufgaben und Projekten geschätzt, da darin ein Mittel zur Steigerung der Effektivität und Effizienz gesehen wird. Das Treffen gemeinsamer Entscheidungen wird als ein Weg gesehen zu besseren Entscheidungen zu

kommen (vgl. Zahra/Hayton/Salvato, 2004). Die Bereitschaft Ideen und Wissen zu teilen ist hoch ausgeprägt, da ein offener Austausch gepflegt wird. Zur Erreichung von Zielen wird kooperiert und soziale Unterstützung bereitwillig angeboten. Es wird versucht ein Konsens über die Richtung der zu verfolgenden Ziele zu erreichen (vgl. Morris/Davis/Allen, 1994). In einer kollektivistisch geprägten Organisationskultur kann es für einen Intrapreneur einfacher sein Organisationsmitglieder für sein Projekt zu finden, die bereit sind Zeit und Mühe in ein gemeinsames Vorhaben zu investieren (vgl. Morris/Davis/Allen, 1994).

Eine zu stark kollektivistische Organisationskultur kann jedoch entrepreneuriale Aktivitäten behindern, da in dieser von den Organisationsmitgliedern stets ein Konsens angestrebt wird. Kompromiss und Konsens werden über das Erreichen einer hohen Leistung gestellt. Abweichungen vom Konsens werden in einer solchen Organisationskultur als Provokation empfunden. Dieser Umstand konnte in der Fallstudie zum Auto-Konzern beobachtet werden. Im Auto-Konzern wird ein betont angepasstes Verhalten sichtbar. Ein starker Konsens dirigiert das Verhalten der Organisationsmitglieder. Neue Herangehensweisen und Ideen werden wegen damit verbundener Konflikte innerhalb der Gruppe, die den Konsens zerstören könnten, nicht verfolgt (vgl. Morris/Davis/Allen, 1994). Bei der Verfolgung entrepreneurialer Aktivitäten ist es hingegen erforderlich von bewährten Verhaltensmustern abzuweichen. Organisationsmitglieder könnten es daher ablehnen sich an entrepreneurialen Aktivitäten zu beteiligen, da sie das Risiko eines Konflikts scheuen. Ebenso kann eine zu starke individualistische Organisationskultur entrepreneuriale Aktivitäten behindern, da die Organisationsmitglieder ausschließlich ihre eigenen Ziele vorantreiben. Dies jedoch behindert entrepreneuriale Projekte, da die notwendigen Ressourcen in Form von Wissen und Fähigkeiten nicht bereitgestellt werden. Es kann daher angenommen werden, dass sowohl eine stark individualistisch als auch eine stark kollektivistisch geprägte Organisationskultur eine Barriere für Intrapreneurship sein können. Es wird daher folgende Hypothese aufgestellt:

H1a: Der Zusammenhang der Kulturdimension Individualismus vs. Kollektivismus und Intrapreneurship kann durch eine Funktion mit umgekehrter U-Form beschrieben werden. Starke Ausprägungen in beiden Richtungen entlang des Kontinuums Individualismus vs. Kollektivismus sind mit geringen Ausprägungen von Intrapreneurship verbunden.

7.1.2 Kulturdimension externe vs. interne Orientierung

Entrepreneuriale Aktivitäten von Organisationsmitgliedern entstehen als Reaktion auf die Wahrnehmung von Chancen (vgl. Schumpeter, 1926). Diese werden in der Regel nicht durch Umstände, die in der Organisation selbst begründet liegen, hervorgerufen, sondern durch Umstände, die ihren Ursprung in der Umwelt der Organisation haben. Veränderungen oder bisher nicht beachtete Umstände in der Umwelt der Organisation sind die Ursachen für solche Chancen. Dies kann eine neue Technologie oder ein geändertes Marktumfeld sein. Die Wahrnehmung und die Reaktion der Organisationsmitglieder auf solche Chancen sind abhängig davon, inwieweit es innerhalb der Organisation befürwortet wird, sich an der Umwelt der Organisation zu orientieren und adaptiv auf sich daraus ergebene Möglichkeiten zu reagieren. Bei einem Fokus der Organisationskultur auf die Möglichkeiten, die sich aus der Umwelt der Organisation ergeben, steigt somit das entrepreneuriale Potenzial.

Eine Organisation, deren Kultur extern orientiert ist, reagiert auf Veränderungen oder neue Erkenntnisse aus der Umwelt mit einer Anpassung der eigenen Verhaltensweisen und Normen (vgl. Denison/Mishra, 1995). Dies ist verbunden mit der stetigen Beobachtung der Umwelt der Organisation zur Gewinnung neuer Informationen durch Lernprozesse, was sich beispielsweise in der engen Zusammenarbeit mit Kunden oder der regelmäßigen Beobachtung technologischer Innovationen in den Geschäftsfeldern der Organisation zeigt (vgl. Zahra/Filatotchev/Wright, 2009; Zahra/Hayton/Salvato, 2004). In einer intern orientierten Organisationskultur wird die eigene Kompetenz zur Innovation so hoch eingeschätzt, dass Einflüsse aus der Umwelt bei der Entwicklung neuer Ideen ignoriert werden (vgl. Detert/Schroeder/Mauriel, 2000). Das vielfach beschriebene Not-invented-here-Syndrom (vgl. Ahuja/Lampert, 2001) ist ein kennzeichnendes Merkmal einer solchen Organisationskultur. Organisationsinterne Entwicklungen werden gegenüber externen bevorzugt, da die organisationsexternen Entwicklungen als geringwertiger angesehen werden und als nicht kompatibel mit den Strukturen und Technologien der Organisation eingeschätzt werden (vgl. Russell/Russell, 1992). Dieses Phänomen wird von Janis (1972) auch als „groupthink“-Syndrom bezeichnet, da kohärente Gruppen wie Organisationen dazu neigen können, die eigenen Pläne und Aktivitäten gegen jegliche Kritik zu verteidigen und weiterzuverfolgen. Der Meinungsdruck in solchen Organisationen kann so stark werden, dass alle nicht-konformen Informationen unterdrückt und verschwiegen werden (vgl. Janis, 1972). Die Diffusion und Verarbeitung neuer Informationen aus der Umwelt der Organisation wird

dadurch auf den Teil beschränkt, der bestehende Pläne und Aktivitäten bestätigt und keine Hinweise für eine Neuausrichtung liefert. Das Resultat kann als eine hohe Information-Stickyness bezeichnet werden, was nach von Hippel (1994) einen Zustand beschreibt, bei dem die Möglichkeit zur Diffusion von Informationen innerhalb der Organisation reduziert ist und die Informationen an bestimmten Orten hängen bleiben (vgl. von Hippel, 1994). Die Organisationsmitglieder reagieren auf den Druck zum Konformismus mit reduziertem Wissens- und Informationsaustausch. Ein weiteres Merkmal, das mit intern orientierten Organisationskulturen assoziiert werden kann, ist die Pflege einer eigenen internen informellen Sprache, die auf den den Organisationsmitgliedern bekannten Coding-Schemes basiert (vgl. Kratzer/Gemünden/Letl, 2008). Diese dienen der Steigerung der Effizienz der internen Kommunikation. Dieses Phänomen ist insbesondere in intern orientierten Organisationskulturen zu beobachten. Dieser Umstand war besonders in der Fallstudie zum Auto-Konzern zu beobachten. In dieser Organisation wird eine eigene Sprache mit vielen Abkürzungen gepflegt, die eine effiziente Kommunikation der Organisationsmitglieder ermöglicht. Jedoch kann die Übersetzung neuer Information in die interne informelle Kommunikation zum Verlust der differenzierenden Merkmale dieser führen. Die Möglichkeiten und Chancen, die sich aus diesen Unterschieden zu der bestehenden Wissensbasis ergeben, werden dadurch intern nicht mehr wahrgenommen, da sie in der etablierten Gestalt der Coding-Schemes kommuniziert werden.

Auf einen Einfluss der Dimension externe vs. interne Orientierung im Zusammenhang mit Intrapreneurship weisen verschiedene Studien hin (vgl. Barrett/Weinstein, 1998; Denison/Mishra, 1995; Grinstein, 2008; Hayton/George/Zahra, 2002; Zahra/Hayton/Salvato, 2004). Dieser wirkt über den zuvor beschriebenen Wirkungsmechanismus. Eine aufgeschlossene Einstellung der Organisationsmitglieder zu den Informationen, die sich aus der externen Umwelt des Unternehmens ergeben, führt zu einer Potenzierung der Chancen und Möglichkeiten für entrepreneuriale Aktivitäten. In einer intern orientierten Organisationskultur sind Informationen aus der Umwelt in reduziertem Umfang verfügbar. Die Diffusion der Informationen ist durch Information-Stickyness und Übersetzung in Coding-Schemes beschränkt und ineffektiv, was dazu führt, dass Organisationsmitgliedern diese nicht zur Verfügung stehen, um daraus neue Chancen und Möglichkeiten abzuleiten. Daraus resultieren Informationsasymmetrien innerhalb der Organisation bezüglich aktueller Entwicklungen der Organisationsumwelt. Als Konsequenz tendieren Organisationsmitglieder dazu sich auf mögliche interne Chancen für entrepreneuriale Projekte zu konzentrieren. Diese

internen Verbesserungen sind zwar förderlich für eine Organisation, aber die Möglichkeiten, die sich bei einem ganz nach innen gerichteten Fokus für entrepreneuriale Aktivitäten ergeben, sind begrenzt, da letztlich nur bestehende Prozesse, Strukturen und Produkte optimiert werden. Radikalere Brüche der bewährten Prozesse, Strukturen oder Produkte sind eher durch die Integration von neuen Informationen aus der Umwelt der Organisation zu erwarten (vgl. Ahuja/Lampert, 2001). Dies reduziert das Potenzial der Entwicklung eines ausgeprägten Intrapreneurships in einer intern orientierten Organisationskultur. Die interne Orientierung kann daher zu einer Barriere für Intrapreneurship werden. Als Hypothese lässt sich daher formulieren:

H1b: Je höher die interne Orientierung der Organisation ist, desto geringer ist die Ausprägung von Intrapreneurship in der Organisation.

7.1.3 Kulturdimension Flexibilität

Entrepreneuriale Aktivitäten folgen keiner formalisierbaren Vorgehensweise, nach der Projekte durch Organisationsmitglieder vorangetrieben und realisiert werden. Jedes entrepreneuriale Projekt ist einzigartig in dem Sinne, dass es nicht in bekannten Prozessen abläuft. Organisationsmitglieder müssen daher für entrepreneuriale Projekte jenseits der formalen Regeln einer Organisation agieren. Es ist situativ notwendig, dass ein Organisationsmitglied Entscheidungen trifft, um das entrepreneuriale Projekt voranzutreiben, ohne formal eine Entscheidungsbefugnis zu besitzen. Dieser Umstand erfordert es, dass die Organisationskultur ein hohes Maß an Flexibilität erlaubt.

Verschiedene Studien weisen darauf hin, dass die Kulturdimension Flexibilität einen Einfluss auf Intrapreneurship hat (vgl. Barrett/Weinstein, 1998; Barringer/Bluedorn, 1999; Bhardwaj/Sushil/Momaya, 2007a). Bei entrepreneurialen Aktivitäten ist es erforderlich flexibel auf Situationen reagieren zu können. Ein Merkmal von entrepreneurialen Projekten ist das explorative Vorgehen nach Versuch und Irrtum. Die Kreativität, die es erfordert Lösungen für bisher unbekannte Probleme zu entwickeln, ist nur unter einem hohen Maß an Freiheit und Autonomie möglich (vgl. Amabile et al., 1996). Bei der Verfolgung von entrepreneurialen Projekten gibt es keine Blaupausen für das Vorgehen bis diese ihre Praxistauglichkeit und wirtschaftliche Verwertbarkeit bewiesen haben. Der Weg dahin ist

durch ein meist chaotisches oft orientierungsloses Suchen und Versuchen gekennzeichnet. Dieses Suchen und Versuchen kann nicht auf Planungen oder bewährten und etablierten Verfahren beruhen, da eine ständige Anpassung der Vorgehensweise an die neu gewonnenen Erkenntnisse notwendig ist (vgl. Kanter, 1985). Die Einhaltung von solchen Vorgaben würde das Tempo der entrepreneurialen Projekte ausbremsen. In einer flexiblen Organisationskultur wird diesem Umstand Rechnung getragen, indem Planungen und etablierte Verfahrensweisen flexibel gehandhabt werden. Organisationsmitglieder können diese, wenn notwendig, übergehen. Dies ermöglicht es für entrepreneuriale Vorhaben flexibel Ressourcen zu beschaffen oder notwendige Unterstützung über unkonventionelle Kommunikationswege einzufordern. Dieses pragmatische Vorgehen wird in einer flexiblen Organisationskultur akzeptiert und sogar unterstützt, wie es vielfach für den prominentesten Fall einer Intrapreneurship-förderlichen Organisation 3M dokumentiert wurde (vgl. Sathe, 2003; von Hippel/Thomke/Sonnack, 1999). In einer unflexiblen Organisationskultur werden entrepreneuriale Aktivitäten durch den Druck auf die Organisationsmitglieder Planungen und etablierte Verfahren einzuhalten ausgebremst (vgl. Quinn, 1986). Organisationsmitglieder können kaum über ihre etablierten Kommunikationskanäle hinweg flexibel verbindlich kommunizieren, da dies nur selten von anderen Funktionsbereichen akzeptiert wird. Für ein entrepreneuriales Projekt notwendige Entscheidungen, die über die etablierte Entscheidungsbefugnis eines Organisationsmitglieds hinausgehen, werden nicht als legitimiert angesehen. Dies erschwert es Mitarbeitern mit entrepreneurialen Intentionen deutlich Ressourcen und Unterstützung für ihre Vorhaben zu gewinnen, wie in den Fallstudien zum Auto-Konzern und Chemie-Konzern festgestellt werden konnte. Eine unflexible Organisationskultur kann somit zu einer Barriere für Intrapreneurship werden. Es kann daher die Hypothese aufgestellt werden:

H1c: Je unflexibler die Organisationskultur ist, desto geringer ist die Ausprägung von Intrapreneurship in der Organisation.

7.1.4 Kulturdimension Kurz- vs. Langfristorientierung

Die Ergebnisse, die aus den Aktivitäten des Intrapreneurships resultieren können, sind nicht durch Erfahrungswerte vorhersagbar (vgl. Kanter, 1985). Die erwarteten Ergebnisse und der Zeitrahmen solcher Projekte sind nicht kalkulierbar und daher Aktivitäten unter Unsicherheit.

Die Wahrscheinlichkeit des Misserfolgs ist bei solchen Aktivitäten sehr hoch. Langfristig betrachtet ist Intrapreneurship jedoch förderlich für den Aufbau neuer Geschäftsfelder und die Erschließung neuer Einnahmequellen (vgl. Zahra/Hayton/Salvato, 2004). Daher ist es erforderlich, dass die Organisationskultur langfristiges Denken verbunden mit der Bereitschaft zeitliche und andere Ressourcen ohne kurzfristige Renditeerwartungen bereitzustellen fördert.

Das mit entrepreneurialen Aktivitäten verbundene Risiko erfordert eine eher langfristig orientierte Organisationskultur. Eine kurzfristige Orientierung führt zu überhöhten Erwartungen an das Intrapreneurship, verbunden mit regelmäßigen Kontrollen der internen Aktivitäten, die unbefriedigende Ergebnisse liefern. Da sich oft erst nach langer Zeit positive Ergebnisse einstellen, kann diese kurzfristige Orientierung der Organisationskultur sehr hinderlich für das nachhaltige Verfolgen von entrepreneurialen Projekten sein. Quinn (1985) beobachtete eine solche kulturelle Orientierung in Fallstudien US-amerikanischer, europäischer und japanischer Großunternehmen, wenn diese Organisationen sehr kurzfristig orientierte finanzielle Kennzahlensysteme zur Messung des Erfolgs von Innovationen angewendet haben. Diese kurzfristige Orientierung berücksichtigt nicht die langen Anlaufzeiten, die entrepreneuriale Projekte benötigen, bis ihr volles wirtschaftliches Potenzial ausgeschöpft werden kann. Solche Projekte benötigen Zeit und Ressourcen ohne direkte Kontrolle der Rendite dieser Investitionen, da diese erst langfristig positive Renditen einfahren können. Eine zu rigide und kurzfristige Kontrolle sowie Zuteilung der Ressourcen kann die für entrepreneuriale Projekte notwendige Kreativität behindern (vgl. Amabile et al., 1996).

Messbares Merkmal einer Organisationskultur, in der langfristige Ziele über die Maximierung des kurzfristigen Erfolgs gestellt werden, ist die Bedeutung von strategischen Kontrollinstrumenten. Diesen Zusammenhang konnten Hitt et al. (1996) in einer Studie US-amerikanischer Unternehmen empirisch belegen. Unternehmen, die strategische Kontrollinstrumente gegenüber finanziellen Kontrollinstrumenten bevorzugten, waren in dieser Stichprobe deutlich innovativer. Unter strategischen Kontrollinstrumenten sind dabei Management-Instrumente zu verstehen, die bei der Kontrolle der Ziele auf den qualitativen Dialog mit den verantwortlichen Mitarbeitern anstatt auf eine formale quantitative Bewertung durch Kennzahlen (vgl. Hitt et al., 1996; Kanter, 1985) setzen. In einem solchen Umfeld ist es Intrapreneuren eher möglich Ressourcen für kurzfristig messbar unprofitable Projekte zu

erhalten, die erst langfristig einen möglichen Beitrag zum Erfolg der Organisation beitragen können.

Die vorangehenden Ausführungen machen deutlich, dass Intrapreneurship durch eine kurzfristige Orientierung der Organisationskultur als eine konkrete Barriere behindert werden kann. In diesem Umfeld wird es Intrapreneuren nur schwer gelingen über einen ausreichend langen Zeitraum Ressourcen für Projekte zu erhalten. Als Hypothesen zum Zusammenhang zwischen der Dimension Kurz- vs. Langfristorientierung einer Organisationskultur und dem Intrapreneurship können daher formuliert werden:

H1d: Je höher die Bedeutung von finanziellen Kennzahlen als Merkmal einer kurzfristigen Orientierung der Organisationskultur ist, desto geringer ist die Ausprägung von Intrapreneurship in der Organisation.

H1e: Je geringer die Bedeutung von strategischen Steuerungsgrößen als Merkmal einer langfristigen Orientierung der Organisationskultur ist, desto geringer ist die Ausprägung von Intrapreneurship in der Organisation.

7.2 Organisationsstruktur als Barriere

7.2.1 Zentralisierung als Barriere für Intrapreneurship

In entrepreneurialen Projekten müssen Organisationsmitglieder selbständig Entscheidungen treffen und diese umsetzen. Diese Komponente beschreibt die Proaktivitätsdimension des Intrapreneurships. Dies erfordert von der formalen Struktur einer Organisation, dass dieser Entscheidungsspielraum den Organisationsmitgliedern gewährt wird. In zentralisierten Organisationsstrukturen sind die formalen Entscheidungswege jedoch so gestaltet, dass Mitarbeiter einen sehr eingegengten Entscheidungsspielraum haben. Belange, die außerhalb des direkten Aufgabenbereichs des Organisationsmitglieds liegen, dürfen in der Regel nicht ohne formale Legitimation eines Vorgesetzten von diesen bearbeitet werden. Dies engt die Möglichkeiten der Organisationsmitglieder sich in entrepreneurialen Projekten zu engagieren ein. In den Fallstudien zum Chemie-Konzern und Auto-Konzern konnte empirisch festgestellt werden, dass Zentralisierung zu einer Reduzierung von Engagement und Risikoneigung der Organisationsmitglieder führt. Die Handlungsspielräume sind zu gering, um über den direkten Aufgabenbereich hinaus Verantwortung übernehmen zu können (vgl. Ling et al., 2008). In zentralisierten Organisationsstrukturen existieren schmale Führungsspannen, um eine dezidierte Kontrolle der Organisationsmitglieder zu sichern. Dies wird vielfach durch ein breites Kontrollinstrumentarium zur Überwachung und Steuerung der Organisationsmitglieder unterstützt. Organisationsmitglieder, die einer so rigide gestalteten formalen Kontrolle und Steuerung ausgesetzt werden, werden dadurch risikoavers, da sie eher darauf bedacht sind die formalen Kriterien der Kontrollinstrumente zu erfüllen als abseits der Vorgaben innovative Projekte voranzutreiben. Formale Kommunikationskanäle laufen in zentralisierten Strukturen meist vertikal von oben nach unten und nicht horizontal zwischen den Organisationsmitgliedern der Bereiche. Dies erschwert es Organisationsmitgliedern für entrepreneuriale Projekte mit anderen Bereichen der Organisation Kontakt aufzunehmen, um Unterstützung einzufordern und notwendiges Wissen auszutauschen, was für kreative Prozesse von herausragender Bedeutung ist (vgl. Leenders/van Engelen/Kratzer, 2007). Die Folge einer starken Zentralisierung ist eine geringe Autonomie der Organisationsmitglieder bei der Ausführung ihrer Arbeit, die mit einem geringen Maß an Motivation und Kreativität verbunden ist (Amabile et al., 1996). Fehlende Motivation und Kreativität können zu einer signifikanten Barriere für Intrapreneurship werden. Wenn es das erklärte Ziel der Unternehmensführung ist Innovationen zu fördern, Mitarbeiter aber keine Autonomie

erhalten, sondern Entscheidungsgewalt zentralisiert wird, dann laufen die Bemühungen der Unternehmensführung ins Leere, da eine Innovationsstrategie nicht ohne den Beitrag der Organisationsmitglieder umzusetzen ist. Es wird daher die Hypothese aufgestellt, dass allgemein gilt:

H2a: Je stärker die Zentralisierung der Organisation ist, desto geringer ist die Ausprägung des Intrapreneurships in der Organisation.

7.2.2 Formalisierung

Formalisierung beschreibt in welchem Ausmaß Prozesse und Interaktionen in einer Organisation durch formale Vorschriften geregelt sind. Dieses Merkmal wird wie Zentralisierung zu den am meisten verwendeten Merkmalen zur Unterscheidung von Organisationsstrukturen gezählt (vgl. Miller et al., 1991). Bezogen auf Intrapreneurship kann davon ausgegangen werden, dass ein sehr hohes Maß an Formalisierung entrepreneuriale Aktivitäten hemmt, also eine Barriere für das Intrapreneurship im Sinne der hier vorgestellten Bedeutung darstellt. In einer Organisation, in der Vorgehensweisen bis ins letzte Detail geregelt sind und die Einhaltung dieser strikt kontrolliert wird, ist die Bereitschaft von Organisationsmitgliedern das Risiko einzugehen, in entrepreneurialen Projekten gegen diese zu verstoßen, gering. Die Bereitschaft über die Grenzen des eigenen Aufgabenbereichs hinweg zu interagieren wird reduziert. Die Formalisierung hat damit ihren eigentlichen Zweck der Durchsetzung von Standards erfüllt, hemmt aber gleichzeitig entrepreneuriale Kapazitäten der Mitarbeiter wie in der Fallstudie zum Auto-Konzern empirisch festgestellt wurde. In einer Meta-Analyse der Einflussfaktoren auf die Innovationsstärke einer Organisation hat Damanpour (1991) Formalisierung als einen der negativen Einflussfaktoren identifiziert. Den Zusammenhang, dass Formalisierung einen linearen negativen Einfluss auf Intrapreneurship hat, haben Russell und Russell (1992) hypothetisch angenommen. Dieser konnte von ihnen jedoch empirisch nicht bestätigt werden. Burgers et al. (2009) haben den Einfluss stark formalisierter Integrationsmechanismen verschiedener Unternehmensfunktionen auf die Aktivitäten spezialisierter Venture-Abteilungen untersucht und konnten zeigen, dass eine hohe Formalisierung dieser Mechanismen zu einem geringeren Intrapreneurship in diesen Abteilungen führte. Andere Autoren haben konstatiert, dass Formalisierung auch einen positiven Effekt auf das Intrapreneurship haben kann (vgl. Caruana/Morris/Vella, 1998). Es

gilt zu berücksichtigen, welche Auswirkungen eine Organisation mit einer sehr geringen Formalisierung der Prozesse und Interaktionen haben könnte. Bezogen auf das Intrapreneurship würde dies bedeuten, dass jedes Organisationsmitglied sich entrepreneurialen Projekten zuwenden kann, ohne jemals eine formale Prüfung der Sinnhaftigkeit und wirtschaftlichen Verwendbarkeit zu durchlaufen. In einer solchen Organisation könnten Organisationsmitglieder ihre entrepreneurialen Kapazitäten zwar voll und ganz ausleben, dies könnte aber auch zum Schaden der Organisation sein. Wenn zu viele irrelevante Projekte verfolgt werden, geht der Nutzen des Intrapreneurships für die Organisation verloren. Entrepreneuriale Aktivitäten könnten über lange Zeiträume im Verborgenen verfolgt werden, ohne deutliche Fortschritte zu erzielen. Geringe Formalisierung kann auch dazu führen, dass verantwortungsloses Verhalten der Organisationsmitglieder gefördert wird (vgl. Ramachandran/Devarajan/Ray, 2006). Ohne ein gewisses Maß an formalen Kontrollen und Verfahren ist es Mitarbeitern eher möglich Risiken einzugehen, die den wirtschaftlichen Erfolg einer Organisation langfristig gefährden könnten. Gerade bei entrepreneurialen Projekten gilt es solche Risiken einzudämmen. Dies ist nur durch formale Verfahren und Mechanismen möglich, die solche Risiken bewerten und verhindern. Aus den dargestellten Ursachen ist Formalisierung für ein effektives Intrapreneurship erforderlich, damit die Innovationskraft der Mitarbeiter in vielversprechende Richtungen geleitet wird und keine Barriere für die Effektivität des Intrapreneurships entsteht. Kanter (1985, S. 48) hebt dazu hervor: „So the question is one of acknowledging the necessity for two modes of management balancing both innovation and efficiency.“ Da eine sehr starke als auch eine sehr geringe Formalisierung eine negative Wirkung auf die Ausprägung des Intrapreneurships haben und somit eine Barriere für dieses darstellen, kann die folgende Hypothese aufgestellt werden:

H2b: Die Beziehung zwischen Formalisierung und Intrapreneurship wird durch eine Funktion mit umgekehrter U-Form beschrieben. Eine sehr geringe und eine sehr starke Formalisierung der Organisationsstruktur sind mit einer geringen Ausprägung des Intrapreneurships in der Organisation verbunden.

7.3 Führung als Barriere für Intrapreneurship

7.3.1 Managementunterstützung

Organisationsmitglieder, die als Intrapreneure innovative Projekte zu verwirklichen versuchen, sind dabei von der Unterstützung des Managements abhängig. Wie bereits dargestellt wurde, ist die Führung von Intrapreneuren eines der zentralen Kriterien, die darüber entscheiden, ob ein Organisationsmitglied motiviert ist, eigene entrepreneuriale Projekte zu initiieren und diese über einen längeren Zeitraum fortzuführen. Organisationen können Intrapreneurship fördern, indem vom Top Management angefangen alle Führungskräfte entrepreneuriale Projekte von Organisationsmitgliedern fördern und unterstützen und offen für Veränderungen sind (vgl. Ling et al., 2008). Fehlt diese Unterstützung und Förderung kann die Führung durch das Management zu einer Barriere werden, wie im Folgenden erläutert werden soll.

Intrapreneure agieren abseits der etablierten Prozesse und Strukturen der Organisation, was mit unkalkulierbaren Risiken für die Organisation verbunden ist (vgl. Sathe, 1989). Der mögliche Erfolg lässt für den Intrapreneur dieses Risiko aber gering erscheinen. Diese Mitarbeiter sehen in dem Risiko die Chance für etwas Neues. Was Intrapreneure jedoch hemmt, sind unternehmensinterne Widerstände gegen das Vorhaben, insbesondere die Ablehnung durch Vorgesetzte (vgl. Marvel et al., 2007). In bürokratischen Unternehmen neigen Führungskräfte dazu den Status quo zu verteidigen (vgl. Burns/Stalker, 1961). Entrepreneuriale Projekte werden abgelehnt und Unterstützung verweigert, da das Risiko eines Fehlschlags als eine Gefährdung für die Grundlage der Organisation angesehen wird (vgl. Sykes/Block, 1989). Dies kann zu negativen Verhaltensmustern von Führungskräften wie beispielsweise zu geringes Interesse für Ideen und Vorschläge von Organisationsmitgliedern oder unkonstruktive negative Kritik an risikobehafteten Vorhaben führen (vgl. Amabile et al., 2004). Intrapreneure, die selbst im Zweifel über die Erfolgsaussichten ihres Projektes sind, können dadurch stark demotiviert werden. Das Fehlen der unterstützenden Zusage der Unternehmensführung kann zur vollständigen Aufgabe der entrepreneurialen Aktivitäten führen, da der Intrapreneur den Nutzen seiner Idee für die Organisation ex ante nur schwer einschätzen kann. Der Intrapreneur ist stark von der Suche nach Bestätigung der Realisierbarkeit seiner Idee getrieben. Die Führungskräfte sind dabei oft die ersten Organisationsmitglieder, die ein Urteil über die Erfolgsaussichten und den Nutzen

des Vorhabens abgeben. Fällt dieses negativ aus, kann es dazu kommen, dass der Intrapreneur seine Aktivitäten für sein Projekt einstellt und sich nach Alternativen zur Durchsetzung seiner Idee umsieht wie den Wechsel zu einer anderen Organisation (vgl. Marvel et al., 2007). Amabile et al. (2004) haben in einer Studie den Einfluss verschiedener Verhaltensmuster von direkten Vorgesetzten auf die wahrgenommene Unterstützung von Organisationsmitgliedern und deren Kreativität untersucht. Es konnte festgestellt werden, dass Verhaltensmuster, die negative Emotionen auslösen, langfristig einen negativen Effekt auf Leistung und Kreativität der Organisationsmitglieder haben.

Eine der verbreiteten Führungsmethoden ist die Vereinbarung von konkreten Zielen mit Mitarbeitern zur späteren Leistungsbewertung. Diese Kontrolle nach einem vereinbarten festen Ziel kann beim Intrapreneurship kontraproduktiv wirken. Intrapreneuriale Projekte sind selten „im Plan“. Vielmehr ist die Abweichung von vorher vereinbarten Zielen in diesen Projekten die Regel, da sich bestimmte Möglichkeiten erst im Laufe des Projektes ergeben (vgl. Hisrich/Peters, 1986). Wenn Führungskräfte bei entrepreneurialen Vorhaben auf die Einhaltung von vorher festgelegten Zielen bestehen, kann dies zu einem Scheitern solcher Initiativen führen, wenn sich das Projekt in eine unvorhergesehene Richtung entwickelt hat und die vereinbarten Ziele damit nicht mehr relevant sind. Eine unflexible und starre Haltung von Führungskräften gegenüber Veränderungen kann sich daher negativ auf den Grad des Intrapreneurships in einer Organisation auswirken. In einer Meta-Analyse konnte Damanpour (1991) diesen Zusammenhang für die Innovationsfähigkeit von Organisationen, die ein Merkmal des Intrapreneurships ist, bestätigen. Organisationen mit einer negativen Einstellung der Unternehmensführung zu Wandel und Veränderungen wiesen eine geringere Innovationsfähigkeit auf.

Neben den motivationalen Aspekten der Führung von Intrapreneuren durch das Management ist die Legitimation des Zugriffs auf Ressourcen im Unternehmen ein relevanter Aspekt der Unterstützung durch das Management. Intrapreneure sind auf verschiedene Ressourcen für die Umsetzung angewiesen (vgl. Marvel et al., 2007). Dazu gehört insbesondere die Inanspruchnahme von regulärer Arbeitszeit für ihr Projekt und die Nutzung des Wissens anderer Fachabteilungen. Das Management kann das Intrapreneurship empfindlich stören, indem es die Nutzung dieser Ressourcen ablehnt und durch Kontrollinstrumente einzuschränken versucht. Dies führt dazu, dass Intrapreneure Schwierigkeiten haben, informell und flexibel Ressourcen für ihr Projekt zu nutzen. Intrapreneure brauchen gerade in

großen Organisationen mit vielen bürokratischen Mechanismen einen Schutzraum vor diesen, um frei und kreativ ihre Ideen verwirklichen zu können. Diesen können Führungskräfte durch striktes Beharren auf die Einhaltung formaler Regeln stark einschränken (vgl. Quinn, 1986). Dies stellt für entrepreneuriale Aktivitäten eine Barriere dar, da diese meist chaotisch ablaufen und nicht mit formalen Strukturen und Prozesse geordnet werden können.

Eine wichtige Rolle in der Bedeutung der Führungskräfte für die Ausprägung des Intrapreneurships scheint auch deren Bereitschaft Fehler zu akzeptieren und zu tolerieren zu spielen (vgl. Kriegesmann/Kerka/Kley, 2006). Es konnte empirisch gezeigt werden, dass im Bereich Produktentwicklung und Innovation, ein systematischer Fehler bei der Ursachenattribution besteht. Dieser stört eine objektive Bewertung von Fehlern, da nicht die Kontrollmöglichkeiten der beteiligten Akteure über die Ursachen des Fehlers berücksichtigt werden (vgl. Faure, 2009). Führungskräfte, die Fehler von Untergebenen verurteilen und bestrafen, reduzieren deren Bereitschaft zum Risiko und damit die Fähigkeit zum Intrapreneurship. Eine geringe Fehlertoleranz als Teilaspekt der Unterstützung durch Führungskräfte scheint daher negative Auswirkungen auf das Intrapreneurship zu haben.

Fasst man die beschriebenen Aspekte der Führung unter dem Begriff Unterstützung durch das Management zusammen, gilt es folgende Hypothese zu prüfen:

H3a: Je geringer die Unterstützung durch das Management ist, desto geringer ist die Ausprägung von Intrapreneurship in der Organisation.

7.3.2 Anreizgestaltung

Das Anreizsystem der Organisation ist das zentrale Instrument zur Steuerung des Verhaltens der Organisationsmitglieder durch extrinsische Motivatoren (vgl. Kerr/Slocum, 1987). Ein Anreizsystem, dass Innovation, Proaktivität und Risiko fördert, kann dazu beitragen, dass Organisationsmitglieder entrepreneuriale Aktivitäten zum Nutzen der Organisation weiterführen und zum Abschluss bringen. Auf der anderen Seite kann ein Anreizsystem aber auch zu einer Barriere für das Intrapreneurship werden, wenn die von dem Anreizsystem gesetzten Anreize eine hinderliche Wirkung auf entrepreneuriale Aktivitäten entfalten.

Es wurde empirisch nachgewiesen, dass für entrepreneurialle Aktivitäten ein hohes Niveau an intrinsischer Motivation notwendig ist, es wird jedoch noch diskutiert, welche Wirkung extrinsische Motivatoren des formalen Anreizsystems auf die intrinsische Motivation haben (vgl. Marvel et al., 2007). Amabile (1993) geht davon aus, dass die Wirkung des Anreizsystems der Organisation auch von der grundlegenden Motivationsorientierung eines Individuums abhängt. Intrapreneure, bei denen davon ausgegangen wird, dass sie eher intrinsisch motiviert sind, reagieren demnach anders auf Anreize der Organisation als eher extrinsisch motivierbare Organisationsmitglieder, was bei der Gestaltung des Anreizsystems für Intrapreneurship zu berücksichtigen ist. Die Schwierigkeit in der Gestaltung des Anreizsystems besteht darin, dass Experimente zur Kreativität zeigen konnten, dass extrinsische Motivatoren zu einer Verdrängung der für Intrapreneurship so bedeutenden intrinsischen Motivation führen können (vgl. Amabile, 1985). Intrinsische Motivation ist von einer besonderen Bedeutung für Intrapreneurship, da nur durch diese Organisationsmitglieder angetrieben werden aus persönlicher Eigeninitiative neuartige und kreative Projekte voranzutreiben, die nicht von der Organisation vorgegeben werden (vgl. De Jong/Wennekers, 2008).

Die Erkenntnisse der Forschung zum Intrapreneurship zu einzelnen Praktiken der Anreizgestaltung bestätigen die Annahme, dass das Anreizsystem einer Organisation eine Wirkung auf Intrapreneurship haben kann. Die Mehrzahl der Ergebnisse betrachtet dabei neben anderen Praktiken die monetäre Vergütung (vgl. Hayton, 2005). Die Mehrzahl der Studien deutet daraufhin, dass ein positiver Zusammenhang zwischen einer an individuellen Leistungen orientierten monetären Vergütung und der Ausprägung des Intrapreneurships existiert (vgl. Hayton, 2003; Hisrich/Peters 1986; Morris/Jones, 1993; Zhang/Wan/Jia, 2008). Es ist jedoch anzumerken, dass bei diesen Studien unterschiedliche Gruppen von Akteuren wie CEOs oder F&E-Mitarbeiter und unterschiedliche Organisationskategorien wie KMUs oder High-Tech-Unternehmen betrachtet wurden, was die Verallgemeinerung der Ergebnisse erschwert. Aus Sicht der motivationalen Wirkung des extrinsischen Motivators monetäre Vergütung, deuten diese Ergebnisse daraufhin, dass diese bei einer individuellen Anpassung an die Leistung die Motivation zu entrepreneurialen Aktivitäten fördern können.

Die negativen Auswirkungen eines Anreizsystems auf Intrapreneurship konnten Marvel et al. (2007) in Interviews im Rahmen einer Studie zur Motivation von Organisationsmitgliedern in einer technischen Position beobachten. Zunächst konnte festgestellt werden, dass neben dem

monetären Vergütungssystem auch andere Aspekte wie formale Anerkennung, die Vergabe von interessanten Aufgaben und Projekten oder die Bereitstellung von Ressourcen und Zeit wichtige Anreize aus Sicht der befragten Organisationsmitglieder sind. Jedoch waren diese nicht die primären Motivatoren für die befragten Organisationsmitglieder, die wie bereits konstatiert wurde, vornehmlich durch ihre intrinsische Motivation zu entrepreneurialen Aktivitäten angetrieben werden. Diese dienten vielmehr dazu, auf den letzten Etappen von entrepreneurialen Vorhaben, diese auch zum Nutzen der Organisation zu einem Abschluss zu bringen, sei es in Form eines neuartigen Produkts, einem innovativen Produktionsverfahren oder ähnlichem. Beim Fehlen solcher Anreize gaben die Organisationsmitglieder ihre Motivation zu entrepreneurialen Projekten beizutragen nicht auf, die Neigung die Ergebnisse der Organisation zur Verfügung zu stellen sank jedoch. Dies ging sogar so weit, dass die Organisationsmitglieder konkrete Wechselabsichten äußerten, da eine andere Organisation attraktivere Bedingungen aus Sicht der Organisationsmitglieder in Aussicht stellte. Zu einem ähnlichen Ergebnis kam eine quantitative empirische Studie von Brazeal (1993), die zeigen konnte, dass die Bindung an eine Organisation bei Managern in Venture-Einheiten durch fehlende variable Anreize wie Aktienoptionen oder Anerkennung sinkt. Aus dieser Perspektive kann das Fehlen solcher Anreize zu geringerer Bereitschaft seitens der Intrapreneure führen, ihre Fähigkeiten zum Nutzen der Organisation einzusetzen. Dies ist eine mögliche Erklärung für die oft hohen Anteile variabler Vergütung in der High-Tech-Branche, die in besonderem Maße auf die Innovationsleistungen der Organisationsmitglieder als Intrapreneure angewiesen ist (vgl. Balkin/Gomez-Mejia, 1987). Die genannten Anreize wie variable leistungsangepasste Vergütungssysteme und besondere Anerkennungen sind daher im Zusammenhang mit Intrapreneurship als ein Katalysator anzusehen, der zu der konkreten Nutzbarmachung der entrepreneurialen Aktivitäten der Organisationsmitglieder für die Organisation beiträgt.

Das Fehlen dieser Anreize wie einer monetären Vergütung der Leistung, interessanten Aufgaben und Projekten oder ausreichenden Ressourcen führt dazu, dass die entrepreneurialen Aktivitäten der Organisationsmitglieder in geringerem Umfang für die Organisation nutzbar gemacht werden können. Entweder werden diese nicht bis zu einem Stadium der wirtschaftlichen Verwertbarkeit weiter verfolgt oder die Intrapreneure wechseln die Organisation und stellen ihre Erkenntnisse dieser zur Verfügung, wodurch die Erkenntnisse verloren gehen, da sie als informelles Wissen des Intrapreneurs noch nicht ausreichend kodifiziert sind, um sie ohne diesen nutzbar zu machen (vgl. Aime et al., 2010).

Das Fehlen der genannten Anreize kann daher zu einer Barriere für die Ausprägung des Intrapreneurships werden, da entrepreneuriale Projekte nicht bis zu einer wirtschaftlichen Verwertbarkeit durch die Organisation weiter verfolgt werden. Da das hier vertretene Verständnis von Intrapreneurship die wirtschaftliche Nutzbarmachung der Ergebnisse mit einschließt, kann die folgende Hypothese aufgestellt werden:

H3b: Je geringer die Anreize für Intrapreneurship durch das Anreizsystem sind, desto geringer ist die Ausprägung des Intrapreneurships in der Organisation.

7.4 Der Einfluss von Widerständen auf Intrapreneurship

Neben der bisher betrachteten organisationalen Ebene kann es auch auf der Ebene des Individuums zu Schwierigkeiten kommen, die zu einer reduzierten Ausprägung des Intrapreneurships führen. Dieser Fall tritt ein, wenn ein erheblicher Widerstand von Seiten bestimmter Organisationsmitglieder oder Gruppen von Organisationsmitgliedern gegen Veränderungen, die in Verbindung mit entrepreneurialen Aktivitäten auftreten, geleistet wird. Dieser Aspekt ist ein noch wenig bearbeitetes Feld der Intrapreneurshipforschung. Dabei hat das Untersuchungsobjekt „Resistance to Change“ in der angloamerikanischen Management-Forschung einen etablierten Platz (vgl. Dent/Galloway Goldberg, 1999; Lewin, 1951; Piderit, 2000). In dieser Forschungsrichtung wird jedoch allgemein der Widerstand in Organisationen gegen Wandel oder Veränderungen diskutiert, unabhängig davon, ob sie durch entrepreneuriale Aktivitäten oder andere Ursachen ausgelöst worden sind.

Der seit langer Zeit etablierte Forschungszweig „Resistance to Change“ der angloamerikanischen Management-Forschung sucht Ursachen und Ausprägungen des Widerstands einzelner Individuen. Im Bezug auf die Widerstände kann von der „Resistance to Change“-Forschung abgeleitet werden, warum das Intrapreneurship Widerstände hervorrufen kann. Die entrepreneurialen Aktivitäten sind damit verbunden. Bewährtes in Frage zu stellen, um Neues zu etablieren. Dies können Strategien, Prozesse, Strukturen oder Technologien sein. Solche Veränderungen sind mit Unsicherheiten für die Organisationsmitglieder verbunden, die von diesen betroffen sein könnten. Diese Unsicherheiten führen zu ambivalenten Einstellungen wie Piderit (2000) auf Basis von exemplarischen Einzelfällen zeigen konnte. Es ist nach Piderit also nicht ex ante vorhersehbar, dass eine Veränderung zu einer negativen ablehnenden Einstellung führt oder einer positiven befürwortenden Einstellung. Individuelle Faktoren und das organisationale Umfeld entscheiden darüber, ob die Veränderung als Chance oder Bedrohung empfunden wird (vgl. Piderit, 2000), das heißt, ob der negative oder der positive Anteil der Einstellung dominiert. Die Einstellung als verhaltensbestimmendes Konstrukt entscheidet letztlich darüber, ob ein Organisationsmitglied einen Widerstand gegen eine Veränderung leistet.

Zu den individuellen Faktoren, die darüber entscheiden, ob Organisationsmitglieder eine Veränderung ablehnen oder unterstützen, gehören die wahrgenommenen Vorteile der Veränderung für die Person und das Involvement in die Veränderung, wie Giangreco und

Peccei (2005) in einer empirischen Untersuchung des Widerstands von Managern der mittleren Ebene gegen den Wandel eines staatlichen Energieversorgers zu einem Unternehmen in privater Hand zeigen konnten. Als Reaktion auf eine negative Einstellung zu einer Veränderung unterscheiden Caruth, Middlebrook und Rachel (1985) aktiven oder passiven Widerstand. Aktiver Widerstand bezeichnet intentionale Aktivitäten zur Verhinderung eines Erfolgs des Wandels wie beispielsweise die bewusst falsche Benutzung eines neuen Geräts oder das bewusste Ignorieren neuer Vorgehensweisen. Diese Form des Widerstands kann erheblichen Schaden für den Erfolg einer Veränderung bedeuten. Je stärker solche Widerstände sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass Veränderungen durch aktiven Widerstand von Mitarbeitern bereits in den Anfängen sabotiert werden. Passiver Widerstand bedeutet, dass Organisationsmitglieder bei geforderter Aktivität zur Etablierung einer Veränderung passiv bleiben und nicht die geforderten Aktivitäten umsetzen.

In der deutschen betriebswirtschaftlichen Forschung ist der Aspekt des Widerstands zwar nicht direkt mit Intrapreneurship in Verbindung gebracht worden, aber mit Innovationen. Das von Witte (1973) aufgestellte Modell der Innovationspromotoren betrachtet auch die dort als Opponenten bezeichneten Mitglieder einer Organisation, die Widerstand gegen eine Innovation leisten. Witte (1973) erklärt den Widerstand gegen eine Veränderung mit der Unsicherheit über die Auswirkungen dieser. Damit wird eine mit der angloamerikanischen „Resistance to Change“-Literatur konsistente Argumentation geführt. Wegen der Erwartung möglicher negativer Auswirkungen lehnen die Opponenten eine Veränderung ab.

Hauschildt (1999) untersucht auf Basis der theoretischen Grundlage des Promotorenmodells von Witte (1973) empirisch die negative Wirkung von Widerstand auf den Innovationserfolg. Er unterscheidet dabei zwischen konstruktivem und destruktivem Widerstand. Konstruktiver Widerstand hat eine förderliche Wirkung auf den Innovationsgrad. Destruktiver Widerstand ist für den Innovationsgrad schädlicher Widerstand. Dies entspricht der in dieser Arbeit vertretenen Definition von Widerstand. Diese negative Wirkung konnte von Hauschildt (1999) empirisch bestätigt werden. Bezüglich des destruktiven Widerstands unterscheidet Hauschildt (1999) die tieferliegenden individualpsychologischen Ursachen des Nicht-Wollens und Nicht-Wissens. Nicht-Wollen ist ein intentionaler aktiver Widerstand. Dieser äußert sich in einer bewussten Sabotage der Veränderungen, sei es durch eine passive Unterlassung oder aktives Dagegenarbeiten, wie in der „Resistance to Change“-Literatur unterschieden wird. Da der Innovationsgrad eine Komponente des hier zu betrachtenden Intrapreneurship-Konzepts

ist, kann daher angenommen werden, dass ein destruktiver Widerstand wegen Nicht-Wollen im Sinne von Hauschildt (1999) als ein Widerstand auf individueller Ebene negativ auf das Intrapreneurship wirkt.

Nicht-Wissen ist die auf Kapazitätsdefiziten basierende Ursache des Widerstands (vgl. Hauschildt, 1999). Organisationsmitglieder, denen die Fähigkeiten fehlen oder die nicht ausreichend in den Veränderungsprozess eingebunden sind, neigen dazu diese Veränderungen abzulehnen (vgl. Hauschildt, 1999). Dies kann in einem unbewussten passiven Widerstand resultieren. Die Organisationsmitglieder wollen das Bestehende bewahren, da sie die Innovation nicht verstehen beziehungsweise nicht nachvollziehen können. Mit einer Steigerung dieses Widerstands können auch von entrepreneurialen Aktivitäten ausgelöste Veränderungen gestört werden. Die Organisationsmitglieder verweigern die notwendige Unterstützung, da sie für sich keine positiven Effekte von den damit verbundenen Veränderungen erwarten.

Die bisherigen Wirkungen der Widerstände bezogen sich auf solche Widerstände, die von einzelnen Individuen ausgehen. In der Betrachtung von Hauschildt wird dabei ausgeblendet, dass Widerstände nicht nur auf der individuellen Ebene auftreten können, sondern auch von Gruppen auf kollektiver Ebene ausgeübt werden können (vgl. Cho/Chang, 2008). Dieses konnte der Fallstudie zum Chemie-Konzern empirisch beobachtet werden. In diesem Fall waren die Führungskräfte in den Forschungsabteilungen nicht bereit Innovationen anzuerkennen, die nicht aus ihrem Bereich stammten. Nimmt man die ressourcenbasierte Sicht der Organisation (vgl. Barney, 1991) als theoretisches Erklärungsmuster, können solche kollektiven Widerstände entstehen, wenn bestimmte Gruppen in einer Organisation auf Basis der Bedeutung der Ressourcen, die sie der Organisation bereitstellen, über eine außerordentliche Machtstellung verfügen (vgl. Balkin/Bannister, 1993). Dies können Spezialisten sein, auf deren Wissen die Organisation für den Wertschöpfungsprozess angewiesen ist. In der Fallstudie Chemie-Konzern waren dies, wie zuvor beschrieben, die Leiter der Forschungsabteilungen, die für den Innovationsprozess von großer Bedeutung sind. Solche Gruppen können über wirksame politische Machthebel verfügen, wenn ihre ressourcenbasierte Bedeutung sehr hoch ist. Diese politische Macht können solche Gruppen effektiv nutzen, um von ihnen abgelehnte Veränderungen zu sabotieren. Dies kann auch Veränderungen, die auf entrepreneuriale Aktivitäten zurückzuführen sind, treffen. Diese können dazu führen, dass bewährtes Wissen nicht mehr brauchbar ist, da Innovationen dieses

überflüssig macht. Die Nachteile für die beschriebenen Gruppen bestehen in einem Verlust ihrer politischen Macht. Ihre Ressource Spezialwissen wird durch die Veränderungen für die Organisation wertlos und kann diesen Organisationsmitgliedern daher nicht weiter ihre Vormachtstellung sichern. Infolgedessen kann davon ausgegangen werden, dass diese Gruppen Widerstand gegen Veränderungen leisten, die von entrepreneurialen Aktivitäten ausgehen. Mit zunehmender Intensität dieses Widerstands kann dieser die Ausprägung des Intrapreneurships reduzieren, da dieses durch Gegenangriffe dieser Gruppen ausgebremst wird. Folgende Hypothese wird zur Beschreibung dieses Zusammenhangs zwischen Widerstand und Intrapreneurship aufgestellt:

H4: Je höher der Widerstand der Organisationsmitglieder ist, desto geringer ist die Ausprägung von Intrapreneurship in der Organisation.

7.5 Intrapreneurship und Erfolg

Das Interesse an Intrapreneurship in Forschung und Praxis ist letztlich darauf zurückzuführen, dass es, wie bereits dargelegt wurde, zum Unternehmenserfolg beiträgt. Organisationen, die zu den Champions in ihrem Marktsegment gezählt werden, wird in der Literatur ein hohes Niveau an Intrapreneurship nachgesagt (vgl. Peters/Waterman, 1991). Es wird in der Förderung von Intrapreneurship daher ein Weg gesehen zu einer Verbesserung der Wettbewerbsposition einer Organisation beizutragen. Es wird daher argumentiert, dass sich Intrapreneurship auch auf finanzielle Erfolgskennzahlen positiv auswirkt.

Theoretisch wird der Zusammenhang zwischen Intrapreneurship und Erfolg mit dem First-Mover-Advantage erklärt (vgl. Zahra/Covin, 1995). Auch wenn nicht abschließend geklärt ist, ob der Pionier bei der Einführung eines neuen Produkts, Markts oder einer neuen Produkt-Markt-Kombination dadurch einen Wettbewerbsvorteil realisieren kann, der sich auch in finanziellen Kennzahlen niederschlägt, so gibt es zahlreiche Beispiele, in denen dies zutrifft. Intrapreneurship als Prozess, an dessen Ende als Ergebnis auf organisationaler Ebene eine strategische Erneuerung oder der Aufbau eines innovativen Geschäftsfelds steht, als einer Pionierleistung im Marktumfeld der Organisation, ist somit ein Weg zu einem First-Mover-Advantage. Dieser sollte auch in finanziellen Erfolgskennzahlen messbar sein. Empirisch konnte dies auch von verschiedenen Studien belegt werden (vgl. Covin/Green/Slevin, 2006; Covin/Slevin, 1986; Goosen/Smit, 2002; Zahra, 1986; Zahra, 1991; Zahra/Covin, 1995). Dieser Zusammenhang soll auch in dieser Studie geprüft werden, um einen weiteren empirischen Beleg für die Bedeutung von Intrapreneurship für den Unternehmenserfolg zu erbringen. Es wird daher die Hypothese aufgestellt:

H5: Je höher die Ausprägung von Intrapreneurship ist, desto höher ist der Erfolg der Organisation gemessen an finanziellen Erfolgskennziffern.

Die in den Hypothesenableitungen beschriebenen Wirkungszusammenhänge werden in der folgenden Grafik zusammengefasst.

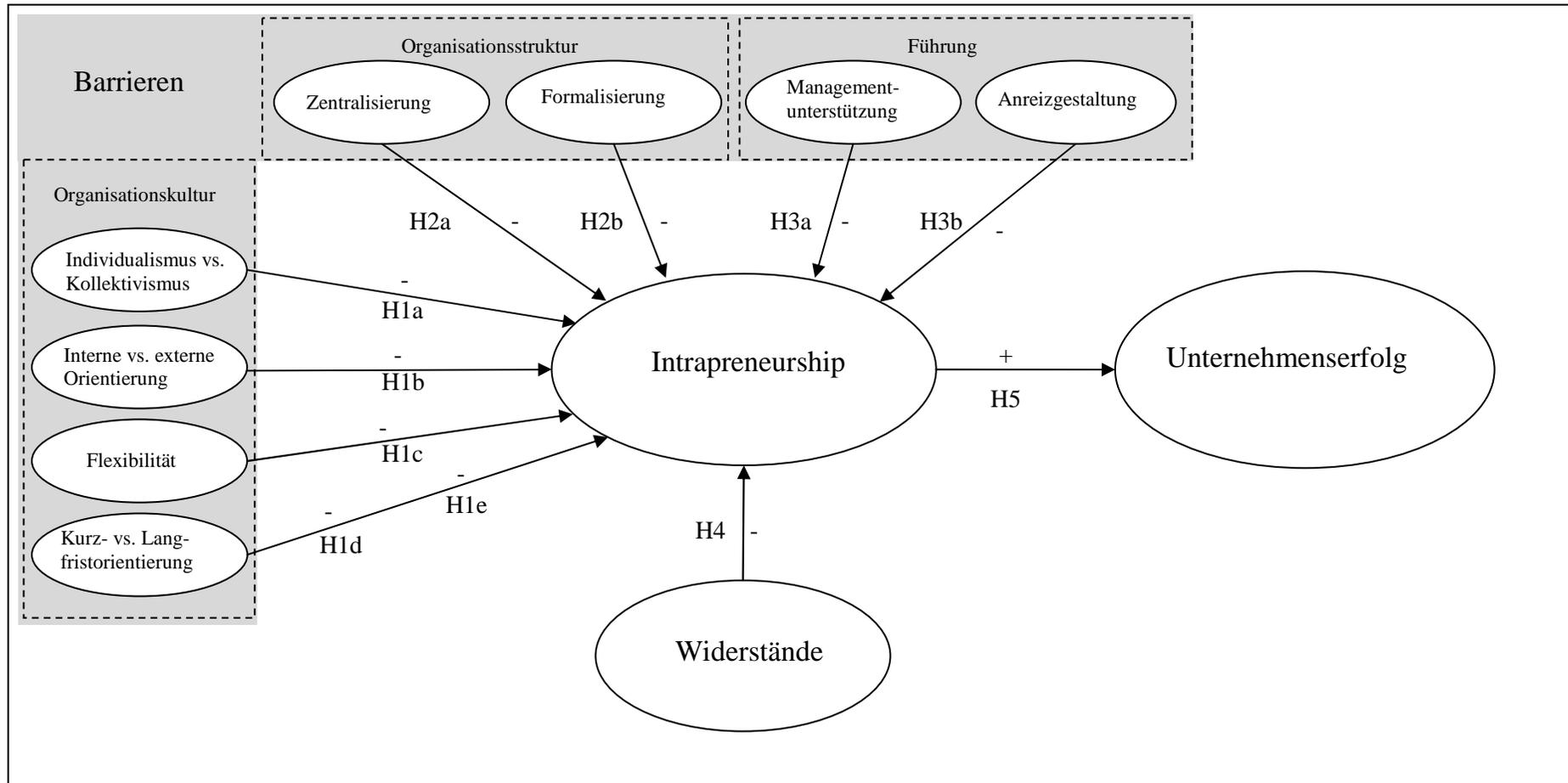


Abbildung 7.1: Zusammenfassung der Hypothesen

8 Empirische Untersuchung zur Hypothesenprüfung

Um die im vorangehenden Kapitel aufgestellten Hypothesen zu prüfen, wurde eine empirische Untersuchung durchgeführt, welche Gegenstand dieses Kapitels ist. Im Abschnitt 8.1 wird die Methodik der Untersuchung erläutert. Die Ergebnisse der Studie werden in 8.2 präsentiert und diskutiert.

8.1 Methodik der empirischen Untersuchung

Im Rahmen der Untersuchungsmethodik wird im Folgenden die der Untersuchung zugrundeliegende Grundgesamtheit (8.1.1) und die Stichprobenziehung (8.1.2) beschrieben. Daran anschließend wird das Erhebungsinstrument vorgestellt (8.1.3) und die Operationalisierung der Messinstrumente vorgenommen (8.1.4). Die Erhebung der Daten wird in 8.1.5 dargelegt, die Charakteristika der Stichprobe in 8.1.6. In 8.1.7 wird dargestellt, wie die Analyse der Daten erfolgte. Daran anschließend wird die Güte der Messung betrachtet (8.1.8). Abschließend wird die Verdichtung der gemessenen Items zu Faktoren mittels Faktorenanalyse beschrieben (8.1.9).

8.1.1 Grundgesamtheit

Zur Auswahl einer geeigneten Grundgesamtheit von Unternehmen als Untersuchungsgegenstand wurde eine stufenweise Analyse durchgeführt, die zur Auswahl aller Unternehmen aus dem Hightech-Sektor in Deutschland als Grundgesamtheit für die durchzuführende Untersuchung führte. Diese wurden ausgewählt weil, wie noch genauer ausgeführt wird, für deren Erfolg entrepreneuriale Aktivitäten eine herausragende Bedeutung einnehmen.

In der ersten Stufe der Analyse sollten deutsche Unternehmen aus den Börsenindizes DAX, MDAX und SDAX als Grundgesamtheit für die Untersuchung dienen, da bei Publikumsgesellschaften ein leichter Zugang zu Informationen über das Unternehmen möglich ist. Bei diesen kann darüber hinaus unterstellt werden, dass wegen des Markterfolgs

und der Innovationskraft einiger dieser Unternehmen Intrapreneurship in ausreichendem Ausmaß beobachtet werden kann. Die Durchführung der Fallstudien zeigte jedoch, dass ohne persönliche Kontakte zu Organisationsmitgliedern nur Informationen über formale öffentliche Kommunikationskanäle wie die Public Relations- oder Marketing-Abteilung zu erhalten sind. Die Informationen, die über diese Stellen an die Öffentlichkeit weitergeleitet werden, spiegeln jedoch nur das nach außen formal zu kommunizierende Image dieser Unternehmen wieder, wie in den Fallstudien festgestellt werden konnte, kann dies erheblich von der realen Situation in einer Organisation abweichen. Eine die realen Verhältnisse widerspiegelnde Datenbasis für eine quantitative Studie kann über diesen Weg nicht generiert werden. Diese Grundgesamtheit der ersten Analysestufe wurde daher verworfen.

In der zweiten Stufe sollten alle kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Deutschland die Grundgesamtheit der Studie bilden, da die Kontaktaufnahme mit Unternehmen für die Fallstudien zeigten, dass es wahrscheinlicher ist von KMUs realistische Daten zu erhalten, da diese in der Regel keine professionelle Öffentlichkeitsarbeit zur Beeinflussung des Images der Organisation betreiben. Jedoch stellte sich hier auf Basis der Erkenntnisse der Intrapreneurship-Forschung die Problematik, dass viele dieser Unternehmen als Familienunternehmen zu betrachten sind, bei denen die geschäftsführenden Familienmitglieder als Entrepreneure auch gleichzeitig die Intrapreneure sind (vgl. Hoy, 2006). Dies wird mit der starken Zentralisierung der Entscheidungsgewalt in Familienunternehmen erklärt, bei denen in vielen Branchen die führenden Familienmitglieder allein und autokratisch entscheiden. Dies reduziert die Möglichkeiten von Organisationsmitgliedern eigenständig entrepreneuriale Projekte zu verfolgen. Auch diese Grundgesamtheit wurde verworfen, weil der Erkenntniszuwachs nicht eindeutig dem Untersuchungsgegenstand Intrapreneurship oder Entrepreneurship zugerechnet werden könnte.

In der finalen Stufe wurden deutsche Hightech-Unternehmen als Grundgesamtheit ausgewählt. Bei diesen ist zu erwarten, dass ein bedeutender Teil eine hohe Ausprägung von Intrapreneurship aufweist. Diese Annahme wird gestützt durch die Erkenntnis aus der Intrapreneurship-Forschung, dass eine unsichere Umwelt einer Organisation mit einem höheren Grad an Intrapreneurship verbunden ist (vgl. Russell/Russell, 1992). Eine unsichere Organisationsumwelt ist gekennzeichnet durch hohe Komplexität und Dynamik, was ein meist inhärentes Merkmal der Märkte von Hightech-Unternehmen ist (vgl. Balkin/Gomez-

Mejia, 1984). Hightech-Unternehmen sind im besonderen Maße auf entrepreneuriale Initiativen ihrer hochqualifizierten Organisationsmitglieder angewiesen, da nur diese in ihrem Fachgebiet Chancen für entrepreneuriale Projekte erkennen können. Es wird daher davon ausgegangen, dass in diesen Unternehmen ein hohes Niveau an Intrapreneurship auf entrepreneuriales Verhalten der Organisationsmitglieder zurückzuführen ist.

8.1.2 Stichprobenziehung

Für die Durchführung der Befragung wurde eine Stichprobe von 220 Hightech-Unternehmen ausgewählt. Dies waren Unternehmen einer Liste von Gründungen ehemaliger Mitglieder und Studenten der Technischen Universität Berlin und einer Liste von am Innovationsstandort Adlershof in Berlin ansässigen Unternehmen. Bei diesen wurde davon ausgegangen, dass sie als Hightech-Unternehmen angesehen werden können, da sie die in der Literatur mit diesem Begriff assoziierten Merkmale wie (1) ein Produkt oder Dienstleistung basierend auf dem neuesten Stand der Technik, (2) hohe Bedeutung von Forschung und Entwicklung, (3) regelmäßige Markteinführung von Innovationen und (4) geografische Konzentration an Technologie-Cluster-Standorten aufweisen (vgl. Balkin/Gomez-Mejia, 1984).

8.1.3 Erhebungsinstrument

Als Erhebungsinstrument wurde ein voll standardisierter Fragebogen verwendet. Alle zu untersuchenden Konstrukte wie beispielsweise Intrapreneurship oder Widerstände wurden über eine oder mehrere 5-Punkte-Likert-Skala/-en mit den Endpunkten 1 und 5 (zum Beispiel 1=„stimme überhaupt nicht zu“ und 5=„stimme vollkommen zu“) abgefragt. Als Kontrollvariablen wurden die Unternehmensgröße (Mitarbeiterzahl) und der Unternehmenstyp über verschiedene Kategorien als Auswahl abgefragt.

Der Entwurf des Fragebogens erfolgte in einem dreistufigen Verfahren. In der ersten Stufe wurden die Messinstrumente für die zu prüfenden Konstrukte entworfen. Dabei kamen, soweit vorhanden, bereits geprüfte Messinstrumente aus der Literatur zum Einsatz. In der zweiten Stufe wurde der Fragebogen in Expertengesprächen mit Forschern aus dem

Intrapreneurship-/Entrepreneurship-Feld validiert. Eine vorläufige Version des Fragebogens wurde von zwei Personen im Beisitzen des Autors ausgefüllt. Nachfolgende Evaluationsinterviews prüften das Fragenverständnis, das heißt, wie Begriffe und Formulierungen ausgelegt wurden, und aufgrund welcher Überlegungen Antworten zustande kamen. In der dritten und letzten Stufe wurde der Fragebogen an zehn Personen verteilt. Dieser Standard-Pretest dient der Problemidentifikation unter den Rahmenbedingungen der eigentlichen Haupterhebung. Zum einen wurde geprüft, wieviel Zeit das Ausfüllen des Fragebogens beansprucht. Zum anderen erlaubte der Rücklauf eine Validierung der eingesetzten Erhebungstechniken. Es wurde unter anderem geprüft, ob die Items ausreichend Streuung aufweisen und welche Items zu Reaktanz beziehungsweise Abbruch führten.

8.1.4 Operationalisierung der Messinstrumente

Soweit möglich wurde auf bereits in der Literatur beschriebene Operationalisierungen der Konstrukte bei der Entwicklung der Messinstrumente zurückgegriffen. Damit die Dauer der Beantwortung des Fragebogens einen von den Befragten tolerierbaren Zeitrahmen nicht überschreitet, wurde bei semantisch sehr ähnlichen Items nur ein Item in den Fragebogen aufgenommen und das oder die anderen semantisch identischen Items weggelassen. Das Ziel dieser Vorgehensweise war eine höhere Rücklaufquote und geringere Abbruchraten bei der Beantwortung zu erreichen. Es ist davon auszugehen, dass bei der starken semantischen Ähnlichkeit der ausgelassenen Items die Validität der Befragung durch diese Vorgehensweise nicht reduziert wird.

Operationalisierung der unabhängigen Variablen

Der Einfluss der Kultur als Barriere wird, wie in der Hypothesenherleitung beschrieben, über die Kulturdimensionen Individualismus vs. Kollektivismus, externe vs. interne Orientierung, Flexibilität und Kurz- vs. Langfristorientierung gemessen. Diese stellen in der Forschung zur Organisationskultur etablierte Dimensionen dar, die bereits in einer Studie von Zahra, Hayton und Salvato (2004) zur Messung der Kultur als Einflussfaktor auf Intrapreneurship

herangezogen wurden. Die Operationalisierung dieser Kulturdimensionen wird in Anlehnung an die validierten Skalen von Zahra, Hayton und Salvato (2004) vorgenommen.

Individualismus vs. Kollektivismus

Die Kulturdimension Individualismus vs. Kollektivismus beschreibt, ob eine Organisation stärker das Individuum mit seinen Leistungen und Verantwortlichkeiten betont oder die Gruppe mit ihren Verpflichtungen und Beziehungen als Einheit sieht. Zahra, Hayton und Salvato (2004) haben auf Basis bestehender Literatur (vgl. Hofstede, 1991; Morris, 1998; Morris/Davis/Allen, 1994) vier Items zur Messung der Kulturdimension Individualismus vs. Kollektivismus entwickelt. Für diese Studie wurden zwei Items von diesen übernommen. Die übernommenen zwei Items wurden für den hier zu betrachtenden Zusammenhang als Barriere umformuliert:

1. Mein Unternehmen schätzt es als eher unwichtig ein, dass jemand teamfähig ist.
2. Mein Unternehmen schätzt keinen konsensorientierten Ansatz beim Treffen wichtiger Entscheidungen.

Die Befragten wurden gebeten einzuschätzen, inwieweit sie den vorangehenden Items für ihr Unternehmen zustimmen. Sie sollten dabei auf einer 5-Punkte-Likert-Skala antworten (1 für „stimme überhaupt nicht zu“, 5 für „stimme vollkommen zu“).

Externe vs. interne Orientierung

Die Kulturdimension externe vs. interne Orientierung beschreibt, in wie weit eine Organisation für äußere Einflüsse offen steht. Zur Messung der internen vs. externen Orientierung haben Zahra, Hayton und Salvato (2004) fünf Items mit Rückgriff auf die bestehende Literatur (vgl. Deal/Kennedy, 1983; Kanter, 1983; Morris, 1998) entworfen. Diese wurden für diese Studie vollständig übernommen und als eine negativ wirkende Barriere umformuliert:

1. Mein Unternehmen verfolgt nicht regelmäßig die Veränderungen in seinem Marktumfeld.

2. Mein Unternehmen schätzt nicht die enge Zusammenarbeit mit Schlüsselkunden und das Lernen von diesen.
3. Mein Unternehmen schätzt nicht die enge Zusammenarbeit mit wichtigen Lieferanten und das Lernen von diesen.
4. Mein Unternehmen schätzt es nicht von den Praktiken der Wettbewerber zu lernen.
5. Mein Unternehmen sträubt sich gegen Ideen, die von anderen Unternehmen oder Gruppen entwickelt wurden.

Auf dem Fragebogen wurden die Teilnehmer gebeten ihr Unternehmen bezüglich der vorangehenden Items einzuschätzen. Dazu wurde ihnen zur Beantwortung eine 5-Punkte-Likert-Skala vorgegeben (1 für „stimme überhaupt nicht zu“, 5 für „stimme vollkommen zu“).

Flexibilität

Die von Zahra, Hayton und Salvato (2004) Zentralisierung der Kontrolle genannte Kulturdimension wurde unter Berücksichtigung bestehender Literatur mit vier Items gemessen (vgl. Hofstede et al., 1990; Miller, 1983). Inhaltlich schließt diese auch die formale Entscheidungscentralisierung mit ein. Dies ist bei der hier zu betrachtenden Kulturdimension Flexibilität nicht der Fall. Diese beschreibt nur die Toleranz innerhalb einer Organisation gegenüber flexiblen situativen Entscheidungen. Die formale Entscheidungscentralisierung wird inhaltlich in dieser Betrachtung mit der Dimension Zentralisierung des Konstrukts Organisationsstruktur betrachtet. Daher wurden nur die zwei inhaltlich passenden Items übernommen. Die zwei übernommenen Items sind als Barriere umformuliert worden:

1. Mein Unternehmen ist nicht offen für Veränderungen.
2. Mein Unternehmen ermuntert nicht die Mitarbeiter den Status quo zu hinterfragen.

Diese Items wurden den Befragten auf dem Fragebogen mit der Bitte präsentiert ihr Unternehmen bezüglich dieser einzuschätzen. Zur Beantwortung wurde ihnen eine 5-Punkte-Likert-Skala angegeben (1 für „stimme überhaupt nicht zu“, 5 für „stimme vollkommen zu“).

Kurzfrist- vs. Langfristorientierung

Die Kulturdimension Kurzfrist- vs. Langfristorientierung beschreibt, mit welchem Zeithorizont Erfolge von Organisationsmitgliedern erwartet werden. Messbar unterscheiden lässt sich diese Kulturdimension durch die Erhebung der Bedeutung von eher kurzfristig orientierten finanziellen Kontrollinstrumenten im Vergleich zu langfristig orientierten strategischen Kontrollinstrumenten. Dieser Ansatz zur Messung wurde auch von Zahra, Hayton und Salvato (2004) gewählt. In Anlehnung an das von Zahra, Hayton und Salvato (2004) verwendete Messinstrument soll die Bedeutung kurzfristig orientierter Kontrollinstrumente über die Bedeutung der Größen Rendite und Cash-Flow bestimmt werden. Die Bedeutung der langfristig orientierten strategischen Kontrollinstrumente wird über ein Item abgefragt. Dieses bildet den Gegenpol einer strategischen informellen Steuerung zu den formalen kurzfristigen Kontrollinstrumenten ab.

Kurzfristorientierung (Bedeutung finanzieller Steuerung)

1. Cash Flow
2. Rendite

Langfristorientierung (Bedeutung strategischer Steuerung)

1. Informelle persönliche Besprechungen der Führungsebene zur Bewertung der Erreichung der Unternehmensziele

Die Befragten wurden auf dem Fragebogen angewiesen bezüglich der vorangehenden Items einzuschätzen, inwieweit diese in den letzten drei Jahren zur Bewertung des Erfolgs genutzt wurden. Die Beantwortung erfolgte auf einer 5-Punkte-Likert-Skala (1 für „gar nicht genutzt“, 5 für „stark genutzt“).

Organisationsstruktur

Die in der Hypothesenableitung dargestellten Dimensionen Formalisierung und Zentralisierung wurden zur Messung der Organisationsstruktur verwendet. Diese sind, wie der Literatur entnommen werden kann, häufig zur empirischen Messung der Organisationsstruktur herangezogen worden (vgl. Caruana/Morris/Vella, 1998;

Ferrell/Skinner, 1988; John, 1984; Pugh et al., 1968). Die hier verwendeten Items zur Messung der Formalisierung und Zentralisierung sind in Anlehnung an die validierten Messinstrumente von Caruana, Morris und Vella (1998) gestaltet worden. Diese wurden ursprünglich von Ferrell und Skinner (1988) entwickelt.

Zentralisierung

Die Dimension Zentralisierung der Organisationsstruktur beschreibt, wie stark Entscheidungsgewalt zentral organisiert ist und welcher Entscheidungsspielraum den Organisationsmitgliedern gewährt wird. Zur Messung dieses Merkmals wurde ein Messinstrument von Caruana, Morris und Vella (1998) als Vorlage verwendet. Die Items wurden in Anlehnung an dieses Messinstrument so gestaltet, dass sie inhaltlich von dem Konstrukt Formalisierung abgrenzbar bleiben. Als Resultat wurden folgende drei Items zur Messung der Zentralisierung gewählt:

1. Alle wichtigen Entscheidungen, die die Mitarbeiter treffen, bedürfen der Erlaubnis des Unternehmens.
2. Selbst untergeordnete Belange müssen durch einen Vorgesetzten absegnet werden.
3. Es bestehen viele Regeln und vorgegebene Verfahren, die genau vorgeben, wie die verschiedenen Teilbereiche der Tätigkeiten der Mitarbeiter zu erfüllen sind.

Auf dem Fragebogen wurden diese Items mit der Bitte eingeleitet einzuschätzen, inwieweit die Befragten diesen zustimmen können. Für die Beantwortung wurde den Befragten eine 5-Punkte-Likert-Skala angegeben (1 für „stimme überhaupt nicht zu“, 5 für „stimme vollkommen zu“).

Formalisierung

Die Komponente Formalisierung der Organisationsstruktur beschreibt, wie stark fixe formale Vorgaben, das Handeln der Organisationsmitglieder bestimmen und einengen. Das validierte Messinstrument von Caruana, Morris und Vella (1998) für Formalisierung umfasst fünf Items. Diese wurden soweit notwendig für diese Studie als Barriere umformuliert:

1. Es gibt viele Aktivitäten in meinem Unternehmen, die durch formelle Abläufe abgedeckt werden.
2. Für gewöhnlich werden im Unternehmen die Dinge nach einem Regelwerk verrichtet.
3. Kontakte im Unternehmen sind auf formeller und geplanter Basis.
4. Die Regeln werden nicht ignoriert und keine informellen Abkommen im Umgang mit einigen Situationen erreicht.
5. Die Regeln und Verfahren, die im Unternehmen bestehen, sind typischerweise schriftlich festgehalten.

Als Einleitung zu diesen Items wurden die Befragten auf dem Fragebogen aufgefordert anzugeben, inwieweit sie diesen für ihr Unternehmen zustimmen können. Für die Angaben der Befragten wurde eine 5-Punkte-Likert-Skala verwendet (1 für „stimme überhaupt nicht zu“, 5 für „stimme vollkommen zu“).

Managementunterstützung

Mangelnde Unterstützung durch das Management kann zu einer Barriere für Intrapreneurship werden. Dies wurde in der Ableitung der Hypothesen theoretisch hergeleitet. Zur Messung der Managementunterstützung wurde das Messinstrument von Hornsby, Kuratko und Zahra (2002) als Orientierungsgrundlage herangezogen. Dieses umfasst 19 Items. Darunter fallen jedoch viele Items, die inhaltlich nicht dem hier vorgestellten Verständnis von Managementunterstützung entsprechen, sondern anderen Items ähneln, die in dieser Studie zur Messung anderer inhaltlich abgrenzbarer Konstrukte verwendet wurden. Aus diesem Grund wurden fünf Items ausgewählt, die inhaltlich abgrenzbar von anderen Konstrukten dieser Studie Managementunterstützung messen. Es wurden nur solche Items ausgewählt, die mit dem hier vorgestellten inhaltlichen Verständnis von Managementunterstützung konsistent sind. Die ausgewählten fünf Items wurden für diese Studie als Barriere umformuliert:

1. In meinem Unternehmen wird man nicht dazu ermutigt eigene Ideen zu entwickeln, um das Unternehmen voranzubringen.
2. Die Vorgesetzten ermutigen innovative Mitarbeiter nicht Regeln und rigide Verfahrensweisen aufzubrechen, um ihre Ideen voranzubringen.
3. Die Mitarbeiter werden nicht ermutigt die mit neuen Ideen verbundenen kalkulierten Risiken zu übernehmen.

4. Die Organisation fördert keine experimentellen Projekte, auch wenn ihr bewusst ist, dass einige davon erfolgreich sein werden.
5. Einem Mitarbeiter mit einer guten Idee wird keine freie Zeit eingeräumt diese zu verwirklichen.

Die Befragten wurden gebeten einzuschätzen, inwieweit sie diesen für ihr Unternehmen zustimmen. Die Beantwortung erfolgte mittels einer 5-Punkte-Likert-Skala (1 für „stimme überhaupt nicht zu“, 5 für „stimme vollkommen zu“).

Anreizgestaltung

Ein Anreizsystem, das zu einer Barriere für Intrapreneurship werden kann, ignoriert die entrepreneurialen Leistungen Einzelner oder von Gruppen durch einheitliche und undifferenzierte Entlohnung und fehlende Anerkennung. Zur Messung dieses theoretisch in der Hypothesenableitung beschriebenen Zusammenhangs ist es notwendig die Anreizgestaltung zu messen. Die Operationalisierung dieses Konstrukts wurde auf der Grundlage der Studien von Hornsby, Kuratko und Zahra (2002) sowie Zhan, Wan und Jia (2008) vorgenommen. Dabei wurden das 1. und 2. Item in Anlehnung an Items ersterer Studie formuliert und das 3. Item angelehnt an Items letzterer. Diese Items wurden gewählt, da sie inhaltlich das hier zu messende Konstrukt der Anreizgestaltung für Intrapreneurship am besten widerspiegeln. Die Items wurden als eine Barriere formuliert:

1. Die Entlohnung der Mitarbeiter ist unabhängig von der Arbeitsleistung.
2. Mitarbeiter mit erfolgreichen innovativen Projekten erhalten über das Standardentlohnungssystem keine zusätzliche Anerkennung und Vergütung für ihre Ideen und Anstrengungen.
3. Die Mitarbeiter erhalten keine Boni in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg.

Die Items wurden auf dem Fragebogen mit der Anweisung eingeleitet einzuschätzen, inwieweit die Befragten diesen für ihr Unternehmen zustimmen können. Für die Beantwortung wurde eine 5-Punkte-Likert-Skala (1 für „stimme überhaupt nicht zu“, 5 für „stimme vollkommen zu“) vorgegeben.

Widerstände

Die Widerstände wurden auf Basis der theoretischen Darstellungen in dieser Arbeit durch drei Komponenten operationalisiert: Widerstand einzelner Individuen, kollektiver Widerstand und Widerstand durch Nichteinbeziehen. In einer Literaturrecherche konnte kein bereits validiertes Messinstrument für diese gefunden werden. Daher wurde auf Basis der theoretischen Darstellungen zur Messung jeder Komponente ein Set von Items entwickelt.

Die folgenden Items wurden für die Messung verwendet:

Widerstand einzelner Individuen

1. Einzelne Mitarbeiter würden Schwierigkeiten mit diesen Veränderungen haben.
2. Es gäbe Mitarbeiter in meinem Unternehmen die Veränderungen nicht bereit wären mitzutragen.
3. Es gäbe Mitarbeiter in meinem Unternehmen, die versuchen würden den Status quo zu erhalten, indem sie sich offen gegen einen Wandel stellen.
4. Es könnte soweit kommen, dass innovative Veränderungen am Widerstand einzelner Mitarbeiter zu scheitern drohten.
5. Es wären immer wieder dieselben Mitarbeiter, die sich weigern würden Veränderungen in ihrem Verantwortungsbereich zu akzeptieren.

Kollektiver Widerstand

1. Es gäbe Führungskräfte in meinem Unternehmen, die versuchen würden ihren Machtbereich gegen solche Veränderungen zu schützen.
2. Es würde durch politische Prozesse zu einer möglichen Blockade von solchen Veränderungen kommen.
3. Nur einige wenige Gruppen im Unternehmen würden letztendlich darüber entscheiden, welche Veränderungen umgesetzt werden und welche nicht.

Widerstand durch Nichteinbeziehen

1. Mitarbeiter auf unteren Hierarchieebenen werden in meinem Unternehmen eher nicht in Entscheidungsprozesse zu solchen Veränderungen eingebunden.
2. Da Mitarbeiter auf unteren Ebenen in festgelegten Arbeitsprozessen in meinem Unternehmen arbeiten, würden sie bei solchen Veränderungen nicht bei der Gestaltung der Prozesse mitwirken.
3. Mitarbeiter auf den unteren Ebenen hätten nicht die notwendigen Kenntnisse eigene Entscheidungen über ihren Arbeitsablauf zu treffen, um solche Veränderungen mitgestalten zu können.

Die Befragten wurden gebeten, sich eine Situation vorzustellen, in der von Mitarbeitern initiierte Veränderungen umgesetzt werden. Sie sollten bezüglich dieses Kontexts angeben, inwieweit sie den vorangehenden Items für ihr Unternehmen zustimmen können. Die Beantwortung erfolgte auf einer 5-Punkte-Likert-Skala (1 für „stimme überhaupt nicht zu“, 5 für „stimme vollkommen zu“)

Operationalisierung der abhängigen Variablen

Intrapreneurship

Die Ausprägung von Intrapreneurship zeigt sich an den zwei Dimensionen Venturing und Innovation sowie strategische Erneuerung (vgl. Guth/Ginsberg, 1990). Entrepreneuriale Aktivitäten im Bereich Innovation und Venturing betreffen, wie im theoretischen Teil diskutiert wurde, die Geschäftstätigkeit der Organisation. Dies können neue Produkte, neue Märkte oder neue Technologien sein. Im Bereich strategische Erneuerung beziehen sich die entrepreneurialen Aktivitäten auf die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Risikobereitschaft der Organisation als System. Dies können strukturelle Veränderungen sein oder die Reformulierung der Mission der Organisation (vgl. Zahra, 1993b). Zur Messung der Ausprägung von Intrapreneurship in einer Organisation wurde ein von Zahra (1993b) entwickeltes und validiertes Messinstrument herangezogen, das die zwei Dimensionen Venturing und Innovation sowie strategische Erneuerung mit je drei Komponenten misst. Die Dimension Venturing und Innovation wird mit Items zu den Komponenten New Business Creation, Produktinnovation und Technological Entrepreneurship gemessen. Die Dimension strategische Erneuerung wird mit Items zu den Komponenten Neuformulierung unternehmerischer Auftrag, Reorganisation und systemweite Veränderungen gemessen. Die verwendeten Items sind folgender Liste zu entnehmen:

Venturing und Innovation – New Business Creation

1. Erweiterung der Geschäftstätigkeiten innerhalb der Branche
2. Vordringen in Branchen, die mit den bestehenden Geschäften in Verbindung stehen
3. Suche nach neuen Marktnischen für bereits am Markt befindliche Produkte/Dienstleistungen
4. Erschließen neuer Geschäftsfelder durch das Anbieten neuer Produkte/Dienstleistungen
5. Ankurbelung der Nachfrage nach etablierten Produkten/Dienstleistungen durch intensives Marketing, insbesondere durch Werbung

Als Einleitung zu den vorangehenden Items wurden die Befragten gebeten einzuschätzen, welche Bedeutung die in den Items vorgestellten Aktivitäten in ihrem Unternehmen haben. Zur Beantwortung war eine 5-Punkte-Likert-Skala angegeben (1 für „geringe Bedeutung“, 5 für „hohe Bedeutung“).

Venturing und Innovation – Produktinnovation

1. Die Bedeutung der Entwicklung neuer Produkte/Dienstleistungen
2. Der zeitliche Abstand von Produkt-/Dienstleistungsneueinführungen
3. Die Ausgaben Ihres Unternehmens für die Entwicklung neuer Produkte/Dienstleistungen
4. Die Anzahl der neuen Produkte/Dienstleistungen, die Ihr Unternehmen eingeführt hat
5. Anzahl neuer Produkte/Dienstleistungen, die Ihr Unternehmen seit 2000 auf den Markt gebracht hat

Auf dem Fragebogen wurde dieser Item-Block mit der Bitte eingeleitet anzugeben, in welchem Umfang sich die dargestellten Sachverhalte in den letzten drei Jahren verändert haben. Für die Beantwortung wurde den Befragten eine 5-Punkte-Likert-Skala präsentiert (1 für „verringerte sich deutlich“, 5 für „erhöhte sich deutlich“ beziehungsweise 1 für „keine neuen Produkte/Dienstleistungen“, 5 für „sehr viele neue Produkte/Dienstleistungen“ bei dem 5. Item).

Venturing und Innovation – Technological Entrepreneurship

1. Veränderung der Ausgaben für die Entwicklung eigener Technologien
2. Veränderung der Bedeutung der Entwicklung eigener Technologien
3. Veränderung der Bedeutung von Technologien, die in anderen Unternehmen oder Branchen entwickelt wurden
4. Veränderung der Bedeutung technischer Innovationen
5. Veränderung der Bedeutung von Technologieführerschaft innerhalb Ihrer Branche

Den Befragten wurden diese Items auf dem Fragebogen mit der Bitte präsentiert anzugeben, inwieweit sich die beschriebenen Sachverhalte in den letzten 3 Jahren verändert haben. Die Beantwortung erfolgte auf einer 5-Punkte-Likert-Skala (1 für „stark gesunken“, 5 für „stark gestiegen“).

Selbsterneuerungsaktivitäten – Neuformulierung unternehmerischer Auftrag

1. Neuausrichtung des Geschäftsmodells
2. Neudefinition der Branchen, in denen das Unternehmen agiert

Selbsterneuerungsaktivitäten – Reorganisation

1. Reorganisation von Einheiten und Bereichen zur Innovationssteigerung
2. Zusammenarbeit zwischen den Unternehmensbereichen zur Verbesserung der Innovationsleistung
3. Erweiterung der Autonomie von verschiedenen Unternehmensbereichen zur Erhöhung der Innovationsleistung
4. Einsatz flexibler Organisationsstrukturen zur Innovationssteigerung

Selbsterneuerungsaktivitäten – Systemweite Veränderungen

1. Belohnung der Mitarbeiter für Kreativität und Innovation
2. Die Bedeutung der formellen Auszeichnung von Mitarbeitern mit einer herausragenden Idee
3. Bereitstellung von Ressourcen für experimentelle Projekte von Mitarbeitern

Die vorangehenden drei Item-Blöcke wurden auf dem Fragebogen zusammengefasst als ein Block abgefragt. Vorab wurden die Befragten auf dem Fragebogen aufgefordert anzugeben, in welchem Ausmaß in ihrem Unternehmen diese Tätigkeiten von Bedeutung sind. Für die Beantwortung war auf dem Fragebogen eine 5-Punkte-Likert-Skala vorgesehen (1 für „geringe Bedeutung“, 5 für „hohe Bedeutung“).

Unternehmenserfolg

Der Unternehmenserfolg wurde über das Umsatzwachstum operationalisiert. Dieses Vorgehen wurde gewählt, da Umsatzwachstum in der Literatur am häufigsten zur Messung des Erfolgs im Zusammenhang mit Intrapreneurship verwendet wurde (vgl. Covin/Green/Slevin, 2006). Dies ist darauf zurückzuführen, dass entrepreneuriale Aktivitäten in etablierten Unternehmen eher auf den Aufbau von neuen Geschäftstätigkeiten (also einer Steigerung des Umsatzes) hinauslaufen als einer Optimierung des Ressourceneinsatzes (also einer Erhöhung der Rendite). Da davon ausgegangen wurde, dass eine exakte Angabe zum Umsatzwachstum den Befragten nicht immer bekannt ist, wurden die Befragten gebeten ihr

Umsatzwachstum relativ zu den größten Wettbewerbern einzuschätzen. Zur Einschätzung wurde eine 5-Punkte-Likert-Skala vorgegeben (1 für „viel langsamer“, 5 für „viel schneller“).

8.1.5 Datenerhebung

Die Datenerhebung fand von Juni bis August 2009 statt. 220 Unternehmen wurden postalisch angeschrieben. Der Rücklauf betrug 49 ausgefüllte Fragebögen, was einer Rücklaufquote von etwa 22 % entspricht. Dies stellt einen üblichen Wert für Befragungen dieser Art dar (vgl. Barrett/Weinstein, 1998; Covin/Slevin, 1988; Zahra/Hayton/Salvato, 2004).

8.1.6 Charakteristika der Stichprobe

In der Stichprobe haben 53 % der Unternehmen bis zu 50 Mitarbeiter. Von 51 bis zu 100 Mitarbeitern haben 22,4 % der befragten Unternehmen. 18,4 % haben 101 bis 1000 Beschäftigte. Zu der Gruppe über 1000 Mitarbeiter gehören 6 %.

Anzahl Mitarbeiter	Häufigkeit	Anteil (%)
bis 50	26	53,1
51-100	11	22,4
101-1000	9	18,4
>1000	3	6,1

Tabelle 8.1: Stichprobe nach Unternehmensgröße

Die abgefragten Unternehmenstypen waren in etwa gleichem Umfang in der Stichprobe repräsentiert.

Typ	Häufigkeit	Anteil (%)
Produzierendes Unternehmen	12	24,5
Dienstleistungsunternehmen	19	38,8
Produzierendes und Dienstleistungsunternehmen	18	36,7

Tabelle 8.2: Stichprobe nach Unternehmenstyp

8.1.7 Datenanalyse

Zur statistischen Analyse der Daten wurden diese kodiert und mit der Statistiksoftware SPSS in der Version 16.0 erfasst. Die erfassten Daten wurden auf Vollständigkeit und Konsistenz geprüft. Zur Prüfung der Hypothesen wurden Regressionsanalysen durchgeführt (vgl. Backhaus et al., 2000), die im Abschnitt 8.2.2 dargestellt werden. Es wurden die Haupteffekte der als Barriere für Intrapreneurship identifizierten Konstrukte und des Konstrukts Widerstand in separaten Modellen mit Einschluss der Kontrollvariablen analysiert (vgl. Field, 2005). Ergänzend wurde der Haupteffekt von Intrapreneurship auf den Unternehmenserfolg wiederum unter Einschluss der Kontrollvariablen analysiert. In allen analysierten Modellen wurde die Einhaltung der Prämissen des Regressionsmodells geprüft. Die Prüfung auf Multikollinearität erfolgte über die Untersuchung der Korrelationsmatrix, das Kriterium VIF (Variable Inflation Factor) und den Konditionsindex. In der Korrelationsmatrix der Konstrukte wurden keine Korrelationskoeffizienten größer 0,9 festgestellt, welche auf Multikollinearität hindeuten (vgl. Backhaus et al., 2000). Der VIF stellt den Kehrwert der Toleranz dar, die sich als Differenz aus eins und dem Bestimmtheitsmaß der Regression einer unabhängigen Variablen auf die übrigen unabhängigen Variablen ergibt. Auf Multikollinearität deuten hohe VIF-Werte hin (VIF-Werte größer als zehn) (vgl. Hair Jr. et al., 1998). In keiner der hier durchgeführten Regressionsanalysen wurden VIF-Werte der unabhängigen Variablen in kritischer Höhe festgestellt. Der Konditionsindex wird als die Wurzel des Quotienten aus dem maximalen Eigenwert der Variablen eines Regressionsmodells zum Eigenwert der betrachteten Variablen berechnet. Ein hoher Wert beim Konditionsindex bedeutet hohe Kollinearität (größer als 30 starke Kollinearität) (vgl. Brosius, 2004). Bei der Untersuchung des Konditionsindex in den durchgeführten Regressionsanalysen wurden keine kritischen Werte festgestellt. Autokorrelation, durch die die Ergebnisse der Signifikanztests verzerrt und nicht mehr zuverlässig sind, liegt gemäß dem Durbin-Watson-Test nicht vor, da alle geprüften Modelle Prüfgrößen im Bereich von 1,500 bis 2,500 aufweisen, welche als akzeptabel gelten (vgl. Brosius, 2004).

8.1.8 Güte der Messung

Die Güte einer Messung wird durch Objektivität, Validität (Gültigkeit) und Reliabilität (Zuverlässigkeit) bestimmt. Während Objektivität von der Unabhängigkeit der Messwerte von subjektiven Einflüssen ausgeht, das heißt, unabhängig voneinander messende Personen müssen zu übereinstimmenden Resultaten der Messung gelangen (vgl. Kamenz, 2001), beziehen sich Validität und Reliabilität auf die Fehler, mit denen jedes Messinstrument behaftet ist.

Die Objektivität der Messung ist dadurch gewährleistet, dass ein standardisierter Fragebogen verwendet wurde und die Befragten diesen eigenständig ausgefüllt haben. Dies gewährleistet Ergebnisse, die unabhängig von subjektiven Einflüssen der messenden Personen sind (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder, 2001). Subjektive Einflüsse durch die Interpretation des Fragebogens seitens der Befragten kann ausgeschlossen werden, da Missverständnisse und Interpretationsspielräume im Pre-Test der Untersuchung gezielt beseitigt wurden.

Die Validität bezieht sich auf systematische (konstante) Fehler der Untersuchung. Sie betrifft die Frage, ob ein Messinstrument auch tatsächlich dasjenige Konstrukt misst, das der Untersucher zu messen wünscht beziehungsweise zu messen glaubt (vgl. Hammann/Erichson, 2000). Es wird unterschieden in interne und externe Validität.

Die externe Validität trifft Aussagen über die Übertragbarkeit von Ergebnissen der Stichprobe auf die Grundgesamtheit und vergleichbare Situationen (Generalisierbarkeit, vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder, 2001; Kamenz, 2001). Diese ist in der hier dargestellten Studie für die Grundgesamtheit der deutschen Hightech-Unternehmen gegeben, da die Stichprobe als repräsentativ für diese angesehen werden kann.

Interne Validität liegt vor, wenn die gemessene Veränderung der abhängigen Variablen allein auf den/die Experimentalfaktor/en zurückgeführt werden kann (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder, 2001). Zur Kontrolle der internen Validität wurden die Kontrollvariablen gemessen und bei der Prüfung der Hypothesen durch die Regressionsanalysen als unabhängige Variablen mit berücksichtigt.

Die Reliabilität beschreibt, inwieweit die Messung frei von unsystematischen (zufälligen) Fehlern ist. Diese wird in Form von Cronbachs Alpha, das auch als interne Konsistenz

bezeichnet wird, gemessen. Um ein Messinstrument als reliabel bezeichnen zu können, sollte Cronbachs Alpha mindestens einen Wert von 0,600 aufweisen. Dies trifft für alle Messinstrumente dieser Studie zu. Die Werte für Cronbachs Alpha der Messinstrumente dieser Studie sind der Darstellung der Messergebnisse zu den einzelnen Messinstrumenten zu entnehmen.

8.1.9 Faktorbildung

Es wurden mehrere Faktorenanalysen mit dem Ziel durchgeführt, die verschiedenen Ursprungsvariablen zu verdichten und inhaltlich homogene Faktoren zu erhalten (vgl. Meffert, 2000). Zur Extraktion der Faktoren wurde bei allen im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Faktorenanalysen die Hauptkomponentenmethode angewendet. Die Hauptkomponentenanalyse zielt darauf ab, die auf einen Faktor hoch ladenden Variablen durch einen Sammelbegriff zusammenzufassen (vgl. Backhaus et al., 2000).

Individualismus vs. Kollektivismus

Aus den Items zur Messung der Kulturdimension Individualismus vs. Kollektivismus bildete sich ein Faktor mit Faktorladungen von jeweils 0,855. Das resultierende Cronbachs Alpha des generierten Faktors liegt bei dem Wert 0,616, was eine akzeptable Reliabilität anzeigt. Die arithmetischen Mittelwerte und Standardabweichungen der Items der Kulturdimension Kollektivismus vs. Individualismus sind der folgenden Tabelle zu entnehmen:

Variablen	Arithm. Mittel	Standardabweichung	Cronbachs Alpha	Faktorladung
1. Das Unternehmen schätzt es als eher unwichtig ein, dass jemand teamfähig ist.	1,78	1,229	0,616	0,855
2. Das Unternehmen schätzt keinen konsensorientierten Ansatz beim Treffen wichtiger Entscheidungen.	1,98	0,946		0,855

Tabelle 8.3: Faktorenanalyse Individualismus vs. Kollektivismus

Externe vs. interne Orientierung

Die Items zur Messung der Kulturdimension externe vs. interne Orientierung können zu einem Faktor verdichtet werden. Die Faktorladungen der Items reichen von 0,585 bis 0,878. Der resultierende Faktor weist eine akzeptable Reliabilität mit einem Cronbachs Alpha von 0,788 auf. Die arithmetischen Mittelwerte und Standardabweichungen der Items der Kulturdimension externe vs. interne Orientierung sind Tabelle 8.4 zu entnehmen:

Variablen	Arithm. Mittel	Standard-abweichung	Cronbachs Alpha	Faktor-ladung
1. Das Unternehmen verfolgt nicht regelmäßig die Veränderungen in seinem Marktumfeld.	1,88	1,148		0,585
2. Das Unternehmen schätzt nicht die enge Zusammenarbeit mit Schlüsselkunden und das Lernen von diesen.	1,69	1,065		0,878
3. Das Unternehmen schätzt nicht die enge Zusammenarbeit mit wichtigen Lieferanten und das Lernen von diesen.	1,90	0,963	0,788	0,846
4. Das Unternehmen schätzt es nicht von den Praktiken der Wettbewerber zu lernen.	1,88	1,013		0,588
5. Das Unternehmen sträubt sich gegen Ideen, die von anderen Unternehmen oder Gruppen entwickelt wurden.	1,73	0,811		0,816

Tabelle 8.4: Faktorenanalyse externe vs. interne Orientierung

Flexibilität

Die Verdichtung der Items der Kulturdimension Flexibilität führte zur Bildung eines Faktors. Die Faktorladungen der Items erreichten einen Wert von jeweils 0,895. Das Cronbachs Alpha des resultierenden Faktors erreicht einen Wert von 0,732, was eine akzeptable Reliabilität des Faktors signalisiert. Arithmetische Mittelwerte und Standardabweichungen der Items der Kulturdimension Flexibilität sind folgender Tabelle zu entnehmen:

Variablen	Arithm. Mittel	Standard-abweichung	Cronbachs Alpha	Faktor-ladung
1. Das Unternehmen ist nicht offen für Veränderungen.	1,47	0,793		0,895
2. Das Unternehmen ermuntert nicht die Mitarbeiter den Status quo zu hinterfragen.	1,86	1,061	0,732	0,895

Tabelle 8.5: Faktorenanalyse Flexibilität

Kurz- vs. Langfristorientierung

Die Items zur Messung der Orientierung an kurzfristigen Erfolgsgrößen als Indikator für eine Kurzfristorientierung der Organisationskultur bilden einen Faktor. Die Faktorladungen sind jeweils 0,859. Das Cronbachs Alpha zeigt mit 0,643 eine akzeptable Reliabilität des Faktors an. Arithmetische Mittelwerte und Standardabweichungen der Items des Faktors Orientierung an kurzfristigen Erfolgsgrößen und des einzelnen Items zur Messung der Orientierung an strategischen langfristigen Erfolgsgrößen sind folgender Tabelle zu entnehmen:

Variablen	Arithm. Mittel	Standardabweichung	Cronbachs Alpha	Faktorladung
Cash Flow	3,94	1,088	0,643	0,859
Rendite	3,71	1,137		0,859
Strategische Steuerung	4,14	0,736		

Tabelle 8.6: Faktorenanalyse Kurz- vs. Langfristorientierung

Zentralisierung

Die verwendeten Items zur Messung der Komponente Zentralisierung können zu einem Faktor verdichtet werden. Die Faktorladungen reichen von 0,675 bis 0,862. Der Faktor zeigt mit einem Cronbachs Alpha von 0,626 eine akzeptable Reliabilität an. Die arithmetischen Mittelwerte und Standardabweichungen der Items des Faktors sind folgender Tabelle zu entnehmen:

Variablen	Arithm. Mittel	Standardabweichung	Cronbachs Alpha	Faktorladung
1. Alle wichtigen Entscheidungen, die die Mitarbeiter treffen, bedürfen der Erlaubnis des Unternehmens.	3,47	1,157	0,626	0,675
2. Selbst untergeordnete Belange müssen durch einen Vorgesetzten abgesegnet werden.	1,86	1,173		0,862
3. Es bestehen viele Regeln und vorgegebene Verfahren, die genau vorgeben, wie die verschiedenen Teilbereiche der Tätigkeiten der Mitarbeiter zu erfüllen sind.	2,49	1,175		0,728

Tabelle 8.7: Faktorenanalyse Zentralisierung

Formalisierung

Die Verdichtung der Items der Komponente Formalisierung führt zur Bildung eines Faktors. Ein Item wurde wegen einer Faktorladung kleiner 0,5 ausgeschlossen. Die Faktorladungen

der verbliebenen Items reichen von 0,624 bis 0,888. Mit einem Cronbachs Alpha von 0,691 erreicht der resultierende Faktor eine akzeptable Reliabilität. Die arithmetischen Mittelwerte und Standardabweichungen der Items sind Tabelle 8.8 zu entnehmen:

Variablen	Arithm. Mittel	Standard-Abweichung	Cronbachs Alpha	Faktor-Ladung
1. Es gibt viele Aktivitäten in meinem Unternehmen, die durch formelle Abläufe abgedeckt werden.	2,41	1,135		0,624
2. Für gewöhnlich werden im Unternehmen die Dinge nach einem Regelwerk verrichtet.	2,90	1,246		0,888
3. Kontakte im Unternehmen sind auf formeller und geplanter Basis.	2,18	0,972	0,691	0,762
4. Die Regeln werden nicht ignoriert und keine informellen Abkommen im Umgang mit einigen Situationen erreicht. (Variable ausgeschlossen, weil Faktorladung < 0,5)	3,61	0,975		
5. Die Regeln und Verfahren, die im Unternehmen bestehen, sind typischerweise schriftlich festgehalten.	3,41	1,240		0,604

Tabelle 8.8: Faktorenanalyse Formalisierung

Managementunterstützung

Für das Konstrukt Managementunterstützung kann mithilfe der Verdichtung der vorgesehenen Items ein Faktor gebildet werden. Die Faktorladungen reichen von 0,609 bis 0,898. Der resultierende Faktor weist mit einem Cronbachs Alpha von 0,790 eine akzeptable Reliabilität auf. Die zugehörigen Mittelwerte und Standardabweichungen der gemessenen Items sind folgender Tabelle zu entnehmen:

Variablen	Arithm. Mittel	Standard-abweichung	Cronbachs Alpha	Faktor-ladung
1. In meinem Unternehmen wird man nicht dazu ermutigt eigene Ideen zu entwickeln, um das Unternehmen voranzubringen.	1,71	1,118		0,848
2. Die Vorgesetzten ermutigen innovative Mitarbeiter nicht Regeln und rigide Verfahrensweisen aufzubrechen, um ihre Ideen voranzubringen.	2,38	1,092		0,609
3. Die Mitarbeiter werden nicht ermutigt die mit neuen Ideen verbundenen kalkulierten Risiken zu übernehmen. (zur Erhöhung der Reliabilität bei der weiteren Analyse ausgeschlossen)	2,39	1,096	0,790	
4. Die Organisation fördert keine experimentellen Projekte, auch wenn ihr bewusst ist, dass einige davon erfolgreich sein werden.	1,94	1,107		0,776
5. Einem Mitarbeiter mit einer guten Idee wird keine freie Zeit eingeräumt diese zu verwirklichen.	1,86	1,041		0,898

Tabelle 8.9: Faktorenanalyse Managementunterstützung

Anreizgestaltung

Die Items zur Messung der Anreizgestaltung in einer Organisation können zu einem Faktor verdichtet werden. Die Faktorladungen reichen von 0,674 bis 0,780. Die Reliabilität des resultierenden Faktors ist mit einem Cronbachs Alpha von 0,619 akzeptabel. Die Mittelwerte und Standardabweichungen der Items des Faktors sind folgender Tabelle zu entnehmen:

Variablen	Arithm. Mittel	Standard-Abweichung	Cronbachs Alpha	Faktorladung
1. Die Entlohnung der Mitarbeiter ist unabhängig von der Arbeitsleistung.	2,35	1,217		0,674
2. Mitarbeiter mit erfolgreichen innovativen Projekten erhalten über das Standardentlohnungssystem keine zusätzliche Anerkennung und Vergütung für ihre Ideen und Anstrengungen.	2,50	1,258	0,619	0,777
3. Die Mitarbeiter erhalten keine Boni in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg.	2,45	1,608		0,780

Tabelle 8.10: Faktorenanalyse Anreizgestaltung

Widerstände

Zur Verdichtung der Items zur Messung des Widerstands werden diese in eine Skala mit dem Wertebereich 1 für sehr gering ausgeprägt bis 5 für sehr stark ausgeprägt kombiniert. Die Reliabilität der resultierenden Skala ist mit einem Cronbachs Alpha von 0,828 mehr als akzeptabel. Die Mittelwerte und Standardabweichungen der Items sind der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen.

Variablen	Arithm. Mittel	Standard-abweichung
1. Einzelne Mitarbeiter würden Schwierigkeiten mit diesen Veränderungen haben.	3,51	1,023
2. Es gäbe Mitarbeiter im Unternehmen die Veränderungen nicht bereit wären mitzutragen.	2,84	1,106
3. Es gäbe Mitarbeiter im Unternehmen die versuchen würden den Status quo zu erhalten, indem sie sich offen gegen einen Wandel stellen.	2,69	1,194
4. Es könnte soweit kommen, dass innovative Veränderungen am Widerstand einzelner Mitarbeiter zu scheitern drohen.	1,98	1,199
5. Es wären immer wieder dieselben Mitarbeiter, die sich weigern würden Veränderungen in ihrem Verantwortungsbereich zu akzeptieren.	3,08	1,222
6. Es gäbe Führungskräfte in meinem Unternehmen, die versuchen würden ihren Machtbereich gegen solche Veränderungen zu schützen. (zur Erhöhung der Reliabilität von der weiteren Analyse ausgeschlossen)	2,27	1,132
7. Es würde durch politische Prozesse zu einer möglichen Blockade von solchen Veränderungen kommen.	2,10	1,141
8. Nur einige wenige Gruppen im Unternehmen würden letztendlich darüber entscheiden, welche Veränderungen umgesetzt werden und welche nicht.	3,10	1,358
9. Mitarbeiter auf unteren Hierarchieebenen werden in meinem Unternehmen eher nicht in Entscheidungsprozesse zu solchen Veränderungen eingebunden.	2,51	1,277
10. Da Mitarbeiter auf unteren Ebenen in festgelegten Arbeitsprozessen in meinem Unternehmen arbeiten, würden sie bei solchen Veränderungen nicht bei der Gestaltung der Prozesse mitwirken.	1,98	1,031
11. Mitarbeiter auf den unteren Ebenen hätten nicht die notwendigen Kenntnisse eigene Entscheidungen über ihren Arbeitsablauf zu treffen, um solche Veränderungen mitgestalten zu können.	2,06	1,162

Tabelle 8.11: Deskriptive Statistik Widerstände

Intrapreneurship

Zur Verdichtung der Items zur Messung des Intrapreneurships werden diese in eine Skala für Intrapreneurship mit dem Wertebereich 1 für sehr gering ausgeprägt bis 5 für sehr stark ausgeprägt kombiniert. Die Reliabilität der resultierenden Skala ist mit einem Cronbachs Alpha von 0,820 mehr als akzeptabel. Die Mittelwerte und Standardabweichungen der Items und der resultierenden Skala sind Tabelle 8.12 zu entnehmen. Von einer Faktorenanalyse wird bei der Messung des Intrapreneurships abgesehen, da diese wegen der differenzierten Dimensionen über drei Stufen durchgeführt werden müsste. Dies würde zu einer kumulativen Reduzierung der Erklärungskraft des Messinstruments durch den ansteigenden Verlust der

nicht-erklärten Varianz führen. Da das Messinstrument empirisch in vielfältigen Studien validiert wurde (vgl. Antoncic/Hisrich, 2001; Zahra, 1993b), wird diese Vorgehensweise als akzeptabel eingestuft. Zur besseren Verdeutlichung der inhaltlichen Komponenten des Messinstruments für Intrapreneurship werden diese im Folgenden getrennt dargestellt.

Venturing und Innovation – New Business Creation

Variablen	Arithm. Mittel	Standard-abweichung
1. Erweiterung der Geschäftstätigkeiten innerhalb der Branche	3,98	0,946
2. Vordringen in Branchen, die mit den bestehenden Geschäften in Verbindung stehen	3,76	1,128
3. Suche nach neuen Marktnischen für bereits am Markt befindliche Produkte/Dienstleistungen	3,51	1,260
4. Erschließen neuer Geschäftsfelder durch das Anbieten neuer Produkte/Dienstleistungen	3,65	1,267
5. Ankurbelung der Nachfrage nach etablierten Produkten/Dienstleistungen durch intensives Marketing, insbesondere durch Werbung	3,18	1,286

Venturing und Innovation – Produktinnovation

Variablen	Arithm. Mittel	Standard-Abweichung
1. Die Bedeutung der Entwicklung neuer Produkte/Dienstleistungen	4,02	0,812
2. Der zeitliche Abstand von Produkt-/ Dienstleistungsneueinführungen	3,10	0,963
3. Die Ausgaben des Unternehmens für die Entwicklung neuer Produkte/Dienstleistungen	3,65	1,032
4. Die Anzahl der neuen Produkte/Dienstleistungen, die das Unternehmen eingeführt hat	3,48	0,866
5. Anzahl neuer Produkte /Dienstleistungen, die das Unternehmen seit 2000 auf den Markt gebracht hat	3,76	0,925

Venturing und Innovation – Technological Entrepreneurship

Variablen	Arithm. Mittel	Standard-Abweichung
1. Veränderung der Ausgaben für die Entwicklung eigener Technologien	3,59	0,956
2. Veränderung der Bedeutung der Entwicklung eigener Technologien	3,71	0,957
3. Veränderung der Bedeutung von Technologien, die in anderen Unternehmen oder Branchen entwickelt wurden	2,83	1,027
4. Veränderung der Bedeutung technischer Innovationen	3,86	0,935
5. Veränderung der Bedeutung von Technologieführerschaft innerhalb der Branche	3,75	1,010

Selbsterneuerungsaktivitäten – Neuformulierung unternehmerischer Auftrag

Variablen	Arithm. Mittel	Standard-abweichung
1. Neuausrichtung des Geschäftsmodells	2,96	1,117
2. Neudefinition der Branchen, in denen das Unternehmen agiert	3,00	1,099

Selbsterneuerungsaktivitäten – Reorganisation

Variablen	Arithm. Mittel	Standard-abweichung
1. Reorganisation von Einheiten und Bereichen zur Innovationssteigerung	3,22	1,195
2. Zusammenarbeit zwischen den Unternehmensbereichen zur Verbesserung der Innovationsleistung	3,57	1,242
3. Erweiterung der Autonomie von verschiedenen Unternehmensbereichen zur Erhöhung der Innovationsleistung	2,43	1,242
4. Einsatz flexibler Organisationsstrukturen zur Innovationssteigerung	3,56	1,116

Selbsterneuerungsaktivitäten – Systemweite Veränderungen

Variablen	Arithm. Mittel	Standard-abweichung
1. Belohnung der Mitarbeiter für Kreativität und Innovation	3,49	1,102
2. Die Bedeutung der formellen Auszeichnung von Mitarbeitern mit einer herausragenden Idee	2,78	1,358
3. Bereitstellung von Ressourcen für experimentelle Projekte von Mitarbeitern	3,12	1,166

Tabelle 8.12: Deskriptive Statistik Itematterie Intrapreneurship

8.2 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Untersuchung dargestellt. Die Darstellung unterteilt sich in die Beschreibung und Abbildung der Korrelationen zwischen den gemessenen Konstrukten (8.2.1), die Prüfung der Hypothesen anhand von Regressionsmodellen (8.2.2) und eine Diskussion der Ergebnisse (8.2.3).

8.2.1 Korrelationsmatrix

Die statistischen Zusammenhänge zwischen allen gemessenen Konstrukten sind der Korrelationsmatrix in Tabelle 8.13 zu entnehmen. Bei Konstruktkombinationen, deren Wirkungsrichtung in den Hypothesen betrachtet wird, ist die 1-seitige Signifikanz getestet worden, bei allen anderen die 2-seitige Signifikanz (vgl. Backhaus et al., 2000). Bezüglich der vorgestellten Zusammenhänge zwischen Intrapreneurship und den hier zu betrachtenden Konstrukten zeigt diese Analyse, dass signifikante Korrelationen mit den Kulturdimensionen externe vs. interne Orientierung, Flexibilität und Langfristorientierung, dem Quadrat von Formalisierung (wegen des umgekehrt U-förmigen Zusammenhangs), Managementunterstützung, Anreizgestaltung, Widerstände sowie Unternehmenserfolg bestehen. Die Richtungen der Korrelationen entsprechen den theoretisch angenommenen Wirkungszusammenhängen. Für die Konstrukte Individualismus vs. Kollektivismus (Quadrat wegen des umgekehrt U-förmigen Zusammenhangs), Kurzfristorientierung und Zentralisierung konnte keine signifikante Korrelation festgestellt werden. Die aufgestellten Hypothesen sollen im folgenden Abschnitt mit Regressionsmodellen geprüft werden.

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Intrapreneurship	-	-0,085	-0,364*	-0,299*	0,033	-0,351**	0,001	-0,232*	-0,182[†]	-0,354**	-0,176[†]	0,485**	0,204	I) 0,177 II) 0,113
2. Kulturdimension Individualismus – Kollektivismus Quadrat	-	-	0,139	0,066	0,183	0,135	-0,021	-0,129	0,031	0,103	-0,038	0,066	-0,124	I) -0,239 [†] II) 0,003
3. Kulturdimension externe vs. interne Orientierung	-	-	-	0,636**	0,013	0,273 [†]	0,240 [†]	0,047	0,585**	0,383**	0,406**	-0,258[†]	0,169	I) -0,040 II) -0,297*
4. Kulturdimension Flexibilität	-	-	-	-	-0,167	0,175	0,453**	0,185	0,680**	0,628**	0,524**	-0,294*	0,262 [†]	I) 0,029 II) -0,286*
5. Kulturdimension Kurzfristorientierung	-	-	-	-	-	-0,184	0,012	0,273 [†]	0,113	-0,367**	0,255 [†]	0,290*	0,079	I) -0,039 II) 0,079
6. Kulturdimension Langfristorientierung	-	-	-	-	-	-	0,264 [†]	-0,041	0,123	0,214	0,027	-0,472**	0,047	I) 0,149 II) -0,149
7. Strukturdimension Zentralisierung	-	-	-	-	-	-	-	0,051	0,407**	0,293*	0,340*	-0,105	0,094	I) 0,360* II) -0,340*
8. Strukturdimension Formalisierung Quadrat	-	-	-	-	-	-	-	-	-0,024	0,185	0,010	-0,286*	0,155	I) -0,066 II) -0,125
9. Managementunterstützung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,513**	0,579**	-0,226	0,328*	I) -0,174 II) -0,079
10. Anreizgestaltung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,249 [†]	-0,314*	-0,024	I) -0,123 II) 0,040
11. Widerstände	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,023	0,304*	I) -0,223 II) -0,034
12. Unternehmenserfolg	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,152	I) 0,121 II) 0,014
13. Unternehmensgröße	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	I) -0,040 II) -0,104
14. Unternehmenstyp I/II	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-0,434**

N=49; * p < 0,05 (2-seitig), ** p < 0,01 (2-seitig), [†] p < 0,10 (2-seitig), *kursive Werte 1-seitig*

Tabelle 8.13: Korrelationsmatrix

8.2.2 Regressionsmodelle

Zur Prüfung der Hypothesen werden lineare Regressionsmodelle aufgestellt und geprüft (vgl. Backhaus et al., 2000). In allen Regressionsmodellen wird neben den hypothetisch angenommenen Wirkungsbeziehungen der Einfluss der Kontrollvariablen Unternehmensgröße und Unternehmenstyp geprüft (vgl. Field, 2005).

Variablen	Modell 1 (H1a)	Modell 2 (H1b)	Modell 3 (H1c)	Modell 4 (H1d)	Modell 5 (H1e)
Konstante	3,139**	3,645**	3,516**	3,158**	3,619**
Individualismus – Kollektivismus	-0,039 (0,094)				
Individualismus – Kollektivismus Quadrat	0,025 (0,068)				
Externe vs. interne Orientierung		-0,237* (0,092)			
Flexibilität			-0,199* (0,083)		
Kurzfristorientierung				0,002 (0,071)	
Langfristorientierung					-0,249** (0,086)
Unternehmensgröße	0,273 [†] (0,161)	-0,321* (0,148)	0,358 [†] (0,152)	-0,271 [†] (0,158)	0,289 [†] (0,144)
Unternehmenstyp I/II	0,302 [†] (0,163) / 0,304 [†] (0,178)	0,230 (0,147) / 0,150 (0,173)	0,269 [†] (0,146) / 0,184 (0,171)	0,301 [†] (0,155) / 0,299 [†] (0,175)	0,341* (0,143) / 0,258 (0,160)
Korr. R ²	0,037	0,179	0,166	0,055	0,208
Ergebnis	nicht bestätigt	bestätigt	bestätigt	nicht bestätigt	bestätigt

N=49; unstandardisierte Koeffizienten (Standardfehler in Klammern); * p < 0,05, ** p < 0,01, [†] p < 0,10

Tabelle 8.14: Regressionsmodell Hypothesen H1a bis H1e

In Modell 1 (siehe Tabelle 8.14) wird der lineare Einfluss der Kulturdimension Individualismus vs. Kollektivismus als unabhängige Variable auf Intrapreneurship als abhängige Variable abgebildet. Das Quadrat des Konstrukts wurde wegen des in Hypothese H1a angenommenen umgekehrt U-förmigen Zusammenhangs in der Regressionsgleichung als unabhängige Variable verwendet. Die Regressionsanalyse ergab einen nicht signifikanten Einfluss des Koeffizienten des Quadrats von Individualismus vs. Kollektivismus auf Intrapreneurship. Die Untersuchung kann daher Hypothese H1a nicht bestätigen.

Das Modell 2 (siehe Tabelle 8.14) bildet den linearen Einfluss der Kulturdimension externe vs. interne Orientierung als unabhängige Variable auf Intrapreneurship als abhängige Variable

ab. Die Regressionsanalyse ergab einen signifikanten Zusammenhang ($p < 0,05$), das heißt, mit zunehmender interner Orientierung sinkt die Ausprägung von Intrapreneurship. Dies entspricht dem in Hypothese H1b angenommenen Zusammenhang, die Hypothese H1b wird durch die Untersuchung bestätigt.

Der lineare Zusammenhang zwischen der Kulturdimension Flexibilität als unabhängige Variable und Intrapreneurship als abhängige Variable wird in Modell 3 (siehe Tabelle 8.14) abgebildet. In der Regressionsanalyse kann ein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden ($p < 0,05$), das heißt, mit höherer Inflexibilität sinkt die Ausprägung des Intrapreneurships. Dieser Zusammenhang wurde von der Hypothese H1c angenommen und kann bestätigt werden.

Im Modell 4 (siehe Tabelle 8.14) wird der lineare Zusammenhang zwischen der Kulturdimension Kurzfristorientierung als unabhängige Variable und Intrapreneurship als abhängige Variable abgebildet. Das Ergebnis der Regressionsanalyse liefert keinen signifikanten Zusammenhang für dieses Modell. Die Hypothese H1d kann durch die Untersuchung nicht bestätigt werden.

Der lineare Zusammenhang zwischen der Kulturdimension Langfristorientierung als unabhängige Variable und Intrapreneurship als abhängige Variable wird durch das Modell 5 abgebildet (siehe Tabelle 8.14). Die Regressionsanalyse liefert ein signifikantes Ergebnis für diesen Zusammenhang ($p < 0,01$), das heißt, je geringer die Langfristorientierung desto geringer die Ausprägung von Intrapreneurship. Die Hypothese H1e, die diesen Zusammenhang postuliert, wird durch die Untersuchung bestätigt.

Variablen	Modell 6 (H2a)	Modell 7 (H2b)
Konstante	3,320**	3,272**
Zentralisierung	-0,026 (0,084)	
Formalisierung		0,024 (0,067)
Formalisierung Quadrat		-0,094 [†] (0,058)
Unternehmensgröße	0,276 [†] (0,158)	0,301 [†] (0,156)
Unternehmenstyp I/II	0,313 [†] (0,160) / 0,288 (0,178)	0,267 [†] (0,153) / 0,257 (0,173)
Korr. R ²	0,057	0,091
Ergebnis	nicht bestätigt	bestätigt

N=49; unstandardisierte Koeffizienten (Standardfehler in Klammern); * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, [†] $p < 0,10$

Tabelle 8.15: Regressionsmodelle Hypothesen H2a und H2b

Das Modell 6 (siehe Tabelle 8.15) bildet den linearen Zusammenhang zwischen der unabhängigen Variablen Zentralisierung und der abhängigen Variablen Intrapreneurship ab. Die Regressionsanalyse liefert keinen signifikanten Koeffizienten für diesen Zusammenhang. Die Hypothese H2a wird von der Untersuchung nicht bestätigt.

Im Modell 7 (siehe Tabelle 8.15) wird der Zusammenhang zwischen der unabhängigen Variablen Formalisierung und der abhängigen Variablen Intrapreneurship abgebildet. Um den in der Hypothese H2b angenommenen umgekehrt U-förmigen Zusammenhang zu prüfen, wurde das Quadrat von Formalisierung als Variable in die Regressionsgleichung aufgenommen. Die Regressionsanalyse zeigt, dass sich ein signifikanter Koeffizient ($p < 0,05$) für den Zusammenhang zwischen Intrapreneurship und dem Quadrat von Formalisierung ergibt. Der Koeffizient ist negativ und weist damit die in Hypothese H2b angenommene Wirkungsrichtung auf, das heißt, der Zusammenhang ist graphisch als eine umgekehrte U-Form darstellbar. Die Hypothese H2b wird somit von der Untersuchung bestätigt.

Variablen	Modell 8 (H3a)	Modell 9 (H3b)
Konstante	3,421**	3,554**
Managementunterstützung	-0,125 [†] (0,084)	
Anreizgestaltung		-0,146* (0,064)
Unternehmensgröße	0,346* (0,161)	0,256 (0,149)
Unternehmenstyp I/II	0,251 [†] (0,155) / 0,264 (0,172)	0,246 (0,148) / 0,258 (0,166)
Korr. R ²	0,101	0,156
Ergebnis	bestätigt	bestätigt

N=49; unstandardisierte Koeffizienten (Standardfehler in Klammern); * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, [†] $p < 0,10$

Tabelle 8.16: Regressionsmodelle Hypothesen H3a und H3b

Der lineare Zusammenhang zwischen der unabhängigen Variablen Managementunterstützung und der abhängigen Variablen Intrapreneurship wird in Modell 8 abgebildet (siehe Tabelle 8.16). Die Regressionsanalyse ergibt einen signifikanten Koeffizient für diesen Zusammenhang ($p < 0,10$). Die Hypothese H3a kann bestätigt werden.

Im Modell 9 (siehe Tabelle 8.18) wird der lineare Zusammenhang zwischen der unabhängigen Variablen Anreizgestaltung und der abhängigen Variablen Intrapreneurship

abgebildet. Die Regressionsanalyse liefert einen signifikanten ($p < 0,05$) Koeffizienten für diesen Zusammenhang. Der Koeffizient ist negativ und weist damit in die in der Hypothese H3b angenommene Wirkungsrichtung, das heißt, je geringer die Anreizgestaltung an Intrapreneurship ausgerichtet ist, desto geringer ist die Ausprägung von Intrapreneurship. Die Hypothese H3b wird demnach von der Untersuchung bestätigt.

Variablen	Modell 10 (H4)
Konstante	3,521**
Widerstände	-0,147 [†] (0,107)
Unternehmensgröße	0,335* (0,161)
Unternehmenstyp I/II	0,247 (0,157) / 0,272 (0,172)
Korr. R ²	0,094
Ergebnis	bestätigt

N=49; unstandardisierte Koeffizienten (Standardfehler in Klammern); * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, [†] $p < 0,10$

Tabelle 8.17: Regressionsmodell Hypothese H4

Modell 10 (siehe Tabelle 8.17) bildet den linearen Zusammenhang zwischen den Widerständen als unabhängige Variable und Intrapreneurship als abhängige Variable ab. Die Regressionsanalyse liefert einen signifikanten ($p < 0,10$) Koeffizienten für diesen Zusammenhang. Die in H4 angenommene Wirkungsrichtung wird durch einen negativen Koeffizienten bestätigt, das heißt, mit steigendem Widerstand sinkt Intrapreneurship. Die Hypothese H4 wird von dieser Untersuchung bestätigt.

Variablen	Modell 11 (H5)
Konstante	3,179**
Intrapreneurship	0,492** (0,148)
Unternehmensgröße	0,132 (0,330)
Unternehmenstyp I/II	0,068 (0,328) / -0,047 (0,366)
Korr. R ²	0,171
Ergebnis	bestätigt

N=49; unstandardisierte Koeffizienten (Standardfehler in Klammern); * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, [†] $p < 0,10$

Tabelle 8.18: Regressionsmodell Intrapreneurship-Unternehmenserfolg

Modell 11 (siehe Tabelle 8.18) bildet den bereits vielfach für anglo-amerikanische Organisationen empirisch bestätigten linearen Zusammenhang zwischen Intrapreneurship als unabhängige Variable und dem Unternehmenserfolg als abhängige Variable operationalisiert durch Umsatzwachstum ab. Auch in dieser Stichprobe deutscher Hightech-Unternehmen konnte dieser Zusammenhang und damit H5 empirisch bestätigt werden. Die

Regressionsanalyse ergibt einen signifikanten ($p < 0,01$) Koeffizienten. Dieser Zusammenhang scheint daher auch über die kulturelle Grenze zwischen dem anglo-amerikanischen und dem deutschen Kulturraum hinweg konstant zu sein. Intrapreneurship ist, wie theoretisch bereits beschrieben, ein wichtiger Einflussfaktor auf den Erfolg einer Organisation.

8.2.3 Diskussion der Ergebnisse

Die Ergebnisse der empirischen Studie konnten die Mehrzahl der Hypothesen bestätigen. Bezogen auf die Wirkung der Organisationskultur als Barriere für Intrapreneurship konnten die Hypothesen H1b, H1c und H1e bestätigt werden. Es konnte demnach ein signifikant hemmender Einfluss einer intern orientierten, unflexiblen und nicht langfristig orientierten Organisationskultur auf Intrapreneurship nachgewiesen werden. Die unstandardisierten Regressionskoeffizienten mit den Werten -0,237, -0,199 und -0,249 zeigen, dass ein negativer, also hemmender, Einfluss dieser Kulturdimensionen auf Intrapreneurship besteht. Für das Modell zur Prüfung von H1b beträgt die erklärte Varianz (korrigiertes R^2) 17,9 %, für H1c 16,6 % und für H1e 20,8 %. Die Hypothesen H1a und H1d konnten nicht bestätigt werden. Eine signifikant hemmende Wirkung der Kulturdimensionen Individualismus-Kollektivismus und Kurzfristorientierung auf Intrapreneurship konnte nicht empirisch bestätigt werden. Bezogen auf die Kulturdimension Individualismus-Kollektivismus kann eine Ursache für ein nicht-signifikantes Ergebnis die Durchführung der Studie an deutschen Organisationen sein. Bisherige Studien, die einen signifikanten Einfluss feststellen konnten (vgl. Morris/Davis/Allen, 1994; Zahra/Hayton/Salvato, 2004), wurden an US-amerikanischen Organisationen durchgeführt. In diesem Kulturraum kann ein Ausgleich der stark individualistisch orientierten nationalen Kultur (vgl. Hofstede, 1980) durch eine gemäßigt individualistische Organisationskultur eine Reduzierung der hemmenden Wirkung des starken Individualismus auf Intrapreneurship in Organisationen bedeuten, da Organisationsmitglieder lernen, ihre nur auf das eigene Fortkommen gerichteten Ziele durch kollektivistische Ziele zur Förderung des Fortkommens der Organisation zu ergänzen. In Deutschland mit einer moderat individualistischen Orientierung (vgl. Hofstede, 1980) scheint der Einfluss der Orientierung der Organisation auf dieser Kulturdimension keinen signifikanten Einfluss auf die Einstellung der Organisationsmitglieder zu haben. Die nicht-signifikant hemmende Wirkung der Kurzfristorientierung der Organisationskultur könnte auf das verwendete Messinstrument

zurückzuführen sein. Die Berücksichtigung finanzieller Kennziffern wie den Cash Flow ist für das unmittelbare kurzfristige Überleben eines Unternehmens unabdingbar. Es kann angenommen werden, dass die Messung der Bedeutung dieser in einer Organisation für eine Unterscheidung zwischen sehr kurzfristig und weniger kurzfristig orientierten Organisationen keine signifikanten Unterschiede zeigt, da alle Unternehmen diese berücksichtigen müssen um ihre Existenz zu sichern. Eine signifikant hemmende Wirkung einer Überbewertung dieser Größen und Intrapreneurship konnte daher nicht festgestellt werden.

Die Untersuchung von Merkmalen der Organisationsstruktur als Barriere für Intrapreneurship konnte die Hypothese H2b bestätigen. Eine stark formalisierte sowie eine kaum formalisierte Organisationsstruktur haben eine signifikant hemmende Wirkung auf Intrapreneurship, was dem angenommenen umgekehrt U-förmigen Zusammenhang entspricht. Der unstandardisierte Regressionskoeffizient beträgt $-0,094$. Für das Modell zur Prüfung von H2b beträgt die erklärte Varianz (korrigiertes R^2) $9,1\%$. Die Hypothese H2a konnte nicht bestätigt werden. Es konnte nicht nachgewiesen werden, dass die Ausprägung der Zentralisierung einer Organisation eine signifikant hemmende Wirkung auf Intrapreneurship hat. Die Ursache für dieses Ergebnis kann auf die verwendete Stichprobe zurückzuführen sein. In der Mehrzahl hatten diese bis zu 100 Mitarbeiter. Es ist anzunehmen, dass bei dieser Organisationsgröße eine starke Zentralisierung noch keine Wirkung auf Intrapreneurship zeigen kann, da wenige oder keine Hierarchieebenen unterschieden werden und die Wege zwischen den Organisationsmitgliedern noch kurz sind.

Die Führung einer Organisation als Barriere für Intrapreneurship konnte mit den Hypothesen H3a und H3b bestätigt werden. Führungsmerkmale wie fehlende Managementunterstützung sowie eine Intrapreneurship hemmende Anreizgestaltung haben eine signifikant hemmende Wirkung auf Intrapreneurship. Die unstandardisierten Regressionskoeffizienten sind $-0,125$ und $-0,146$. Für das Modell zur Prüfung von H3a beträgt die erklärte Varianz (korrigiertes R^2) $10,1\%$ und für H3b $15,6\%$.

Ebenso konnte nachgewiesen werden, dass Widerstände eine signifikant hemmende Wirkung auf Intrapreneurship haben, wie die Bestätigung der Hypothese H4 zeigt. Der unstandardisierte Regressionskoeffizient liegt bei $-0,147$. Für das Modell zur Prüfung von H4 beträgt die erklärte Varianz (korrigiertes R^2) $9,4\%$.

Auch diese Studie konnte belegen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen Intrapreneurship und dem Erfolg eines Unternehmens besteht. Die Hypothese H5 wird damit bestätigt. Der unstandardisierte Regressionskoeffizient beträgt 0,492. Für das Modell zur Prüfung von H5 beträgt die erklärte Varianz (korrigiertes R^2) 17,1 %.

Die gesammelten Ergebnisse der Untersuchung bezogen auf die Hypothesen können der folgenden Grafik entnommen werden:

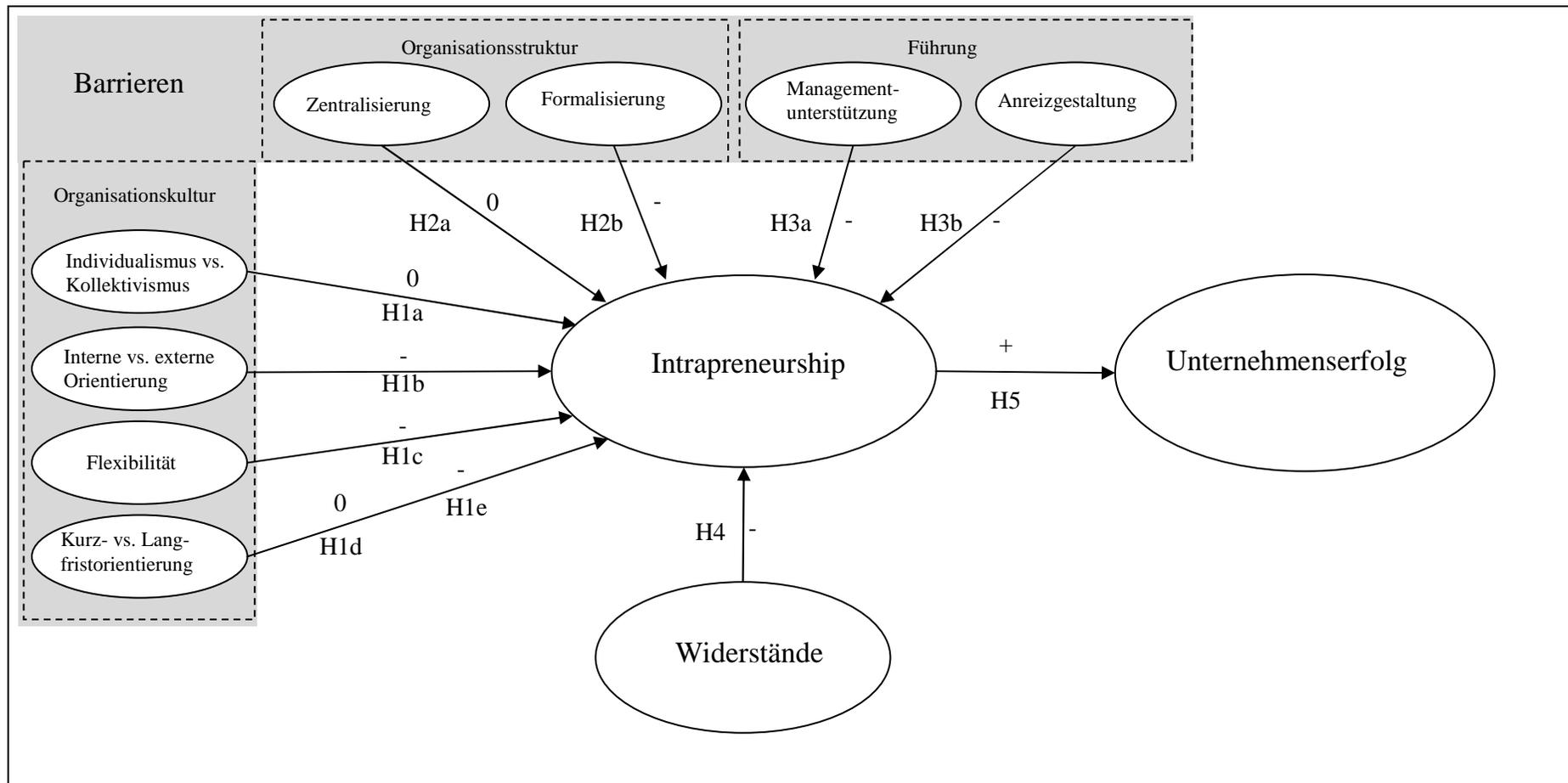


Abbildung 8.1: Ergebnisse der Hypothesenprüfung

9 Resümee

Im Resümee werden die Erkenntnisse dieser Arbeit zusammengefasst (9.1). Es werden die theoretischen Implikationen verdeutlicht (9.2), Empfehlungen für die Unternehmenspraxis aus den Ergebnissen abgeleitet (9.3) und der weitere Forschungsbedarf aufgezeigt (9.4).

9.1 Zusammenfassung

Im Rahmen der Einführung zu dieser Arbeit wurde am Beispiel des bekannten digitalen Musikabspielgeräts iPod skizziert, wie diesem in der Organisation Apple ein Prozess vorausging, der von der betriebswirtschaftlichen Forschung als Intrapreneurship bezeichnet wird. Organisationsmitglieder engagieren sich in diesem Prozess für innovative Projekte wie Entrepreneure. Sie reagieren dabei auf eine Gelegenheit, die sich ihnen bietet, handeln proaktiv und sind bereit das Risiko eines Misserfolgs ihres Vorhabens mitzutragen. Bei Erfolg des Projekts schaffen diese Organisationsmitglieder Möglichkeiten für eine Erweiterung der Geschäftstätigkeiten oder sogar eine strategische Erneuerung der Organisation, in der sie agieren.

In vielen Organisationen stoßen Organisationsmitglieder, die sich für ein Projekt wie ein Entrepreneur engagieren, schnell auf Barrieren und Widerstände, die sie in ihren Bemühungen hemmen. Die Organisationsmitglieder können die Auswirkungen ihrer Vorhaben auf den Erfolg der Organisation nicht demonstrieren, da eine Durchsetzung der Initiativen in der Anfangsphase verhindert wird. Daher verlassen sie häufig diese Organisationen, um als Entrepreneur selbständig tätig zu werden oder für eine andere Organisation zu arbeiten, die ihnen mehr Möglichkeiten zur Umsetzung eigener Vorhaben bietet. Dies bedeutet für die betroffenen Organisationen einen Verlust von Humankapital.

Die bisherige Forschung zum Intrapreneurship konzentrierte sich auf die Identifikation von Rahmenbedingungen in Organisationen mit einer hohen Intrapreneurship-Ausprägung, der Klärung der Wirkung von Intrapreneurship auf den Erfolg der Organisation und der Beschreibung des Intrapreneurship-Prozesses. Dieser Prozess wird durch die Entscheidung eines oder mehrerer Organisationsmitglieder gestartet auf eine organisationsinterne oder

-externe Gelegenheit mit entrepreneurialem Verhalten zu reagieren. Diese Entscheidung wird durch verschiedene Persönlichkeitsmerkmale der Organisationsmitglieder und Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation beeinflusst. Nach dieser Entscheidung folgt ein komplexer Interaktionsprozess innerhalb der Organisation, der die Aktivitäten der Organisationsmitglieder in die bestehende Organisation einbindet. Auf der Ebene der Organisation sind mehrere Rahmenbedingungen in Modellen identifiziert worden, die auf Intrapreneurship wirken. Die in dieser Arbeit diskutierten Modelle gehen davon aus, dass Intrapreneurship zur Steigerung des Unternehmenserfolgs beitragen kann. Dies kann insbesondere dann gelingen, wenn in einer dynamischen Organisationsumwelt Intrapreneurship zum Kernelement der Organisationsstrategie wird. Dadurch wird der Wandel der Organisationsumwelt zu einem stetigen Fluss an Gelegenheiten für entrepreneuriale Projekte innerhalb der Organisation, die bei Erfolg zu einer Ausweitung der Geschäftstätigkeit oder sogar einer strategischen Erneuerung führen können.

Als Einflussfaktoren, die auf die Ausprägung von Intrapreneurship in einer Organisation wirken, konnten die Organisationskultur, die Organisationsstruktur und die Führung in der Literatur identifiziert werden. Die Organisationskultur beschreibt die Menge von verbindlichen Grundannahmen, die die Organisationsmitglieder teilen. Als Dimensionen der Organisationskultur, bei denen ein Einfluss auf Intrapreneurship festgestellt werden konnte, können Individualismus vs. Kollektivismus, interne vs. externe Orientierung, Flexibilität sowie Lang- vs. Kurzfristorientierung unterschieden werden. Im Rahmen der Organisationsstruktur wurden Zentralisierung und Formalisierung der Organisation als Einflussfaktoren identifiziert. Die Führung einer Organisation kann über die Anreize und die Unterstützung für Intrapreneure die Ausprägung von Intrapreneurship determinieren.

Zur Untersuchung der hemmenden Faktoren für den Prozess des Intrapreneurships in Organisationen wurden die Konstrukte Barrieren und Widerstände als konzeptioneller Analyserahmen gewählt. Eine Barriere stellt dabei eine institutionelle Rahmenbedingung einer Organisation dar, die eine Veränderung in der Organisation be- oder verhindert. Ein Widerstand ist ein individuelles oder kollektives Verhalten, das als Reaktion auf eine Veränderung mit der Intention diese zu be- oder verhindern auftritt. Die Konstrukte spiegeln damit die beiden primären Betrachtungsebenen der Intrapreneurship-Forschung, die Organisationsebene und die Ebene des Organisationsmitglieds, wider.

Die empirische Untersuchung erfolgte zweistufig. Zunächst wurden zwei qualitative Fallstudien durchgeführt. Aus diesen wurden Erkenntnisse zur Wirkung von Barrieren und Widerständen auf Intrapreneurship abgeleitet. Diese Vorgehensweise wurde gewählt, da die Literatur nur wenige Erkenntnisse zur hemmenden Wirkung der betrachteten Einflussfaktoren enthält.

Die Fallstudien konnten zeigen, dass die betrachteten Einflussfaktoren eine hemmende Wirkung auf Intrapreneurship haben können, wenn sie in einer bestimmten Richtung ausgeprägt sind. Es konnten im Rahmen der Fallstudien auch Hinweise zu den theoretisch hergeleiteten Widerständen gefunden werden. So wurde berichtet, dass einzelne Organisationsmitglieder oder Gruppen von Organisationsmitgliedern die entrepreneurialen Vorhaben von Organisationsmitgliedern behinderten, um Vorteile der eigenen Position in der Organisation gegen Veränderungen abzusichern.

Diese Erkenntnisse bildeten die Grundlage für die Ableitung der Hypothesen. Es wurde damit ein sowohl induktives als auch deduktives Vorgehen bei der Hypothesenableitung gewählt. Die Hypothesen wurden in einer quantitativen Studie an deutschen High-Tech Unternehmen überprüft. Nach den Bereichen Organisationskultur, -struktur, Führung und Widerständen getrennt konnte die Untersuchung signifikante Wirkungszusammenhänge aufzeigen.

Es konnte nachgewiesen werden, dass mit steigender interner Orientierung der Organisationskultur die Ausprägung von Intrapreneurship in einer Organisation sinkt. Eine intern orientierte Organisationskultur konnte somit als eine Intrapreneurship hemmende Barriere identifiziert werden. Diese Barriere führt dazu, dass externes Wissen und externe Ereignisse von den Organisationsmitgliedern ignoriert werden, da in der Organisation nur eine nach innen gerichtete Perspektive gefördert und akzeptiert wird. Als Folge werden viele Gelegenheiten der externen Umwelt für entrepreneurialen Initiativen ignoriert oder erlangen nur eine geringe Bedeutung. Organisationsmitglieder, die das entrepreneurialen Potenzial solcher externen Gelegenheiten erkennen, werden nicht angehört, da nur innerhalb der Organisation aufgebautes Wissen und in dieser auftretende Ereignisse als beachtenswert angesehen werden. Dies entmutigt Organisationsmitglieder, die Potenziale für entrepreneurialen Aktivitäten außerhalb der Organisation zu erkennen. Als Reaktion werden diese ihr entrepreneurialen Engagement reduzieren oder die Organisation verlassen, um in einem anderen Kontext ihre entrepreneurialen Initiativen einzubringen.

Diese Arbeit konnte empirisch nachweisen, dass Organisationen, die durch eine unflexible Organisationskultur gekennzeichnet sind, Intrapreneurship hemmen. Mit steigender Unflexibilität sinkt das Niveau von Intrapreneurship in einer Organisation. In einer unflexiblen Organisationskultur dominiert eine Überbewertung von Routinen und bewährten Mustern. Bewährte Problemlösungen, Handlungsmuster, Kommunikations- und Kooperationsformen werden in unflexiblen Organisationskulturen gegen Veränderungen verteidigt. Organisationsmitglieder, die mit entrepreneurialem Engagement ein innovatives Projekt vorantreiben, verlassen dabei bewährte Muster einer Organisation und entwickeln neue Muster. Dies kann verschiedene Bereiche betreffen wie technologische Verfahren oder auch soziale Interaktionsformen wie die Kommunikation oder die Kooperation. In einer unflexiblen Organisationskultur werden diese Intrapreneure feststellen, dass es ihnen erschwert wird innovative und abweichende Muster zu testen, da diese von der Mehrzahl der Organisationsmitglieder abgelehnt werden.

Die empirische Studie konnte zeigen, dass sich mit sinkender Langfristorientierung das Niveau von Intrapreneurship in einer Organisation verringert. Eine Organisation, deren Organisationskultur nicht durch eine langfristige Orientierung gekennzeichnet ist, stellt eine Barriere für Intrapreneurship dar. Interne entrepreneuriale Projekte, die häufig eine langfristige Perspektive erfordern, um die mögliche Bedeutung für den zukünftigen Erfolg und Erhalt der Organisation zu erkennen, werden in einer solchen Organisationskultur blockiert. Es fehlt die Bereitschaft kurzfristige finanzielle Risiken zu tragen. Aus diesem Grund werden die Projekte abgelehnt.

Es wurde empirisch eine umgekehrt U-förmige Beziehung zwischen der Formalisierung und Intrapreneurship festgestellt. Es konnte die Hypothese bestätigt werden, dass eine zu hohe sowie eine zu geringe Formalisierung als Dimension der Struktur einer Organisation Intrapreneurship hemmt. Die Formalisierungsdimension der Organisationsstruktur beschreibt, zu welchem Grad jegliche Art von Prozessen in Organisationen formal festgelegt und standardisiert ist. In einer Organisation mit einer sehr ausgeprägten Formalisierung ist der Handlungsspielraum der Organisationsmitglieder sehr begrenzt. Die formalen Standards geben einen engen Korridor der Handlungsmöglichkeiten vor. Entrepreneuriales Verhalten bedingt jedoch ein breites Spektrum an Handlungsmöglichkeiten, da Organisationsmitglieder in innovativen Projekten neue formale Standards erst entwickeln müssen und es dabei

erforderlich sein kann von bewährten Standards abzuweichen. Ist der Korridor der Handlungsmöglichkeiten jedoch zu breit, kann dies dazu führen, dass eine Vielzahl von entrepreneurialen Initiativen von den Organisationsmitgliedern verfolgt wird, die nicht mit der Geschäftstätigkeit der Organisation vereinbar ist. Dies kann dazu führen, dass die entrepreneurialen Initiativen nicht zum Erfolg der Organisation beitragen, sondern nach erfolglosen Realisierungsversuchen eingestellt werden.

Der hypothetisch postulierte Zusammenhang, dass mit sinkender Unterstützung des Managements auch die Ausprägung von Intrapreneurship abnimmt, konnte in dieser Arbeit empirisch nachgewiesen werden. Fehlende Unterstützung für Intrapreneurship durch das Management einer Organisation wirkt als eine Barriere. Organisationsmitglieder, die als Intrapreneure ein riskantes und innovatives Projekt vorantreiben, sind häufig Ziel politischer Angriffe von Organisationsmitgliedern, die ihre Position durch dieses Projekt gefährdet sehen. Fehlt es diesen Intrapreneuren an Unterstützung durch die Führung der Organisation, kann dies den Erfolg eines Projekts gefährden. Auch der Zugriff auf Ressourcen für ein entrepreneuriales Projekt ist ohne Unterstützung der Führung der Organisation beschränkt. Feste Budgets lassen oft nur wenig Spielraum für Projekte Ressourcen zur Verfügung zu stellen, die sich in einer noch frühen Phase befinden.

Im Rahmen dieser Arbeit konnte die hemmende Wirkung bestimmter Anreizstrukturen auf die Ausprägung von Intrapreneurship empirisch bestätigt werden. Anreizstrukturen können demnach als Barriere Intrapreneurship be- oder verhindern. Anreizstrukturen, die Intrapreneurship hemmen, können verschiedene Formen annehmen. Die verbindenden Merkmale dieser Anreizstrukturen sind, dass sie die Organisationsmitglieder nicht an dem Erfolg der Organisation beteiligen und nicht die individuellen Bedürfnisse einzelner Organisationsmitglieder berücksichtigen. Intrapreneure sind weniger an klassischen Karrierepfaden und den damit verbundenen monetären Anreizen interessiert, ihre Bedürfnisse richten sich mehr auf Selbstverwirklichung und Anerkennung besonderer Leistung.

In der empirischen Untersuchung konnte auch der hemmende Einfluss von Widerständen auf Intrapreneurship nachgewiesen werden. Dieses individuelle oder kollektive gegen Intrapreneurship gerichtete Verhalten entsteht durch die von den Widerstand leistenden Organisationsmitglieder antizipierten Nachteile. Diese leisten allein oder in der Gruppe Widerstand durch die Verweigerung von Ressourcen, politische Agitation oder andere für

Intrapreneurship hemmende Verhaltensweisen. Ein hohes Niveau dieser Widerstände kann das Niveau von Intrapreneurship reduzieren.

Wie die vorangehenden Ausführungen zeigen, konnte im Rahmen dieser Arbeit nachgewiesen werden, dass Barrieren und Widerstände den Intrapreneurship-Prozess hemmen können. Diese Ergebnisse erweitern die Erkenntnisbasis zur Intrapreneurship-Forschung. Die Bedeutung der Ergebnisse für das theoretische Grundgerüst der Intrapreneurship-Forschung zeigt das folgende Kapitel auf.

9.2 Theoretische Implikationen

Die folgenden Ausführungen sollen die Bedeutung dieser Arbeit für das theoretische Gerüst der Intrapreneurship-Forschung aufzeigen. Das Forschungsziel dieser Arbeit war es hemmende Faktoren des Intrapreneurship-Prozesses zu identifizieren, kategorisieren und empirisch zu untersuchen. Diese den Intrapreneurship-Prozess hemmenden Faktoren sind ein bisher wenig untersuchter Bereich der Intrapreneurship-Forschung. Die bisherige Forschung konzentrierte sich auf die Identifizierung von Intrapreneurship förderlichen Rahmenbedingungen.

Intrapreneurship ist eine spezielle Form des Entrepreneurships, die sich dadurch abgrenzen lässt, dass der oder die Gruppe der entrepreneurial handelnden Personen im Kontext einer bereits bestehenden Organisation agieren. Der Begriff Intrapreneurship ist einer von mehreren Bezeichnungen für das betrachtete Phänomen. In dieser Arbeit wurde daher für eine bessere Abgrenzbarkeit zu bestehenden Forschungsergebnisse eine eigene Definition von Intrapreneurship erarbeitet. Da das Forschungsfeld des Intrapreneurships stark fragmentiert ist und durch eine uneinheitliche Verwendung der Begrifflichkeiten gekennzeichnet ist, war eine eigene Definition erforderlich, um zu verdeutlichen was in dieser Arbeit mit dem Begriff Intrapreneurship bezeichnet wird. Die in dieser Arbeit verwendete Definition ist eine prozessorientierte Sicht auf Intrapreneurship.

Das theoretische Gerüst des Intrapreneurships liefert bisher keine Erkenntnisse dazu, warum es in der Praxis ein häufig zu beobachtendes Phänomen ist, dass trotz mancher positiver Rahmenbedingungen der Prozess des Intrapreneurships zum Stillstand kommt und nicht zum Erfolg einer Organisation beiträgt. Hemmende Faktoren zu betrachten ist daher ein wichtiger Beitrag für eine bessere Erklärungskraft des Modellgerüsts des Intrapreneurships.

Dass für den Erfolg von Intrapreneurship die Fähigkeit hemmende Faktoren zu überwinden erforderlich ist, wurde in der Intrapreneurship-Forschung im Modell von Hornsby et al. (1993) bereits thematisiert. Dabei wird die Arbeit von Sykes und Block (1989) referenziert, die verschiedene Management-Praktiken als Ursachen möglicher Barrieren für den Intrapreneurship-Prozess diskutieren und Lösungsvorschläge erarbeiten. Es fehlt jedoch eine

empirische Betrachtung und Kategorisierung dieser hemmenden Faktoren im theoretischen Gerüst des Intrapreneurships. An diesem Punkt setzt die vorliegende Arbeit an.

Die vorliegende Arbeit zieht zur Kategorisierung der hemmenden Einflüsse auf den Intrapreneurship-Prozess die theoretischen Konstrukte Barrieren und Widerstände heran. Diese etablierten Konstrukte der Forschung zu Innovation und Change Management können auf das Gebiet der Intrapreneurship-Forschung übertragen werden. Der gemeinsame Anknüpfungspunkt ist dabei die Veränderung. Sowohl Intrapreneurship als auch Innovation sind verbunden mit Veränderungen, mit denen sich auch der Forschungsbereich Change Management befasst. Diese Veränderungen sind oft mit Barrieren und Widerständen verbunden. Die Barrieren bilden dabei den hemmenden Einfluss der Rahmenbedingungen einer Organisation auf eine Veränderung ab. Bezogen auf Intrapreneurship konnten in der vorliegenden Arbeit empirisch signifikant hemmende Wirkungen interner Rahmenbedingungen gezeigt werden. Widerstände bilden den hemmenden Einfluss von destruktiven Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder gegen Veränderungen ab. Auch bei diesen konnte in der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten empirischen Studie ein signifikant hemmender Einfluss auf Intrapreneurship festgestellt werden.

Die vorliegende Arbeit konnte zeigen, dass das Theoriegerüst des Intrapreneurships um die Kategorien Barrieren und Widerstände für die Modellierung der hemmenden Faktoren im Intrapreneurship-Prozess erweitert werden sollte. Als mögliche interne Ursachen von Barrieren konnten ausgehend von bekannten Einflussfaktoren und abstrahierend von den Management-Techniken auf operativer Ebene von Sykes und Block (1989) die internen Rahmenbedingungen Organisationskultur, -struktur und Führung identifiziert werden. Diese Kategorien können in konkretere Dimensionen unterteilt werden. Die Organisationskultur betreffend konnte für die Dimensionen interne vs. externe Orientierung, Flexibilität und Langfristorientierung eine signifikant hemmende Wirkung auf Intrapreneurship nachgewiesen werden. Bezogen auf die Organisationsstruktur wurde eine signifikant hemmende Wirkung einer zu starken und zu geringen Formalisierung empirisch bestätigt. Der Einfluss der Formalisierung auf Intrapreneurship lässt sich daher mit einer umgekehrt U-förmigen Funktion beschreiben. Mit zunehmender und abnehmender Formalisierung ausgehend von einem ausgeglichenen Niveau sinkt die Ausprägung von Intrapreneurship. Führung betreffend konnte bestätigt werden, dass eine geringe Managementunterstützung und mit Intrapreneurship inkompatible Anreize eine signifikant hemmende Wirkung auf

Intrapreneurship haben. Mit abnehmender Managementunterstützung sinkt das Niveau von Intrapreneurship. Es fehlen die aktiven Maßnahmen des Managements um andere Barrieren und Widerstände zu überwinden. Inkompatible Anreize senken das Niveau von Intrapreneurship. Das Fehlen alternativer Anreize wie individuelle Anreizpakete verdrängt entrepreneuriale Initiativen.

Die empirische Bestätigung der hemmenden Wirkung der untersuchten Barrieren und Widerstände zeigt, dass diese Kategorien messbar hemmende Faktoren abbilden. Das theoretische Gerüst zur Modellierung des Prozesses des Intrapreneurships sollte diese daher differenziert abbilden. Diese Erweiterung ermöglicht es differenzierter das in der Praxis zu beobachtende Phänomen gescheiterter Initiativen zur Förderung von Intrapreneurship zu erklären. Die Barrieren und Widerstände bilden die Kräfte ab, durch solche Initiativen geförderte entrepreneuriale Projekte hemmen. Eine differenzierte Einordnung dieser Kräfte wird durch die Kategorisierung in Barrieren und Widerstände möglich.

Die Erweiterung des Theoriegerüsts um Barrieren und Widerstände modelliert die Erkenntnis, dass trotz förderlicher Rahmenbedingungen der Prozess des Intrapreneurships an einzelnen Faktoren scheitern kann, die eine ausreichend starke hemmende Wirkung entfalten. Förderliche Rahmenbedingungen sind zwar eine notwendige Voraussetzung, aber diese allein sind keine hinreichende Bedingung für erfolgreich ablaufende Intrapreneurship-Prozesse in einer Organisation, an deren Endpunkt als Resultat eine Steigerung des Unternehmenserfolgs steht. Intrapreneurship-Prozesse können nur dann zu einer Steigerung des Unternehmenserfolgs beitragen, wenn es gelingt die in dieser Arbeit identifizierten Barrieren und Widerstände zu überwinden. Bei der Theoriebildung sollten daher auch die hemmende Wirkung der Barrieren und Widerstände im Prozess des Intrapreneurships berücksichtigt werden.

9.3 Handlungsempfehlungen

Aus Sicht der organisationalen Praxis stellt sich die Frage, welche Empfehlungen für die organisationale Praxis aus den Ergebnissen dieser Arbeit abgeleitet werden können. Die Ergebnisse zeigen für den Praktiker zunächst, dass der Prozess des Intrapreneurships durch interne Barrieren und Widerstände gehemmt werden kann. Diese können entrepreneuriale Initiativen zum Erliegen bringen, so dass ein möglicher Nutzen wie eine Steigerung des Unternehmenserfolgs nicht erreicht werden kann. Die vorliegende Untersuchung konnte zeigen, dass Barrieren aus der Kultur, Struktur und Führung einer Organisation entstehen können. Dazu kommt es, wenn eine bestimmte Ausprägung dieser Rahmenbedingungen einer Organisation hemmend auf Intrapreneurship wirkt. Widerstände entstehen als ablehnende Reaktion auf die Veränderungen, die mit Intrapreneurship verbunden sind, da die Widerstand leistenden Organisationsmitglieder für sich negative Folgen von diesen Veränderungen erwarten.

Die Antizipation potenzieller Barrieren und Widerstände im Intrapreneurship-Prozess ermöglicht es der Organisation rechtzeitig zu reagieren, um diese Barrieren und Widerstände zu überwinden. Die Antizipation der Barrieren und Widerstände könnte zu einer Aufgabe der Führungskräfte einer Organisation werden. Diesen wird es mit der in dieser Arbeit vorgestellten Kategorisierung ermöglicht, Intrapreneurship-Prozesse in Bezug auf deren Verlauf zu analysieren, um mögliche Barrieren oder Widerständen zu identifizieren. Dies macht deutlich, dass es notwendig sein kann bei der Förderung von Intrapreneurship nicht nur die Gesamtorganisation zu betrachten, sondern auch auf der Ebene des Intrapreneurship-Prozesses Mechanismen zu implementieren, die dazu beitragen können, dass Barrieren und Widerstände überwunden werden können. Zu diesen Mechanismen zählen insbesondere Überwachungsfunktionen, um frühzeitig Probleme zu analysieren und mögliche Reaktionen auf diese einzuleiten.

Die möglichen Folgen von Barrieren und Widerständen im Intrapreneurship-Prozess können anhand eines Forschungszentrums des US-amerikanischen Unternehmens Xerox aufgezeigt werden (vgl. Stillich, 2008). Obwohl die Organisationsmitglieder in diesem Forschungszentrum durch strukturelle Unabhängigkeit vom Konzern mit einem großen Handlungsspielraum ausgestattet waren, wurde der Intrapreneurship-Prozess vielfach

ausgebremst, wenn eine Innovation in ein neues Geschäftsfeld überführt werden sollte. Den beteiligten Organisationsmitgliedern gelang es dabei nicht Barrieren und Widerstände wie eine starke Kurzfristorientierung der Organisation zu überwinden.

Um Misserfolge wie bei dem Unternehmen Xerox zu vermeiden, kann in einer Organisation auf Basis der Ergebnisse dieser Arbeit versucht werden, Barrieren und Widerstände zu erkennen, um diese zu überwinden. Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen auf, wo die Barrieren im Intrapreneurship-Prozess auftreten können. Hierzu gilt es die Bereiche Organisationskultur, -struktur und Führung genauer zu betrachten. Es konnte im Rahmen dieser Arbeit empirisch nachgewiesen werden, dass eine Organisationskultur dann zu einer Barriere für Intrapreneurship werden kann, wenn sie durch folgende Merkmale charakterisiert werden kann:

- Die Organisation ist nicht offen für neue organisationsexterne Trends, Technologien oder Entwicklungen. Diese werden ignoriert und die bewährten Muster beibehalten.
- Es herrscht eine starre unflexible Arbeitshaltung, die dazu anhält möglichst wenige Risiken einzugehen und die bewährten Verfahren einzuhalten.
- Die langfristige strategische Entwicklung des Geschäftsmodells der Organisation hat nur eine geringe Bedeutung.

In der vorliegenden Untersuchung konnte nachgewiesen werden, dass die Organisationsstruktur dann zu einer Barriere für Intrapreneurship werden kann, wenn formale Verfahren, Anweisungen und Aufgabenbereiche entweder zu stark oder zu wenig fixiert sind.

Das Verhalten der Führung der Organisation ist eine potenzielle Barriere für Intrapreneurship, wenn folgende Merkmale diese beschreiben:

- Führungskräfte sind nur selten bereit sich direkt mit ihren Untergebenen und deren Bedürfnissen auseinanderzusetzen. Individuelle Förderung oder Unterstützung bleiben aus.
- Die Anreize sind primär auf die Erreichung kurzfristiger finanzieller Ziele ausgerichtet. Anreize für langfristige Ziele sind nicht vorhanden und Entlohnungen,

die neben finanziellen Interessen auch individuelle Ziele wie die fachliche oder persönliche Entwicklung berücksichtigen, fehlen.

Diese Merkmale können dem Praktiker als Leitfaden dienen, um zu erkennen, welche Barrieren im Intrapreneurship-Prozess eine hemmende Wirkung entfalten können.

Neben den Barrieren gilt es zu überwachen, ob im Intrapreneurship-Prozess Widerstände von Organisationsmitgliedern auftreten, wenn diese ihre Privilegien bedroht sehen. Diese Organisationsmitglieder fürchten die Veränderungen, die der Intrapreneurship-Prozess für ihre Position in der Organisation mit sich bringen könnte. Um diese abzuwenden, neigen diese Organisationsmitglieder dazu den Intrapreneurship-Prozess zu behindern. Die Überwindung solcher Widerstände kann den hinter den Intrapreneurship-Prozess stehenden Organisationsmitgliedern politische Gegenreaktionen abverlangen, bei denen die Intrapreneure Unterstützung benötigen. Es wäre dann die Aufgabe der Führungsebene einer Organisation im Intrapreneurship-Prozess als Promotor (vgl. Hauschildt/Gemünden, 1999) für diese Projekte einzutreten, um sie gegen Widerstände von innen voranzubringen.

Die vorangehenden Aspekte zusammengefasst, kann konstatiert werden, dass in der organisationalen Praxis die begleitende Überwachung von den Intrapreneurship-Prozess hindernden Barrieren und Widerstände dazu beitragen kann, dass wirtschaftlich vielversprechende entrepreneuriale Vorhaben nicht bereits in der Anfangsphase durch die hemmende Wirkung von Barrieren und Widerständen gestoppt werden, ehe diese einen möglichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten konnten.

9.4 Weiterer Forschungsbedarf

Die Ergebnisse dieser Untersuchung können nicht als eine abschließende Antwort auf die formulierte Forschungsfrage betrachtet werden. Eine kritische Reflektion der Ergebnisse dieser Untersuchung ist notwendig, um den weiteren Forschungsbedarf aufzuzeigen.

In dieser Arbeit wurden in der empirischen Untersuchung Daten auf der Organisationsebene gesammelt. Die Wirkungsebene, auf der Intrapreneurship abläuft, ist jedoch das einzelne entrepreneuriale Projekt. Diese Herangehensweise in dieser Arbeit wurde gewählt, da für eine erste empirische Betrachtung der Barrieren und Widerstände eine leicht empirisch zugängliche Analyseebene genügt. Da auf dieser Ebene die Untersuchung die Existenz von Barrieren und Widerständen für Intrapreneurship zeigen konnte, ist es erforderlich empirisch Daten zu erheben, die eine detailliertere Abbildung des Untersuchungsgegenstands Intrapreneurship ermöglichen. Dies könnte beispielsweise die Ebene der Venture-Projekte in Organisationen sein. Ein zukünftiger Forschungsbedarf besteht daher darin eine geeignete empirische Methode zu entwickeln diese nur schwer empirisch bearbeitbare Ebene zu untersuchen. Dies könnte in Form einer Multi-Level-Untersuchung geschehen, die die verschiedenen Untersuchungsebenen integriert.

Eine weitere Einschränkung der Ergebnisse dieser Arbeit ist die statische Untersuchung von Intrapreneurship. Wie bereits dargelegt wurde, ist Intrapreneurship ein Prozess, keine statisches Konstrukt. In einer empirischen Untersuchung sollte daher auch die Dynamik dieses Prozesses berücksichtigt werden. Das hier häufig beschriebene statische Niveau von Intrapreneurship in einer Organisation beschreibt aber nur in welcher Zahl, Häufigkeit und mit welchem Erfolg dieser Prozess in einer Organisation auftritt. Es wird dabei völlig ausgeblendet, welche Schritte dieser Prozess durchläuft. Um die Existenz der angenommenen Wirkungsbeziehungen zu belegen, ist diese vereinfachte Betrachtung für eine grundlegende Untersuchung zur Bedeutung der Barrieren und Widerstände für Intrapreneurship aber gerechtfertigt. In weiteren Forschungsbemühungen zu den Barrieren und Widerständen im Intrapreneurship sollte jedoch auch der dynamische Charakter des Intrapreneurships berücksichtigt werden. Wenn gezeigt werden kann, welche Barrieren und Widerstände an welchem Punkt im Intrapreneurship hemmend wirken, kann dies gerade in Verbindung mit den Barrieren und Widerständen eine erhebliche Erkenntniserweiterung bedeuten. Dadurch

kann eine bessere Erkenntnisbasis erreicht werden, um in der Praxis zu beurteilen, welche Barrieren und Widerstände in einer Organisation für den Abbruch dieses Prozesses verantwortlich sein können und welche Veränderungen in den Organisationen erforderlich sind, um Intrapreneurship zu fördern. Dies wiederum erfordert die Entwicklung einer geeigneten Untersuchungsmethode. Dazu müssen entrepreneuriale Projekte in Organisationen aufgespürt sowie quantitative und qualitative Daten während deren Verlauf in Zeitreihenstudien gesammelt werden. Darüber hinaus sollten zeitversetzte Daten zum Unternehmenserfolg gesammelt werden.

Die Prüfung der in dieser Arbeit festgestellten Barrieren und Widerstände sollte mit anderen Messinstrumenten wiederholt werden. Auch andere Forschungsmethoden sollten herangezogen werden. Beispielsweise könnten Beobachtungen oder Experimente weitere Evidenzen zur Gültigkeit der hier festgestellten Wirkungszusammenhänge liefern.

Es wurde in dieser Arbeit festgestellt, dass Intrapreneurship als Prozess auf Verhaltensweisen von einzelnen Organisationsmitgliedern basiert. Ohne diese Verhaltensweisen würde der Intrapreneurship-Prozess nicht stattfinden. In der empirischen Untersuchung wurden nicht diese Verhaltensweisen gemessen, sondern Intrapreneurship auf Organisationsebene. Dies ist für den hier dargestellten Einstieg in die Betrachtung von Intrapreneurship hemmenden Barrieren und Widerständen ausreichend, da der Beleg der Existenz der hypothetisch angenommenen Wirkungszusammenhänge erbracht werden konnte. Um die Wirkungszusammenhänge jedoch besser verstehen zu können, ist es erforderlich in weiteren Forschungsbemühungen zum Untersuchungsgegenstand der Barrieren und Widerstände im Intrapreneurship-Prozess aber das Verhalten der Organisationsmitglieder zu berücksichtigen.

Die in dieser Arbeit vorgenommene Untersuchung war auf die Grundgesamtheit der Hightech-Unternehmen in Deutschland beschränkt. Die Ergebnisse können daher nicht als für alle Branchen und Länder allgemeingültig angesehen werden. Es ist daher zu empfehlen, die Untersuchung von Barrieren und Widerständen auf andere Länder und Branchen auszuweiten, um zu prüfen, ob die in dieser Arbeit festgestellten Wirkungszusammenhänge auch in diesen Gültigkeit besitzen. Zukünftige Untersuchungen sollten auch Stichproben aus unterschiedlichen Kulturen vergleichen, um zu klären, ob die in dieser Arbeit festgestellten Wirkungen der Organisationskultur in unterschiedlichen kulturellen Kontexten einer Organisation bestehen.

Literaturverzeichnis

Adler, N. (2002): *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati: South-Western.

Adner, R./Zemsky, P. (2006): A Demand-Based Perspective on Sustainable Competitive Advantage, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 27, No. 3, S. 215-239.

Ahuja, G./Lampert, C. (2001): Entrepreneurship in the Large Corporation: A Longitudinal Study of How Established Firms Create Breakthrough Inventions, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 6/7, Special Issue, S. 521-543.

Aime, F./Johnson, S./Ridge, J./Hill, A. (2010): The Routine May Be Stable But the Advantage Is Not: Competitive Implications of Key Employee Mobility, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 31, No. 1, S. 75-87.

Amabile, T. (1985): Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 45, No. 2, S. 393-399.

Amabile, T. (1993): Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace, in: *Human Resource Management Review*, Vol. 3, No. 3, S. 185-201.

Amabile, T. (1998): How to Kill Creativity, in: *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 5, S. 77-87.

Amabile, T./Conti, R./Coon, H./Lazenby, J./Herron, M. (1996): Assessing the Work Environment for Creativity, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 5, S. 1154-1184.

Amabile, T./Schatzel, E./Moneta, G./Kramer, S. (2004): Leader Behaviors and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, No. 1, S. 5-32.

Antonakis, J./Autio, E. (2006): Entrepreneurship and Leadership, in: Baum, J./Frese, M./Baum, R. (Hrsg.): *The Psychology of Entrepreneurship*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, S. 189-208.

Antonic, B. (2006): Impacts of Diversification and Corporate Entrepreneurship Strategy Making on Growth and Profitability: A Normative Model, in: *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 14, No. 1, S. 49-63.

Antonic, B./Hisrich, R. (2001): Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, No. 5, S. 495-527.

Antonic, B./Hisrich, R. (2003): Clarifying the Intrapreneurship Concept, in: *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 10, No. 1, S. 7-24.

Arthur, W. (1989): Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events, in: *The Economic Journal*, Vol. 99, No. 394, S. 116-131.

Au, K./Kwan, H. (2009): Start-Up Capital and Chinese Entrepreneurs: The Role of Family, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33, No. 4, S. 889-908.

Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. (2000): *Multivariate Analysemethoden*, 9. Aufl., Berlin et al.: Springer.

Badguerahanian, L./Abetti, P. (1995): The Rise and Fall of the Merlin-Gerin Foundry Business: A Case Study in French Corporate Entrepreneurship, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, No. 6, S. 477-493.

Balkin, D./Bannister, B. (1993): Explaining Pay Forms for Strategic Employee Groups in Organizations: A Resource Dependence Perspective, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 66, No. 2, S. 139-151.

Balkin, D./Gomez-Mejia, L. (1984): Determinants of R and D Compensation Strategies in the High Tech Industry, in: *Personnel Psychology*, Vol. 37, No. 4, S. 635-650.

Balkin, D./Gomez-Mejia, L. (1987): Toward a Contingency Theory of Compensation Strategy, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 8, No. 2, S. 169-182.

Balkin, D./Logan, J. (1988): Reward Policies That Support Entrepreneurship, in: *Compensation and Benefits Review*, Vol. 20, No. 1, S. 18-25.

Balkin, D./Markman, G./Gomez-Mejia, L. (2000): Is CEO Pay in High-Technology Firms Related to Innovation?, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 6, S. 1118-1129.

Barnett, W./Pontikes, E. (2008): The Red Queen Success Bias, and Organizational Inertia, in: *Management Science*, Vol. 54, No. 7, S. 1237-1251.

Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, S. 99-120.

Barrett, H./Weinstein, A. (1998): The Effect of Market Orientation and Organizational Flexibility on Corporate Entrepreneurship, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, No. 1, S. 57-70.

Barringer, B./Bluedorn, A. (1999): The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 5, S. 421-444.

Bea; F./Friedl, B./Schweitzer, M. (2004): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Grundfragen*, 9. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius.

Beatty, R./Ulrich, D. (1991): Re-Energizing the Mature Organization, in: *Organizational Dynamics*, Vol. 20, No. 1, S. 16-30.

Beckhard, R./Harris, R. (1987): *Organizational Transition: Managing Complex Change*, 2. Aufl., Reading: Addison-Wesley.

Bennis, W. (1973): *Beyond Bureaucracy: Essays on the Development and Evolution of Human Organization*, New York: McGraw-Hill.

Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P. (2001): *Marktforschung – Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen*, 9. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Berthel, J. (2000): *Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*, 6. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Pöschel.

Bhardwaj, BR/Sushil/Momaya, K (2007a): *Corporate Entrepreneurship: Application of Moderator Method*, in: *Singapore Management Review*, Vol. 29, No. 1, S. 47-58.

Bhardwaj, BR/Sushil/Momaya, K (2007b): *Corporate Entrepreneurship Model: A Source of Competitiveness*, in: *IIMB Management Review*, Vol. 19, No. 2, S. 131-145.

Birkinshaw, J. (1999): *The Determinants and Consequences of Subsidiary Initiative in Multinational Corporations*, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24, No. 1, S. 9-36.

Bitzer, M. (1991): *Intrapreneurship: Unternehmertum in der Unternehmung*, in: *Entwicklungstendenzen im Management*, Band 5, Schriften, Institut für Betriebswirtschaft, Hochschule St. Gallen für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, Stuttgart: Schäffer.

Blättel-Mink, B. (2004): *Kultur als Dimension international vergleichender Innovationsforschung – Ein Versuch*, in: Lange, H./Manske, F. (Hrsg.): *Kultur im Veränderungsprozess*, Baden-Baden: Nomos, S. 85-112.

Block, Z./Ornati, O. (1987): *Compensating Corporate Venture Managers*, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, No. 1, S. 41-52.

Brazeal, D. (1993): *Organizing for Internally Developed Corporate Ventures*, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, No. 1, S. 75-90.

Brosius, F. (2004): *SPSS 12*, Bonn: mtp.

Burgelman, R. (1983): A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm, in: *Administrative Quarterly*, Vol. 28, No. 2, S. 223-244.

Burgelman, R. (1984): Designs for Corporate Entrepreneurship in Established Firms, in: *California Management Review*, Vol. 26, No. 3, S. 154-166.

Burgelman, R./Grove, A. (2007): Let Chaos Reign, Then Rein in Chaos – Repeatedly: Managing Strategic Dynamics for Corporate Longevity, in: *Journal of Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 10, S. 965-975.

Burgers, J./Jansen, J./van den Bosch, F./Volberda, H. (2009): Structural Differentiation and Corporate Venturing: The Moderating Role of Formal and Informal Integration Mechanisms, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, No. 3, S. 206-220.

Burns, J. (1978): *Leadership*, New York: Harper & Row.

Burns, T./Stalker, G. (1961): *The Management of Innovation*, London: Tavistock.

Cacaci, A. (2006): *Change Management: Widerstände gegen Wandel*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Caruana, A./Morris, M./Vella, A. (1998): The Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firms, in: *Journal of Small Business Management*, Vol. 36, No. 1, S. 16-29.

Caruth, D./Middlebrook, B./Rachel, F. (1985): Overcoming Resistance to Change, in: *Advanced Management Journal*, Vol. 50, No. 3, S. 23-27.

Chandler, A. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge: MIT Press.

Chandler, G./Keller, C./Lyon, D. (2000): Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovation-Supportive Organizational Culture, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25, No. 1, S. 59-76.

Chatman, J./Jehn, K. (1994): Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, S. 522-553.

Chen, C./Chen, X./Meindl, J. (1998): How Can Cooperation Be Fostered? The Cultural Effects of Individualism-Collectivism, in: *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, S. 285-304.

Cho, S./Chang, D. (2008): Salesperson's Innovation Resistance and Job Satisfaction in Intra-organizational Diffusion of Sales Force Automation Technologies: The Case of South Korea, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, No. 7, S. 841-847.

Christensen, E./Gordon, G. (1999): An Exploration of Industry, Culture, and Revenue Growth, in: *Organization Studies*, Vol. 20, No. 3, S. 397-422.

Coch, L./French, J. (1948): Overcoming Resistance to Change, in: *Human Relations*, Vol. 1, No. 4, S. 512-532.

Cockburn, I./Henderson, R./Stern, S. (2000): Untangling the Origins of Competitive Advantage, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10, S. 1123-1145

Cornwall, J./Perlman, B. (1990): *Organizational Entrepreneurship*, Homewood: Irwin.

Covin, J./Green, K./Slevin, D. (2006): Strategic Process Effects on the Entrepreneurial-Orientation Sales Growth Rate Relationship, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, No. 1, S. 57-81.

Covin, J./Miles, M. (1999): Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, No. 3, S. 47-63.

Covin, J./Miles, M. (2007): Strategic Use of Corporate Venturing, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 31, No. 2, S. 183-207.

Covin, J./Slevin, D. (1986): The Development and Testing of an Organizational-Level Entrepreneurship Scale, in Ronstadt, R./Homaday, J./Peterson, R./Vesper, K. (Hrsg.): *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley: Babson College, S. 628-639.

Covin, J./Slevin, D. (1988): The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 25, No. 3, S. 217-234.

Covin, J./Slevin, D. (1991): A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16, No. 1, S. 7-25.

Covin, J./Slevin, D. (2002): The Entrepreneurial Imperatives of Strategic Leadership, in: Hitt, M./Ireland, R./Camp, M./Sexton, D. (Hrsg.): *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Oxford: Blackwell Publishers, S. 309-327.

Damanpour, F. (1991): Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators, in: *The Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, S. 555-590.

D'Aveni, R. (1995): Coping with Hypercompetition: Utilizing the New 7S's Framework, in: *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 3, S. 45-57.

Davidsson, P./Wiklund, J. (2001): Levels of Entrepreneurship Research: Current Research Practice and Suggestions for the Future, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25, No. 4, S. 81-100.

Deal, T./Kennedy, A. (1982): *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading: Addison-Wesley.

Deal, T./Kennedy, A. (1983): Culture: A New Look Through Old Lenses, in: *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 19, No. 4, S. 498-505.

De Bettignies, H./Boddewyn, J. (1971): Introduction: Organizational Change, in: *International Studies of Management and Organization*, Vol. 1, No. 3, S. 219-221.

Deci, E. (1972): Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 22, No. 1, S. 113-120.

Degener, M. (2003): Soziale Verantwortung und Unternehmenserfolg: Die Bedeutung der Unternehmenskultur und des Human Resources Management für den ökonomischen Erfolg, Dissertation.

De Jong, J./Wennekers, S. (2008): Intrapreneurship: Conceptualizing Entrepreneurial Employee Behaviour, Report im Rahmen der SCALES-Initiatives (SCientific AnaLysis of Entrepreneurship and SMEs, Zoetermeer, Niederlande.

De Long, D./Fahey, L. (2000): Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management, in: Academy of Management Executive, Vol. 14, No. 4, S. 113-127.

Denison, D./Mishra, A. (1995): Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, in: Organization Science, Vol. 6, No. 2, S. 204-223.

Dent, E./Galloway Goldberg, S. (1999): Challenging „Resistance to Change“, in: The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 35, No. 1, S. 25-41.

Dess, G./Beard, D. (1984): Dimensions of Organizational Task Environments, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 29, No. 1, S. 52-73.

Dess, G./Ireland, R./Zahra, S./Floyd, S./Janney, J./Lane, P. (2003): Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship, in: Journal of Management, Vol. 29, No. 3, S. 351-378.

Dess, G./Lumpkin, G. (2005): The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship, in: Academy of Management Executive, Vol. 19, No. 1, S. 147-156.

Dess, G./Lumpkin, G./McGee, J. (1999): Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process: Suggested Research Directions, in: Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 23, No. 3, S. 85-102.

Detert, J./Schroeder, R./Mauriel, J. (2000): A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations, in: *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, S. 850-863.

Drucker, P. (1985): *Innovation and Entrepreneurship*, London: Heinemann.

Dycke, A./Schulte, C. (1986): Cafeteria-Systeme: Ziele, Gestaltungsformen, Beispiele und Aspekte der Implementierung, in: *Die Betriebswirtschaft*, 46. Jg., No. 5, S. 577-589.

Eisenberg, J. (1999): How Individualism-Collectivism Moderates the Effect of Rewards on Creativity and Innovation: A Comparative Review of Practices in Japan and the US, in: *Creativity and Innovation Management*, Vol. 8, No. 4, S. 251-261.

Eisenberger, R./Cameron, J. (1996): Detrimental Effects of Reward, in: *American Psychologist*, Vol. 51, No. 11, S. 1153-1166.

Eisenhardt, K. (1989): Building Theories from Case Study Research, in: *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, S. 532-550.

Fairhurst, G./Green, S./Courtright, J. (1995): Inertial Forces and the Implementation of a Socio-Technical Systems Approach: A Communication Study, in: *Organization Science*, Vol. 6, No. 2, S. 168-185.

Faust, M./Jauch, P./Deutschmann, C. (1998): Reorganisation des Managements: Mythos und Realität des „Intrapreneurs“, in: *Industrielle Beziehungen*, 5. Jg., No. 1, S. 101-117.

Faure, C. (2009): Attribution Biases in the Evaluation of New Product Development Team Members, in: *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 26, No. 4, S. 407-423.

Ferrell, O./Skinner; S. (1988): Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, No. 1, S. 103-109.

Fey, C./Denison, D. (2000): Organizational Culture and Effectiveness: The Case of Foreign Firms in Russia, SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration, No. 4.

Field, Andy (2005): *Discovering Statistics Using SPSS*, 2. Aufl., London: Sage.

Fischer, H. (1993): Change Management ist anspruchsvolle Führungstätigkeit, in: *Io Management Zeitschrift*, Vol. 62, No. 4, S. 30-32.

Floyd, S./Wooldridge, B. (1999): Knowledge Creation and Social Networks in Corporate Entrepreneurship: The Renewal of Organizational Capability, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, No. 3, S. 123-143.

Ford, J./Ford, L./D'Amelio, A. (2008): Resistance To Change: The Rest of the Story, in: *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 2, S. 362-377.

Freel, M. (2000): Barriers to Product Innovation in Small Manufacturing Firms, in: *International Small Business Firms*, Vol. 18, No. 2, S. 60-80.

Frenkel, A. (2003): Barriers and Limitations in the Development of Industrial Innovation in the Region, in: *European Planning Studies*, Vol. 11, No. 2, S. 115-137.

Frese, M./Teng, E./Wijnen, C. (1999): Helping to Improve Suggestion Systems: Predictors of Making Suggestions in Companies, in: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, No. 7, S. 1139-1155.

Galia, F./Legros, D. (2004): Complementaries between Obstacles to Innovation: Evidence from France, in: *Research Policy*, Vol. 33, No. 8, S. 1185-1199.

Garvin, D./Levesque, L. (2006): Meeting the Challenge of Corporate Entrepreneurship, in: *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 10, S. 102-112.

Giangreco, A./Peccei, R. (2005): The Nature and Antecedents of Middle Manager Resistance to Change: Evidence from an Italian Context, in: *International Journal of Human Resource Management* Vol. 16, No. 10, S. 1812-1829.

Ginsberg, A./Abrahamson, E. (1991): Champions of Change and Strategic Shifts: The Role of Internal and External Change Advocates, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 28, No. 2, S. 173-190.

Gomez, P./Zimmermann, T. (1992): Unternehmensorganisation: Profile, Dynamik, Methodik, St. Galler Management-Konzept, Band 3, Frankfurt: Campus.

Goodstein, J./Boeker, W. (1991): Turbulence at the Top: A New Perspective on Governance Structure Changes and Strategic Changes, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 2, S. 306-330.

Goosen, C./de Coning, T./Smit, E. (2002): Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Role of Management, in: *South African Journal of Business Management*, Vol. 33, No. 4, S. 21-27.

Gordon, G. (1991): Industry Determinants of Organizational Culture, in: *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 2, S. 396-415.

Graen, G./Uhl-Bein, M. (1995): Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member-Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-level Multi-Domain Perspective, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 6, No. 2, S. 219-247.

Grahovac, J./Miller, D. (2009): Competitive Advantage and Performance: The Impact of Value Creation and Costliness of Imitation, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 30, No. 11, S. 1192-1212.

Green, K./Covin, J./Slevin, D. (2008): Exploring the Relationship between Strategic Reactiveness and Entrepreneurial Orientation: The Role of Structure–Style Fit, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 23, No. 3, S. 356-383.

Grinstein, A. (2008): The Effect of Market Orientation and its Components on Innovation Consequences: A Meta-Analysis, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, No. 2, S. 166-173.

Gupta, V./MacMillan, I./Surie, G. (2004): Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross-Cultural Construct, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, No. 2, S. 241-260.

Guth, W./Ginsberg, A. (1990): Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship, in: Strategic Management Journal, Vol. 11, Special Issue: Corporate Entrepreneurship, S. 5-15.

Habermas, J. (1985): Theorie des kommunikativen Handelns, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Hair Jr., J./Anderson, R./Tatham, R./Black, W. (1998): Multivariate Data Analysis, Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Halal, W. (1993): The Transition from Hierarchy to ... What?, in: Halal, W./Geranmayeh, A./Pourdehnad, J. (Hrsg.): Internal Markets: Bringing the Power of Free Enterprise Inside Your Organization, New York: Wiley, S. 27-51.

Hammann, P./Erichson, B. (2000): Marktforschung, 4. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius.

Hannan, M./Freeman, J. (1977): The Population Ecology of Organizations, in: The American Journal of Sociology, Vol. 82, No. 5, S. 929-964.

Hatch, M. (1993): The Dynamics of Organizational Culture, in: The Academy of Management Review, Vol. 18, No. 4, S. 657-693.

Hauschildt, J. (1999): Widerstand gegen Innovationen – destruktiv oder konstruktiv?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 69. Jg., No. 2, S. 1-20.

Hauschildt, J./Gemünden, H. G. (1999): Das Promotoren-Modell im Spannungsfeld von Erklärung und Gestaltung, in: Hauschildt, J./Gemünden, H. G. (Hrsg.): Promotoren: Champions der Innovation, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 1-8.

Hauschildt, J./Salomo, S. (2007): Innovationsmanagement, 4. Aufl., München: Vahlen.

Hayton, J. (2003): Strategic Human Capital Management in SMEs: An Empirical Study of Entrepreneurial Performance, in: Human Resource Management, Vol. 42, No. 4, S. 375-391.

Hayton, J. (2005): Promoting Corporate Entrepreneurship through Human Resource Management Practices: A Review of Empirical Research, in: Human Resource Management Review, Vol. 15, No. 1, S. 21-41

Hayton, J./George, G./Zahra, S. (2002): National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 26, No. 4, S. 33-52.

Herbig, P. (1994): *The Innovation Matrix: Culture and Structure Prerequisites to Innovation*, Westport: Quorum.

Hewitt-Dundas, N. (2006): Ressource and Capability Constraints to Innovation in Small and Large Plants, in: *Small Business Economics*, Vol. 26, No. 3, S. 255-277.

Hisrich, R./Peters, M. (1986): Establishing a New Business Venture Unit within a Firm, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 1, No. 3, S. 307-322.

Hitt, M./Hoskisson, R./Johnson, R./Moesel, D. (1996): The Market for Corporate Control and Firm Innovation, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 5, S. 1084-1119.

Hoag, B./Ritschard, H./Cooper, C. (2002): Obstacles to Effective Organizational Change: The Underlying Reasons, in: *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23, No. 1, S. 6-15.

Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills: Sage.

Hofstede, G. (1991): *Culture and Organizations: Software of the Mind*, London: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (2001): *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2. Aufl., Thousand Oaks: Sage Publications.

Hofstede, G./Neuijen, B./Ohayv, D./Sanders, G. (1990): Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 2, S. 286-316.

Holtz-Eakin, D./ Rosen, H. (2004): *Public Policy and the Economics of Entrepreneurship*, Cambridge: The MIT Press.

Hornsby, J./Kuratko, D./Zahra, S. (2002): Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, No. 3, S. 253-273.

Hornsby, J./Naffziger, D./Kuratko, D./Montagno, R. (1993): An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 17, No. 2, S. 29-37.

House, R./Aditya, R. (1997): The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?, in: *Journal of Management*, Vol. 23, No. 3, S. 409-473.

Howell, J./Shea, C./Higgins, C. (2005): Champions of Product Innovations: Defining, Developing, and Validating a Measure of Champion Behavior, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, No. 5, S. 641-661.

Hoy, F. (2006): The Complicating Factor of Life Cycles in Corporate Venturing, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, No. 6, S. 831-836.

Hult, G./Ketchen, D./Slater, S. (2005): Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approaches, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 12, S. 1173-1181.

Ireland, R./Covin, J./Kuratko, D. (2009): Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33, No. 1, S. 19-46.

Janis, L. (1972): *Groupthink*, Boston: Houghton Mifflin.

Jennings, D./Lumpkin, J. (1989): Functionally Modeling Corporate Entrepreneurship: An Empirical Integrative Analysis, in: *Journal of Management*, Vol. 15, No. 3, S. 485-502.

Judge, T./Locke, E./Durham, C./Kluger, A. (1999): Managerial Coping with Organizational Change: A Dispositional Perspective, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, No. 1, S. 107-122.

Kahney, L. (2006): Straight Dope on the iPod's Birth, in: Wired, <http://www.wired.com/gadgets/mac/commentary/cultofmac/2006/10/71956>, (abgerufen am 29.11.2009).

Kamenz, U. (2001): Marktforschung, 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kanter, R. (1982): The Middle Manager as Innovator, in: Harvard Business Review, Vol. 60, No. 4, S. 95-106.

Kanter, R. (1983): The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation, New York: Simon and Schuster.

Kanter, R. (1985): Supporting Innovation and Venture Development in Established Companies, in: Journal of Business Venturing, Vol. 1, No. 1, S. 47-60.

Kao, J. (1991): The Entrepreneurial Organization, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Kaufmann, J. (2003): Intrapreneuring, Frankfurt et al.: Peter Lang.

Kerr, J./Slocum, J. (1987): Managing Corporate Culture Through Rewards Systems, in: Academy of Management Executive, Vol. 1, No. 2, S. 99-108.

Khanna, T./Palepu, K. (2006): Emerging Giants, in: Harvard Business Review, Vol. 84, No. 10, S. 60-69.

Kirzner, I. (1979): Perception, Opportunity and Profit, Chicago: University of Chicago Press.

King, A./Tucci, C. (2002): Incumbent Entry into New Market Niches: The Role of Experience and Managerial Choice in the Creation of Dynamic Capabilities, in: Management Science, Vol. 49, No. 2, S. 171-186.

Klein, D. (1975): Einige Bemerkungen zur Dynamik des Widerstandes gegen Innovationen: Die Rolle der Opponenten, in: Bennis, W./Benne, K./Chin, R. (Hrsg.) Änderung des Sozialverhalten, Stuttgart: Klett, S. 429-441.

Kleingarn, H. (1997): *Change Management: Instrumentarium zur Gestaltung und Lenkung einer lernenden Organisation*, Wiesbaden: Gabler.

Knight, R. (1997): *Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation*, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, No. 3, S. 213-225.

Kratzer, J./Gemünden, H./Lettl, C. (2008): *Balancing Creativity and Time Efficiency in Multi-Team R&D Projects: the Alignment of Formal and Informal Networks*, in: *R&D Management*, Vol. 38, No. 5, S. 538-549.

Kriegesmann, B./Kerka, F./Kley, T. (2006): *Fehlerkulturen und Innovationserfolg: Eine vergleichende empirische Analyse*, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, Vol. 20, No. 2, S. 141-159.

Krüger, W./Janz, A. (2002): *Topmanager als Promotoren des Wandels*, in: Krüger, W.: *Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 125-164.

Kuhn, T. (2000): *Internes Unternehmertum: Begründung und Bedingungen einer „kollektiven Kehrtwendung“*, München: Vahlen.

Kuratko, D./Audretsch, D. (2009): *Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept*, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33, No. 1, S. 1-17.

Kuratko, D./Ireland, R./Covin, G./Hornsby, J. (2005): *A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior*, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No. 6, S. 699-716.

Kuratko, D./Ireland, R./Hornsby, J. (2001): *Improving Firm Performance through Entrepreneurial Actions: Acordia's Corporate Entrepreneurship Strategy*, in: *Academy of Management Executive*, Vol. 15, No. 4, S. 60-71.

Lamnek, S. (2005): *Qualitative Sozialforschung*, 4. Aufl., Basel: Beltz.

Landau, J. (1993): Organizational Change and Barriers to Innovation: A Case Study in the Italian Public Sector, in: Human Relations, Vol. 46, No. 12, S. 1411-1429.

Langemeyer, H. (1999): Das Cafeteria-Verfahren: Ein flexibles, individuelles Anreizsystem betrachtet aus entscheidungstheoretischer Sicht, München et al.: Hanser.

Lassen, A. (2007): Corporate Entrepreneurship: An Empirical Study of the Importance of Strategic Considerations in the Creation of Radical Innovation, in: Managing Global Transitions, Vol. 5, No. 2, S. 109-131.

Latham, S./Braun, M. (2009): Managerial Risk, Innovation, and Organizational Decline, in: Journal of Management, Vol. 35, No. 2, S. 258-281.

Lawler, E. (2000): Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy, San Francisco: Jossey-Bass.

Lawrence, P. (1954): How to Overcome Resistance to Change, in: Harvard Business Review, Vol. 32, No. 3, S. 49-57.

Le, T. /Nguyen, T. (2009): The Impact of Networking on Bank Financing: The Case of Small and Medium-Sized Enterprises in Vietnam, in: Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 33, No. 4. S. 867-887.

Leenders, R./van Engelen, J./Krazter, J (2007): Systematic Design Methods and the Creative Performance of New Product Teams: Do They Contradict or Complement Each Other?, in: Journal of Product Innovation Management, Vol. 24, No. 2, S. 166-179.

Lengnick-Hall, C. (1992): Innovation and Competitive Advantage: What We Know and What We Need to Learn, in: Journal of Management, Vol. 18, No. 2, S. 399-429.

Levinthal, D./March, J. (1993): The Myopia of Learning, in: Strategic Management Journal, Vol. 14, Special Issue, S. 95-112.

Levy, A./Merry, U. (1986): Organizational Transformation: Approaches, Strategies, Theories, New York: Praeger.

Lewin, K. (1951): *Field Theory in Social Science*, New York: Harper Row.

Lichtenthaler, U./Lichtenthaler, E. (2009): A Capability-based Framework for Open Innovation: Complementing Absorptive Capacity, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 46, No. 8, S. 1315-1338.

Ling, Y./Simsek, Z./Lubatkin, M./Veiga, J. (2008): Transformational Leadership's Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining the CEO-TMT Interface, in: *The Academy of Management Journal*, Vol. 51, No. 3, S. 557-576.

Loch, C./Solt, M./Bailey, E. (2008): Diagnosing Unforeseeable Uncertainty in a New Venture, in: *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 25, No. 1, S. 28-46.

Lorsch, J. (1986): Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change, in: *California Management Review*, Vol. 28, No. 2, S. 95-109.

Lumpkin, G./Cogliser, C./Schneider, D. (2009): Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33, No. 1, S. 47-69.

Lumpkin, G. /Dess, G. (1996): Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance, in: *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, S. 135-172.

MacMillan, I./Block, Z./Narasima, B. (1986): Corporate Venturing: Alternatives, Obstacles Encountered, and Experience Effects, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 1, No. 2, S. 177-191.

Madrid-Guijarro, A./Garcia, D./Van Auken, H. (2009): Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs, in: *Journal of Small Business Management*, Vol. 47, No. 4, S. 465-488.

Marglin, S. (1990): Lessons of the Golden Age: An Overview, in: Marglin, S./Schor, J. (Hrsg.): *The Golden Age of Capitalism*, Oxford: Oxford University Press, S. 1-38.

Marvel, M./Griffin, A./Hebda, J./Vojak, B. (2007): Examining the Technical Corporate Entrepreneurs' Motivation: Voices from the Field, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 31, No. 5, S. 753-768.

McClelland, D. (1961): *The Achieving Society*, Princeton: van Nostrand.

McGrath, R.G./MacMillan, I.C. (1992): More Like Each Other than Anyone Else? A Cross-Cultural Study of Entrepreneurial Perceptions, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, No. 5, S. 419-429.

McIntyre, S. (1982): Obstacles to Corporate Innovation, in: *Business Horizons*, Vol. 25, No. 1, S. 23-28.

Meffert, H. (2000): *Marketing*, 9. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Miles, M./Huberman, A. (1994): *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Thousand Oaks: Sage.

Miller, C./Glick, W./Wang, Y./Huber, G. (1991): Understanding Technology-Structure Relationships: Theory Development and Meta-Analytic Theory Testing, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 2, S. 370-399.

Miller, D. (1983): The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, in: *Management Science*, Vol. 29, No. 7, S. 770-791.

Miller, D./Friesen, P. (1982): Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 3, No. 1, S. 1-25.

Mintzberg, H. (1983): *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Mirow, C./Hölzle, K./Gemünden, H.G. (2007): Systematisierung, Erklärungsbeiträge und Effekte von Innovationsbarrieren, in: *Journal für Betriebswirtschaft*, 57. Jg., No. 2, S. 101-134.

Mitchell, R./Busenitz, L./Lant, T./McDougall, P./Morse, E./Smith, J. (2002): Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research, in: *Entrepreneurship Theory and Practice* Vol. 27, No. 2, S. 93-104.

Mitchell, R./Hart, T./Valcea, S./Townsend, D. (2009): Becoming the Boss: Discretion and Postsuccession Success in Family Firms, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33, No. 6, S. 1201-1218.

Monsen, E./Boss, R. (2009): The Impact of Strategic Entrepreneurship Inside the Organization: Examining Job Stress and Employee Retention, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33, No. 1, S. 71-104.

Monsen, E./Patzelt, H./Saxton, T. (2009): Beyond Simple Utility: Incentive Design and Trade-Offs for Corporate Employee-Entrepreneurs, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Early View Mai 2009.

Moreno, A./Casillas, J. (2008): Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, No. 3, S. 507-528.

Morris, M. (1998): *Entrepreneurial Intensity*, Westport: Quorum Books.

Morris, M./Avila, R./Allen, J. (1993): Individualism and the Modern Corporation: Implications for Innovation and Entrepreneurship, in: *Journal of Management*, Vol. 19, No. 3, S. 595-612.

Morris, M./Davis, D./Allen, J. (1994): Fostering Corporate Entrepreneurship: Cross-cultural Comparisons of the Importance of Individualism versus Collectivism, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, No. 1, S. 65-89.

Morris, M./Jones, F. (1993): Human Resource Management Practices and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Assessment from the USA, in: *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 4, No. 4, S. 873-896.

Morris, H./Kuratko, D./Covin, J. (2008): *Corporate Entrepreneurship and Innovation*, Cincinnati: Thomson/SouthWestern Publishers.

Morris, M./Schindehutte, M./Allen, J. (2005): The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective. *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 6, S. 726-735.

Mueller, S./Thomas, A. (2000): Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, No. 1, S. 51-75.

Nahapiet, J./Ghoshal, S. (1998): Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, in: *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, S. 242-266.

Nathusius, K. (1983): Venture Management, in: *Die Betriebswirtschaft*, 43. Jg., No. 3, S. 485-486.

Neugebauer, L. (1997): *Unternehmertum in der Unternehmung*, Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.

o. A. (2009): Tony Fadell, in: *Wikipedia, the Free Encyclopedia*, http://en.wikipedia.org/wiki/Tony_Fadell (abgerufen am 29.11.2009).

Oke, A. (2004): Barriers to Innovation Management in Service Companies, in: *Journal of Change Management*, Vol. 4, No. 1, S. 31-44.

Oreg, S (2003): Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure, in: *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88, No. 4, S. 680-693.

Ouchi, W.G. (1980): Markets, Bureaucracies, and Clans, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 1, S. 129-141.

Ouchi, W.G./Wilkins, A.L. (1985): Organizational Culture, in: *Annual Review of Sociology*, Vol. 11 S. 457-483.

O'Neill, H./Rondinelli, D./Wattanukul, T. (2004): Ownership and its Impact on Coping with Financial Crisis: Differences in State-, Mixed-, and Privately-Owned Enterprises in Thailand, in: *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 21, No. 1-2, S. 49-74.

Parker, S. (2009): Intrapreneurship or Entrepreneurship?, Discussion Paper No. 4159, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit.

Pearce, J./Kramer, T./Robbins, D. (1997): Effects of Managers' Entrepreneurial Behavior on Subordinates, in: Journal of Business Venturing, Vol. 12, No. 2, S. 147-160.

Péli, G. (2009): Fit by Founding, Fit by Adaptation: Reconciling Conflict Organization Theories with Logical Formalization, in: Academy of Management Review, Vol. 34, No. 2, S. 343-360.

Peters, T./Waterman, R. (1991): Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, 14. Aufl., Landsberg: Moderne Industrie.

Pettigrew, A. (1979): On Studying Organizational Cultures, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 24, No. 4, S. 570-581.

Phillips, M. (1994): Industry Mindsets: Exploring the Cultures of Two Macro-Organizational Settings, in: Organization Science, Vol. 5, No. 3, S. 384-402.

Piatier, A. (1984): Barriers to Innovation, 1. Aufl., London: Frances Pinter.

Piderit, S. (2000): Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change, in: Academy of Management Review, Vol. 25, No. 4, S. 783-794.

Pinchot, G./ Pinchot, E. (1978): Intra-Corporate Entrepreneurship, <http://www.intrapreneur.com/MainPages/History/IntraCorp.html> (abgerufen am 31.03.2010).

Pinchot, G. (1988): Intrapreneuring: Mitarbeiter als Unternehmer, Wiesbaden: Gabler.

Pinchot, G./Pinchot, E. (1993): The End of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization, San Francisco: Berrett-Koehler.

Porter, M. (1980): Competitive Strategy, New York: The Free Press.

Porter, M. (1985): *Competitive Advantage*, New York: The Free Press.

Pugh, D./Hickson, D./Hinings, C./Turner, C. (1968): Dimensions of Organization Structure, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, No. 1, S. 65-105.

Quinn, J. (1985): Managing Innovation: Controlled Chaos, in: *Harvard Business Review*, Vol. 63, No. 3, S. 73-84.

Quinn, J. (1986): Managing Innovation: Controlled Chaos, in: *McKinsey Quarterly*, Spring, S. 2-10.

Ramachandran, K./Devarajan, T./Ray, S. (2006): Corporate Entrepreneurship: How?, in: *The Journal for Decision Makers*, Vol. 31, No. 1, S. 85-97.

Rauch, A./Frese, M. (2007): Let's Put the Person Back into Entrepreneurship Research: A Meta-Analysis on the Relationship between Business Owner's Personality Traits, Business Creation, and Success, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 16, No. 4, S. 353-385.

Repenning, N./Sternman, J. (2002): Capability Traps and Self-Confirming Attribution Errors in the Dynamics of Process Improvement, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, No. 2, S. 265-295.

Reynolds, P. (1986): Organizational Culture as Related to Industry, Position, and Performance, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 23, No. 3, S. 333-345.

Rousseau, D. (1995): *Psychological Contracts in Organizations*, Thousand Oaks: Sage.

Russell, R./Russell, C. (1992): An Examination of the Effects of Organizational Norms, Organizational Structure, and Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy, in: *Journal of Management*, Vol. 18, No. 4, S. 639-656.

Sathe, V. (1989): Fostering Entrepreneurship in Large Diversified Firms, in: *Organizational Dynamics*, Vol. 18, No. 1, S. 20-32.

Sathe, V. (2003): Corporate Entrepreneurship, Cambridge: Cambridge University Press.

Schaller, A. (2001): Entrepreneurship oder wie man ein Unternehmen denken muß, in: Blum, U./Leibbrand, F.: Entrepreneurship und Unternehmertum, Wiesbaden: Gabler, S. 3-56.

Schein, E. (1980): Organisationspsychologie, Wiesbaden: Gabler.

Schein, E. (1984): Coming to a New Awareness of Organizational Culture, in: Sloan Management Review, Vol. 25, No. 2, S. 3-16.

Schmid, G./Treiber, H. (1975): Bürokratie und Politik, München: Fink.

Schumpeter, J. (1926): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 2. Aufl., München/Leipzig: Duncker und Humblot.

Schumpeter, J. (1942): Capitalism, Socialism and Democracy, New York/London: Harper.

Scott, S./Bruce, R. (1994): Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace, in: Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 3, S. 580-607.

Servatius, H. (1988): New Venture Management: Erfolgreiche Lösung von Innovationsproblemen für Technologie-Unternehmen, Wiesbaden: Gabler.

Shane, S. (1992): Why Do Some Societies Invent More Than Others, in: Journal of Business Venturing, Vol. 7, No. 1, S. 29-46.

Shane, S. (1993): Cultural Influences on National Rates of Innovation, in: Journal of Business Venturing, Vol. 8, No. 1, S. 59-73.

Shane, S. (1994): The Effect of National Culture on the Choice between Licensing and Direct Foreign Investment, in: Strategic Management Journal, Vol. 15, No. 8, S. 627-642.

Shane, S. (1995): Uncertainty Avoidance and the Preference for Innovation Championing Roles, in: Journal of International Business Studies, Vol. 26, No. 1, S. 47-67.

Shane, S./Ventakaraman, S. (1996): Renegade and Rational Championing Strategies, in: *Organizational Studies*, Vol. 17, No. 5, S. 751-777.

Sharma, P./Chrisman, J. (1999): Toward a Reconciliation on the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, No. 3, S. 11-27.

Shepherd, D./Covin, J./Kuratko, D. (2009): Project Failure from Corporate Entrepreneurship: Managing the Grief Process, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, No. 6, S. 588-600.

Shin, J./Zhou, J. (2003): Transformational Leadership: Conservation, and Creativity: Evidence from Korea, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 6, S. 703-714.

Simsek, Z./Veiga, J./Lubatkin, M. (2007): The Impact of Managerial Environmental Perceptions on Corporate Entrepreneurship: Towards Understanding Discretionary Slack's Pivotal Role, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 44, No. 8, S. 1398-1424.

Sparrow, P. (1998): Reappraising Psychological Contracting, in: *International Studies of Management & Organization*; Vol. 28, No. 1, S.30-63.

Staehele, W. (1994): *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 7. Aufl., München: Vahlen.

Stefflre, V. (1985): Organizational Obstacles to Innovation: A Formulation of the Problem, in: *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 2, No. 1, S. 3-11.

Steinle, C./Draeger, A. (2002): Intrapreneurship: Begriff, Ansätze und Ausblick, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 31. Jg., No. 5, S. 264-271.

Stevenson, H./Jarillo, J. (1990): A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Special Issue, S. 17–27.

Stillich, S. (2008): Die wahren PC-Erfinder, in: *Spiegel Online*, http://einestages.spiegel.de/static/topicalbumbackground/3046/weltherrschaft_verschlafen.html (abgerufen am 05.12.2009).

Strebel, P. (1996): Why Do Employees Resist Change?, in: Harvard Business Review, Vol. 74, No. 3, S. 86-92.

Süssmuth Dyckerhoff, C. (1995): Intrapreneuring: Ein Ansatz zur Vitalisierung reifer Gross-Unternehmen, Bern et al.: Haupt.

Sydow, J./Schreyögg, G./Koch, J. (2009): Organizational Path Dependence: Opening the Black Box, in: Academy of Management Review, Vol. 34, No. 4, S. 689-709.

Sykes, H. (1992): Incentive Compensation for Corporate Venture Personnel, in: Journal of Business Venturing, Vol. 7, No. 4, S. 253-265.

Sykes, H./Block, Z. (1989): Corporate Venturing Obstacles: Sources and Solutions, in: Journal of Business Venturing, Vol. 4, No. 3, S. 159-167.

Teece, D. (2007): Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, in: Strategic Management Journal, Vol. 28, No. 9, S. 1319-1350.

Teece, D./Pisano, G./Shuen A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, S. 509-533.

Thomas, A./Mueller, S. (2000): A Case for Comparative Entrepreneurship: Assessing the Relevance of Culture, in: Journal of International Business Studies, Vol. 31, No. 2, S. 591-609.

Tierney, P./Farmer, S. (2002): Creative Self-Efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance, in: Academy of Management Journal, Vol. 45, No. 6, S. 1137-1148.

Vahs, D. (1997): Organisationskultur und Unternehmenswandel: Wirkungen einer „starken“ Organisationskultur in betrieblichen Veränderungsprozessen, in: Personal, 49. Jg., No. 9, S. 466-469.

Vakola, M./Tsaousis I./Nikolaou I. (2004): The Role of Emotional Intelligence and Personality Variables on Attitudes toward Organisational Change, in: *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No. 2, S. 88-110.

Van Auken, H./Fry, F./Stephens, P. (2006): The Influence of Role Models on Entrepreneurial Intentions, in: *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 11, No. 2, S. 157-167.

Van Dam, K./Oreg, S./Schyns, B. (2008): Daily Work Contexts and Resistance to Organisational Change: The Role of Leader-Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics, in: *Applied Psychology*, Vol. 57, No. 2, S. 313-334.

Van den Heuvel, S. (2009): The Relationship between Fulfilment of the Psychological Contract and Resistance to Change during Organizational Transformations, in: *Social Science Information*, Vol. 48, No. 2, S. 283-313.

Vermeulen, P. (2005): Uncovering Barriers to Complex Incremental Product Innovation in Small and Medium-Sized Financial Service Firms, in: *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No. 4, S. 432-452.

Vince, R./Broussine, M. (1996): Paradox, Defense, and Attachment: Accessing and Working with Emotions and Relations Underlying Organizational Change, in: *Organization Studies*, Vol. 17, No. 1, S. 1-21.

Von Hippel, E. (1994): "Sticky Information" and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation, in: *Management Science*, Vol. 40, No. 4, S. 429-439.

Von Hippel, E./Thomke, S./Sonnack, M. (1999): Creating Breakthroughs at 3M, in: *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 5, S. 47-57.

Wagner, D./Grawert, A./Langemeyer, H. (1992): Cafeteria-Systeme als Möglichkeit der Flexibilisierung und Individualisierung von Entgeltbestandteilen für Führungskräfte, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 44. Jg., No. 3, S. 255-271.

Watson, G. (1975): Widerstände gegen Veränderungen; in: Bennis, W./Benne, K./Chin, R. (Hrsg.): *Änderung des Sozialverhalten*, Stuttgart: Klett, S. 415-429.

Watzka, K. (1987): Personelle Innovationswiderstände im Unternehmen, in: Personalführung, No. 10, S. 724-727.

Weber, M. (1922): Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie, Tübingen: Mohr.

Wennekers, S. (2006): Entrepreneurship at Country Level, Dissertation, <http://hdl.handle.net/1765/7982> (abgerufen am 16.11.2009).

Wilken, P. (1979): Entrepreneurship, A Comparative and Historical Study, Norwood: Ablex.

Wilkins, A./Bristow, N. (1987): For Successful Organization Culture, Honor Your Past, in: Academy of Management Executive, Vol. 1, No. 3, S. 221-228.

Willenbrock, H. (2007): Die Ideenmaschine, in: Brandeins, September 2007, S. 22-30.

Williamson, O. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York: Free Press.

Winter, S. (2003): Understanding Dynamic Capabilities, in: Strategic Management Journal, Vol. 24, No. 10, S. 991-995

Witte, E. (1973): Organisation für Innovationsentscheidungen, 1. Aufl., Göttingen: Otto Schwartz & Co.

Wunderer, R. (2007): Internes Unternehmertum – Gefordert – Gefördert – Gelebt, in: Raich, M./Pechlaner, H./Hinterhuber, H. (Hrsg.): Entrepreneurial Leadership-Profilierung in Theorie und Praxis, Wiesbaden: Gabler-Verlag, S. 43-64.

Wunderer, R./Grunwald, W. (1980): Führungslehre, Band 1: Grundlagen der Führung, Berlin: De Gruyter.

Yin, R. (1990): Case Study Research, 5. Aufl., Newbury Park et al.: Sage.

Zahra, S. (1986): A Canonical Analysis of Corporate Entrepreneurship Antecedents and Impact of Performance, *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 46th Annual Meeting, S. 71-75.

Zahra, S. (1991): Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, No. 4, S. 259–285.

Zahra, S. (1993a): A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 17, No. 4, S. 5-21.

Zahra, S. (1993b): Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, No. 4, S. 319–340.

Zahra, S./Covin, J. (1995): Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis, in: *Journal Business Venturing*, Vol. 10, No. 1, S. 43-58.

Zahra, S./Filatotchev, I./Wright, M. (2009): How Do Threshold Firms Sustain Corporate Entrepreneurship? The Role of Boards and Absorptive Capacity, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, No. 3, S. 248-260.

Zahra, S./Hayton, J./Salvato, C. (2004): Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Ressource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, No. 4, S. 363-381.

Zahra, S./Jennings, D./Kuratko, D. (1999): The Antecedents and Consequences of Firm-level Entrepreneurship: The State of the Field, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24, No. 2, S. 45-65.

Zahra, S./Nielsen, A./Bogner, W. (1999): Corporate Entrepreneurship, Knowledge, and Competence Development, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, No. 3, S. 169-189.

Zahra, S./Sapienza, H./Davidsson, P. (2006): Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 4, S. 917-955.

Zahra, S./Yavuz, R./Ucbasaran, D. (2006): How Much Do You Trust Me? The Dark Side of Relational Trust in New Business Creation in Established Companies, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, No. 4, S. 541-559.

Zhang, Z./Wan, D./Jia, M. (2008): Do High-Performance Human Resource Practices Help Corporate Entrepreneurship? The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior, in: *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 19, No. 2, S. 128-138.

Zhou, K./Yim, C./Tse, D. (2005): The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations, in: *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 2, S. 42-60.

Zollo, M./Winter, S. (2002): Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, in: *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, S. 339-351.

Zwick, T. (2002): Employee Resistance Against Innovations, in: *International Journal of Manpower*, Vol. 23, No. 6, S. 542-552.