

Sonderdruck aus:

Eberhard Dülfer (Hrsg.)

Organisationskultur

Phänomen – Philosophie – Technologie

2., erweiterte Auflage

C. E. Poeschel Verlag Stuttgart

Günter Müller

New Venture Management: Ein Weg zu einer innovativen Organisationskultur?

I. Zur Problemstellung eines New Venture Managements

II. New Venture Management als organisationstheoretisches Konzept

1. Generationen eines New Venture Managements
2. Formen eines New Venture Managements
3. »Intrapreneurship« als organisationales Prinzip

III. Intrapreneurship: ein Konzept zur kulturellen Innovation?

Anmerkungen

Mit relativ großer Regelmäßigkeit wird in der anglo-amerikanischen Managementlehre das Thema eines sogenannten »New Venture Managements« (NVM) immer wieder neu belebt. Grob gesagt geht es dabei um die Stimulierung, Organisation und Steuerung unternehmerischer Aktivitäten innerhalb bestehender Organisationen zur Aufnahme neuer Geschäfte. »New Ventures« sind also zumindest für das Unternehmen neue, besonders risikobehaftete Erfolgspotentiale. Neu belebt wird dieses Thema deshalb immer wieder, weil zum einen langfristige Konjunkturzyklen ab und zu den Ruf nach Innovationen lauter werden lassen und zum anderen die vorangegangenen Vorstöße für eine wissenschaftliche Unterstützung dieser Führungsaufgabe in Sackgassen mündeten. Die meisten Konzepte scheiterten wohl daran, daß sie zu sehr den institutionalen und prozessualen Aspekt betonten. Mit der Förderung eines internen Unternehmertums sind aber in einem nicht unerheblichen Maße auch Verhaltensweisen, Normen und Werte – gestützt auf ganz grundsätzliche, seinsorientierte Annahmen – verbunden. Damit sind Aspekte der Organisationskultur angesprochen. Es ist hier also die Frage zu stellen, inwieweit diese Diskussion die Überlegungen zu einem NVM befruchten könnte. Kann diese Frage positiv beantwortet werden, so könnte das »business system« NVM einen problemspezifischen Rahmen für die Steuerung der Unternehmenskultur bieten. Betrachtet man dabei den erst geringen Reifegrad der Organisationskultur-Debatte hinsichtlich einer Umsetzung der Erkenntnisse in die Unternehmensführung, dann wird es verständlich, daß an dieser Stelle nur einmal der aufgezeigten Fragestellung nachgegangen werden soll, aber noch keine fertigen Konzepte vorgeschlagen werden können.

I. Zur Problemstellung eines New Venture Managements

Der Anstoß zum derzeitigen Ruf nach einem NVM ging bei vielen Unternehmen von der zu beobachtenden Stagnation in den Kerngeschäften aus. Möglichkeiten einer Problembewältigung sieht man in der Suche nach innovativen Anpassungsmustern. Da aber über viele Jahre die Akquisitionsstrategie gegenüber der internen Entwicklung neuer Geschäfte die bevorzugte Form für Diversifikationen war, ist allgemein ein Verlust an Innovationskraft zu bemängeln. Dies ist der Preis für die aus Akquisitionsinvestitionen i. a. schneller eintretenden Rückzahlungen.

Betrachtet man die Dominanz bürokratischer Kriterien bei der Wahl der Organisations- und Führungsformen, so wird klar, daß dieser Mangel an Innovationskraft nicht so schnell zu beseitigen sein wird. Im Gegenteil: Durch Rationalisierungs-Kampagnen werden viele Organisationen möglichst weit »abgespeckt«, so daß ihnen der für die Handhabung komplexer, organischer Problemstellungen, wie Innovationsaufgaben sie darstellen, notwendige »organizational slack« fehlt¹.

Mintzberg (1982) weist auf die Unterschiedlichkeit der Probleme verschiedener Basis-Organisationskonfigurationen mit innovativen Anpassungsmustern hin. So stehen z. B. »industrielle Bürokratien« i. a. in der Tradition der beiden folgenden Anpassungsmuster: Entweder man nimmt Einfluß auf das Unternehmensumfeld, indem man das selbe »beruhigt« oder man ändert das Organisationsgefüge nach bürokratischen Prinzipien. Mangels Lernfähigkeit des Systems reduziert oder beseitigt man Vielfalt durch

Unterwerfung oder Vergrößerung des Systems. Ein Beispiel hierfür ist der Kauf vieler junger und innovativer amerikanischer Biotechnologieunternehmen durch Chemie- und Pharmakonzerne. Ganz anders sieht es dagegen bei den »Expertokratien« (z. B. Krankenhäuser) aus, wo es wegen der hohen Standardisierung doch meist sehr komplexer Problemstellungen kaum zu Innovationen kommt.

Was damit zum Ausdruck gebracht werden soll, ist, daß – auch in sehr unterschiedlichen Organisationskonfigurationen – oft ein für Innovationen adäquat erscheinendes »Klima« nicht vorhanden zu sein scheint. Da Organisations- und Führungsform eng miteinander verwoben sind, kann man eine solche Vermutung z. B. aus den beobachtbaren Verhaltensweisen der Führungskräfte ableiten. Bevor es also zu Innovationen im Produkt/Markt-Bereich kommen kann, wären Sozialinnovationen erforderlich. D. h., daß den Produkt/Markt-Innovationen Veränderungen im Verhalten und Denken der beteiligten Führungskräfte vorausgehen müßten. Mit dieser Ansprache von Elementen oder Ebenen der Unternehmenskultur taucht natürlich sofort die Frage nach deren planerischen Gestaltbarkeit auf. Auch wenn diese Frage nicht beantwortbar ist, soll ihr später noch einmal kurz nachgegangen werden. Nur so viel vorweg: Ein kultureller Wandel wirkt sich i. a. auch auf den organisatorischen Entscheidungsprozess aus. So könnte z. B. zur Stimulierung der Innovationstätigkeiten in Unternehmen (vor dem Hintergrund einer Reihe hier nicht näher darzulegender organisationstheoretischer Theorien) eine Transformation der Führungsfunktion vom »Manager als Herr und Gestalter aller Organisationsabläufe« zum »Katalysator selbstorganisierender Prozesse« wünschenswert erscheinen.

Mit dieser Argumentation ist natürlich keine generelle Aufforderung zur Entbürokratisierung verbunden, da man z. B. in der Produktion eines Unternehmens nur äußerst bedingt auf bürokratische/mechanistische Strukturen verzichten kann. Dabei ist allerdings einzuräumen, daß differenzierte Bereichsstrukturen auch ein hohes Maß an Koordination erfordern².

Zusammenfassend wird also behauptet, daß das, was hier etwas kurz greifend als »inadäquates Klima« für innovative Anpassungsmuster diagnostiziert wurde, eher als das Fehlen einer Ausgangskultur, die dem Phänomen des »Unternehmertums« (»entrepreneurial spirit«) gerecht wird, zu interpretieren ist. In dieser Ausgangsargumentation wird eine Chance für eine erfolgversprechende Neu-Belebung der Diskussion um ein NVM gesehen.

Dabei ist eine Differenzierung in der Problemstellung erforderlich: Auf der einen Seite stehen die konventionellen Ansätze eines NVM, die auf bestimmte Personen, Anteilungen oder Zeiträume/Prozesse eingeschränkt sind; Auf der anderen Seite steht der Begriff des »intrapreneurships« als generelles organisatorisches Prinzip für unternehmerisches Verhalten in der Organisation. Um darauf näher eingehen zu können, scheint vorerst der Versuch eines kritischen Überblicks über die bisherigen Stoßrichtungen der NVM hilfreich zu sein.

II. New Venture Management als organisationstheoretisches Konzept

Die Anzahl der Arbeiten zum NVM ist inzwischen fast unüberschaubar groß geworden. Auch findet man innerhalb dieser Arbeiten die unterschiedlichsten Ausprägungen eines NVM. Es erscheint deshalb zweckmäßig zu sein, zuerst einmal die historischen Hauptentwicklungslinien eines NVM herauszuarbeiten und von dort aus einen Versuch zur Typisierung verschiedener NVM-Formen zu unternehmen. Dabei wird das Hauptinteresse auf den neueren Ansätzen eines internen NVM liegen – den »Intrapreneurship« – Ansätzen.

1. Generationen eines New Venture Managements

Die Diskussion zum NVM kann ganz grob gerastert in drei Hauptentwicklungslinien klassifiziert werden³. Jede wurde dabei durch andere Ausgangsprobleme ausgelöst, weshalb jede auch die Problemstellung über andere Wissenschaftskontexte zu handhaben versuchte. Sicher war dabei die Auswahl der relevanten Kontexte durch die Erfahrungen der vorangegangenen NVM-Generation geprägt, soweit es eine solche gab.

Das Ausgangsproblem der ersten NVM-Generation war die mangelhafte Ausrichtung und Umsetzung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten. Im F&E-Bereich produzierte man zwar ständig neues Wissen. Diese Wissensproduktion war aber nicht selten dominiert durch das persönliche Forschungsinteresse des jeweiligen Mitarbeiters und weniger durch die Markterfordernisse. Oder aber es fehlte an den Fähigkeiten F&E-Erkenntnisse und -Erfindungen marktfähig zu machen. Beides war und ist nicht selten auch auf die mangelnde Kommunikationsfähigkeit der marktnäheren Kaufleute zu den Ingenieuren zurückführbar. Das NVM sollte in dieser Phase also als eine Art Innovationsrealisierungskonzept fungieren⁴. Mehr im Marketing und dort im Bereich der Produktinnovation angesiedelt, sollte es eine Überbrückungsfunktion zwischen dem als ineffizient empfundenen F&E-Bereich und dem Marketing leisten.

Insgesamt muß man diese Phase als wenig erfolgreich beurteilen. Was man vor allem verfeinerte ist das Instrumentarium für den Produktinnovations- und Entscheidungsprozeß. Damit lassen sich zwar eventuell Flopraten bei Neuentwicklungen von Produkten verbessern, dem unternehmenspolitischen Problem einer Strukturveränderung der Erfolgspotentiale kam man damit aber nicht bei. Die Diskussion war in eine Marketing-Sackgasse geraten.

Ein Fehler, den man bei den Konzepten der ersten Generation zu erkennen glaubte, war, daß Fragen der Organisationsform im Hintergrund standen. Deshalb ging das NVM der zweiten Generation mehr in Richtung auf Schaffung eines strukturellen Kontextes für den Aufbau neuer Geschäfte. Es soll hier von Unternehmensentwicklungskonzepten gesprochen werden⁵.

Eine logische Konsequenz daraus war die Einrichtung sogenannter »New Ventures Divisions«. Gegenstand ihres Tuns war zuerst einmal das Aufspüren meist unternehmensinterner Erfolgspotentiale, von denen man vermutete, daß ihr Gedeihen durch den strukturellen Kontext der Muttergesellschaft behindert würde. Um diesen Nachteil abzubauen, förderte man die Ausgründung quasi-autonomer Unternehmensteile, sogenannter »spin-offs«. Damit verbunden war i. a. auch eine Beteiligung der Mutterge-

sellschaft an der Gründungseinheit. Die Nutzung von Synergien und Ressourcen mit der Mutter sowie die Betreuung dieses neuen Geschäfts durch die Abteilung während der Gründungszeit und darüber hinaus variierte von Fall zu Fall. Als Beispiel seien hier die Erfahrungen von Exxon mit internen Wagnisvorhaben in Abb. 1 angeführt. Dabei fällt auf, daß die Mißerfolge wiederum nur innerhalb des gewählten Kontextes gesehen werden, also meist die strukturelle Verankerung des neuen Geschäfts betreffen.

Kern dieser Konzepte der zweiten Generation war es also, daß auf einer organisationstheoretischen Ebene mit bürokratischen Führungsmodellen versucht wurde, für Teileinheiten eines Unternehmens über organischere Führungsformen die Fähigkeiten zur Entwicklung innovativer Anpassungsmuster zu verbessern. Teilweise sind solche oft anzutreffenden organisatorischen Reaktionen ein Ohnmachtsbeweis hinsichtlich des Umgangs der bestehenden Führung mit einem neuen Führungsproblem: Man delegiert eine unbequeme und mangels Erfahrungen wenig erfolgsversprechende Problemhandhabung an eine dafür einzurichtende »Experten-Abteilung«, die dann natürlich auch allein für das Gelingen des Vorhabens verantwortlich ist. Es stellt sich also hier die Frage, ob es sich bei der Einrichtung eines NVM um eine vollständig delegierbare Führungsaufgabe handelt oder ob damit eine institutionenungebundene Aufgabenstellung der Führung allgemein gegeben ist.

Der Erfolg der Konzepte der zweiten Generation war zumindest dergestalt groß, daß es eine Vielzahl solcher Ausgründungen gab; Bei denen lag aber die Mißerfolgsquote noch ziemlich hoch. Die Ursachen dafür kann man nun unter dem Eindruck der eklatanten Veränderungen in den gesellschaftlichen Wertpräferenzen auf einer Problem-

- Plan 1970:
Sondierende Investitionen in neue Geschäfte und die ausgewählten Geschäfte mit den benachbarten Produktlinien konsolidieren.

- Ergebnis 1980:
 - 19 interne Ventures
 - 18 Direktinvestitionen mit Risikokapital, davon 6 übernommen

 - Nur die 12 verkauften Direktinvestitionen brachten finanziellen Erfolg.

- Vermutete Ursachen des Mißerfolgs:
 - Zunehmende Entfernung zum bestehenden Geschäft sowie gefährdet entscheidend den finanziellen Erfolg.
 - mangelnde Managementenerfahrung (meist F&E-Mitarbeiter als Leiter der internen Ventures)
 - »Zwei-Produkt-Syndrom«: Die erfolgreiche Gründungsmannschaft hat inzwischen andere Aufgaben übernommen, was zu Problemen beim zweiten Produkt führt.
 - zunehmendes Engagement der Konzernleitung

Abb. 1: Die Erfahrungen von Exxon mit internen Wagnisvorhaben (vgl. Sykes 1986)

stufe sehen, die den Konzepten der ersten und zweiten Generation gewissermaßen vorgelagert ist. So kann gefragt werden, was die ausgefeiltesten Innovationsprozeßmodelle und organisatorischen Unterstützungsmaßnahmen wohl nützen werden, wenn am Anfang einer Revitalisierung der innovativen Fähigkeiten von Organisationen nicht eine Veränderung der Denkweisen, Verhaltensformen, Normen usw. der die Innovationen tragenden Mitarbeiter steht.

Eine Antwort darauf kann in Überlegungen gesehen werden, unternehmerische Werthaltungen («entrepreneurial spirit») und Verhaltensweisen auf einer breiteren Ebene zu verankern. Die Aufgabe eines NVM wäre dann die Stimulierung unternehmerischer »Tugenden« im bestehenden Unternehmen. NVM wird damit zu einem Konzept der kulturellen Innovation.

2. Formen eines New Venture Managements

Vor dem Hintergrund der hier zu untersuchenden Problemstellung scheint eine Einteilung in interne und externe NVM-Formen – wie sie in Abb. 2 dargestellt ist – zweckmäßig zu sein. Dabei wird nach der Position der Gründungseinheit aus der Sicht der Muttergesellschaft unterschieden.

Bei den Corporate-Venture-Capital-Ansätzen beteiligt sich ein Unternehmen direkt an bestimmten Gründungseinheiten oder aber es handelt sich primär um eine Form der Vermittlung von extern am Markt verfügbarem Risikokapital für junge Unternehmen, die sich teilweise sogar noch in der Vorbereitungsphase der Unternehmensgründung befinden. Zielsetzung ist es, sich ein »window on technology« zu verschaffen; Was damit kaum verbunden sein wird, ist, daß sich das Verhaltensrepertoire der Führungskräfte in Richtung auf ein unternehmensinternes Unternehmertum ändert.

Beim »Venture Nurturing« haben es sich die Kapitalgeber zur Risikominderung der Kapitalanlage dann meist auch zur Aufgabe gemacht, den Unternehmensgründern, oft sind es Techniker mit einer Erfindung, Management – Kapazitäten zur Verfügung zu stellen. Auch sollen Synergien zwischen der Muttergesellschaft und der Gründungseinheit freigesetzt werden.

Mehr Voraussetzungen hinsichtlich der Förderung und Akzeptanz einer unternehmerischen Denkhaltung auf breiter Basis verlangt die Einrichtung sogenannter »Spin-Offs«. Hierzu wird ein Geschäft aus dem strukturellen Kontext der Muttergesellschaft ausgegliedert, weil ein Wirtschaften unter anderen Rahmenbedingungen (z. B. andere Organisationsform) für das Geschäft als vorteilhaft erachtet wird.

Die explizite gemeinsame Nutzung der Vorteile großer und kleiner Unternehmen findet ihren Niederschlag im Konzept der »new-style Joint Ventures«. Meist stellt ein kleines Unternehmen die Technologie sowie die unternehmerische Flexibilität und ein großes Unternehmen Vertriebskanäle, Marketing usw.

Primäre Differenzierungsmerkmale der beiden in Abb. 2 genannten internen NVM-Formen sind deren Formalisierungsgrad sowie deren Entscheidungsverhalten gegenüber neuen Geschäftsideen. Als Hintergedanke damit verbunden ist meist die Trennung des operativen vom innovierenden System.

»Vetnure-Teams« tragen innerhalb der Unternehmensstrategie die Verantwortung für die Diversifikationsprogramme. Diese Teams sind mehr oder minder verkleinerte Abbilder der Muttergesellschaft. Auch wenn versucht wird, die Situation einer Neu-

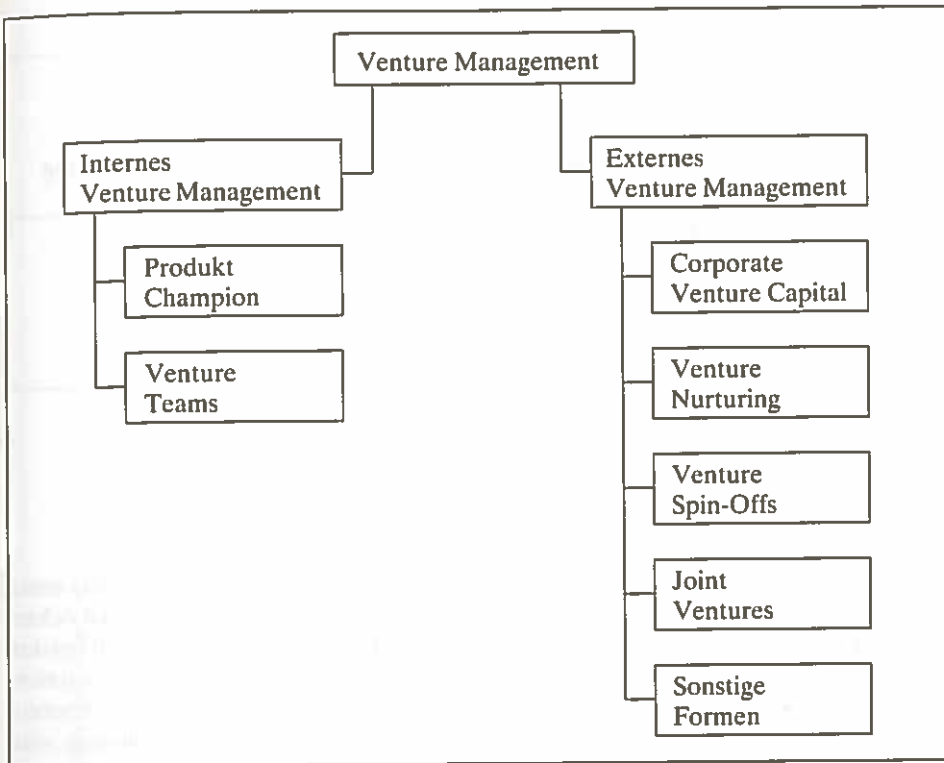


Abb. 2: Formen des New Venture Managements (Nathusius 1979, S. 158)

gründung möglichst weitgehend auf die betreffende Geschäftseinheit zu übertragen, so hält man sich bei Entscheidungen in den Teams doch an einen von der Muttergesellschaft vorgegebenen Handlungsrahmen. Als nicht mehr ausreichend betrachtet wird der Venture-Team-Ansatz bei »radikalen« Innovationen. In solchen Fällen sind erhebliche innerorganisatorische Widerstände zu erwarten, so daß man die zur ihrer Bewältigung erforderlichen unternehmerischen Qualitäten bei den Mitgliedern reifer Organisationen i. a. nicht findet. Eine Chance für den Erfolg einer NV-Idee sieht man hier nur dann gegeben, wenn sich ein »Product Champion« für sie findet. Er muß eine hohe Flexibilität zur Bewältigung der vielseitigen Aufgabenstellungen mitbringen. Auch ist höchste Identifikation mit dem neuen Geschäft unabdingbare Voraussetzung. Im Kollektiv muß er über Macht und Ansehen verfügen. Vor allem Kenntnisse der informellen Kommunikationsstrukturen sowie Verhandlungsgeschick erleichtern seine Arbeit. Daß es zu einer unternehmerischen Initiative kommt, wird als Ergebnis eines ungerichteten Angebots zur unternehmerischen Betätigung im Unternehmen gesehen.

Die Vor- und Nachteile beider Ansätze sind in der Abb. 3 einander gegenübergestellt. In der Realität sind natürlich auch Mischformen der NVM-Formen aus Abb. 2 denkbar. So findet man z. B. im Corporate Venture Department der Siemens AG ein Bündel von Aktivitäten im Sinne eines NVM: Man hält z. B. über Venture Capitalisten indirekte Beteiligungen an zukunftssträchtigen Gründungseinheiten oder aber man fördert die Gründung von »spin-offs« für interne Gründungsideen, wie es in Abb. 4 dargestellt wird.

	Venture-Team-Ansatz	Produkt-Champion-Ansatz
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> - Ausgewogenheit der Vorgehensweise - Arbeitsteilung - Überschaubarkeit des Ressourcenbedarfs 	<ul style="list-style-type: none"> - hohe Identifikation und Motivation - »Mitreiß«-Effekt - arbeitsteilige Ideengenerierung - geringere Kosten
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> - hohe Kosten - Übertragung bürokratisch. Strukturen - geringe Flexibilität bei unbefriedigender Entwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> - Zufälligkeit des Vorgehens - hohes Konfliktpotential - Risiko des Absprungs - Bereithaltung umfangreicher Ressourcen

Abb. 3.: Vor- und Nachteile konventioneller interner Venture-Management-Formen

3. »Intrapreneurship« als organisationales Prinzip

Bei den obigen Ansätzen gab es Beschränkungen hinsichtlich der Verankerung eines NVM auf bestimmte Personen, Abteilungen oder Zeiträume. Die Überlegungen richteten sich dort direkt auf den Bereich der Produkt/Markt- Potentiale. Dagegen ist bei den neueren Intrapreneurship-Konzepten der Ansatzpunkt die Verwirklichung eines unternehmerischen Verhaltens auf allen Ebenen. Es wird dabei die Auffassung vertreten, daß es im Unternehmen garnicht unbedingt an geeigneten Suchfeldideen⁶ mangelt, sondern daß vielmehr die strukturelle und kulturelle Rigidität vieler Unternehmen ihre Verwirklichung verhindert. Unternehmertum wird also zum organisationales Prinzip. Über eine Umpositionierung des unternehmensphilosophischen Standorts soll die innovative Anpassungsfähigkeit der Organisation verbessert werden. Ansatzpunkt der meisten Intrapreneurship-Ansätze ist das Produkt-Champion-Konzept. Drei solcher Ansätze sollen kurz vorgestellt werden.

Pinchot (1985)⁷: Zwei Säulen tragen diesen Ansatz: Zum einen ist es die systematische Generierung eines unternehmerischen Umfeldes für die Mitarbeiter einer Organisation, was durch die Checkliste in Abb. 5 unterstützt werden soll; Zum anderen ist es die Verknüpfung mit geeigneten Anreizsystemen. So soll z. B. sogenanntes »Intracapital« ein finanzielles Eigenengagement des Intrapreneurs am Unternehmen ermöglichen. Man verspricht sich dadurch eine höhere Identifikation mit den Zielen und Strategien des Unternehmens. Interessant ist in diesem Zusammenhang eine Anzeigenkampagne der Firma W. L. Gore & Co. GmbH, die in Tageszeitungen nicht mit ihren Produkten, sondern mit einer diesem Ansatz weitgehend entsprechenden Unternehmensphilosophie für sich wirbt. Man vergleiche dazu die Abb. 6.

ForeSight Group (Delin 1981)⁸: Kern des Ansatzes ist ein Führungsprinzip (»Intrapreneurial Leadership«), welches eine möglichst umfassende und marktnahe Involvement des Managements in die Geschäfte des Unternehmens verlangt. Da mit den einzelnen Geschäften unterschiedliche unternehmerische Interessen verbunden sind, wird in fünf Typen von Intrapreneuren unterschieden: »Project-I.«, »Spin-Off-I.«, »Bring-Home-I.«, »Ground-Breaking-I.« und »Culture-I.«

»Change Masters« (Kanter 1983)⁹: Auch wenn es sich nicht direkt um einen Intrapreneurship-Ansatz handelt, so sind Kanter's Untersuchungen über fehlgeschlagene Inno-

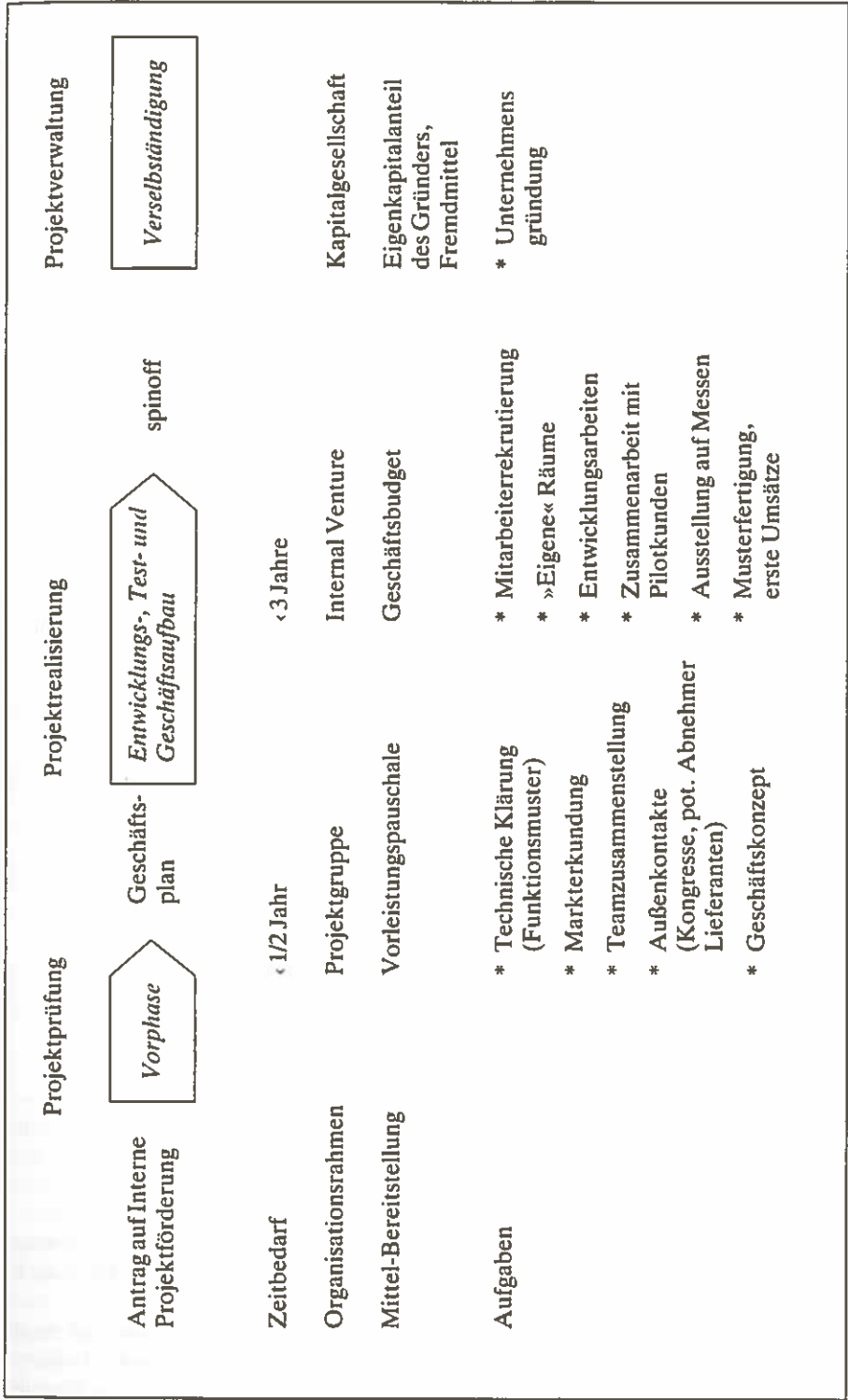


Abb. 4: Corporate Venturing bei der Siemens AG: Ablaufplan

»Self-selection«:

Ermöglicht das Unternehmen die Selbsterkennung von Intrapreneuren?

»No handoffs«:

Ermöglicht das Unternehmen das Wachstum des Intrapreneurs mit seinem Geschäft? (»intraprise«)

»The doer decides«:

Inwieweit sind die Mitarbeiter selbst entscheidungsbefugt?

»Corporate Slack«:

Liegen im Unternehmen schnelle und informelle Möglichkeiten des Ressourcenzugangs vor, um neue Ideen auszuprobieren?

»Ending the home-run philosophy«:

Ist die Führungs- und Organisationsstruktur und -kultur geeignet, kleine und experimentelle Produkte und Geschäfte zu managen?

»Tolerance of risk, failure and mistakes«:

Ermöglicht und unterstützt das System die Übernahme von Risiken?

»Patient money«:

Sind die finanziellen Ressourcen ausreichend, um gegebenenfalls auch längere Entwicklungsperioden durchzuhalten?«

»Freedom from turfiness«:

Sind Organisationsmitglieder mehr mit neuen Ideen oder mehr mit Aktionen zur Verteidigung und Abschottung ihrer Bereiche beschäftigt?

»Cross functional teams«:

Ist die Bildung multidisziplinärer, autonomer Teams möglich?

»Multiple options«:

Stehen Intrapreneure internen Monopolen gegenüber, oder sind sie in ihrer Entscheidung, externe Ressourcen in Anspruch zu nehmen, frei?

Abb. 5: Checkliste der Freiheitsfaktoren bei der Generierung eines unternehmerischen Umfeldes (in Anlehnung an Pinchot 1985)

vationsprojekte hier doch von Interesse, da sie sich mit den Wertesystemen, die innovationsfeindlichen Kulturen zugrundeliegen, auseinandersetzen. Ihr Ergebnis faßte sie in den »10 Regeln zur Blockierung von Innovationen« (Abb. 7) zusammen.

Mit diesem Ansatz wurde eine Unterscheidung in innovationsfördernde und -hemmende Organisationskulturen getroffen. Kanter hebt damit auf einen Aspekt ab, der in der neueren Organisationstheorie mehr und mehr an Bedeutung gewinnt: Die Organi-

INTRAPRENEUR



Der Erfolg eines Unternehmens innerhalb einer freien Marktwirtschaft wird entscheidend bestimmt von der Fähigkeit und Bereitschaft seiner Mitarbeiter, „unternehmerisch“ im eigenen Bereich tätig zu werden. Diese Unternehmensmitarbeiter zeichnen sich dadurch aus, daß sie eine Vision haben, z.B. wie ein vorhandenes Problem am Markt besser zu lösen wäre. Mit der ihnen eigenen Begeisterung und dem etwas charakteristischen Durchhalten erlangen werden sie versuchen, ihre Idee in die Tat (meist neuartige Produkte) umzusetzen. Häufige dabei auch mal Abteilungs- und Kompetenz-überschreiten, gehört beinahe schon zu ihrem Gewohnt. Intrapreneure sind Visionär und Motor des Innovationsprozesses der Unternehmung.

Unser Unternehmen, die W. L. GORE & ASSOCIATES, Inc., hat von Anfang an versucht, ein Umfeld zu schaffen, in dem Intrapreneure sich entwickeln und erfolgreich wirken können. Ausgangspunkt und Basis ist die von unserem Gründer Bill Gore von Anfang an (1956) praktizierte Firmenphilosophie. In ihr spielen Freiheit und Waterline eine zentrale Rolle. Freiheit heißt für uns: Jeder einzelne kann sich seiner Eignung entsprechend einbringen, seine Ziele selbst wesentlich mitbestimmen und seinen Spielraum entsprechend seinen Resultaten und dem Erfolg seines Teams kontinuierlich vergrößern. Diese Freiheit ist prinzipiell nur durch das Waterline-Prinzip eingeschränkt: Bündlich gesprochen fordert es den Mitarbeiter auf, immer dann seine Kollegen zu konsultieren, wenn er glaubt, mit seinen geplanten Aktionen das Unternehmensschiff unter Wasser anzubringen. In gleicher Richtung wirkt unser Wunsch, hierarchische Strukturen mit Titel und Rängen möglichst zu vermeiden und uns eher durch Selbstverpflichtungen (Commitments) zu organisieren. Grundzüge dafür sind weitgehend autonome Wirke mit maximal 150 bis 200 Mitarbeitern.

Die Motivation zu seinem Tun bezieht der Intrapreneur nicht nur aus seiner Selbstbestätigung und der Anerkennung durch Kollegen und Kunden. Für ihn ist es selbstverständlich, daß er durch seine unternehmerische Tätigkeit am ökonomischen Ergebnis (d.h. am Erfolg aber auch am Mißerfolg) über eine finanzielle Beteiligung am Unternehmen partizipiert.

Der seit mehr als 10 Jahren bestehende GORE Aktienbeteiligungsplan stellt in diesem Zusammenhang einen wichtigen materiellen Baustein in unserem unternehmerischen Umfeld dar. Durch den finanziell großzügig ausgestatteten Plan kann jeder GORE-Mitarbeiter Teilhaber am Gesamtunternehmen werden. Er nimmt damit über sein übliches Einkommen hinaus direkt und auch langfristig am Unternehmenserfolg teil.

Für uns ist weder Intrapreneurship noch Stock Ownership heiligt für sich alleine denkbar. Erst aus dem organischen Zusammenwirken beider unternehmenspolitischer Modelle entsteht jener synergetische Effekt, der neben dem erhofften materiellen Ergebnis auch die ungewöhnlich hohen persönlichen Einsatz als eine sehr stolze und persönlich erfüllende Tätigkeit bestätigt.

Auf der Basis von Kunststoffen entwickeln wir ständig neue Produkte, Herstellungsverfahren und Anwendungsmöglichkeiten. Darunter sind so bekannte wie die GORE-TEX® Bekleidung für Sport, Freizeit und Arbeitsschutz. In vielen Marktsegmenten gehören wir zu den führenden Problemlösern. In der Medizin mit Gefäßprothesen als Ersatz für thrombosierte, kleinkalibrige Arterien, in der Computertechnik und Raumfahrt mit „schmelzen“-Kunststofflaminaten, in der Filtration von Flüssigkeiten und Gasen mit Präzisionsfiltern und Garnen aus PTFE, in der chemischen Industrie mit hochwertigen Dichtungen und Beschichtungen. Wir suchen ständig neue Mitarbeiter. Auf der Suche nach Sie, welche Positionen wir aktuell zu besetzen haben. Wenn Sie denken, der Stil von GORE wäre genau das Richtige für Sie, dann schreiben Sie uns, auch wenn die auf Sie passende Position gerade nicht dabei ist.



W. L. Gore & Co. GmbH

1986 P 17 *
eingetragene Marke der W. L. Gore & Co. GmbH

STOCK OWNER

Abb. 6: Intrapreneurship bei der W. L. Gore & Co GmbH
(Frankfurter Allgemeine Zeitung, 12. 4. 86)

sationskultur wird als die zentrale Größe eingestuft, die die Aktivitäten, die sich in einer Struktur entfalten können, determiniert¹⁰.

Die traditionellen Arbeiten auf dem Gebiet des Innovationsmanagements sind meist dadurch gekennzeichnet, daß das Ausmaß der Innovationsaktivitäten einer Organisation als Funktion individueller, aufgabenspezifischer und struktureller Komponenten gesehen wird. So wird z.B. die These vertreten, daß erst ab einem gewissen Komplexitätsniveau innovatives Verhalten gefordert wird und Lernprozesse in Gang gebracht werden. Innovationen haben Ihre Grundlage dann in der Aktivierung von Potentialen zur Neu-Kombination von Informationseinheiten.

1. Betrachte jede neue, von unten kommende Idee mit Mißtrauen, weil sie neu ist und weil sie von unten kommt.
2. Bestehe darauf, daß Personen, die Deine Zustimmung für eine Aktion benötigen, auch die Zustimmung mehrerer höherer Ebenen einholen müssen.
3. Fordere Abteilungen oder Individuen auf, ihre Vorschläge gegenseitig zu kritisieren. (Das erspart Dir die Mühe des Entscheidens; Du muß nur den Überlebenden belohnen.)
4. Drücke Kritik ungehemmt aus und unterdrücke Lob. (Das hält die Leute unter Druck!)
5. Behandle die Aufdeckung von Problemen als Fehlleistung, damit die Leute nicht auf die Idee kommen, Dich wissen zu lassen, wenn etwas nicht klappt.
6. Kontrolliere alles sorgfältig. Sorge dafür, daß alles was gezählt werden kann, oft gezählt und genau kontrolliert wird.
7. Fülle Entscheidungen zur Reorganisation heimlich und überfalle die Mitarbeiter damit unerwartet. (Auch das hält die Leute unter Druck.)
8. Stelle sicher, daß Informationsnachfrage stets gut begründet wird, und achte darauf, daß Information nicht umsonst zur Verfügung gestellt wird. (Informationen sollen nicht in falsche Hände fallen!)
9. Übertrage im Namen der Delegation auf nachgeordnete Manager vor allem die Verantwortung, Einsparprogramme oder andere bedrohliche Entscheidungen zu realisieren. Und bringe sie dazu, es schnell zu tun.
10. Und vor allem: Vergiß nie, daß Du als Angehöriger der höheren Ebene schon alles Wichtige über dieses Geschäft weißt.

Abb. 7: Zehn Regeln zur Blockierung von Innovationen
(Kieser 1985, S. 357 nach Kanter 1983)

Auch ein NVM versucht diese Potentiale zu pflegen und für die Identifikation und die »Aufzucht« neuer Geschäfte zu nutzen. Man versucht die Wege für konkurrierende Problemhandhabungen zu ebnen und die Selbstdefinition von Aufgaben zu fördern. Dies erhöht die Variabilität der Aufgabenkomplexität.

Aus dieser strukturellen Sichtweise heraus bringt demnach ein NVM kaum etwas Neues gegenüber den Konzepten eines Innovationsmanagements. Neues bringt es dort, wo die Innovation bzw. das »New Venture« als Ergebnis eines Zusammenspiels struktureller Gestaltungselemente und einer geeigneten Gründungsatmosphäre gesehen wird. Dies jedoch ist Ausdruck der jeweiligen Organisationskultur. Die unterneh-

merische Persönlichkeit – als typischer Repräsentant einer solchen Atmosphäre – wird damit zum Kernelement eines kulturell orientierten NVM¹¹. Die Unternehmenskultur wird zur neben der Struktur eigenständigen Erfolgsdeterminanten innovativer Evolutionsprozesse.

Ein NVM, ausgerichtet an den strukturellen Komponenten, wäre in diesem Sinne also eine Arbeit am nachgelagerten Problem. Doch selbst wenn man einmal diese These akzeptiert, bleibt die Frage offen, inwieweit die Organisationskultur in Managementsystemen überhaupt als Steuerungsgröße betrachtet werden kann. Kann – und soll man überhaupt – eine Organisationskultur ändern?¹²

III. Intrapreneurship: ein Konzept zur kulturellen Innovation?

Betrachtet man die Unternehmung als soziales System, so kann behauptet werden, daß die Innovationsfähigkeit einer Organisation auch abhängige Variable eines umfassenden gesellschaftlichen Kontextes ist. Die Entwicklung der Identität¹³ von Unternehmen sieht sich den generellen Veränderungen in den Weltbildern ausgesetzt.

Mit den starken Veränderungen in den Weltauffassungen wird auch die Qualität des Verhaltens von Führungskräften erheblich beeinflusst. Viele Unternehmen nehmen den tiefgreifenden gesellschaftlichen Wertewandel zum Anlaß, ihre Unternehmensphilosophie zu überdenken. Diese ist nämlich Ausdruck der gegenüber der Welt herrschenden Grundhaltung der Mitarbeiter. Die Frage nach dem Sinn bzw. der Sinnhaftigkeit organisatorischen Tuns wird neu und anders gestellt¹⁴. Als neues Paradigma der Weltanpassung populär geworden ist das, was man im allgemeinen Sprachgebrauch unter »New Age« zusammenfaßt¹⁵. Da hier nicht näher darauf eingegangen werden kann, sei nur so viel gesagt, als daß dieses Weltbild Charakteristika aufweist, die für ein NVM wünschenswert erscheinen: relativ autonome Subsysteme, Ermutigung zu systemfremdem Handeln, Entwicklung von Visionen, eine starke Identifikation mit Aufgaben und Ergebnissen usw. Damit liegt es nun nahe, einen solchen Weltbildwandel auf die organisatorische Ebene zu übertragen, bzw. ihn sich für ein NVM zu Nutze zu machen. Dazu könnte es z. B. gehören, daß im Lichte der Inhalte dieses Paradigma bestimmte Teile der Unternehmensphilosophie überdacht und vielleicht sogar in einem Unternehmensleitbild (neu) dokumentiert werden. Eine andere Chance bietet sich hinsichtlich der ein NVM begünstigenden »Gründeratmosphäre«, denn Gründerkulturen sind i. a. sehr stark durch den jeweiligen Zeitgeist, also auch durch die aktuellen Weltbilder, geprägt¹⁶.

Betrachtet man einmal den Entwicklungsverlauf von Organisationskulturen¹⁷, wie er etwa in Abb. 8 dargestellt ist, so ist beobachtbar, daß – beginnend mit dem Tag der Gründung – die Kultur sehr stark durch Person und Vision des Gründers geprägt ist. Dabei ist die Generierung der Kultur kein konzeptionell und bewußt gestalteter Prozeß, sondern eher ein Nebenprodukt der Gründung. Da Gründer i. a. sehr fest umrissene Vorstellungen von dem haben, wie das Unternehmen zu managen ist, sind die Kultur kennzeichnenden Umgangsformen, Maximen, Verhaltensrichtlinien usw. meist weitgehend Derivate dieser (Alltags-)theorien des Gründers. Mit fortschreitendem Entwicklungsverlauf wird die Kultur dann immer mehr zur unabhängigen, das Verhalten der Organisation beeinflussenden Variablen. Damit es zu keinen unerwünschten, die Organisation überdeterminierenden »Verbürokratisierungen« kommt, muß das Kultur-

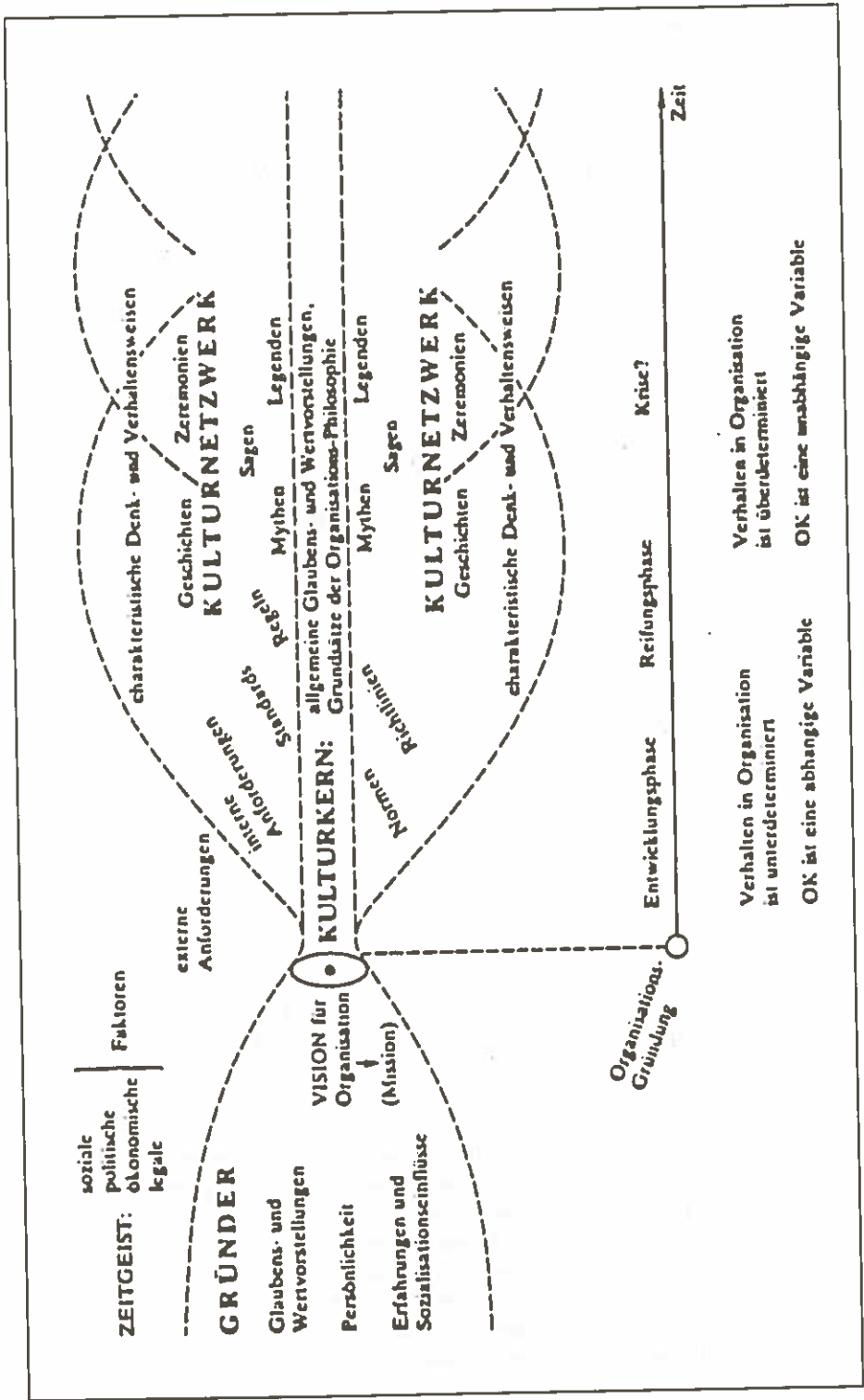


Abb. 8: Entwicklungsverlauf von Organisationskulturen (Sackmann, 1983, S. 399)

netzwerk laufend in Frage gestellt und mit »feindlichen« Kulturen konfrontiert werden, die eventuell auch zu Veränderungen im Kern führen.

Auch wenn es nun einer Organisation insgesamt charakterisierende und verbindende Kultur gibt, dann darf das nicht darüber hinwegtäuschen, daß es innerhalb der Organisation höchst verschiedenartige Subkulturen geben kann, die teilweise als gewünscht erscheinen (Abteilungskulturen im Marketing und in der Produktion) oder aber sich ungeplant herausgebildet haben und mehr oder weniger wechselseitig diffundieren.

Begibt man sich nun in eine Position, in der man die Kultur als abhängige Variable der Organisationsgestaltung betrachtet, so liegt natürlich die Frage auf der Hand, wie man zeitlich versetzt zum Hauptentwicklungsverlauf der Unternehmenskultur immer wieder Gründungszyklen in Subkulturen stimulieren kann. Welches sind dann die Bedingungen für ein Nebeneinanderher unterschiedlich weit ausgeprägter Kulturstadien? Hinsichtlich einer Beantwortung dieser Fragen kommt den Symbolen als Elemente der kulturellen Übertragung eine besondere Bedeutung zu. In diesem Sinne kann dem Unternehmer die Rolle des Schaffens von Symbolen (z. B. Sprache, Mythen und Geschichten, Riten und Rituale) zugeordnet werden und das Problem sind die Möglichkeiten ihrer Übertragung auf andere¹⁸.

Doch welche Möglichkeiten und Konzepte gibt es nun konkret, einen intrasystemischen Kulturwandel, also den Wandel der dominanten Kultur durch Sub- oder Gegenkulturen, zu bewerkstelligen? Hierzu ist zweierlei anzumerken: Zum einen werden die Möglichkeiten äußerst skeptisch beurteilt¹⁹; zum anderen gibt es kaum theoretisch fundierte Ansätze, die Versuche in diese Richtung unternehmen. Eine Möglichkeit zeigt Hinder (1986) mit der Instrumentalisierung der kulturellen Transformation über eine kommunikative Rahmenplanung auf: Ausgehend von der These, daß die Organisationsprinzipien einer Gesellschaft ihre Lernfähigkeit determinieren, müssen sich zur Ausbildung neuartiger Institutionen die Weltbilder ändern. Dabei kommt neuen Ideen eine Schrittmacherfunktion zu, die aber wenig nützt, wenn es nicht gelingt, die neuen Ideen zu ihrer Stabilisierung mit Interessen zu verknüpfen. Auch erwähnenswert ist die schon fast klassische Arbeit von Etzioni²⁰, in der er die »Mobilisierung« neben der »Bedürfnisberücksichtigung« als Kernelement des kulturellen Wandels betrachtet. Dabei sieht er den Mobilisierungsprozeß als Kettenprozeß, was zu der weiter oben schon angesprochenen kulturellen Phasenverschiebung zwischen den Subsystemen führt – je nachdem wie es um das Verhältnis zwischen den Mobilisierten und den Unmobilisierten bestellt steht.

Die erfolgte Aufzählung von Ansätzen zur Befruchtung der New-Venture-Diskussion durch die Diskussion zur Unternehmenskultur ist natürlich bei weitem nicht vollständig. Sie sollte auch lediglich nur Anregungen aufzeigen, daß hier neue Wege gegangen werden können. Diese bedürfen aber noch einer theoretischen Vertiefung. Auch sind diese Konzepte – auch wenn ab und zu von einer »Instrumentalisierung« gesprochen wird – noch weit davon entfernt, als daß sie umfassend anwendbar wären. Trotzdem ist der Kultur-Diskussion mit dem Problemfeld eines NVM vielleicht ein Experimentier- und Anwendungsfeld gegeben, welches die Ergebnisse dieser Diskussion auch für eine anwendungsorientierte Managementlehre nutzbar machen könnte. Das sich hierzu interessant erscheinende Schnittstellen anbieten, sollte dieser Aufsatz zeigen.

Anmerkungen

- 1 Vgl. zum »organizational slack« Weidemann, P.: Das Management des Organizational Slack, München 1983.
- 2 Vgl. Kieser, A.: Die innovative Unternehmung als Voraussetzung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit, in: WiSt 1985, Heft 7, S. 354 – 358.
- 3 Vgl. Schmid, M.: Revitalisierung bürokratischer Unternehmen, München 1986.
- 4 Vgl. z.B. Sweeting, R.: Internal Venture-Management: analytical aspects in: Journal of General Management 1981, S. 34 – 45; und Vesper, K. H.: New Venture strategies, Englewood Cliffs 1980.
- 5 Vgl. Burgelman, R. A.: Managing the new venture division: research findings and implications for strategic management; Stanford University, Research Paper Series No. 663, September 1982; Fast, N. D.: New venture departments, organizing for innovation, in: Industrial Marketing Management 1978, S. 77 – 88; und Roberts, E. B.: New ventures for corporate growth, in: Tushman and Moore (Hersg.), Readings in the management of innovation, Boston usw. 1982, S. 582 – 592.
- 6 Zur Konzeption einer Strategischen Suchfeldanalyse vgl. Müller, G.: Strategische Suchfeldanalyse, Wiesbaden 1986.
- 7 Pinchot, C.: Intrapreneuring, New York 1985.
- 8 Delin, G.: Intrapreneurship: An opportunity for business development in large corporations, The ForeSight Group 1981.
- 9 Kanter, R.: The change masters, London 1983.
- 10 Vgl. auch Kieser, A.: Die Innovative Unternehmung als Voraussetzung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit, a.a.O., S. 355 f.
- 11 Solche unternehmerische Eigenschaften sind z.B. die Leistungsorientierung, in- und externe Kontrolle, Autonomiestreben und Visionshaftigkeit. Vgl. zu einem Überblick über diese Diskussion im Zusammenhang zu einem NVM Schmid, M.: Revitalisierung bürokratischer Unternehmen, a.a.O., S. 101 ff.
- 12 Diese Frage ist Titel eines Aufsatzes von Schein, E. H.: Soll und kann man Organisationskulturen verändern? Organisationsentwicklung vor neuen Fragestellungen, in: gdi impuls 1984, S. 31 – 43. Vgl. auch den Beitrag von Schreyögg in diesem Band.
- 13 Der Begriff der »Unternehmensidentität« wird hier i.S. von Weber, J.: Unternehmensidentität und unternehmenspolitische Rahmenplanung, München 1985, so definiert, daß er strukturell dem der »Unternehmenskultur« sehr nahe kommt.
- 14 Vgl. näher dazu Kirsch, W.: Evolutionäres Management und okzidentaler Rationalismus, in: Probst, G./Siegwart, H. (Hrsg.), Integriertes Management, Bern 1984, S. 331 – 350.
- 15 Damit ist eine systemisch-evolutionäre Sichtweise und ein kosmozentrisches Weltbild verbunden. Vgl. z.B. Capra, F.: Wendezeit, Bausteine für ein neues Weltbild, Bern usw. 1982.
- 16 Vgl. Schein, E. H.: Soll und kann man Organisationskulturen verändern? Organisationsentwicklung vor neuen Fragestellungen, a.a.O., S. 36.
- 17 Vgl. Sackmann, S.: Organisationskultur: Die unsichtbare Einflußgröße, in: Gruppendynamik – Zeitschrift für angewandte Sozialwissenschaft 1983, S. 393 – 406.
- 18 Vgl. z.B. Pettigrew, A. M.: On studying organizational culture, in: Administrative Science Quarterly 1979, S. 570 – 580; und Staerke, R.: Wechselwirkungen zwischen Organisationskultur und Organisationsstruktur, in: Probst, G./Siegwart, H. (Hrsg.), Integriertes Management, Bern 1984, S. 529 – 544.
- 19 Vgl. z.B. Röpke, J.: Primitive Wirtschaft, Kulturwandel und die Diffusion von Neuerungen, Tübingen 1970, S. 95 und eingeschränkt Schein, E. H.: Coming to a new awareness of organizational culture, in: Sloan Management Review 1984, Winter, S. 3 – 16; Schein E. H.: Soll und kann man Organisationskulturen verändern? Organisationsentwicklung vor neuen Fragestellungen, a.a.O.