

Inhaltsübersicht

Inhaltsübersicht	IX
Inhaltsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XIX
Tabellenverzeichnis	XXIII
Abkürzungsverzeichnis	XXV
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation	1
1.2 Problem und Fragestellung	3
1.3 Ziel der Arbeit	5
1.4 Methodik der Arbeit	6
1.5 Gang der Untersuchung	8
2. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen	11
2.1 Innovationsbegriff	11
2.2 Innovationsbarrieren	21
2.3 Reife Großunternehmung	23
2.4 Internal Corporate Venturing	26
2.5 Konzeptioneller Bezugsrahmen der Arbeit	31
3. Innovationsbarrieren	33
3.1 Barrierenrelevanz und Systematisierungsansätze	33
3.2 Innovationsbarrieren auf der Ebene des Individuums	50
3.3 Innovationsbarrieren auf der Ebene der Organisation	81
3.4 Erweiterung des Bezugsrahmens als Ergebnis der Barrierendiskussion	115
4. Internal Corporate Venturing	119
4.1 Grundlagen, Ziele und Entwicklung des Internal Corporate Venturing	119
4.2 Intrapreneuring - Überwindung von Innovationsbarrieren auf der Ebene des Individuums	135
4.3 Internes Venture Management - Überwindung von Innovationsbarrieren auf der Ebene der Organisation	168
4.4 Internal Corporate Venturing als integriertes Management-Konzept	208

4.5 Erweiterung des Bezugsrahmens als Ergebnis der Internal Corporate Venturing-Diskussion.....	225
5. Explorative Untersuchung	227
5.1 Methodik und Ablauf der empirischen Erhebung.....	227
5.2 Ausprägungen interner Innovationsbarrieren bei radikalen Innovationsvorhaben....	233
5.3 Verbreitungsgrad und Ausprägung des Internal Corporate Venturing	257
5.4 Erfolg des Internal Corporate Venturing	287
5.5 Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse	298
6. Kritische Würdigung realisierter Konzepte und Rekapitulation der getroffenen Modellannahmen	303
6.1 Kritische Würdigung der realisierten Konzepte	303
6.2 Rekapitulation der Modellannahmen.....	308
7. Ausblick.....	315
Anhang.....	319
Literaturverzeichnis	337

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht.....	IX
Inhaltsverzeichnis.....	XI
Abbildungsverzeichnis	XIX
Tabellenverzeichnis.....	XXIII
Abkürzungsverzeichnis.....	XXV
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation	1
1.2 Problem und Fragestellung.....	3
1.3 Ziel der Arbeit	5
1.4 Methodik der Arbeit	6
1.5 Gang der Untersuchung.....	8
2. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen	11
2.1 Innovationsbegriff	11
2.1.1 Objektbezogener Innovationsbegriff.....	12
2.1.1.1 Subjektive versus objektive Neuerung	12
2.1.1.2 Wirkung der Neuerung.....	13
2.1.1.3 Arten betrieblicher Innovationen.....	15
2.1.2 Prozessualer Innovationsbegriff	17
2.1.2.1 Ganzheitliches Verständnis versus Phasenbetrachtung.....	17
2.1.2.2 Phaseinteilung des Innovationsprozesses	18
2.1.3 Präzisierung des Begriffs der radikalen Produktinnovation.....	20
2.2 Innovationsbarrieren.....	21
2.2.1 Erste Abgrenzung innovationshemmender Faktoren	21
2.2.2 Grundlegende Definition des Innovationsbarrierenbegriffs.....	22
2.3 Reife Großunternehmung.....	23
2.3.1 Organisationsbegriff.....	23
2.3.2 Reife Großunternehmung als Gegenstand der Unternehmensentwicklung.....	24
2.4 Internal Corporate Venturing	26

2.4.1	Abgrenzung von Venture Management, Intrapreneuring und Internal Corporate Venturing	27
2.4.2	Internal Corporate Venturing-Definition	29
2.5	Konzeptioneller Bezugsrahmen der Arbeit.....	31
3.	Innovationsbarrieren	33
3.1	Barrierenrelevanz und Systematisierungsansätze.....	33
3.1.1	Bedeutung und Auswirkungen von Innovationsbarrieren	34
3.1.1.1	Empirische Barrieren-Evidenz.....	34
3.1.1.2	Wirkungen innovationshemmender Faktoren.....	39
3.1.2	Systematisierung und Eingrenzung der Innovationsbarrieren-Diskussion	41
3.1.2.1	Art des Widerstandes	41
3.1.2.2	Ort des Widerstandes	43
3.1.2.3	Phasen des Widerstandes	46
3.1.2.4	Erweiterte Innovationsbarrierendefinition	49
3.2	Innovationsbarrieren auf der Ebene des Individuums	50
3.2.1	Persönlichkeitsmerkmale und Bedürfnisstrukturen als Determinanten personaler Innovationsbarrieren	54
3.2.1.1	Persönlichkeitsmerkmale	54
3.2.1.2	Bedürfnisstrukturen	56
3.2.2	Fähigkeitsbarrieren	57
3.2.2.1	Wissensbarrieren.....	58
3.2.2.2	Funktionsbarrieren.....	62
3.2.3	Willensbarrieren.....	64
3.2.3.1	Intentionale Komponente.....	64
3.2.3.2	Affektive Komponente	68
3.2.4	Zusammenhang von Fähigkeits- und Willensbarrieren	72
3.2.5	Wirkung personaler Innovationsbarrieren auf den Innovationsprozeß.....	74
3.2.5.1	Widerstände in der Ideenphase	74
3.2.5.2	Widerstände in der Aufbauphase	76
3.2.5.3	Widerstände in der Marktphase	79
3.2.5.4	Annahmen zur Dynamik personaler Innovationsbarrieren	80
3.3	Innovationsbarrieren auf der Ebene der Organisation	81
3.3.1	Innovation und Organisation	81
3.3.1.1	Strukturdimensionen der Organisation	81
3.3.1.2	Idealtypische Organisationsstrukturen reifer Großunternehmen - phasenübergreifender Ansatz	84

3.3.1.3	Phasenspezifische Wirkung der Strukturdimensionen reifer Großunternehmen auf den Innovationsprozeß	87
3.3.2	Innovationshemmende Wirkung der Organisationsstrukturen reifer Großunternehmen	92
3.3.2.1	Spezialisierungsbarrieren	92
3.3.2.2	Formalisierungsbarrieren	96
3.3.2.3	Konfigurationsbarrieren	97
3.3.2.4	Delegationsbarrieren	100
3.3.2.5	Koordinationsbarrieren	103
3.3.3	Wirkung organisatorischer Innovationsbarrieren auf den Innovationsprozeß	109
3.3.3.1	Widerstände in der Ideenphase	109
3.3.3.2	Widerstände in der Aufbauphase	111
3.3.3.3	Widerstände in der Marktphase	113
3.3.3.4	Annahmen zur Dynamik organisatorischer Innovationsbarrieren	114
3.4	Erweiterung des Bezugsrahmens als Ergebnis der Barrierendiskussion	115
4.	Internal Corporate Venturing	119
4.1	Grundlagen, Ziele und Entwicklung des Internal Corporate Venturing	119
4.1.1	Potentialkombination als Grundansatz des Corporate Venturing	120
4.1.2	Ziele des Internal Corporate Venturing	123
4.1.3	Entwicklung in der Literatur und der Unternehmenspraxis	127
4.1.3.1	Entwicklung des Ansatzes in der Literatur	127
4.1.3.2	Entwicklung in der Unternehmenspraxis	130
4.2	Intrapreneuring - Überwindung von Innovationsbarrieren auf der Ebene des Individuums	135
4.2.1	Theoretische Grundlagen und Ansätze im Überblick	136
4.2.1.1	Grundlegende Begrifflichkeiten und Begründungsansatz	136
4.2.1.2	Wesentliche Intrapreneuring-Ansätze	137
4.2.2	Unternehmerpersönlichkeit als Kernelement des Intrapreneuring	143
4.2.2.1	Entrepreneur als Vorbild des Intrapreneurs	144
4.2.2.2	Charakteristika des Intrapreneurs und seine Rolle im Innovationsprozeß	145
4.2.2.3	Identifikation und Auswahl von Intrapreneuren	149
4.2.3	Instrumente zur Überwindung von Fähigkeitsbarrieren - Mitarbeiterbefähigung	150
4.2.3.1	Qualifikationsprogramme	150

4.2.3.2	Kommunikationsstruktur	152
4.2.3.3	Ressourcenverfügbarkeit	153
4.2.3.4	Personale Fördersysteme	157
4.2.4	Instrumente zur Überwindung von Willensbarrieren	158
4.2.4.1	Commitment als tragendes Prinzip	158
4.2.4.2	Anreizsysteme	159
4.2.4.3	Fehlertoleranz	165
4.2.5	Barrierenwirkung und Bewertung des Intrapreneuring-Ansatzes	166
4.2.5.1	Barrierenwirkung	166
4.2.5.2	Bewertung	167
4.3	Internes Venture Management - Überwindung von Innovationsbarrieren auf der Ebene der Organisation	168
4.3.1	Theoretische Grundlagen und Ansätze im Überblick	168
4.3.1.1	Begründungsansatz	168
4.3.1.2	Einordnung des Untersuchungsgegenstandes innerhalb der Venture Management-Literatur	169
4.3.2	Abgrenzung der Strukturformen des internen Venture Managements	175
4.3.2.1	Kriterienkatalog	175
4.3.2.2	Strukturformen der Venture-Einheit	178
4.3.2.3	Strukturformen der Venture Management- Unterstützungsfunktion	188
4.3.2.4	Zusammenfassende Betrachtung der Strukturformen des Venture Managements und Typologisierung	192
4.3.3	Ausgestaltung der Venture Management-Ansätze zur Überwindung der Strukturbarrieren	194
4.3.3.1	Überwindung von Spezialisierungsbarrieren	194
4.3.3.2	Überwindung von Formalisierungsbarrieren	195
4.3.3.3	Überwindung von Konfigurationsbarrieren	196
4.3.3.4	Überwindung von Delegationsbarrieren	197
4.3.3.5	Überwindung von Koordinationsbarrieren	197
4.3.4	Auswahl der Venture Management-Instrumente	199
4.3.4.1	Der Ansatz von Roberts	200
4.3.4.2	Der Ansatz von Burgelman	202
4.3.5	Barrierenwirkung und Bewertung des Venture Management-Ansatzes	204
4.3.5.1	Barrierenwirkung	204
4.3.5.2	Bewertung	207
4.4	Internal Corporate Venturing als integriertes Management-Konzept	208

4.4.1	Zusammenführung von Bottom-up- und Top-down-Initiativen als Grundlage des Internal Corporate Venturing	209
4.4.1.1	Zusammenwirken von strategischem Verhalten, Unternehmenskontext und Strategiekonzept	209
4.4.1.2	Strategische Aktivitäten im Prozeß des Internal Corporate Venturing	211
4.4.2	Gestaltung der Schnittstellen zwischen innovativem und operativem System	212
4.4.2.1	Schnittstellen der Venture-Einheit zu operativen Geschäftsbereichen	213
4.4.2.2	Schnittstellen der Venture-Einheit zur Unternehmensführungsebene	215
4.4.3	Erweitertes Prozeßmodell des Internal Corporate Venturing	216
4.4.3.1	Ausgestaltung der Ideenphase	217
4.4.3.2	Ausgestaltung der Aufbauphase	220
4.4.3.3	Ausgestaltung der Marktphase	223
4.5	Erweiterung des Bezugsrahmens als Ergebnis der Internal Corporate Venturing-Diskussion	225
5.	Explorative Untersuchung	227
5.1	Methodik und Ablauf der empirischen Erhebung	227
5.1.1	Konzeptionelle Grundlagen	227
5.1.2	Abgrenzung des empirischen Forschungsfeldes und Auswahl der Stichprobe	229
5.1.3	Durchführung der Erhebung und Auswertungsmethoden	231
5.2	Ausprägungen interner Innovationsbarrieren bei radikalen Innovationsvorhaben	233
5.2.1	Allgemeine Erkenntnisse zum Gesamtniveau der Barrierenausprägung	234
5.2.1.1	Barrierenausprägung und -dynamik	235
5.2.1.2	Besondere Abhängigkeiten	237
5.2.2	Innovationsbarrieren auf der Ebene des Individuums	241
5.2.2.1	Überprüfung der Modellannahmen	241
5.2.2.2	Diskussion der Hauptbarrieren und -barrierenverläufe	244
5.2.3	Innovationsbarrieren auf der Ebene der Organisation	246
5.2.3.1	Überprüfung der Modellannahmen	246
5.2.3.2	Überprüfung klassischer Barrierenhypothesen	250
5.2.3.3	Diskussion der Hauptbarrieren und -barrierenverläufe	251

5.2.4	Diskussion der empirischen Barrierenbefunde	253
5.3	Verbreitungsgrad und Ausprägung des Internal Corporate Venturing	257
5.3.1	Ausrichtung der Internal Corporate Venturing-Aktivitäten und Erfahrungshintergrund der Stichprobe.....	257
5.3.1.1	Beweggründe zur Aufnahme von Internal Corporate Venturing.....	257
5.3.1.2	Mit dem Venturing-Ansatz verfolgte Innovationen.....	260
5.3.1.3	Erfahrungshintergrund	262
5.3.2	Einsatz von Intrapreneuring-Instrumenten	264
5.3.2.1	Ansätze des Intrapreneuring	265
5.3.2.2	Spezielle Instrumente zur Überwindung von Fähigkeitsbarrieren	266
5.3.2.3	Spezielle Instrumente zur Überwindung von Willensbarrieren.....	267
5.3.3	Einsatz von Venture Management-Instrumenten	270
5.3.3.1	Spezielle Instrumente zur Überwindung der Strukturbarrieren.....	277
5.3.4	Kombination von Venture Management und Intrapreneuring im Rahmen eines systematischen Internal Corporate Venturing.....	281
5.3.4.1	Integration von Bottom-up-Initiativen in den Prozeß der geplanten Unternehmensentwicklung.....	281
5.3.4.2	Kombination der Instrumente	282
5.3.4.3	Gestaltung des Internal Corporate Venturing-Prozesses und der Schnittstellenebene	283
5.3.4.4	Flankierende Instrumente des externen Venture Managements	286
5.4	Erfolg des Internal Corporate Venturing	287
5.4.1	Anmerkungen zur Erfolgsmessung.....	287
5.4.2	Allgemeine Erfolgsmaßstäbe	289
5.4.2.1	Finanzielle und strategische Zielerreichung	289
5.4.2.2	Zukünftiges Engagement	293
5.4.3	Barrierenwirkung	294
5.4.3.1	Wirkung auf personale Innovationsbarrieren	294
5.4.3.2	Wirkung auf organisatorische Innovationsbarrieren.....	296
5.5	Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse	298

6. Kritische Würdigung realisierter Konzepte und Rekapitulation der getroffenen Modellannahmen	303
6.1 Kritische Würdigung der realisierten Konzepte	303
6.2 Rekapitulation der Modellannahmen	308
6.2.1 Implikationen der Empirie für das Modell interner Innovationsbarrieren	308
6.2.2 Implikationen der Empirie für das Internal Corporate Venturing- Prozeßmodell.....	309
6.2.3 Abschließende Beurteilung des Internal Corporate Venturing als Ansatz zur Überwindung interner Innovationsbarrieren.....	312
7. Ausblick	315
Anhang	319
Literaturverzeichnis.....	337

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1:	Wertanalyse nach Industrien - Europa 1998.....	2
Abbildung 1.2:	Nachholbedarf Deutschlands bei radikalen Innovationen	4
Abbildung 1.3:	Gang der Untersuchung	10
Abbildung 2.1:	Innovationsprozeß	19
Abbildung 2.2:	Lebensphasenmodell nach Gomez / Zimmermann	24
Abbildung 2.3:	Abgrenzung des Internal Corporate Venturing	30
Abbildung 2.4:	Konzeptioneller Bezugsrahmen.....	31
Abbildung 3.1:	Gründe für das Scheitern von Innovationsprojekten	37
Abbildung 3.2:	Wirkung personaler und organisatorischer Innovationsbarrieren	49
Abbildung 3.3:	Schematisierung der Innovationsbarrieren auf der Ebene des Individuums	53
Abbildung 3.4:	Hierarchie menschlicher Bedürfnisse	57
Abbildung 3.5:	Die Hemmnispyramide	73
Abbildung 3.6:	Modellannahmen zu phasenspezifischen Ausprägungen personaler Innovationsbarrieren	80
Abbildung 3.7:	Machine Bureaucracy	86
Abbildung 3.8:	Divisionalized Form	87
Abbildung 3.9:	Resistance and Stages of Organization Innovation Decision Making.....	89
Abbildung 3.10:	Modellannahmen zur phasenspezifische Ausprägung organisatorischer Innovationsbarrieren	115
Abbildung 3.11:	Bezugsrahmen - erweitert um Barrierenmodell.....	117
Abbildung 4.1:	Die Rolle des Intrapreneurs im Innovationsprozeß	148
Abbildung 4.2:	Herausforderungen bei der Ausgestaltung eines Intrapreneuring-Anreizsystems	164
Abbildung 4.3:	Barrierenwirkung der Intrapreneuring-Instrumente im Innovationsprozeß	166
Abbildung 4.4:	Alternative Klassifikation der Strukturformen des Venture Managements.....	170
Abbildung 4.5:	Ansätze des internen Venture Managements.....	192
Abbildung 4.6:	Segregationsgrad als Lösung der Innovationsbarrierenproblematik	193
Abbildung 4.7:	Lernfelder der Unternehmung	201
Abbildung 4.8:	Optimum Entry Strategy.....	202
Abbildung 4.9:	Gestaltungsalternativen des Internal Corporate Venturing	203
Abbildung 4.10:	Venture Management-Strukturformen zur Überwindung des „organisatorischen Dilemmas“	205

Abbildung 4.11:	Barrierenwirkung der Ausgestaltung von Venture Management-Instrumenten im Innovationsprozeß.....	206
Abbildung 4.12:	Interaktionsmodell des strategischen Verhaltens, der Struktur und der Unternehmensstrategie	210
Abbildung 4.13:	Prozeßmodell des Internal Corporate Venturing	211
Abbildung 4.14:	Erweitertes Prozeßmodell des Internal Corporate Venturing	217
Abbildung 4.15:	Systematischer Prozeß zur Ideensammlung und -bewertung im Rahmen des ICV	219
Abbildung 4.16:	Venturing-Prozeß bei Nokia	223
Abbildung 4.17:	Bezugsrahmen erweitert um das Internal Corporate Venturing.....	226
Abbildung 5.1:	Durchführung der Vorstudie	230
Abbildung 5.2:	Grundgesamtheit der Erhebung und Auswahl der Stichprobe.....	231
Abbildung 5.3:	Aggregierte Innovationsbarrierenausprägung	235
Abbildung 5.4:	Branchenspezifische Barrierenausprägung	238
Abbildung 5.5:	Barrierenausprägung von Industrieunternehmen in Abhängigkeit der F&E-Intensität.....	239
Abbildung 5.6:	Barrierenausprägung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße.....	240
Abbildung 5.7:	Personale Innovationsbarrieren - Modellannahmen und empirische Ergebnisse	242
Abbildung 5.8:	Personale Innovationsbarrieren	245
Abbildung 5.9:	Dynamik personaler Hauptbarrieren	246
Abbildung 5.10:	Organisatorische Innovationsbarrieren - Modellannahmen und empirische Ergebnisse.....	247
Abbildung 5.11:	Organisatorische Innovationsbarrieren	252
Abbildung 5.12:	Organisatorische Innovationsbarrieren - Modellannahmen und empirische Ergebnisse.....	253
Abbildung 5.13:	Modellannahmen vor dem Hintergrund der empirischen Ergebnisse.....	255
Abbildung 5.14:	Phasenspezifische Hauptbarrieren	256
Abbildung 5.15:	Mit der Aufnahme der ICV-Aktivitäten ursprünglich verfolgte Ziele	258
Abbildung 5.16:	Zielausprägung primär strategischer versus finanzieller Ziele bei der Aufnahme der ICV-Aktivitäten	259
Abbildung 5.17:	Mit dem Venturing verfolgte Innovationsarten	261
Abbildung 5.18:	Bezug der Venture-Projekte zum Kerngeschäft.....	262
Abbildung 5.19:	Branchenspezifische Venturing-Erfahrung.....	263
Abbildung 5.20:	Durchschnittliches Investitionsvolumen pro Venture.....	264
Abbildung 5.21:	Initiativen zur Förderung einer speziellen Innovationskultur	265
Abbildung 5.22:	Rekrutierung von Intrapreneuren	267

Abbildung 5.23:	Ausprägung der Anreizsystem - Muttergesellschaft vs. Venture-Einheit	268
Abbildung 5.24:	Rückkehrmöglichkeiten bei Scheitern des Innovationsvorhabens	269
Abbildung 5.25:	Aufteilung der Stichprobe nach ICV-Ansatz.....	271
Abbildung 5.26:	Verbreitungsgrad von ICV-Methoden nach Branchen	272
Abbildung 5.27:	Branchenspezifischer Venturing-Ansatz	274
Abbildung 5.28:	Prozentualer Anteil der Unternehmen, die Strukturformen regelmäßig einsetzen	275
Abbildung 5.29:	Organisatorische Einbindung der Venture Management- Unterstützungsfunktion	276
Abbildung 5.30:	Autonomie der Venture-Einheiten.....	279
Abbildung 5.31:	Ausprägung von Intrapreneuring-Ansätzen - kultiviertes vs. organisches Wachstum	283
Abbildung 5.32:	Unterstützung des ICV durch Methoden des externen Venture Managements	286
Abbildung 5.33:	Dynamische Zielverschiebung mit zunehmender Laufzeit des ICV- Programms	292
Abbildung 5.34:	Zukünftiges ICV-Engagement.....	293

Tabellenverzeichnis

Tabelle 3.1:	Fallbeispiele zur Auswirkung von radikalen Innovationen auf reife Großunternehmen.....	36
Tabelle 3.2:	Ansätze ausgewählter Autoren zur Systematisierung von Innovationsbarrieren.....	45
Tabelle 3.3:	Mechanistische vs. organische Ausprägung der Strukturdimensionen	84
Tabelle 3.4:	Organisation und Innovationsprozeß - Hypothesen zu förderlichen Ausprägungen organisatorischer Dimensionen	91
Tabelle 3.5:	Innovationsfeindlichkeit des Controlling bei radikalen Innovationen: Vergleich zweier Innovationsprojekte bei Xerox Parc.....	106
Tabelle 4.1:	Entwicklungspotentiale reifer Großunternehmen und junger Gründungseinheiten	120
Tabelle 4.2:	Ziele des internen Venture Managements in Europa.....	125
Tabelle 4.3:	Deutsche Konzerne mit CVC-Aktivitäten	134
Tabelle 4.4:	Gebote für den Intrapreneur	138
Tabelle 4.5:	Freiheitsfaktoren	139
Tabelle 4.6:	Characteristics of an Intrapreneurial Environment.....	140
Tabelle 4.7:	Workshopinhalte des ForeSight-Programms.....	142
Tabelle 4.8:	Nine Work Strategies for Knowledge Workers.....	151
Tabelle 4.9:	Grundlegende Klassifizierung der Formen des Venture Managements im Rahmen dieser Arbeit.....	174
Tabelle 4.10:	Strukturinkompatibilitäten zwischen Mutterorganisation und Venture-Einheit	213
Tabelle 5.1:	Gesamtniveauverlauf des Widerstandes (n=27).....	237
Tabelle 5.2:	Ergebnis zur Hypothese des organisatorischen Dilemma nach Wilson (n=27)	250
Tabelle 5.3:	Ergebnis zur Hypothese Zaltmans (n=27)	251
Tabelle 5.4:	Barrierenwirkung des ICV auf der Ebene des Individuums.....	295
Tabelle 5.5:	Barrierenwirkung des ICV auf der Ebene der Organisation.....	297