

Absorptive Capacity –

Eine empirische Analyse bewährter Praktiken und
auftretender Barrieren

Inaugural-Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität
Berlin

Vorgelegt von

Diplom-Kaufmann

Christoph Kosanke

Berlin, 2014

Erstgutachter: Prof. G. Schreyögg, Freie Universität Berlin

Zweitgutachter: Prof. T. Mellewigt, Freie Universität Berlin

Tag der Disputation: 18.05.2015

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich mich noch keinem Promotionsverfahren unterzogen oder um Zulassung zu einem solchen beworben habe, und die Dissertation in der gleichen oder einer anderen Fassung bzw. Überarbeitung einer anderen Fakultät, einem Prüfungsausschuss oder einem Fachvertreter an einer anderen Hochschule nicht bereits zur Überprüfung vorgelegen hat.

Andere als die im Text angegebenen Hilfsmittel und Quellen habe ich nicht verwendet. Auf dieser Grundlage habe ich die vorliegende Dissertation selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe verfasst.

Berlin,

(Datum)

Unterschrift:

Christoph Kosanke

Inhaltsübersicht

| | |
|---|------------|
| Erklärung..... | 3 |
| Inhaltsübersicht..... | 4 |
| Inhaltsverzeichnis..... | 6 |
| Abbildungsverzeichnis..... | 13 |
| Tabellenverzeichnis..... | 15 |
| Abkürzungsverzeichnis | 16 |
| 1 Einleitung | 17 |
| 1.1 Problemstellung und Relevanz..... | 17 |
| 1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen..... | 22 |
| 1.3 Aufbau der Arbeit..... | 25 |
| 2 Grundlagen und Begriffsklärungen..... | 30 |
| 2.1 Absorptive Capacity | 30 |
| 2.2 Konstrukte zur Erfassung der Absorptive Capacity..... | 64 |
| 2.3 Formulierung des konzeptionellen Bezugsrahmens zur Erfassung der Absorptionspraktiken und -barrieren | 102 |
| 2.4 Zusammenfassung Grundlagen und Begriffsklärungen..... | 115 |
| 3 Forschungsdesign | 117 |
| 3.1 Fallstudienanalyse als gewählte Forschungsstrategie | 117 |
| 3.2 Einordnung der Fallstudienanalyse in den Forschungsprozess..... | 120 |
| 3.3 Gewähltes Vorgehen bei der Fallstudienanalyse | 131 |
| 3.4 Wissenschaftliche Güte der Datenerhebung und -analyse | 154 |
| 3.5 Zusammenfassung Forschungsdesign | 161 |

| | |
|---|------------|
| 4 Ergebnisse der Fallstudien | 165 |
| 4.1 Fallstudie A | 165 |
| 4.2 Fallstudie B | 188 |
| 4.3 Fallstudie C | 191 |
| 4.4 Fallstudie D | 196 |
| 4.5 Fallstudie E | 200 |
| 4.6 Fallstudie F | 201 |
| 4.7 Fallstudie G | 206 |
| 4.8 Fallstudie H | 214 |
| 4.9 Fallstudie I | 218 |
| 4.10 Fallstudie J | 223 |
| 4.11 Zusammenfassung Ergebnisse der Fallstudien | 227 |
| 5 Ergebnisse der fallstudienübergreifenden Analyse..... | 230 |
| 5.1 Ermittelte Absorptionsroutinen und -praktiken..... | 230 |
| 5.2 Ermittelte Absorptionsbarrieren (Kategorie 5)..... | 346 |
| 6 Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen..... | 405 |
| 6.1 Allgemeine Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen..... | 405 |
| 6.2 Spezielle Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen..... | 411 |
| 7 Schlussbetrachtung und Ausblick..... | 435 |
| 7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse | 435 |
| 7.2 Limitationen der Arbeit und weiterer Forschungsbedarf | 441 |
| Anhang | 445 |
| Literaturverzeichnis..... | 448 |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Erklärung..... | 3 |
| Inhaltsübersicht..... | 4 |
| Inhaltsverzeichnis..... | 6 |
| Abbildungsverzeichnis..... | 13 |
| Tabellenverzeichnis..... | 15 |
| Abkürzungsverzeichnis | 16 |
| 1 Einleitung | 17 |
| 1.1 Problemstellung und Relevanz..... | 17 |
| 1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen..... | 22 |
| 1.3 Aufbau der Arbeit..... | 25 |
| 2 Grundlagen und Begriffsklärungen..... | 30 |
| 2.1 Absorptive Capacity | 30 |
| 2.1.1 Konzepte der Absorptive Capacity..... | 31 |
| 2.1.1.1 Das klassische Konzept von Cohen und Levinthal..... | 31 |
| 2.1.1.2 Das Konzept von Zahra und George | 33 |
| 2.1.1.3 Die Überarbeitung von Todorova und Durisin | 35 |
| 2.1.1.4 Diskussion der Konzepte | 37 |
| 2.1.2 Determinanten der Absorptive Capacity | 41 |
| 2.1.2.1 Interne Determinanten | 42 |
| 2.1.2.2 Externe Determinanten | 48 |
| 2.1.3 Wirkungen der Absorptive Capacity | 53 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 2.1.4 | Absorptionsbarrieren: Ein Definitionsversuch | 57 |
| 2.1.5 | Zwischenfazit Absorptive Capacity | 60 |
| 2.2 | Konstrukte zur Erfassung der Absorptive Capacity | 64 |
| 2.2.1 | Dynamische Fähigkeiten | 65 |
| 2.2.1.1 | Theoretische Herkunft | 65 |
| 2.2.1.2 | Charakteristika organisationaler Fähigkeiten | 68 |
| 2.2.1.3 | Definition dynamischer Fähigkeiten..... | 71 |
| 2.2.2 | Organisationale Routinen | 76 |
| 2.2.2.1 | Routinen als Programme..... | 77 |
| 2.2.2.2 | Routinen als kollektive Verhaltensmuster | 79 |
| 2.2.2.3 | Routinen als Praktiken..... | 85 |
| 2.2.2.4 | Gegenüberstellung der Routinekonzepte..... | 89 |
| 2.2.3 | Eignung der Konstrukte zur Erfassung der Absorptive Capacity | 93 |
| 2.2.4 | Zwischenfazit Konstrukte zur Erfassung der Absorptive Capacity | 98 |
| 2.3 | Formulierung des konzeptionellen Bezugsrahmens zur Erfassung der Absorptionspraktiken und -barrieren | 102 |
| 2.3.1 | Akquisitionsroutinen und -praktiken (Kategorie 1) | 106 |
| 2.3.2 | Assimilationsroutinen und -praktiken (Kategorie 2)..... | 107 |
| 2.3.3 | Transformationsroutinen und -praktiken (Kategorie 3) | 108 |
| 2.3.4 | Exploitationsroutinen und -praktiken (Kategorie 4)..... | 109 |
| 2.3.5 | Absorptionsbarrieren (Kategorie 5)..... | 110 |
| 2.3.6 | Zwischenfazit konzeptioneller Bezugsrahmen..... | 112 |
| 2.4 | Zusammenfassung Grundlagen und Begriffsklärungen..... | 115 |

| | |
|--|------------|
| 3 Forschungsdesign | 117 |
| 3.1 Fallstudienanalyse als gewählte Forschungsstrategie | 117 |
| 3.2 Einordnung der Fallstudienanalyse in den Forschungsprozess | 120 |
| 3.2.1 Forschungsphilosophie | 121 |
| 3.2.2 Forschungsansatz..... | 123 |
| 3.2.3 Forschungsziel..... | 124 |
| 3.2.4 Forschungsstrategie | 124 |
| 3.2.5 Methodenumfang..... | 126 |
| 3.2.6 Zeithorizont | 127 |
| 3.2.7 Erhebungsmethoden | 128 |
| 3.3 Gewähltes Vorgehen bei der Fallstudienanalyse | 131 |
| 3.3.1 Auswahl der Fallunternehmen..... | 131 |
| 3.3.1.1 Festlegung von Kriterien der Fallauswahl | 132 |
| 3.3.1.2 Durchführung der Fallauswahl | 140 |
| 3.3.2 Datenerhebung..... | 142 |
| 3.3.2.1 Konstruktion der Interviewleitfäden..... | 142 |
| 3.3.2.2 Auswahl der Gesprächspartner | 143 |
| 3.3.2.3 Durchführung der Interviews..... | 144 |
| 3.3.2.4 Vorbereitende Durchführung zweier Pilotstudien | 147 |
| 3.3.3 Datenanalyse..... | 149 |
| 3.3.3.1 Zusammenstellung des Kategoriensystems | 151 |
| 3.3.3.2 Materialdurchlauf und Extraktion..... | 152 |
| 3.3.3.3 Aufbereitung der Ergebnisse | 153 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 3.4 | Wissenschaftliche Güte der Datenerhebung und -analyse | 154 |
| 3.4.1 | Konstruktvalidität | 155 |
| 3.4.2 | Interne Validität | 157 |
| 3.4.3 | Externe Validität | 157 |
| 3.4.4 | Reliabilität | 159 |
| 3.5 | Zusammenfassung Forschungsdesign | 161 |
| 4 | Ergebnisse der Fallstudien | 165 |
| 4.1 | Fallstudie A | 165 |
| 4.1.1 | Vorstellung des Unternehmens | 165 |
| 4.1.2 | Beschreibung des Absorptionsprozesses | 166 |
| 4.1.3 | Ermittelte Absorptionsbarrieren | 180 |
| 4.1.3.1 | Strukturelle Absorptionsbarrieren | 180 |
| 4.1.3.2 | Kulturelle Absorptionsbarrieren | 183 |
| 4.1.4 | Zwischenfazit | 186 |
| 4.2 | Fallstudie B | 188 |
| 4.3 | Fallstudie C | 191 |
| 4.4 | Fallstudie D | 196 |
| 4.5 | Fallstudie E | 200 |
| 4.6 | Fallstudie F | 201 |
| 4.7 | Fallstudie G | 206 |
| 4.8 | Fallstudie H | 214 |
| 4.9 | Fallstudie I | 218 |
| 4.10 | Fallstudie J | 223 |

| | |
|--|------------|
| 4.11 Zusammenfassung Ergebnisse der Fallstudien | 227 |
| 5 Ergebnisse der fallstudienübergreifenden Analyse..... | 230 |
| 5.1 Ermittelte Absorptionsroutinen und -praktiken..... | 230 |
| 5.1.1 Akquisitionsroutinen und -praktiken (Kategorie 1) | 230 |
| 5.1.1.1 Einsatz von formellen und informellen Gatekeepern | 236 |
| 5.1.1.2 Durchführung von Presse-, Literatur- und Datenbankrecherchen | 242 |
| 5.1.1.3 Eingehen von Kooperationen und Partnerschaften..... | 247 |
| 5.1.1.4 Zwischenfazit..... | 256 |
| 5.1.2 Assimilationsroutinen und -praktiken (Kategorie 2)..... | 258 |
| 5.1.2.1 Durchführung von Meetings und Workshops..... | 265 |
| 5.1.2.2 Nutzung virtueller Communities | 269 |
| 5.1.2.3 Orientierung an Kriterienkatalogen | 272 |
| 5.1.2.4 Zwischenfazit..... | 278 |
| 5.1.3 Transformationsroutinen und -praktiken (Kategorie 3) | 280 |
| 5.1.3.1 Durchführung funktions- und unternehmensübergreifender Meetings und Workshops | 285 |
| 5.1.3.2 Zwischenfazit..... | 293 |
| 5.1.4 Exploitationsroutinen und -praktiken (Kategorie 4)..... | 294 |
| 5.1.4.1 Funktions- und unternehmensübergreifende Projektarbeit..... | 298 |
| 5.1.4.2 Durchführung von Pilotprojekten und -tests..... | 310 |
| 5.1.4.3 Einsatz neutraler Koordinatoren | 314 |
| 5.1.4.4 Einsatz von Sponsoren und Mentoren | 321 |
| 5.1.4.5 Lernen aus Fehlern | 326 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 5.1.4.6 | Zwischenfazit..... | 333 |
| 5.1.5 | Thesen zu Zusammenhängen und Abhängigkeiten der Absorptionsroutinen und -praktiken..... | 334 |
| 5.1.5.1 | Abhängigkeit zwischen Akquisitions-, Assimilations-, Transformations- und Exploitationsroutinen und -praktiken | 334 |
| 5.1.5.2 | Abhängigkeit der Absorptionsroutinen und -praktiken von Firmenspezifika | 338 |
| 5.1.6 | Zusammenfassung ermittelte Absorptionsroutinen und -praktiken | 343 |
| 5.2 | Ermittelte Absorptionsbarrieren (Kategorie 5)..... | 346 |
| 5.2.1 | Vorstellung der ermittelten Absorptionsbarrieren..... | 346 |
| 5.2.1.1 | Autonomie- und Zeitmangel..... | 346 |
| 5.2.1.2 | Mangelndes, transaktives Wissen..... | 352 |
| 5.2.1.3 | Fehlende Integration von Wissensträgern und -elementen..... | 356 |
| 5.2.1.4 | Kommunikationsmängel..... | 363 |
| 5.2.1.5 | Mangelnde Veränderungsbereitschaft | 368 |
| 5.2.1.6 | Not-invented-here-Syndrom | 378 |
| 5.2.1.7 | Dysfunktionale, kulturelle Diversität..... | 383 |
| 5.2.1.8 | Zwischenfazit..... | 388 |
| 5.2.2 | Systematisierung, Zusammenhänge und Abhängigkeiten der Absorptionsbarrieren | 394 |
| 5.2.2.1 | Systematisierung der ermittelten Absorptionsbarrieren | 394 |
| 5.2.2.2 | Gegenseitige Abhängigkeiten der Absorptionsbarrieren..... | 396 |
| 5.2.2.3 | Abhängigkeit der Absorptionsbarrieren von Firmenspezifika | 399 |
| 5.2.3 | Zusammenfassung ermittelte Absorptionsbarrieren..... | 402 |
| 6 | Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen..... | 405 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 6.1 | Allgemeine Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen | 405 |
| 6.2 | Spezielle Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen..... | 411 |
| 6.2.1 | Empfehlungen zur Verbesserung der Akquisition | 412 |
| 6.2.2 | Empfehlungen zur Verbesserung der Assimilation..... | 419 |
| 6.2.3 | Empfehlungen zur Verbesserung der Transformation | 425 |
| 6.2.4 | Empfehlungen zur Verbesserung der Exploitation..... | 429 |
| 7 | Schlussbetrachtung und Ausblick..... | 435 |
| 7.1 | Zusammenfassung der Ergebnisse | 435 |
| 7.2 | Limitationen der Arbeit und weiterer Forschungsbedarf | 441 |
| | Anhang | 445 |
| | Literaturverzeichnis..... | 448 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|-----|
| Abbildung 1: Absorptionsprozesse als „Black Box“ | 21 |
| Abbildung 2: Aufbau der Arbeit..... | 26 |
| Abbildung 3: Konzept der Absorptive Capacity nach Cohen und Levinthal (1990)..... | 32 |
| Abbildung 4: Konzept der Absorptive Capacity nach Zahra und George (2002)..... | 35 |
| Abbildung 5: Konzept der Absorptive Capacity nach Todorova und Durisin (2007)..... | 37 |
| Abbildung 6: Unterstelltes Konzept der Absorptive Capacity | 39 |
| Abbildung 7: Interne und externe Determinanten der Absorptive Capacity..... | 52 |
| Abbildung 8: Vermutete Wirkungen der Absorptive Capacity | 57 |
| Abbildung 9: Determinanten und Wirkungen der Absorptive Capacity | 63 |
| Abbildung 10: Zusammensetzung und Wirkung organisationaler Routinen | 80 |
| Abbildung 11: Ostensive und performative Aspekte organisationaler Routinen | 83 |
| Abbildung 12: Konzeptioneller Bezugsrahmen der Arbeit..... | 105 |
| Abbildung 13: Einordnung von Fallstudien in den Forschungsprozess | 120 |
| Abbildung 14: Fallstudientypologie nach Yin (2009)..... | 125 |
| Abbildung 15: Auswahl der Fallunternehmen | 141 |
| Abbildung 16: Stage-Gate-Prozess Unternehmen A..... | 171 |
| Abbildung 17: Identifizierte Absorptionsroutinen und -praktiken..... | 187 |
| Abbildung 18: Identifizierte Akquisitionsroutinen und -praktiken..... | 231 |
| Abbildung 19: Kooperationsphasen..... | 248 |

| | |
|---|-----|
| Abbildung 20: Beobachtete Akquisitionsroutinen und -praktiken je Fallunternehmen | 257 |
| Abbildung 21: Identifizierte Assimilationsroutinen und -praktiken | 259 |
| Abbildung 22: Beobachtete Assimilationsroutinen und -praktiken je Fallunternehmen | 279 |
| Abbildung 23: Identifizierte Transformationsroutinen und -praktiken | 281 |
| Abbildung 24: Beobachtete Transformationsroutinen und -praktiken je Fallunternehmen | 294 |
| Abbildung 25: Identifizierte Exploitationsroutinen und -praktiken | 295 |
| Abbildung 26: Funktionsübergreifende Projektarbeit in Unternehmen I | 304 |
| Abbildung 27: Beobachtete Exploitationsroutinen und -praktiken je Fallunternehmen | 333 |
| Abbildung 28: Abhängigkeiten der Absorptionsroutinen und -praktiken | 335 |
| Abbildung 29: Überlappende Routinen und Praktiken | 337 |
| Abbildung 30: Absorptive Capacity konstituierende Routinen | 344 |
| Abbildung 31: Beobachtete Absorptionsbarrieren je Fallunternehmen | 389 |
| Abbildung 32: Wirkungen der Barrieren auf die Komponenten der Absorptive Capacity | 393 |
| Abbildung 33: Systematisierung der identifizierten Absorptionsbarrieren | 395 |
| Abbildung 34: Abhängigkeiten der Absorptionsbarrieren | 397 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Tabelle 1: Alternative Definitionen dynamischer Fähigkeiten..... | 73 |
| Tabelle 2: Gegenüberstellung zentraler Routinekonzepte..... | 90 |
| Tabelle 3: Kriterien der Fallauswahl..... | 135 |
| Tabelle 4: Übersicht der Interviewpartner..... | 146 |
| Tabelle 5: Übersicht ergriffene Maßnahmen zur Qualitätssicherung..... | 161 |
| Tabelle 6: Strukturelle Absorptionsbarrieren und Beispielzitate | 182 |
| Tabelle 7: Kulturelle Absorptionsbarrieren und Beispielzitate | 185 |
| Tabelle 8: Erhobene Fallstudien im Überblick..... | 228 |
| Tabelle 9: Übersicht formelle und informelle Gatekeeper | 237 |
| Tabelle 10: Übersicht qualitative und quantitative Selektionskriterien | 275 |
| Tabelle 11: Neutrale Koordinatoren und ihre Aufgaben | 315 |
| Tabelle 12: Sponsoren und ihre Aufgaben | 322 |
| Tabelle 13: Abhängigkeit der Absorptionsroutinen und -praktiken von Firmenspezifika..... | 342 |
| Tabelle 14: Abhängigkeit der Absorptionsbarrieren von Firmenspezifika | 399 |

Abkürzungsverzeichnis

| | | |
|------|---|------------------------------------|
| ACAP | – | Absorptive Capacity |
| BIP | – | Bruttoinlandsprodukt |
| BU | – | Business Unit |
| CEO | – | Chief Executive Officer |
| COO | – | Chief Operations Officer |
| EBIT | – | Earnings before Interest and Taxes |
| F&E | – | Forschung und Entwicklung |
| R&D | – | Research and Development |
| MBA | – | Master of Business Administration |
| VP | – | Vice President |

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Relevanz

Anhaltende konjunkturelle Schwankungen, weltweite Wissensexplosion und -fragmentierung sowie immer kürzer werdende Innovations-, Entwicklungs- und Produktionszyklen haben die Wettbewerbslandschaft von Unternehmen in den letzten Jahrzehnten nachhaltig verändert. Um erfolgreich am Markt zu bestehen und Wettbewerbsvorteile langfristig zu sichern, sind Unternehmen gezwungen ihre Wertschöpfungsstrukturen und Leistungsprogramme permanent anzupassen.¹ Unternehmen stehen dabei vor dem Dilemma, einerseits selbst auf Veränderungen ihrer Wettbewerbsumwelt reagieren zu müssen und andererseits die Fähigkeit zu entwickeln, den Markt durch Innovationen aktiv mitzugestalten. Nur durch die Entwicklung neuer Produkte und Services lassen sich neue Marktfelder eröffnen oder auf den bestehenden Feldern Differenzierungs- und Kostenvorteile gegenüber der Konkurrenz erzielen. Empirische Untersuchungen bestätigen dies: Innovative Firmen sind profitabler, werden vom Kapitalmarkt besser bewertet und haben langfristig höhere Überlebenschancen als ihre Wettbewerber.² Es ist daher nicht verwunderlich, dass die Förderung der Innovationskraft von Unternehmen ein aktuelles Anliegen sowohl weltweiter als auch deutscher Wirtschaftspolitik ist.³

Besondere Bedeutung für die Begründung von Wettbewerbsvorteilen auf Basis von Innovationen wird in den letzten zwei Jahrzehnten dem Produktionsfaktor Wissen zugemessen.⁴ Insbesondere der Nutzung außerhalb der Unternehmensgrenzen verfügbaren Wissens kommt bei der Entwicklung innovativer Lösungen hohe Bedeutung zu. Unternehmen, die ihre Innovationskraft allein aus der Nutzung interner Ressourcen ziehen, verspielen die Möglichkeit an extern bereits vorliegendem Wissen zu partizipieren. Genauso vergeben sie die Chance von den positiven dynamischen Effekten zu profitieren, die sich aus der Interaktion internen und externen Wissens ergeben können.⁵ Sich ständig verkürzende Produktlebenszyklen und wachsende Anforderungen der Konsumenten

¹ Vgl. Nonaka (1994); Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007); Teece et al. (1997).

² Vgl. Czarnitzki (2000); Geroski et al. (1991); Hall (1999).

³ Vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2009).

⁴ Vgl. Conner und Prahalad (1996); Grant (1996b); McEvily und Chakravarthy (2002); Teece et al. (1997).

⁵ Vgl. Matusik und Heeley (2005).

verschärfen das Problem von Unternehmen ihre Innovationsstärke nur auf Basis eigenen Wissens zu erhalten.⁶ Einen wesentlichen Anteil daran, ob und inwiefern es einem Unternehmen gelingt von extern verfügbarem Wissen zu profitieren, hat die **Absorptive Capacity**, d.h. die Fähigkeit externes Wissen zu akquirieren, zu assimilieren, zu transformieren und für die Entwicklung von Innovationen zu nutzen.⁷

Seit seiner Einführung durch Cohen und Levinthal (1989) erfreut sich das Konstrukt der Absorptive Capacity steigender Popularität.⁸ Als eines der meist beachteten Konzepte, das die Organisationsforschung in den letzten Jahrzehnten auf den Weg gebracht hat, wurde es in über 10.000 wissenschaftlichen Publikationen zitiert und diskutiert.⁹ Dabei zeigt sich das Konstrukt flexibel genug, um Anwendung in verschiedensten Forschungsgebieten der Volks- und Betriebswirtschaft zu finden.¹⁰ Die Bandbreite vorhandener theoretischer Veröffentlichungen und empirischer Studien reicht über die Bedeutung der Absorptive Capacity für den Innovationsprozess im Allgemeinen¹¹, das Wissensmanagement¹², den Investitionsprozess¹³, die Forschungs- und Entwicklungsproduktivität¹⁴, das Gelingen strategischer Allianzen¹⁵ bis hin zu seiner Rolle beim intra-organisationalen Transfer von Wissen¹⁶ und organisationalen Lernen^{17, 18}.

Dabei besteht über die Basisannahme, dass der Absorptive Capacity von Unternehmen hohe Bedeutung für ihre Innovationskraft zukommt breitflächig Konsens. So wird eine hohe Absorptive Capacity aufgrund ihrer Bedeutung für die erfolgreiche Nutzung externen Wissens als eine Quelle für die Erzielung und Aufrechterhaltung langfristiger Wettbewerbsvorteile betrachtet¹⁹, die das Überleben des Unternehmens sicherstellen:

⁶ Vgl. Laursen und Salter (2006).

⁷ Vgl. Cohen und Levinthal (1990); Todorova und Durisin (2007); Van Den Bosch et al. (1999); Zahra und George (2002).

⁸ Vgl. Cohen und Levinthal (1989); Cohen und Levinthal (1990).

⁹ Vgl. Lewin et al. (2010).

¹⁰ Für einen Überblick vgl. Lewin et al. (2008), S. 4ff.

¹¹ Vgl. z.B. Helfat (1997); Tsai (2001).

¹² Vgl. z.B. Lane und Lubatkin (1998).

¹³ Vgl. Cohen und Levinthal (1989); Cohen und Levinthal (1990).

¹⁴ Vgl. Cockburn und Henderson (1998).

¹⁵ Vgl. Lane und Lubatkin (1998).

¹⁶ Vgl. Szulanski (1996).

¹⁷ Vgl. Lane und Lubatkin (1998); Lane et al. (2001); Sun und Anderson (2010).

¹⁸ Vgl. Lane et al. (2006); Volberda et al. (2010) für einen aktuellen Überblick über den Stand der Forschung und die Verwendung des Absorptive Capacity Konstrukts in der Wissenschaft.

¹⁹ Vgl. Cohen und Levinthal (1990); Todorova und Durisin (2007); Van Den Bosch et al. (1999); Zahra und George (2002).

„Developing and maintaining absorptive capacity is critical to a firm’s long-term survival and success because absorptive capacity can reinforce, complement, or refocus the firm’s knowledge base.“²⁰

Weit weniger Einigkeit besteht über ihre konzeptionellen Grundlagen, d.h. die Definition, Determinanten und Wirkungen. Ob das Konstrukt der Absorptive Capacity bereits vollständig verstanden und erforscht wurde, wird daher bezweifelt. So stellen Van den Bosch et al. (2003) fest, dass die rasende Verbreitung des Konstrukts in wissenschaftlichen Veröffentlichungen nicht von einer entsprechenden Wissensakkumulation in der Wissenschaft begleitet wurde.²¹ Als Ergebnis einer ausführlichen Analyse der bisherigen Veröffentlichung zum Thema konstatieren Lane et al. (2006) sogar die Vergegenständlichung („reification“) des Konstrukts. In ihrem Überblick identifizieren die Autoren einige wesentliche Mängel bisheriger Absorptive Capacity Forschung, die sich vor allem darauf zurückführen lassen, dass die von Cohen und Levinthal (1990) eingeführte Definition und Annahmen nur selten hinterfragt oder erweitert wurden.²² So ist zu beobachten, dass ein Großteil der theoretischen und empirischen Untersuchungen dem Ansatz von Cohen und Levinthal dahingehend folgen, dass sie die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der Unternehmen zum Fokus ihrer Analysen machen und quantitative Verfahren zur Erfassung der Absorptive Capacity heranziehen.²³ Die Operationalisierung der Absorptive Capacity erfolgt dabei meist indirekt und eindimensional anhand inputorientierter F&E-Indikatoren wie z.B. der Höhe der F&E-Intensität²⁴ oder der Anzahl von F&E-Mitarbeitern mit akademischen Abschluss²⁵ bzw. alternativ anhand outputorientierter Größen wie der Anzahl akademischer Veröffentlichungen²⁶ oder bestehender Patente²⁷ eines Unternehmens.

Diese **enge Anlehnung an das ursprüngliche Konzept** ist Grundlage weitreichender Kritik. So muss einerseits bezweifelt werden, dass eindimensionale F&E-Indikatoren

²⁰ Lane et al. (2006), S. 833.

²¹ Vgl. Bosch (2003).

²² Vgl. Lane et al. (2006).

²³ Vgl. Lane et al. (2006) sowie für einen Überblick über die häufig verwendeten Indikatoren zur Messung der Absorptive Capacity Flatten et al. (2011), S. 99.

²⁴ Vgl. z.B. Cohen und Levinthal (1990); Mowery et al. (1996); Stock et al. (2001); Tsai (2001).

²⁵ Vgl. z.B. Stock et al. (2001).

²⁶ Vgl. z.B. Cockburn und Henderson (1998); Mangematin und Nesta (1999).

²⁷ Vgl. z.B. Ahuja und Lampert (2001); Mowery et al. (1996); Zhang et al. (2010).

überhaupt in der Lage sind, das komplexe Konstrukt der Absorptive Capacity in all seinen Facetten zu erfassen.²⁸ Handelt es sich bei der Absorption neuen, externen Wissens wie weithin angenommen um einen mehrdimensionalen Prozess²⁹, reicht der Rückgriff auf F&E-Indikatoren zu seiner Erfassung nicht aus: „R&D, patents, and citations only indirectly represent and capture partial aspects of capabilities related to valuing new, external information, its assimilation, and its application to commercial ends“³⁰ bzw. „they treat absorptive capacity as a static resource and not as a process or capability“³¹. Stattdessen gerät die Generalisierbarkeit hinsichtlich der Absorptive Capacity gewonnener Erkenntnisse in Gefahr.³²

Darüber hinaus kann bereits mit wenigen Argumenten gezeigt werden, dass die **Fokussierung auf den F&E-Bereich** auch gegenständlich zu kurz greift. Begreift man Innovationen als ein weites Spektrum organisatorischer Handlungen, das von der Erfindung neuer Produkte als Ergebnis von Forschung und Entwicklung über die Anpassung von Produktionsprozessen oder der Organisationsstruktur bis hin zu der Erschließung neuer Märkte oder der Entwicklung innovativer Marketingkonzepte reicht, wird schnell klar, dass sich das Innovationsgeschehen nicht auf den F&E-Bereich reduzieren lässt. Im Gegenteil, Innovationen können überall in einem Unternehmen entstehen. Eine Begrenzung der Absorptive Capacity auf den F&E-Kontext ist irreführend.³³

Ebenfalls Ansatzpunkt für Kritik ist, dass der mit der Absorption externen Wissens verbundene Prozess in den bisherigen Modellen zur Erklärung der Absorptive Capacity bis auf wenige Ausnahmen³⁴ unberücksichtigt bleibt.³⁵ So wird in den vorliegenden Arbeiten zwar immer wieder auf die Bedeutung organisationaler Routinen verwiesen, konkrete Hinweise auf die Routinen und Praktiken, die Unternehmen nutzen können um langfristig Absorptive Capacity aufzubauen, diese zu entwickeln und zu verwalten, fehlen

²⁸ Vgl. Camisón und Forés (2010), S. 708; Flatten et al. (2011), S. 98; Matusik und Heeley (2005), S. 550.

²⁹ Vgl. Lane et al. (2006); Lewin et al. (2010); Todorova und Durisin (2007); Zahra und George (2002).

³⁰ Lewin et al. (2010), S. 3.

³¹ Lane et al. (2006), S. 838.

³² Vgl. Lane et al. (2006).

³³ Vgl. Lane et al. (2006); Lewin et al. (2010); Schreyögg und Schmidt (2010), S. 476.

³⁴ Vgl. Duchek (2012); Jones und Craven (2001); Kim (1998); Schreyögg und Schmidt (2010); Knoppen et al. (2011); Lewin et al. (2008); Lewin et al. (2010); Szulanski (1996) für nennenswerte Ausnahmen.

³⁵ Vgl. Easterby-Smith et al. (2008); Jones (2006); Kim (1998); Lane et al. (2006); Lewin et al. (2008); Lewin et al. (2010); Lichtenthaler (2009); Schreyögg und Schmidt (2010); Todorova und Durisin (2007); Volberda et al. (2010); Zahra und George (2002).

jedoch. Stattdessen werden die **Prozesse und Routinen als „black box“** oder exogene Variable behandelt (vgl. Abbildung 1).³⁶ Gleiches gilt für die bei der Absorption auftretenden Hindernisse. Zwar würde man erwarten, dass die Absorption erschwerende Barrieren ein zentrales Thema der Absorptive Capacity Forschung sind. In der Theorie sind sie bisher jedoch nicht systematisch untersucht und thematisiert worden. Stattdessen dominiert die Auseinandersetzung mit einzelnen Barrieren wie dem weitläufig bekannten Not-invented-here-Syndrom, die entweder zufälligerweise gefunden oder bei der Prüfung bestimmter Hypothesen entdeckt wurden.

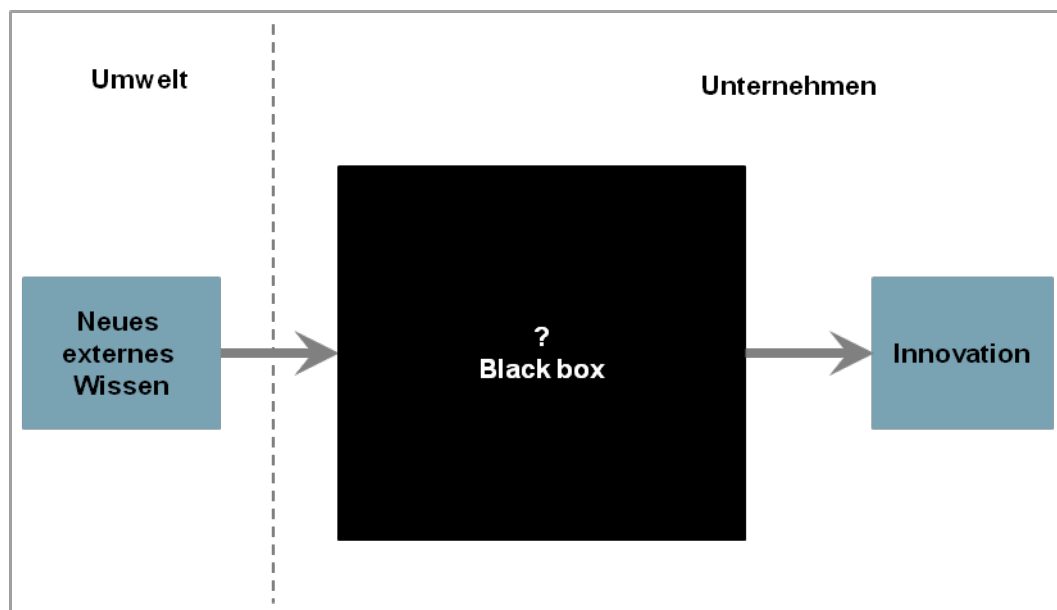


Abbildung 1: Absorptionsprozesse als „Black Box“

Nicht nur aus theoretischer Perspektive ist das beschriebene Fehlen von Erkenntnissen zum Absorptionsprozess und seiner Funktionsweise problematisch, sondern ihm kommt auch eine hohe praktische Relevanz zu. Schließlich muss es das Ziel jedes erfolgreichen Managements sein, aktiv eine dauerhaft hohe Absorptive Capacity zu fördern. Die bisherigen Erkenntnisse zum Absorptionsprozess sind jedoch viel zu allgemein, um daraus konkrete Handlungsempfehlungen ableiten zu können. So empfehlen Lane und Lubatkin (1998) etwa „a firm must develop a thorough understanding of its own

³⁶ Vgl. Lane et al. (2006); Lewin et al. (2008); Lewin et al. (2010); Todorova und Durisin (2007); Zahra und George (2002).

knowledge, the processes by which it converts knowledge into capabilities, and the capacity of those capabilities to meet the demands of its environment“³⁷.

Ein Grund für die fehlenden detaillierteren Erkenntnisse wird vor allem in dem bisherigen **Mangel an qualitativen Untersuchungen** des Absorptionsprozesses gesehen.³⁸ Lane et al. (2006) fordern daher: „Absorptive capacity should be empirically explored in non-R&D contexts using metrics that capture each dimension of the absorptive capacity process in a manner appropriate for that context.“³⁹ An dieser Forschungslücke setzt die vorliegende Arbeit an. Auf Basis einer qualitativen Analyse von Fallunternehmen in und außerhalb des F&E-Bereichs sollen der bislang kaum erforschte Absorptionsprozess und die ihn konstituierenden organisationalen Routinen und Prozesse sowie die dabei regelmäßig auftretenden Barrieren umfassend beleuchtet werden, um darauf aufbauend Handlungsempfehlungen für die Praxis ableiten zu können. Die konkreten Zielsetzungen der Arbeit sowie die der Dissertation zugrunde liegenden Forschungsfragen sind Thema des folgenden Kapitels.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Aus den oben vorgetragenen Kritikpunkten wird deutlich, dass eine gesamthafte Betrachtung der in und außerhalb des F&E-Bereichs auftretenden Absorptionsroutinen und -barrieren bisher nicht stattgefunden hat. Zwar existiert bereits eine Vielzahl konzeptioneller und empirischer Arbeiten zum Thema Absorptive Capacity, ein ganzheitliches Bild wird in diesen jedoch nicht gezeichnet. Insbesondere die Fokussierung bisheriger Untersuchungen auf den F&E-Bereich sowie der Mangel an konkreten Einblicken in Ablauf und Funktionsweise des Absorptionsprozesses und die dabei auftretenden Hindernisse sind zu kritisieren. Zwar wird die Forderung, die Prozesse der Wissensabsorption empirisch zu erfassen, um diese aufzubrechen und der Multidimensionalität des

³⁷ Lane und Lubatkin (1998), S. 474.

³⁸ Vgl. Easterby-Smith et al. (2008); Laursen und Salter (2006); Lewin et al. (2010); Matusik und Heeley (2005); Zahra und George (2002).

³⁹ Lane et al. (2006), S. 838.

Konstrukts gerecht werden zu können, immer wieder vorgetragen⁴⁰, eine dahingehende, mehr als zwei Unternehmen einschließende Untersuchung hat bisher jedoch nicht stattgefunden. Auch fehlen konkrete Hinweise, wie die Absorption effizient organisiert werden kann. Hier setzt die vorliegende Arbeit an und versucht durch die Gewinnung neuer Erkenntnisse zu der bestehenden Literatur beizutragen.

Wie andere Realwissenschaften auch unterscheidet die Betriebswirtschaftslehre zwischen deskriptiven, theoretischen und praktischen Erkenntniszielen, d.h. der Beschreibung realer Sachverhalte (deskriptives Erkenntnisziel), ihrer Erklärung (theoretisches Erkenntnisziel) sowie ihrer Gestaltung (praktisches Erkenntnisziel).⁴¹ Die vorliegende Arbeit verfolgt das Ziel entlang aller drei Dimensionen einen Beitrag zu der bestehenden Absorptive Capacity Forschung zu leisten. Hierfür sollen zunächst die für die Beleuchtung des Absorptionsprozesses relevanten theoretischen Arbeiten zusammengeführt und durch die Formulierung eines Bezugsrahmens zueinander ins Verhältnis gesetzt werden. Aufbauend auf den theoretischen Grundlagen sollen konkrete Absorptionsroutinen, -praktiken und -barrieren empirisch erfasst und im Detail beleuchtet werden (deskriptives Erkenntnisziel). Auf Basis dieser Analysen und der bereits existierenden theoretischen Überlegungen soll der entwickelte Bezugsrahmen validiert und konkretisiert werden (theoretisches Erkenntnisziel). Am Ende sollen aus den gewonnenen Erkenntnissen konkrete Gestaltungsempfehlungen abgeleitet werden an denen sich Führungskräfte bei der Gestaltung und Weiterentwicklung des Absorptionsprozesses orientieren können (praktisches Erkenntnisziel).

Die *leitende Forschungsfrage* der vorliegenden Arbeit lautet somit: **Wie verläuft die Absorption neuen, externen Wissens innerhalb von Unternehmen?**

Zur Beantwortung dieser allgemeinen Fragestellung sind weitere, zusätzlich detaillierte Forschungsfragen erforderlich. So liegt die Grundlage für die erfolgreiche Gestaltung des Absorptionsprozesses eines Unternehmens in dessen spezifischen organisationalen Routinen und Praktiken.⁴² Die *erste Forschungsfrage* lautet demnach: **Welche be-**

⁴⁰ Vgl. Lane et al. (2006); Lichtenthaler (2009); Matusik und Heeley (2005), S. 550f.; Volberda et al. (2010).

⁴¹ Vgl. Zelewski (1999), S. 27ff..

⁴² Vgl. Lewin et al. (2010); Schreyögg und Schmidt (2010); Zahra und George (2002).

obachtbaren Routinen und Praktiken konstituieren die Absorptive Capacity von Unternehmen?

Wenn man sich mit organisationalen Absorptionsprozessen befasst, kommt es zudem darauf an, potentielle Barrieren zu thematisieren, die der erfolgreichen Absorption neuen, externen Wissens entgegenstehen. Vor diesem Hintergrund sollen im Rahmen der Arbeit pathologische Verlaufsformen der untersuchten Absorptionsprozesse erhoben werden. Dies bedeutet, dass die theoretische Vorstellung darüber, was die erfolgreiche Absorption neuen, externen Wissens idealtypisch ausmacht, durch die Berücksichtigung grundlegender Störungen relativiert wird. Es soll nach Gründen gesucht werden, warum Unternehmen und ihre Mitarbeiter nicht in der Lage sind neues, externes Wissen zu absorbieren, obwohl dies möglich und wünschenswert wäre. Vor diesem Hintergrund lautet die zweite Forschungsfrage demnach: **Welche Hindernisse treten bei der Absorption neuen, externen Wissens häufig auf und müssen durch Unternehmen überwunden werden?**

Auf Basis der identifizierten Routinen, Praktiken und Barrieren soll schließlich die Frage untersucht werden, wie der Absorptionsprozess durch Unternehmen besonders effizient zu gestalten ist, d.h. welche Routinen und Praktiken besonders geeignet und/oder notwendig sind und wie diese ausgestaltet und gestützt werden sollten. Die *dritte Forschungsfrage* lässt sich daher wie folgt formulieren: **Wie kann die Absorption neuen, externen Wissens durch Unternehmen effizient gestaltet werden?**

Problemstellung und Relevanz, Zielsetzung und Forschungsfragen setzen den Rahmen für die Wahl der Forschungsmethodik. Um die oben formulierten Forschungsfragen beantworten zu können, ist eine detaillierte Analyse der von Unternehmen gelebten Absorptionsprozesse als Startpunkt erforderlich. Im Zuge der vorliegenden Arbeit sollen Fallstudien als qualitative Forschungsmethode herangezogen werden. Das Vorgehen folgt dabei der theoriegeleiteten Fallstudienanalyse nach Yin (2009).⁴³ Hierfür wird zunächst ein theoretischer Bezugsrahmen entwickelt, der die empirische Arbeit anleitet und später mit Hilfe von zehn Fallstudien validiert und präzisiert werden soll. Die Beantwortung der Fragen durch einen multiplen Vergleich erfährt vor dem Hintergrund der

⁴³ Vgl. Yin (2009).

Möglichkeit, dauerhafte, strategische Wettbewerbsvorteile auf Basis der Absorptive Capacity zu erzielen, erhebliche theoretische und praktische Relevanz. Gelingt es in der Dissertation verschiedene gelebte Absorptionspraktiken aufzuzeigen, ihre Unterschiede und ihren Einfluss auf die Absorptive Capacity herauszuarbeiten sowie besonders erfolgreiche Praktiken und auftretende Barrieren zu identifizieren, kann die Dissertation Hinweise darauf geben, wie langfristig Absorptive Capacity aufgebaut, gefördert und weiterentwickelt werden kann. Die bisherige Forschung hat diese Perspektive zumeist vernachlässigt und damit die notwendige Verknüpfung von Theorie und Praxis versäumt. Eben sie ist Ziel und Motivation der vorliegenden Dissertation.

1.3 Aufbau der Arbeit

Das einleitende **Kapitel 1** der Arbeit diene der Darstellung der Ausgangslage. In den vorangegangenen Abschnitten wurden die Problemstellung sowie die theoretische und praktische Relevanz der Arbeit erläutert. Es folgte die Formulierung der Forschungsfragen und Zielsetzungen der Arbeit. Hieraus ergibt sich der Aufbau der vorliegenden Dissertation, der in der folgenden Abbildung 2 bildlich dargestellt wird.

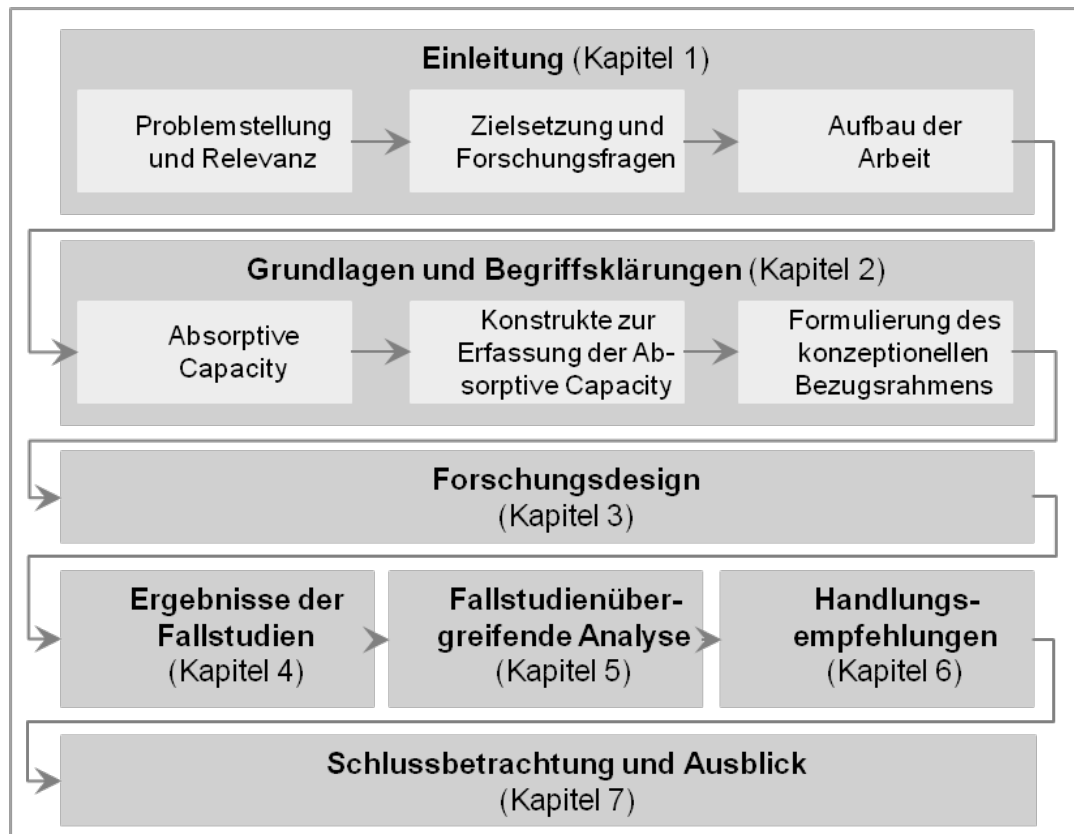


Abbildung 2: Aufbau der Arbeit

Nach der Einleitung sollen die Forschungsfragen in ein Untersuchungsdesign übersetzt werden, das an den aktuellen Stand der Forschung anknüpft und die Wirkungsmechanismen und Charakteristika der Absorptive Capacity widerspiegelt. In **Kapitel 2** werden hierzu zunächst die für die Analyse des Forschungsgegenstandes notwendigen theoretischen Grundlagen vorgestellt und bisherige Schwachstellen der Forschung diskutiert. Dazu erfolgt zunächst eine definitorische Einordnung der für die Arbeit bedeutsamen Begriffe. Begonnen wird mit der Absorptive Capacity in Kapitel 2.1. Hier wird zunächst näher auf ihre Entstehungsgeschichte in der Literatur eingegangen und das klassische Konzept sowie zwei darauf aufbauende Rekonzeptionalisierungen vorgestellt und miteinander verglichen (Kapitel 2.1.1). Im Anschluss werden die bereits vorliegenden theoretischen Annahmen und empirischen Befunde hinsichtlich der externen und internen Determinanten (Kapitel 2.1.2) sowie der Wirkungen (Kapitel 2.1.3) der Absorptive Capacity herausgearbeitet. In Kapitel 2.1.4 wird schließlich definiert, was unter dem Begriff der Absorptionsbarriere verstanden werden kann.

In dem sich anschließenden Kapitel 2.2 werden für die Erfassung der Absorptive Capacity in Frage kommende Konstrukte, dynamische Fähigkeiten, Routinen und Praktiken, definiert und auf ihre Eignung als Untersuchungsobjekt geprüft werden. Hierfür erfolgt in Kapitel 2.2.1 zunächst die Bestimmung dessen, was unter dynamischen Fähigkeiten zu verstehen ist. Dabei wird in Kapitel 2.2.1.1 zunächst auf ihre theoretischen Grundlagen, den ressourcenbasierten und den evolutionstheoretischen Ansatz, eingegangen bevor in Kapitel 2.2.1.3 unterschiedliche Definitionen dynamischer Fähigkeiten und deren Gemeinsamkeiten vorgestellt werden. In dem sich anschließenden Kapitel 2.2.2 wird schließlich näher auf das für die Erklärung dynamischer Fähigkeiten im Allgemeinen und die Erklärung der Absorptive Capacity im Besonderen zentrale Konzept organisationaler Routinen eingegangen. In seiner ursprünglichen Form stand der Routinebegriff für den wiederholten Regelvollzug auf individueller Ebene. Von dieser Vorstellung hat sich die Forschung in den letzten Jahrzehnten weit entfernt. Organisationale Routinen sind als ein zentrales Erklärungsmuster organisationaler Phänomene in den Mittelpunkt der Organisationsforschung gerückt und werden dort im Sinne kollektiver Handlungsmuster oder gar komplexer sozialer Praktiken verstanden. Diese Bedeutungserweiterung hat eine Reihe von Implikationen für die mit Routinen verbundenen Merkmale und ihren Erklärungsanspruch. In den Kapiteln 2.2.2.1 bis 2.2.2.4 wird die Bedeutungserweiterung durch die Vorstellung dreier alternativer Routinekonzepte und einen anschließenden Vergleich dieser nachvollzogen. In Kapitel 2.2.3 erfolgt schließlich die kritische Würdigung der allgemeinen Tragfähigkeit der Konzepte und ihrer Eignung als Untersuchungsobjekt für die geplante Erfassung und Analyse der Absorptive Capacity.

Kapitel 2.3 ist der Formulierung des konzeptionellen Bezugsrahmens als Grundlage für die systematische Durchführung und Analyse der Fallstudien sowie die Beantwortung der Forschungsfragen gewidmet. Hierzu wird zunächst auf die allgemeine Bedeutung und Funktion von Bezugsrahmen im Forschungsprozess eingegangen. Anschließend erfolgt die Formulierung der für die geplante Analyse der Absorptive Capacity relevanten Kategorien, zu deren spezifischer Ausprägung die vorliegende Arbeit einen Beitrag leisten soll: Akquisitionsroutinen und -praktiken (Kategorie 1), Assimilationsroutinen und -praktiken (Kategorie 2), Transformationsroutinen und -praktiken (Kategorie 3), Exploitationsroutinen und -praktiken (Kategorie 4) und Absorptionsbarrieren (Kategorie 5). In den Kapiteln 2.3.1 bis 2.3.5 wird für jede dieser Kategorien eine breitere, theoretische

sche Basis geschaffen, d.h. beschrieben und eingegrenzt, welche Phänomene bei der Datenerfassung und -analyse unter die jeweilige Kategorie subsumiert werden sollen. Zudem werden durch die Einbeziehung weiterer empirischer und konzeptioneller Arbeiten erste Hinweise auf mögliche Absorptionsroutinen und -barrieren gegeben.

Im Anschluss an die Theoriediskussion wird in **Kapitel 3** die der Arbeit zugrundeliegende Forschungsmethodik ausführlich dargelegt. Hierfür wird zunächst die in der Arbeit als Forschungsstrategie gewählte Fallstudienanalyse vorgestellt und ihre Auswahl begründet (Kapitel 3.1). Anschließend erfolgt eine systematische Einordnung der Fallstudienanalyse als Forschungsstrategie in den breiteren Kontext wissenschaftlicher Forschung mit dem Ziel Fallstudien von alternativ zur Verfügung stehenden Strategien abzugrenzen sowie die in der Arbeit eingenommene Perspektive entlang für die Durchführung von Forschungsvorhaben wichtiger Dimensionen wie Forschungsansatz, Forschungsziel und Erhebungsmethoden offenzulegen (Kapitel 3.2). Darauf aufbauend wird in Kapitel 3.3 ein detaillierter Überblick über die bei der Auswahl, Erhebung und Auswertung der Fallstudien unternommenen Schritten gegeben. Das Kapitel schließt mit einer Übersicht über die an die Fallstudienanalyse herangetragenen Gütekriterien und einer Vorstellung der Maßnahmen, die ergriffen wurden, um die Qualität der vorliegenden Arbeit sicherzustellen (Kapitel 3.4).

Im Anschluss an die Beschreibung des Untersuchungsdesigns werden in **Kapitel 4** die für die Arbeit erhobenen zehn Fallunternehmen einzeln vorgestellt. Jedem Fallunternehmen wird dabei ein eigenes Kapitel zuteil, in dem zunächst die Unternehmen und die Branchen, in denen sie agieren, kurz vorgestellt werden. Im Fall von Unternehmen A erfolgt anschließend eine exemplarische Beschreibung des von dem Unternehmen gelebten Absorptionsprozess sowie der dabei auftretenden Barrieren und Hindernisse. Für die verbleibenden neun Fallunternehmen wird auf eine solch detaillierte Darstellung zunächst verzichtet, um den Umfang der Arbeit nicht unnötig auszuweiten und Wiederholungen zu vermeiden. Stattdessen wird der Fokus der Beschreibung auf Besonderheiten der Unternehmen und ihrer Prozesse gelegt, die für das Verständnis der in Kapitel 5 folgenden fallstudienübergreifenden Analyse unverzichtbar sind.

Das auf die Vorstellung der Einzelfallstudien folgende **Kapitel 5** bildet den Kern der vorliegenden Arbeit, da hier die fallstudienübergreifende Analyse erfolgt. Das Kapitel

dient primär der Beantwortung der ersten und zweiten Forschungsfrage. Hierfür werden in Kapitel 5.1 zunächst die identifizierten Absorptionsroutinen und -praktiken vorgestellt, mit Beispielen aus den Fallunternehmen hinterlegt und ihr Beitrag zur Erklärung der Absorptive Capacity herausgearbeitet. Im Anschluss daran werden die identifizierten Routinen und Praktiken zueinander ins Verhältnis gesetzt und Thesen zu ihren Zusammenhängen und Abhängigkeiten herausgearbeitet. Das Kapitel endet mit einer kurzen Analyse des Einflusses der an die Fallauswahl formulierten Heterogenitätskriterien und weiterer Unternehmensmerkmale auf die in den Unternehmen beobachtbaren Routinen und Praktiken. Diesem Vorgehen entsprechend werden in Kapitel 5.2 die bei der Datenauswertung identifizierten Absorptionsbarrieren vorgestellt, mit Beispielen aus den untersuchten Unternehmen hinterlegt und Thesen zu Systematisierung, Zusammenhängen, Abhängigkeiten und Einflussfaktoren der Barrieren abgeleitet.

Das sich an die fallstudienübergreifende Analyse anschließende **Kapitel 6** ist der Beantwortung der dritten Forschungsfrage gewidmet. Auf Basis der in Datenauswertung und fallstudienübergreifender Analyse gewonnenen Einblicke zu den die Absorptive Capacity konstituierenden Routinen und Praktiken sowie den sie überlagernden Barrieren werden konkrete Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen abgeleitet, wie die Absorptive Capacity durch Unternehmen und Praktiker effizient gestaltet werden kann. Hierfür werden in Kapitel 6.1 zunächst einige allgemeine Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen gegeben. Im Anschluss daran werden aus den Ergebnissen der Arbeit abgeleitete, spezielle Empfehlungen zu der Ausgestaltung der Akquisition, Assimilation, Transformation und Exploitation aufgezeigt (Kapitel 6.2).

In dem die Arbeit abschließenden **Kapitel 7** werden zunächst die zentralen Erkenntnisse der Arbeit zusammengefasst (Kapitel 7.1) bevor in Kapitel 7.2 ihre Implikationen für die Wissenschaft abgeleitet, die Grenzen der Arbeit diskutiert und darauf aufbauende Hinweise auf den zukünftigen Forschungsbedarf gegeben werden.

2 Grundlagen und Begriffsklärungen

Das einleitende Kapitel der Arbeit diene der Darstellung der Ausgangslage. In den vorangegangenen Abschnitten wurden die Problemstellung sowie theoretische und praktische Relevanz der Arbeit kurz erläutert. Es folgte die Formulierung der Forschungsfragen und Zielsetzungen, die in ein Untersuchungsdesign übersetzt werden sollen, das an den aktuellen Stand der Forschung anknüpft. Im Rahmen des folgenden Kapitels werden die hierzu notwendigen, theoretischen Grundlagen dargelegt, mit dem Ziel Anknüpfungspunkte für die vorliegende Arbeit zu identifizieren und einen konzeptionellen Bezugsrahmen für die Untersuchung zu schaffen.

2.1 Absorptive Capacity

Dass die Fähigkeit zur Absorption neuen, externen Wissens wichtig ist, um Unterschiede in der Innovationskraft von Unternehmen, Industrien oder sogar Staaten zu erklären, darüber besteht in der Absorptive Capacity Literatur weitgehend Einigkeit. So wird eine hohe Absorptive Capacity weithin als Quelle strategischer Wettbewerbsvorteile im Sinne des ressourcenbasierten Ansatzes verstanden.⁴⁴ Sie wird damit zu einer „critical component of innovative capabilities“⁴⁵. Ihre genaue Definition, Determinanten und Wirkungen hingegen sind teilweise umstritten. Auch fehlen empirische Studien, die sich mit den die erfolgreiche Absorption erschwerenden Barrieren befassen. In Kapitel 2.1 soll der aktuelle Stand der Diskussion systematisch aufgearbeitet werden. Begonnen wird hierfür mit der Vorstellung und Diskussion der wichtigsten Konzeptionalisierungen der Absorptive Capacity: dem klassischen Konzept von Cohen und Levinthal (1990) sowie den darauf aufbauenden Überarbeitungen von Zahra und George (2002) einerseits sowie Todorova und Durisin (2007) andererseits.

⁴⁴ Siehe hierzu auch Kapitel 2.2.1.1.

⁴⁵ Cohen und Levinthal (1990), S. 126.

2.1.1 Konzepte der Absorptive Capacity

2.1.1.1 Das klassische Konzept von Cohen und Levinthal

Erstmalige Erwähnung findet das Konzept der Absorptive Capacity in Cohen und Levinthals Aufsatz „Innovation and Learning: The Two Faces of R&D“ aus dem Jahr 1989. Auf Basis eines ökonometrischen Modells kommen die Autoren zu dem Ergebnis, dass die durch ein Unternehmen getätigten Ausgaben für Forschung und Entwicklung nicht allein mit dem klassischen Anreiz zu erklären sind selbst neue Innovationen zu entwickeln. Stattdessen, so die Autoren, besteht ein weiterer Anreiz in Forschung und Entwicklung zu investieren darin, langfristig die Fähigkeit zu entwickeln in der Unternehmensumwelt bestehendes Wissen zu identifizieren, zu assimilieren und zu verwenden. Dieses Nebenprodukt der F&E-Ausgaben eines Unternehmens nennen sie „Absorptive Capacity“.⁴⁶

In ihrem im Jahr 1990 erschienenen Aufsatz „Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation“ erweitern Cohen und Levinthal ihr Konzept. Absorptive Capacity wird nicht länger als Nebenprodukt der F&E-Aktivitäten beschrieben, sondern erhält vor dem Hintergrund von Überlegungen zu den Lernprozessen unterliegenden kognitiven Strukturen zusätzliche Gestalt. Hierbei beschreiben die Autoren die Absorptive Capacity eines Unternehmen als Produkt, das wesentlich von dessen vorhandener Wissensbasis, seinen Lernerfahrungen, dem Vorhandensein geteilter Sprache und Werte, der Existenz funktionsübergreifender Schnittstellen sowie den mentalen Modellen und Problemlösungsfähigkeiten der Mitarbeiter abhängig ist.⁴⁷ Sie definieren Absorptive Capacity fortan als „[the] ability to recognize the value of new information, assimilate it, and apply it to commercial ends“⁴⁸, die mit dem Eintritt externen Wissens an der Grenze zwischen Unternehmen und Umwelt ihre Wirkungen entfaltet.⁴⁹ Die folgende Abbildung 3 verdeutlicht Cohen und Levinthals Verständnis der Absorptive Capacity als aus drei Komponenten zusammengesetztes Konzept.

⁴⁶ Vgl. Cohen und Levinthal (1989), S. 569ff..

⁴⁷ Vgl. Cohen und Levinthal (1990).

⁴⁸ Cohen und Levinthal (1990), S. 128.

⁴⁹ Die Begriffe „Wissen“ und „Informationen“ werden in den Arbeiten von Cohen und Levinthal weitgehend synonym verwendet. So schreiben sie weiter: „We argue that the ability to evaluate and utilize outside knowledge is largely a function of prior related knowledge“ (S. 128). Im Folgenden wird deshalb vereinfachend der weiter gefasste Begriff „Wissen“ verwendet.

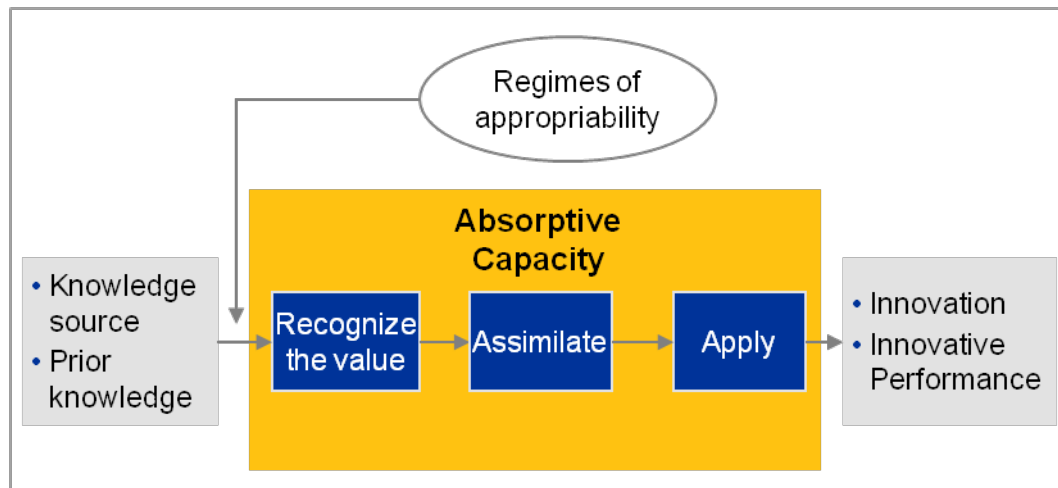


Abbildung 3: Konzept der Absorptive Capacity nach Cohen und Levinthal (1990)⁵⁰

Die von Cohen und Levinthal (1990) entwickelte Definition wurde zur Grundlage einer Vielzahl empirischer Untersuchungen gemacht und dabei nur in Ausnahmefällen konzeptionell weiterentwickelt. Stattdessen beschränken sich die meisten Studien darauf das Konzept auf andere Analyseeinheiten zu erweitern. So wurden neben der bereits von Cohen und Levinthal (1990) untersuchten individuellen Absorptive Capacity von Mitarbeitern und der allgemeinen Absorptive Capacity von Unternehmen u.a. die Absorptive Capacity von funktional oder hierarchisch voneinander abgegrenzten Individuen und Gruppen innerhalb einer Organisation⁵¹, die partnerspezifische Absorptive Capacity bei der Interaktion von zwei oder mehreren Unternehmen⁵² sowie die Absorptive Capacity verschiedener Nationen⁵³, untersucht.

Zu den wenigen Arbeiten, die versuchen das Konzept von Cohen und Levinthal (1990) dahingehend zu erweitern, als dass sie Licht in den Ablauf des Absorptionsprozesses bringen, gehören die Rekonzeptionalisierungen des Modells durch Zahra und George (2002) sowie Todorova und Durisin (2007). Diese sollen im Folgenden kurz vorgestellt und anschließend diskutiert werden.

⁵⁰ Eigene Abbildung. Quelle: Todorova und Durisin (2007) (modifiziert).

⁵¹ Vgl. z.B. Lane et al. (2006); Tsai (2001).

⁵² Vgl. Lane und Lubatkin (1998).

⁵³ Vgl. z.B. Mowery et al. (1996).

2.1.1.2 Das Konzept von Zahra und George

Eine weitreichende und einflussreiche Überarbeitung des Konzeptes von Cohen und Levinthal (1990) leisten Zahra und George (2002) mit ihrem Aufsatz „Absorptive Capacity: A review, reconceptualization, and extension“. Ausgehend von der Kritik, dass die bisherigen theoretischen und empirischen Arbeiten nicht in der Lage sind, die Multidimensionalität des Konzeptes zu erfassen, konzeptionieren die Autoren die Absorptive Capacity als ein Set organisationaler Routinen und Prozesse, mit deren Hilfe Unternehmen externes Wissen akquirieren, assimilieren, transformieren und verwerten, um eine dynamische Fähigkeit zu entwickeln: „we define ACAP [absorptive capacity] as a set of organizational routines and processes by which firms acquire, assimilate, transform and exploit knowledge to produce a dynamic organizational capability“⁵⁴.

Mit ihrem Konzept leisten Zahra und George (2002) vor allem drei wichtige Beiträge zur konzeptionellen Präzisierung und Erweiterung des von Cohen und Levinthal (1990) eingeführten Konzeptes. Einerseits heben sie Absorptive Capacity in den Stand einer **dynamischen Fähigkeit**, die darauf ausgerichtet ist organisationale Veränderung zu bewirken.⁵⁵ Während „normale“ organisationale Fähigkeiten⁵⁶ dem Unternehmen ein Set von Handlungsoptionen verleihen, um konkrete Outputs zu erzielen, beeinflusst die Absorptive Capacity als dynamische Fähigkeiten den langfristigen Entwicklungspfad des Unternehmens, indem es die Grundlage für die Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile schafft.⁵⁷ Des Weiteren wird das von Cohen und Levinthal (1990) eingeführte 3-dimensionale Modell um eine weitere Dimension – die Fähigkeit zur Transformation – ergänzt. Basierend auf der Überarbeitung von Zahra und George (2002) wird die Absorptive Capacity seitdem weithin als eine aus vier Komponenten zusammengesetzte Meta-Fähigkeit beschrieben, deren Ausprägung und Wirkung wesentlich davon abhängt, in welchem Verhältnis die folgenden vier Teilfähigkeiten zueinander stehen: Die Fähigkeit relevantes, externes Wissen zu identifizieren und zu erwerben (Akquisitionsfähigkeit), die Fähigkeit dieses Wissen zu verstehen und zu interpretieren (Assimilationsfähigkeit), die Fähigkeit das zuvor assimilierte Wissen mit bereits vorhandenen

⁵⁴ Zahra und George (2002), S. 186.

⁵⁵ Vgl. Eisenhardt und Martin (2000); Teece et al. (1997).

⁵⁶ Siehe hierzu auch Kapitel 2.2.1.

⁵⁷ Vgl. Zahra und George (2002), S. 186ff..

Wissen zu kombinieren (Transformationsfähigkeit) und die Fähigkeit das assimilierte und transformierte Wissen für die Entwicklung, Erweiterung oder Verbesserung bestehender Kompetenzen und Ressourcen zu nutzen (Exploitationsfähigkeit).⁵⁸ Das Aufbrechen der Absorptive Capacity in vier Komponenten ist notwendig, da mit jeder Teilfähigkeit unterschiedliche Prozesse und Routinen verbunden sind.⁵⁹ Eine Antwort auf die Frage, welche Prozesse und Routinen dies sein könnten, bleiben die Autoren jedoch ebenso schuldig wie bereits Cohen und Levinthal.

Neben der Aufspaltung der Absorptive Capacity in einen aus vier Komponenten bestehenden, sequentiellen Prozess, unterscheiden Zahra und George zudem zwischen potenzieller und realisierter Absorptive Capacity. **Potenzielle Absorptive Capacity** umfasst dabei die Akquisitions- und Assimilationsfähigkeit, d.h. die generelle Empfänglichkeit des Unternehmens für externes Wissen. Die Fähigkeiten zur Transformation und Exploitation hingegen konstituieren die **realisierte Absorptive Capacity**, d.h. die Fähigkeit extern akquiriertes und assimiliertes Wissen situationsbezogen anzupassen und zu nutzen. Die Autoren weisen dabei darauf hin, dass sich potenzielle und realisierte Absorptive Capacity zwar unabhängig voneinander entwickeln können, sich der volle Nutzen der Absorption externen Wissens aber nur dann erschließen kann, wenn sich die Teilfähigkeiten in ihrer Entwicklung sinnvoll ergänzen: „[...] firms cannot possibly exploit knowledge without first acquiring it. Similarly, firms can acquire and assimilate knowledge but might not have the capability to transform and exploit the knowledge for profit generation“⁶⁰. Die folgende Abbildung zeigt das beschriebene Modell der Absorptive Capacity als aus vier Teilfähigkeiten zusammengesetzte „Meta-Fähigkeit“ von Unternehmen, die ihre Wirkung nach dem Eintritt externen Wissens aus der Umwelt entfaltet.

⁵⁸ Vgl. Camisón und Forés (2010); Jansen et al. (2005); Lewin et al. (2008); Todorova und Durisin (2007); Volberda et al. (2010); Zahra und George (2002), S. 189f..

⁵⁹ Vgl. Camisón und Forés (2010).

⁶⁰ Zahra und George (2002), S. 191: In diesem Zusammenhang definieren die Autoren einen „Effizienzfaktor“: „We term the ratio of RACAP [realized absorptive capacity] to PACAP [potential absorptive capacity] as the efficiency factor (η). The efficiency factor suggests that firms vary in their ability to create value from their knowledge base because of variations in their capabilities to transform and exploit knowledge“ (S. 191). Unternehmen mit einem hohen Effizienzfaktor sind besonders gut darin, ihr akquiriertes Wissen als Basis für Verbesserungen zu nutzen.

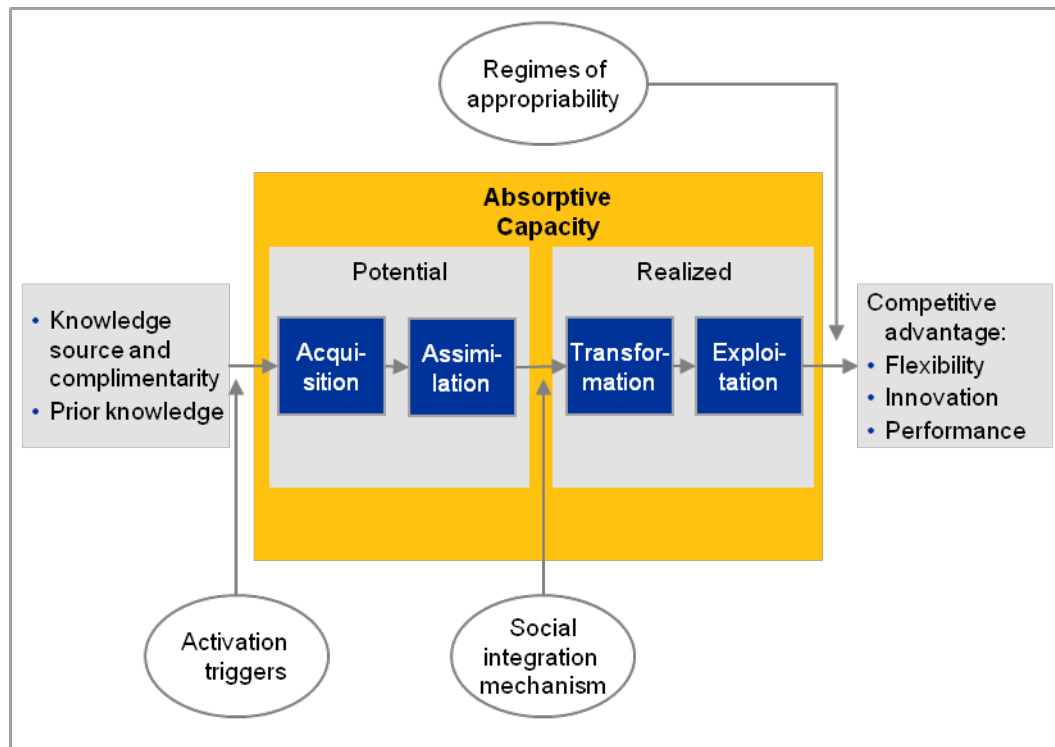


Abbildung 4: Konzept der Absorptive Capacity nach Zahra und George (2002)⁶¹

2.1.1.3 Die Überarbeitung von Todorova und Durisin

In Ihrem Aufsatz „Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization“ aus dem Jahre 2007 befassen sich Todorova und Durisin mit dem eben vorgestellten Konzept der Absorptive Capacity von Zahra und George (2002).⁶² Gestützt auf Erkenntnisse der Kognitionsforschung kommen die Autoren zu dem Schluss, dass Assimilation und Transformation entgegen der Annahme von Zahra und George (2002) nicht in einem sequenziellen Verhältnis zueinander stehen, sondern zwei alternativ oder parallel ablaufende Prozesse repräsentieren, zwischen denen neues Wissen im Zuge seiner Verarbeitung hin und her wandern kann und teilweise sogar muss.⁶³ Ob es zur Assimilation oder Transformation kommt, ist demnach davon abhängig, was mit den bestehenden kognitiven Strukturen passieren muss, um das Wissen in die Wissensbasis des Unternehmens

⁶¹ Eigene Abbildung. Quelle: Zahra und George (2002), S. 192 (modifiziert).

⁶² Vgl. hier und im Folgenden Todorova und Durisin (2007), S. 777ff..

⁶³ Vgl. Todorova und Durisin (2007), S. 777ff..

zu integrieren. Assimiliert, so die Autoren, wird externes Wissen immer dann, wenn es sich problemlos und ohne größere Anpassungen in bestehende Wissensbasis integrieren lässt. Ist die Einordnung neuen Wissens in bestehende kognitive Strukturen hingegen unmöglich, müssen diese zunächst aufgebrochen, d.h. transformiert werden, bevor neues Wissen in die Wissensbasis aufgenommen werden kann.

Vor dem Hintergrund ihrer Überlegungen zu dem Verhältnis der Teilfähigkeiten Assimilation und Transformation ist auch Todorova und Durisins Entscheidung zu sehen, die von Zahra und George getroffene Unterscheidung in potenzielle und realisierte Absorptive Capacity wieder aufzugeben. Diese, so die Autoren, generiere vor dem Hintergrund der Annahme, dass es sich bei Assimilation und Transformation um alternative Prozesse handelt einerseits keinen Mehrwert mehr, da mit realisierter Absorptive Capacity einfach nur ein anderer Begriff für die Fähigkeit zur Exploitation eingeführt würde. Zudem seien für die Innovationserstellung alle Komponenten der Absorptive Capacity von Bedeutung und die Unterscheidung in Potenzial und Realisierung in empirischen Studien daher definatorisch ungenau und wenig zielführend.⁶⁴ Bestätigt wird dies von Jansen et al. (2005), die in ihrer empirischen Studie zeigen, dass ein aus vier Teilfähigkeiten zur Akquisition, Assimilation, Transformation und Exploitation zusammengesetztes Modell einem auf nur zwei Komponenten der potenziellen und realisierten Absorptive Capacity aufbauenden Modell überlegen ist.⁶⁵

Eine Erweiterung des Konzeptes von Zahra und George (2002) leisten die Autoren durch die Etablierung einer von der Absorptive Capacity auf die Wissensbasis wirkenden Feedbackschleife. Hierdurch wird die bereits von Zahra und George postulierte, dynamische Wirkung der Absorptive Capacity unterstrichen und in das Modell integriert. Darüber hinaus greifen Todorova und Durisin (2007) in ihrer Rekonzeptionalisierung die bereits von Cohen und Levinthal (1990) eingeführte Komponente „Wert erkennen“ („recognizing the value“) wieder auf und machen diese zum Ausgangspunkt ihres Modells zur Erklärung des Absorptionsprozesses. Auch hier lösen sich die Autoren von Zahra und Georges Modell, in dem die Komponente „Wert erkennen“ Teil der Akquisi-

⁶⁴ Vgl. Todorova und Durisin (2007), S. 779f..

⁶⁵ Vgl. Jansen et al. (2005), S. 1005.

tionsfähigkeit ist.⁶⁶ Die vorgetragenen Überlegungen münden in folgende Definition der Absorptive Capacity als Fähigkeit von Unternehmen „[to] recognize the value, acquire, transform or assimilate, and exploit knowledge“⁶⁷. Abbildung 5 fasst die Rekonzeptionalisierung noch einmal zusammen.

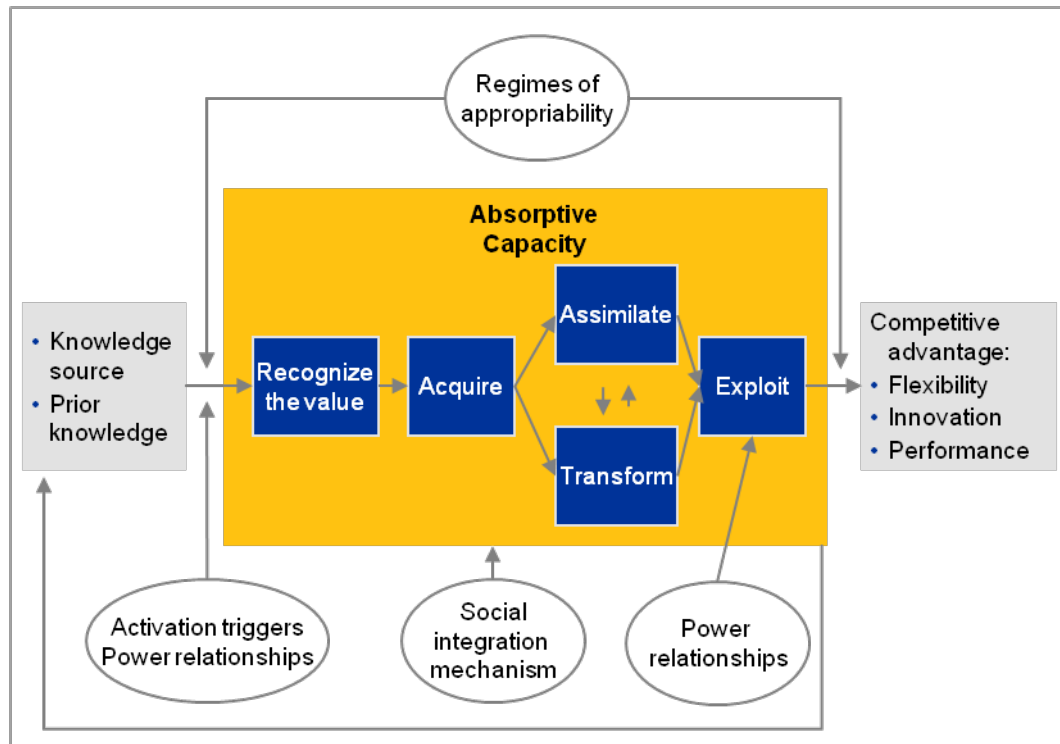


Abbildung 5: Konzept der Absorptive Capacity nach Todorova und Durisin (2007)⁶⁸

2.1.1.4 Diskussion der Konzepte

Das ursprüngliche Konzept von Cohen und Levinthal (1990) wird auch heute noch zum Ausgangspunkt einer Mehrzahl der empirischen und theoretischen Studien zum Thema Absorptive Capacity gemacht. Dabei werden die von den Autoren getroffenen Annahmen nur selten hinterfragt und Absorptive Capacity auf ein Nebenprodukt der internen Forschung und Entwicklung reduziert, das sich mit Hilfe verschiedener F&E-

⁶⁶ Vgl. Todorova und Durisin (2007), S. 777.

⁶⁷ Vgl. Todorova und Durisin (2007), S. 776f..

⁶⁸ Eigene Abbildung. Quelle: Todorova und Durisin (2007), S. 776 (modifiziert).

Indikatoren erfassen lässt. Diese Art der Operationalisierung ist kritisch, da sie weder dem prozessualen Charakter von Cohen und Levinthals Definition, noch der allgemein mit der Absorptive Capacity assoziierten Komplexität und Vielschichtigkeit gerecht wird.⁶⁹ Rückschlüsse auf den Ablauf des Absorptionsprozesses sowie dessen Bestandteile zu ziehen, ist mit dieser Herangehensweise kaum möglich.⁷⁰

Die in den Arbeiten von Zahra und George (2002) sowie Todorova und Durisin (2007) vorgenommenen Rekonzeptionalisierungen stellen daher eine wichtige Erweiterung dar. So gelingt es Zahra und George (2002) mit ihrem Konzept der Absorptive Capacity als dynamische Fähigkeit die Brücke zwischen dem aus vier Komponenten (Akquisition, Assimilation, Transformation, und Exploitation) zusammengesetzten Prozess und den diesen zugrundeliegenden Bündeln aus organisationalen Routinen und Praktiken zu schlagen.⁷¹ Dies ist wichtig, da „such a shift in perspective focuses attention on structure, policies, and processes within the organization that affect knowledge transfer, sharing, integration, and creation. These, in turn, influence the efficiency and the effectiveness of the firm’s absorptive capacity.“⁷² Der Mehrwert des Konzeptes von Todorova und Durisin (2007) wird hingegen insbesondere in ihrer Feststellung gesehen, dass es sich bei Assimilation und Transformation um zwei voneinander getrennt zu untersuchende Komponenten der Absorptive Capacity handelt, die untereinander in einem alternativ, rekursiven Verhältnis stehen. Dieses Argument wird von neueren, empirischen Untersuchungen zumindest insofern bestätigt, als dass weitgehend Einigkeit darüber besteht, dass unabhängig davon, in wie viele Bestandteile der Absorptionsprozess letztlich zerlegt wird, die mit der Absorption verbundenen Prozesse eng miteinander verknüpft sind und Wechselbeziehungen zwischen diesen bestehen.⁷³ Darüber hinaus eröffnet erst das Aufbrechen der sequentiellen Abfolge von Assimilation und Transformation die Möglichkeit, externes Wissen auch dann zu verwerten, wenn es sich nicht einfach in bestehende kognitive Strukturen integrieren lässt. Voraussetzung hierfür ist, dass es dem Unternehmen gelingt, bestehende Strukturen zu ändern.⁷⁴ Die Absorptive Capacity auf

⁶⁹ Vgl. Kapitel 1.1.

⁷⁰ Vgl. Matusik und Heeley (2005), S. 550.

⁷¹ Vgl. Lewin et al. (2010). Zum Zusammenhang von dynamischen Fähigkeiten und Routinen siehe auch Kapitel 2.2.1 und 2.2.2.

⁷² Lane et al. (2006), S. 857.

⁷³ Vgl. Lichtenthaler (2009).

⁷⁴ Vgl. Schreyögg und Schmidt (2010), S. 476.

externes Wissen auszudehnen, das sich nicht einfach in bestehende Strukturen eingliedern lässt, erscheint sinnvoll. Vor dem Hintergrund dieser Diskussion soll in dieser Arbeit das der folgenden Abbildung 6 zu entnehmende Konzept der Absorptive Capacity unterstellt werden, in dem die zentralen Elemente der Rekonzeptionalisierung von Zahra und George (2002) sowie Todorova und Durisin (2007) aufgegriffen und integriert werden.

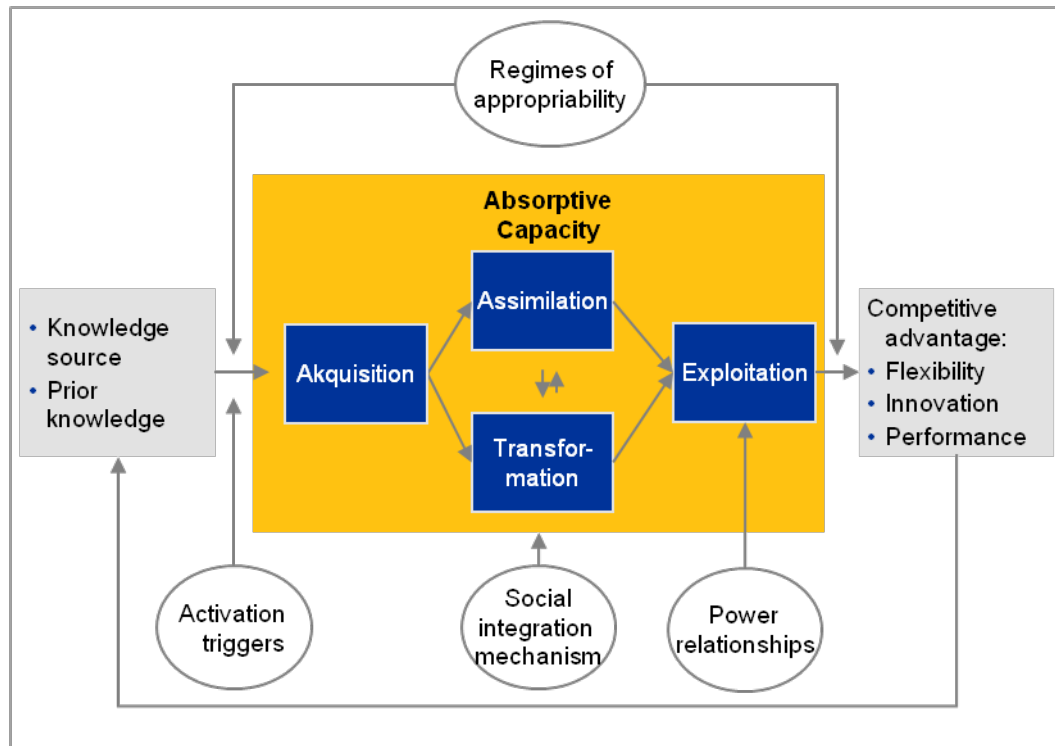


Abbildung 6: Unterstelltes Konzept der Absorptive Capacity

In der Arbeit soll die Absorptive Capacity im Einklang mit neueren, empirischen Studien⁷⁵ und dem Konzept von Zahra und George (2002) zunächst als aus vier Komponenten – Akquisition, Assimilation, Transformation und Exploitation – zusammengesetzte, dynamische Fähigkeit verstanden werden. Dabei soll (1) Akquisition für die Fähigkeit stehen, aus der Vielzahl extern verfügbaren Wissens das für das Unternehmen relevante, neue Wissen zu identifizieren und in das eigene Unternehmen zu überführen. Als zweite Komponente sollen unter (2) Assimilation die Routinen und Prozesse zur Analyse und Interpretation des externen Wissens als Basis für dessen Integration in bestehende Un-

⁷⁵ Z.B. Camisón und Forés (2010); Jansen et al. (2005); Liao et al. (2003); Tu et al. (2006).

ternehmensstrukturen fallen. Unter (3) Transformation sollen hingegen die Routinen und Prozesse gefasst werden, die es dem Unternehmen erlauben neues, externes Wissen und bereits bestehendes, internes Wissen zu modifizieren, aneinander anzupassen und zu kombinieren. Während (4) Exploitation für die Fähigkeit stehen soll, assimiliertes und transformiertes Wissen für die Entwicklung, Erweiterung oder Verbesserung bestehender Kompetenzen und Ressourcen zu nutzen.⁷⁶

Der Arbeit von Todorova und Durisin (2007) wird hingegen dahingehend gefolgt, dass die vier Komponenten nicht noch einmal gruppiert und in potenzielle und realisierte Absorptive Capacity unterschieden wird. Auch soll, wie von den Autoren gefordert, ein komplexeres, rekursives Verhältnis der Komponenten Assimilation und Transformation unterstellt werden, dass es Unternehmen ermöglicht, externes Wissen auch dann aufzunehmen, wenn es in keiner Verbindung oder gar im Widerspruch zu der bisherigen Wissensbasis des Unternehmens steht. Dabei soll den Autoren jedoch nur soweit gefolgt werden, als dass es der Wissensverarbeitungsprozess notwendig machen kann, dass Wissen zwischen Assimilation und Transformation hin und her wandern kann, um die Aufnahme nicht mit der bisherigen Wissensbasis verträglichen Wissens durch Anpassung zu ermöglichen. Nicht gefolgt werden soll den Autoren hingegen in ihrer Annahme, dass Assimilation und Transformation alternative Prozesse repräsentieren und Wissen entweder assimiliert oder transformiert wird bevor es zur Nutzung kommt. Stattdessen soll hier dem Modell von Zahra und George (2002) gefolgt und angenommen werden, dass neues, externes Wissen im Zuge seiner Verarbeitung immer auch den Prozess der Assimilation durchlaufen muss, um intern verstanden zu werden, weshalb die Assimilation eine notwendige Bedingung für die erfolgreiche Nutzung externen Wissens ist.⁷⁷ Ebenfalls im Modell berücksichtigt wird die von allen Autoren geteilte Annahme, dass sich die Absorptive Capacity von Unternehmen kumulativ und pfadabhängig entwickelt. Entsprechend dem Modell von Todorova und Durisin (2007) wird diese Dynamik durch die Feedbackschleife zwischen Absorptive Capacity und Wissensbasis bzw. -quellen symbolisiert.

⁷⁶ Vgl. Camisón und Forés (2010); Fosfuri und Tribo (2008); Jansen et al. (2005); Lewin et al. (2008); Todorova und Durisin (2007); Volberda et al. (2010); Zahra und George (2002).

⁷⁷ Vgl. Camisón und Forés (2010); Flatten et al. (2011); Jansen et al. (2005); Zahra und George (2002).

Mit dem auf den Rekonzeptionalisierungen der Autoren beruhenden Konzept ist der Grundstein für vergleichende Analysen des Absorptionsprozesses verschiedener Unternehmen und die diese konstituierenden, organisationalen Routinen und Praktiken gelegt. Kritisch ist jedoch anzumerken, dass Zahra und George (2002) selbst zwar auf die Bedeutung dieser Routinen und Praktiken verweisen, sie jedoch bis auf wenige Beispiele selbst keine Einblicke in den konkreten Ablauf der Wissensabsorption generieren.⁷⁸ Gleiches gilt für die Rekonzeptionalisierung von Todorova und Durisin (2007). In beiden Konzepten werden die Prozesse und Routinen als „black box“ oder exogene Variable behandelt. Auch fehlen Hinweise darauf, wodurch die erfolgreiche Absorption be- oder verhindert werden könnte. Nicht nur aus theoretischer Perspektive ist dieses Fehlen von Erkenntnissen zum Absorptionsprozess und seiner Funktionsweise problematisch, sondern ihm kommt auch eine hohe praktische Relevanz zu. Schließlich muss es das Ziel jedes erfolgreichen Managements sein, aktiv eine dauerhaft hohe Absorptive Capacity zu fördern. Die bisherigen Konzepte der Absorptive Capacity sind jedoch viel zu allgemein, um daraus konkrete Handlungsempfehlungen ableiten zu können. An dieser systematischen Lücke zwischen Theorie und Praxis setzt die vorliegende Arbeit an. Auf Basis einer qualitativen Analyse von Fallunternehmen sollen der bislang kaum erforschte Absorptionsprozess und die ihn konstituierenden, organisationalen Routinen und Prozesse sowie die dabei regelmäßig auftretenden Hindernisse beleuchtet werden, um darauf aufbauend Handlungsempfehlungen für die Praxis ableiten zu können.

2.1.2 Determinanten der Absorptive Capacity

In der Wissenschaft wird die Absorptive Capacity als veränderliche Größe beschrieben. Veränderlich deshalb, weil ihre Ausprägung nicht unabhängig von internen und externen Faktoren ist, sondern durch sie beeinflusst, d.h. gesteigert oder gemindert, werden kann. Um in der Arbeit ein tieferes Verständnis des Absorptionsprozesses entwickeln zu können, ist ein Überblick über die vermuteten internen und externen Determinanten demnach unerlässlich. Die Frage nach verschiedenen Determinanten stellt sich auch vor dem Hintergrund eines weiteren zentralen Forschungsziels dieser Arbeit – der Ableitung von

⁷⁸ Vgl. Lewin et al. (2010).

Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für das Management. Wie in Kapitel 1 bereits dargelegt, ist eine forschungsleitende Prämisse dieser Arbeit, dass eine hohe Absorptive Capacity eine potenzielle Quelle für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen sein kann. Unternehmen müssen sich folglich darauf konzentrieren, den Erwerb und Erhalt der eigenen Absorptive Capacity zu steuern. Ein Ansatzpunkt hierfür ist die Beeinflussung der im Folgenden vorgestellten internen und externen Determinanten.

2.1.2.1 Interne Determinanten

Individuelle Absorptive Capacity

In dem von Cohen und Levinthal (1990) entwickelten Konzept hängt die Absorptive Capacity eines Unternehmens von der individuellen Absorptive Capacity ihrer Mitarbeiter ab: „An organization’s absorptive capacity will depend on the absorptive capacity of its individual members.“⁷⁹ Je breiter und differenzierter das vorherige Wissen eines einzelnen Mitarbeiters, desto eher kann dieser neues, externes Wissen erkennen und verarbeiten. Lane et al. (2006) fassen die Abhängigkeit der Absorptive Capacity von dem Wissen der Mitarbeiter und ihrer individuellen Absorptive Capacity wie folgt zusammen: „[...] uniqueness arises from the personal knowledge and mental models of the individuals within the firm, who scan the knowledge environment, bring the knowledge into the firm, and exploit the knowledge in products, processes, and services. In short, it is the firm’s individual members who add the creativity needed to help the firm uniquely create value from new knowledge.“⁸⁰

Die organisationale Absorptive Capacity eines Unternehmens ist jedoch nicht einfach die Summe der individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter: „a firm’s absorptive capacity is not, however, simply the sum of the absorptive capacity of its employees“⁸¹. Sie hängt wesentlich auch von dem im Unternehmen bereits vorhandenen Wissen, bestehenden Strukturen sowie einer Vielzahl weiterer interner und externer Determinanten ab, die im Folgenden vorgestellt werden sollen.

⁷⁹ Cohen und Levinthal (1990), S. 131.

⁸⁰ Lane et al. (2006), S. 854.

⁸¹ Cohen und Levinthal (1990), S. 131.

Struktur bestehenden Wissens

Eine weitere zentrale theoretische Einsicht in das Konzept der Absorptive Capacity ist, dass bestehendes Wissen die Voraussetzung für die Akquisition, Assimilation, Transformation und Exploitation externen Wissens ist.⁸² Erst bestehendes Wissen erlaubt es, externes Wissen, z.B. das wirtschaftliche Potenzial technologischer Fortschritte innerhalb verwandter Industrien, zu beurteilen und zu nutzen: „The premise of the notion absorptive capacity is that the organization needs prior related knowledge to assimilate and use new knowledge.“⁸³

Mit diesem Zitat weisen Cohen und Levinthal (1990) gleich auf zwei Wirkungszusammenhänge bei der Entwicklung der Absorptive Capacity hin. Einerseits entscheidet die Struktur bestehenden Wissens über die Möglichkeit der Nutzung externen Wissens. Damit es zu einer kreativen Nutzung externen Wissens im Zuge der Absorption kommen kann, sollte das bestehende Wissen zu Teilen verwandt und zu Teilen verschieden von dem extern akquirierten Wissen sein: „Some portion of that prior knowledge should be very closely related to the new knowledge to facilitate assimilation, and some fraction of that knowledge must be fairly diverse, although still related, to permit effective, creative utilization of the new knowledge“⁸⁴. Komplette fremdartiges Wissen kann folglich nicht assimiliert, transformiert und genutzt werden. Neben einer breiten, internen Wissensbasis ist damit auch die Kenntnis, wo sich innerhalb oder außerhalb des Unternehmens relevantes verwandtes Wissen befinden könnte, geeignet, um zu einer Erhöhung der Absorptive Capacity beizutragen.⁸⁵

Darüber hinaus impliziert der beschriebene Zusammenhang, dass die Entwicklung der Absorptive Capacity von Unternehmen kumulativ und in kontextspezifischen Pfaden verläuft. Je stärker ein Unternehmen in den Aufbau von internem Wissen in einem bestimmten Wissensfeld investiert, desto größer seine Chance auch in Zukunft an neu entwickeltem Wissen in diesem Feld zu partizipieren. Umgekehrt laufen Unternehmen, die ihre Investitionen in die Absorption externen Wissens in einem Wissensfeld zeitwei-

⁸² Vgl. Cohen und Levinthal (1989); Jansen et al. (2005); Kim (1997); Van Den Bosch et al. (1999).

⁸³ Cohen und Levinthal (1990), S. 129.

⁸⁴ Cohen und Levinthal (1990), S. 136.

⁸⁵ Vgl. Cohen und Levinthal (1990), S. 133.

lig verringern, Gefahr, sich von zukünftigen Weiterentwicklungen in diesem Wissensgebiet auszuschließen. Es kann zu einem Lock-out Effekt kommen.⁸⁶

Insgesamt erhöhen die potenzielle Gefahr von Lock-out Effekten als auch die beschriebenen Vorzüge einer breiten Wissensbasis die Anreize für das Unternehmen, rechtzeitig in den Aufbau der Absorptive Capacity zu investieren und diese langfristig zu erhalten.⁸⁷

Struktur des Unternehmens

Versteht man Absorptive Capacity wie in Kapitel 2.1.1.4 dargestellt als Prozess, der seinen Anfang mit dem Eintritt des Wissens an der Grenze von Unternehmen und Umwelt nimmt, kommt der Gestaltung der Schnittstellen und Kommunikationsstrukturen zwischen externer Umwelt und dem Unternehmen als auch innerhalb und zwischen verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens hohe Bedeutung zu: „[...] an organization’s absorptive capacity does not simply depend on the organizations direct interface with the external environment. It also depends on transfers of knowledge across and within subunits that may be quite removed from the original point of entry“⁸⁸.

Als Ausgangspunkt der Unternehmensstruktur schafft die **Organisationsform** die Voraussetzungen dafür, wie externes Wissen im Unternehmen akquiriert, assimiliert, transformiert und genutzt wird. In ihren Untersuchungen dreier klassischer Organisationsformen – funktionale, divisionale und Matrixorganisation – kommen Van den Bosch et al. (1999) zu dem Ergebnis, dass die Matrixorganisation aufgrund der Vielzahl geschaffener Schnittstellen besonders geeignet ist zu dem Aufbau einer hohen Absorptive Capacity beizutragen.⁸⁹ Konsequenz verweisen bereits Cohen und Levinthal (1990) auf den Einfluss der Gestaltung dieser **Schnittstellen** und der Mitarbeiter, die diese Schnittstellen besetzen. Einen positiven Effekt haben daher funktionsübergreifende Schnittstellen zwischen verschiedenen Abteilungen, z.B. zwischen Produktion und Marketing, die zu Wissensredundanzen führen und damit einhergehenden „cross-function absorptive

⁸⁶ Vgl. Cohen und Levinthal (1990); Lane et al. (2001). Der beschriebene Effekt sich deutet bereits auf die Pfadabhängigkeit der Absorptive Capacity hin.

⁸⁷ Vgl. Cohen und Levinthal (1990).

⁸⁸ Cohen und Levinthal (1990), S. 131f..

⁸⁹ Vgl. Van Den Bosch et al. (1999).

capacities“⁹⁰ führen – eine weitläufige Begründung für das Aufsetzen funktionsübergreifender und von der Organisationsform zunächst unabhängigen Projektteams.

Überlagert wird jede Organisationsform von **formellen Regeln**, die ebenso wie Organisationsform und Gestaltung der Schnittstellen beeinflussen, wie reibungslos externes Wissen vom Unternehmen akquiriert und anschließend verarbeitet werden kann. Hierzu zählt unter anderem das formelle Handlungswissen, das die Mitarbeiter dazu befähigt, Routinesituationen eigenständig und ohne weitere interne Kommunikation zu bewältigen. Illustrativ für den Einfluss formeller Regeln auf die Absorption externen Wissens beschreiben Van den Bosch et al. (1999) in ihrer Langzeitstudie zweier Verlagshäuser den positiven Effekt von sogenannten „Systemfähigkeiten“. Systemfähigkeiten „reflect the degree to which rules, procedures, instructions, and communications are laid down in written documents or formal systems“⁹¹. Systemfähigkeiten sind stark formalisiert, explizit und von dem Management des Unternehmens austauschbar, hierzu zählen die Autoren z.B. „formal exchange mechanisms such as a priori procedures, formal language, codes, working manuals, information systems“⁹².

Neben den formellen Regeln wird jede Organisationsform auch von Methoden und Prozessen überlagert, die die hierarchie- und funktionsübergreifende Bildung und Koordination von Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Abteilungen sicherstellen sollen. Zu diesen **Koordinationsmechanismen** gehören unter anderem Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen⁹³, Mitarbeiter und Manager, die interne Schnittstellen besetzen⁹⁴, funktionsübergreifende Meetings und Netzwerke⁹⁵ oder die Partizipation von Mitarbeitern an Entscheidungsprozessen des Managements⁹⁶. Gemeinsames Ziel dieser Maßnahmen ist, die strukturellen, kognitiven oder politischen Barrieren für die Teilung und Ausnutzung akquirierten Wissens innerhalb des Unternehmens zu senken, den Wissenstransfer durch die funktions- und hierarchieübergreifende Integration wichtigen Wissens zu fördern und in letzter Konsequenz die Assimilations- und Transformationsfähigkeiten

⁹⁰ Cohen und Levinthal (1990), S. 134.

⁹¹ Van Den Bosch et al. (1999), S. 556.

⁹² Van Den Bosch et al. (1999), S. 556.

⁹³ Vgl. Van Den Bosch et al. (1999), S. 557.

⁹⁴ Vgl. Cohen und Levinthal (1990), S. 132; Jansen et al. (2005).

⁹⁵ Vgl. Jansen et al. (2005); Zahra und George (2002), S. 194.

⁹⁶ Vgl. Jansen et al. (2005); Van Den Bosch et al. (1999), S. 557.

und damit die Absorptive Capacity des Unternehmens zu erhöhen. Job-Rotation als geeignete Weiterbildungsmaßnahme sorgt zum Beispiel dafür, dass Mitarbeitern komplexes und zu ihrer Tätigkeit verwandtes Wissen vermittelt wird. Mitarbeiter, die interne Schnittstellen besetzen – sogenannte „Boundary-Spanner“ – und funktionsübergreifende Meetings und Projektteams ermöglichen die selbstständige Abstimmung und Integration von Wissen in Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse über die Funktionsgrenzen hinweg. Partizipation als letzte Methode stellt die Integration wichtiger Wissensträger auf den unteren und mittleren Ebenen des Unternehmens in die Entscheidungsprozesse sicher und erhöht damit den Grad der Wissensteilung im Unternehmen unabhängig von seiner Hierarchie. Zusammen können diese und ähnliche Maßnahmen dazu beitragen die Absorption neuartigen Wissens zu fördern, zu koordinieren und zu kontrollieren. Im Vergleich zu der direkten Wirkung formeller Regeln, die ex post erwartetes Verhalten festlegen, wirken sie jedoch vor allem indirekt, indem sie zu einer erhöhten „Koordinationsfähigkeit“ des Unternehmens beitragen, die sich positiv auf die Absorptive Capacity von Unternehmen auswirken kann.⁹⁷

Weitere strukturelle Determinanten innerorganisatorischer Wissenstransferprozesse, die in der Literatur beleuchtet werden, sind die Machtverhältnisse innerhalb des Unternehmens⁹⁸ oder Anreizsysteme⁹⁹, die ebenfalls den Austausch von Wissen befördern oder aber auch behindern können.

Strategie des Unternehmens

Direkten Einfluss auf die Absorptive Capacity hat auch die Unternehmensstrategie, da sie beeinflusst, welches Wissen als wertvoll angesehen, wo nach externem Wissen gesucht, und in welchen Bereichen es angewendet werden sollte: „A firm’s strategy plays a role in determining which areas of knowledge are valuable, which areas should be assimilated, and which areas should be applied.“¹⁰⁰ So unterscheidet sich das für die erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensziele zu absorbierende externe Wissen forschender Pharmaunternehmen deren Geschäftsmodell auf der Entwicklung innovativer

⁹⁷ Vgl. Van Den Bosch et al. (1999), S. 556f..

⁹⁸ Vgl. Todorova und Durisin (2007).

⁹⁹ Vgl. Lane und Lubatkin (1998).

¹⁰⁰ Lane et al. (2006), S. 857.

Produkte beruht, deutlich von dem Wissen, das Generikahersteller akquirieren und assimilieren sollten, um zu einem späteren Zeitpunkt Nachahmerprodukte auf den Markt zu bringen. Folgt man der Argumentation, dass die Unternehmensstruktur wesentlichen Einfluss darauf hat, wie und welches Wissen akquiriert, assimiliert und transformiert werden kann, gelangt man zu einem viel diskutierten Thema in der strategischen Managementforschung – dem Zusammenhang von Strategie und Struktur. Im konkreten Fall gibt die Organisationsstruktur vor, welches Wissen kurzfristig assimiliert und transformiert werden kann. Sie beeinflusst damit auch, welche Strategie für das Unternehmen mehr oder weniger geeignet ist. Umgekehrt kann die Strategie des Unternehmens durch die richtige Struktur und die mit dieser einhergehenden Absorptive Capacity unterstützt werden.¹⁰¹

Unternehmenskultur

Neben der formalen Ordnung von Organisationen, die ihren Ausdruck in den bereits beschriebenen Determinanten wie Organisationsform und formellen Regeln findet, existiert in jedem Unternehmen eine Unternehmenskultur, d.h. einzigartige Vorstellungsmuster und Orientierungsmuster, die das Verhalten der Mitarbeiter und Abteilungen beeinflussen. Hierzu zählen vor allem Basisannahmen, die die Wahrnehmung und Handeln leiten, Wertvorstellungen und Verhaltensstandards sowie das Symbolsystem, in denen Normen und Standards ihren Niederschlag finden. Unternehmenskulturen sind implizit, d.h. sie werden als selbstverständlich gelebt. Sie sind ein kollektives Phänomen, das ganzheitlich das Verhalten der Organisationsmitglieder prägt. Ihre Entwicklung ist das Ergebnis historischer Lernprozesse, die Vermittlung der Annahmen und Standards erfolgt in einem Sozialisationsprozess.¹⁰²

Die Wirkungen der Unternehmenskultur auf die Absorptive Capacity können sehr unterschiedlich sein. Einerseits erleichtern geteilte Werte und Überzeugungen die interne Kommunikation und sind so geeignet, die Effizienz der Wissensverarbeitung zu steigern. Dem gegenüber stehen jedoch erhebliche Nachteile in Bezug auf die Absorptive Capacity, die vor allem mit starken Unternehmenskulturen verbunden werden. Zum einen geht von starken Kulturen immer eine Gefahr der Abschottung gegenüber externen Signalen

¹⁰¹ Vgl. Lane et al. (2006), S. 857.

¹⁰² Vgl. Schreyögg (2003), S. 448 ff..

und Ereignissen einher. Genauso werden interne Veränderungen oftmals zunächst abgelehnt, wenn sie mit den vorherrschenden Vorstellungs- und Orientierungsmustern nicht vereinbar sind. Im Extrem kann eine zu starke Identität mit dem eigenen Unternehmen und gelebten Praktiken dazu führen, dass neue Orientierungen gänzlich abgelehnt werden und man sich rein auf traditionelle Handlungs- und Erfolgsmuster fixiert. Auf Basis dieser Erkenntnisse kommen Van den Bosch et al. (1999) zu dem Ergebnis, dass starke Kulturen einen negativen Einfluss auf die Aufnahme und Verarbeitungen externen Wissens haben.¹⁰³ Andere Autoren kommen zu einem gegenteiligen Ergebnis.¹⁰⁴

Interne Stimuli

Stimuli, im Zusammenhang mit der Absorptive Capacity Literatur meist „activation triggers“¹⁰⁵ genannt, sind Ereignisse, die Unternehmen ermutigen oder zwingen externes Wissen zu erschließen. Beispiele für diese internen Auslöser sind Krisensituationen oder wichtige interne Ereignisse, z.B. die Übernahme eines Konkurrenten, die Unternehmen dazu anregen, vorhandene Strategien, Strukturen oder Fähigkeiten zu überdenken oder anzupassen.¹⁰⁶ Stimuli dieser Art intensivieren die Akquisitionsaktivitäten von Unternehmen mit dem Ziel zusätzliches Wissen zu generieren und so die Absorptive Capacity zu steigern.¹⁰⁷ Im Gegensatz zu den anderen internen Determinanten beeinflussen sie folglich nicht den gesamten Absorptionsprozess, sondern wirken vor allem aktivierend.

2.1.2.2 Externe Determinanten

Zugang zu Wissensquellen

In Kapitel 2.1.1.4 wurde externes Wissen als der Ausgangspunkt des unter dem Begriff Absorptive Capacity zusammengefassten Wissensprozess definiert. Es ist daher nur konsequent, dass die Quellen externen Wissens eine wesentliche Determinante der Ab-

¹⁰³ Vgl. Van Den Bosch et al. (1999), S. 557.

¹⁰⁴ Vgl. Riemenschneider et al. (2010).

¹⁰⁵ Vgl. Todorova und Durisin (2007); Zahra und George (2002).

¹⁰⁶ Vgl. Zahra und George (2002), S. 193.

¹⁰⁷ Vgl. Kim (1997); Kim (1998).

sorptive Capacity sind. Unternehmen sehen sich einer Vielzahl an Wissensquellen gegenüber. Hierzu zählen neben Industrieverbänden, Forschungsinstituten, Akquisitionen, interorganisationalen Beziehungen, z.B. im Rahmen von Forschungsk Kooperationen, -allianzen oder Joint Ventures auch Lieferanten und direkte Konkurrenten des Unternehmens. Im Allgemeinen beeinflussen Art und Anzahl der zur Verfügung stehenden Wissensquellen dabei die Entscheidungsprozesse des Unternehmens¹⁰⁸ sowie die Entwicklung seiner zukünftigen Fähigkeiten¹⁰⁹. Die Absorptive Capacity im Speziellen wird positiv durch die Vielfalt und Tiefe der zur Verfügung stehenden Wissensquellen beeinflusst, da diese die Neigung erhöhen, neuartiges und verwandtes Wissen zu erschließen.¹¹⁰ In Anlehnung an die bereits beschriebenen Bedeutung der Struktur internen Wissens gilt jedoch zu beachten, dass der Zugang zu externen Wissensquellen allein nicht ausreicht, eine hohe Absorptive Capacity zu entwickeln. Dies wird wesentlich auch vom Grad der Überlappung zwischen internem und externem Wissen determiniert.¹¹¹

Externe Wissensumwelt

Van den Bosch et al. (1999) zeigen, dass neben der Struktur intern bestehenden Wissens und der Anzahl zur Verfügung stehender Quellen externen Wissens auch der Grad der Dynamik der externen Wissensumwelt einen Einfluss auf die Entwicklung der Absorptive Capacity von Unternehmen hat. In ihrer Analyse der Auswirkungen stabiler und turbulenter Wissensumwelten auf die Absorptive Capacity von Unternehmen kommen sie zu dem Ergebnis, dass Unternehmen, die sich weitgehend stabilen Wissensumwelten gegenübersehen, dazu neigen, ihre Innovationsbemühungen darauf zu konzentrieren zusätzliche Kosten- und Effizienzvorteile gegenüber ihren Wettbewerbern zu erzielen. Im Zeitverlauf führt dieses von den Autoren als „reaktiv“ beschriebene Verhalten dazu, dass Unternehmen in stabilen Wissensumwelten ihre Sensitivität für neuartiges Wissen verlieren, das nicht in direktem Zusammenhang mit dem intern bereits vorhandenen Wissen steht. Stabile Wissensumwelten führen so zu vergleichsweise niedriger Absorptive Capacity. Turbulente Wissensumwelten hingegen regen Unternehmen dazu an,

¹⁰⁸ Vgl. March und Simon (1958).

¹⁰⁹ Vgl. McGrath und MacMillan (1995).

¹¹⁰ Vgl. Van Wijk et al. (2001).

¹¹¹ Vgl. Kapitel 2.1.2.1.

„proaktiv“ nach sich in der Umwelt ergebenden Chancen zu suchen und in eine breite Wissensbasis sowie die Absorption neuartigen Wissens unterstützende Routinen und Prozesse zu investieren. Im Zeitverlauf wirken turbulente Wissensumwelten damit positiv auf die Höhe der Absorptive Capacity des Unternehmens.¹¹²

Wettbewerbsumfeld

Neben der Wissensumwelt, die sich je nach Tätigkeit des Unternehmens über verschiedene Branchen erstrecken kann, haben auch die Charakteristika der Branche(n), in der sich das Unternehmen bewegt, einen Einfluss darauf, inwiefern es sich für ein Unternehmen lohnt in die Akquisition externen Wissens und den Aufbau von Absorptive Capacity zu investieren. Hierzu gehören unter anderem die F&E-Intensität, die Preiselastizität der Nachfrage, der Grad, zu dem Unternehmen die mit ihren Innovationen verbundenen Gewinne behalten können, sowie die Höhe der zu erwartenden Gewinne, die mit Innovationen erzielt werden.¹¹³

An dieser Stelle sei angemerkt, dass der Zusammenhang zwischen Charakteristika der Branche und der Absorptive Capacity bisher kaum erforscht wurde. In ihrer Übersicht zum Stand der empirischen Forschung zum Thema Absorptive Capacity mahnen Lane et al. (2006) deswegen dringenden Forschungsbedarf an.¹¹⁴ Eine Ausnahme stellen dabei die so genannten „regimes of appropriability“ dar. Diese können als institutionelle und industrielle Dynamiken gedacht werden, die wesentlichen Einfluss darauf haben, inwiefern die mit Produkt- oder Prozessinnovationen verbundenen Gewinne durch das Unternehmen geschützt und behalten werden können bzw. es zu Spillover-Effekten kommt. Ihr Niveau wird durch die Stärke von Patenten, dem Grad der Verschwiegenheit und der Wirksamkeit von „first mover advantages“ innerhalb einer Industrie zunächst positiv beeinflusst. Über ihre Wirkungen auf den Anreiz in den Aufbau von Absorptive Capacity zu investieren, gibt es jedoch unterschiedliche Meinungen und Forschungsergebnisse. So kommen Cohen und Levinthal (1990) zu dem Ergebnis, dass schwache „regimes of appropriability“ Unternehmen dazu inzentivieren in den Aufbau von Absorptive Capacity zu investieren, um von Spillover-Effekten aus dem Wettbewerbsumfeld der

¹¹² Vgl. Van Den Bosch et al. (1999).

¹¹³ Vgl. Cohen und Levinthal (1990); Lane et al. (2006).

¹¹⁴ Vgl. Lane et al. (2006).

Konkurrenz ausnutzen zu können.¹¹⁵ Umgekehrt gehen Zahra und George (2002) von einem insgesamt positiven Effekt starker „regimes of appropriability“ aus, den sie mit ihrer Wirkung auf die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen begründen. Starke „regimes of appropriability“ sind mit höheren Kosten der Imitation verbunden und unterbinden Spillover-Effekte, weshalb sie zur Erzielung besonders nachhaltiger Wettbewerbsvorteile und Gewinne geeignet sind. Der Anreiz in Absorptive Capacity zu investieren, um von diesen Wettbewerbsvorteilen profitieren zu können, wird gestärkt.¹¹⁶

Externe Stimuli

Analog zu internen Events existieren eine Reihe externer Stimuli, die Unternehmen ebenfalls dazu bewegen können in die Absorption externen Wissens zu investieren. Zu nennen sind hier unter anderem radikale Innovationen oder plötzliche Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen, die unmittelbaren Einfluss auf die Industrie, haben in der sich das Unternehmen bewegt.¹¹⁷ Dabei beeinflussen Stimuli immer auch den Ort der Suche nach externen Informationen: Unternehmen konzentrieren ihre Suche zunächst auf das Umfeld des Auslösers; ihre Intensität bestimmt die Höhe der in die Akquisition getätigten Investitionen.¹¹⁸ Wie die internen Auslöser auch wirken sie daher nicht auf den gesamten Absorptionsprozess, sondern setzen diesen erst in Gang.

In der folgenden Abbildung werden die in der Literatur beschriebenen internen und externen Determinanten noch einmal zusammenfassend dargestellt.

¹¹⁵ Vgl. Cohen und Levinthal (1990).

¹¹⁶ Vgl. Zahra und George (2002).

¹¹⁷ Vgl. Bower und Christensen (1995); Todorova und Durisin (2007); Zahra und George (2002).

¹¹⁸ Vgl. Zahra und George (2002).

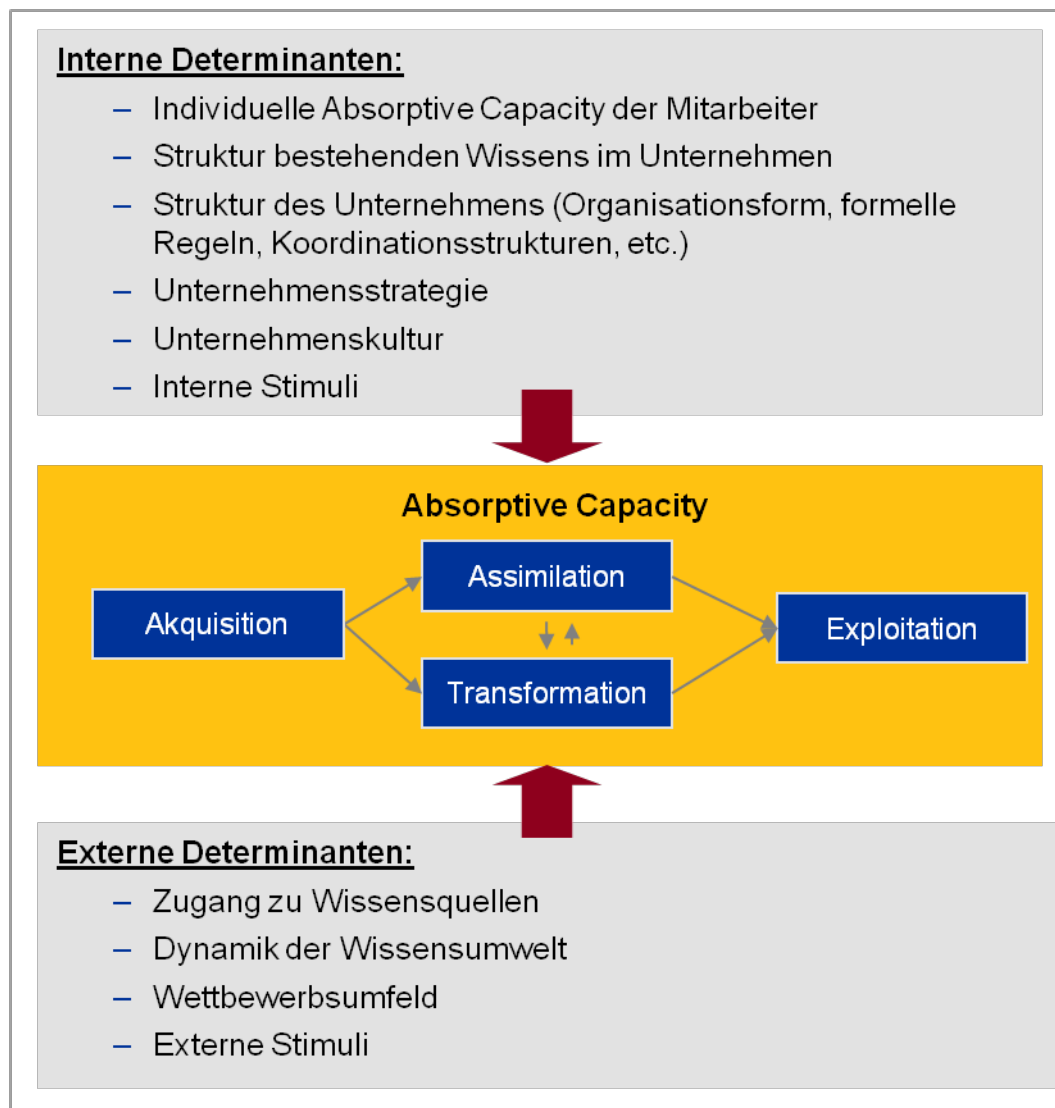


Abbildung 7: Interne und externe Determinanten der Absorptive Capacity

Die Ausführungen haben gezeigt, dass hinsichtlich der Determinanten der Absorptive Capacity bereits umfangreiche Erkenntnisse vorliegen, weshalb sie nicht in den Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit gerückt werden sollen. Vor allem ein Verständnis der internen Determinanten ist für die vorliegende Arbeit trotzdem von Interesse, da diese durch das Management eines Unternehmens beeinflussbar und somit potenzielle Ansatzpunkte für die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen sind, zu denen heute nur unzureichende Erkenntnisse vorliegen. Darüber hinaus können einzelne Determinanten geeignet sein, das Auftreten von Absorptionsbarrieren zu erklären. So ist denkbar, dass bestimmte Ausprägungen der Unternehmensstruktur oder -kultur die erfolgreiche Ab-

sorption be- oder verhindern. Welche dies sein könnten, soll im Zuge der Datenanalyse untersucht werden.

2.1.3 Wirkungen der Absorptive Capacity

Nachdem in den beiden vorangegangenen Kapiteln die Absorptive Capacity definiert und ihre Determinanten beschrieben worden sind, sollen in diesem Kapitel die vermuteten, unmittelbaren und mittelbaren Wirkungen der Absorptive Capacity auf Unternehmen und ihre Umwelt beschrieben und auf Forschungslücken und Anknüpfungspunkte für die vorliegende Arbeit geprüft werden.

Vermutete, unmittelbare Wirkungen der Absorptive Capacity

Basierend auf den Annahmen des „ressourcenbasierten Ansatz“ und zweier Weiterentwicklungen – dem „Dynamic Capabilities Ansatz“ und dem „wissensbasierten Ansatz“ – wird Absorptive Capacity als eine mögliche Quelle zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen gesehen, die ihre unmittelbaren Wirkungen in überlegener Performance auf Basis einer besonders hohen Innovationsrate und/oder außergewöhnlicher strategischer Flexibilität von Unternehmen mit hoher Absorptive Capacity zeigt.

Der ressourcenbasierte Ansatz geht davon aus, dass die Unterschiede der Performance von Unternehmen derselben Branche in ihrer unterschiedlichen Ausstattung mit Ressourcen und Fähigkeiten begründet sind.¹¹⁹ Basis dauerhafter Wettbewerbsvorteile sind strategische Ressourcen die „valuable“ (wertvoll), „rare“ (knapp), „inimitable“ (nicht imitierbar) und „non-substituable“ (nicht substituierbar) sind.¹²⁰ Die Fähigkeit eines Unternehmens neues Wissen zu kreieren, zu managen und für kommerzielle Outputs nutzbar zu machen, kann eine solche strategische Ressource sein.¹²¹ Der wissensbasierte Ansatz sieht Wissen sogar als den für die erfolgreiche Differenzierung und den Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile entscheidenden Faktor.¹²² Der Dynamic Capabilities

¹¹⁹ Vgl. Barney (1991); Barney (1986a); Wernerfelt (1984).

¹²⁰ Vgl. Barney (1991), S. 105f.

¹²¹ Vgl. Hill und Matusik (1998).

¹²² Vgl. Conner und Prahalad (1996); Grant und Baden-Fuller (1995); Kogut und Zander (1992).

Ansatz setzt ebenfalls auf den ressourcenbasierten Ansatz auf, legt aber besondere Betonung auf die Notwendigkeit der stetigen Anpassung und Weiterentwicklung der strategischen Ressourcen. Basierend auf der Annahme, dass es im Zeitverlauf zu einer brancheninternen Angleichung der Fähigkeiten und Ressourcen kommt, verweisen Vertreter des Ansatzes auf die Wichtigkeit dynamischer Fähigkeiten, die die Rekonfiguration und Weiterentwicklung bestehender Ressourcen erlauben und die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an sich verändernde Umwelten erhöhen.¹²³

Dass Absorptive Capacity für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen geeignet ist, wurde in unterschiedlichen Studien vermutet. So führt hohe Absorptive Capacity zu einer direkten **Steigerung der Innovationsrate** und damit verbundenen Outputs wie neuen Produkten, Dienstleistungen oder Patenten.¹²⁴ Neben materiellen Outputs, wurde auch ein direkter Zusammenhang der mit der Absorptive Capacity verbundenen Teilfähigkeiten und resultierenden Wissensoutputs, die z.B. in dem Wettbewerb überlegenen Prozessen ihren Niederschlag finden, mehrfach empirisch nachgewiesen.¹²⁵ Darüber hinaus weisen verschiedene Autoren auf eine wettbewerbsvorteilhaft wirkende **strategische Flexibilität** von Unternehmen mit hoher Absorptive Capacity hin. Dabei argumentieren die Autoren, dass Unternehmen mit ausgeprägter Absorptive Capacity besonders erfolgreich darin sind, sich in der Unternehmensumwelt ergebende Chancen wahrzunehmen und auf diese durch die Integration neuen, externen Wissens und/oder die Rekonfiguration vorhandener Ressourcen und Fähigkeiten zu reagieren, was die Nachhaltigkeit der Wettbewerbsvorteile stärkt.¹²⁶

Vermutete, mittelbare Wirkungen der Absorptive Capacity

Ihre mittelbaren Wirkungen entfaltet die Absorptive Capacity durch Wirkungen auf die bereits beschriebenen Determinanten und Einflussfaktoren, da diese durch die Absorptive Capacity beeinflusst werden. Besondere Beachtung finden in der Literatur die vermuteten, mittelbaren Wirkungen auf die Struktur bestehenden Wissens, die Unterneh-

¹²³ Vgl. Eisenhardt und Martin (2000); Teece et al. (1997); Teece und Pisano (1994).

¹²⁴ Vgl. Anderson und Tushman (1990); Helfat (1997); Kim und Kogut (1996); Kim (1997).

¹²⁵ Vgl. Cockburn und Henderson (1998); Lane et al. (2001); Stock et al. (2001).

¹²⁶ Vgl. Cohen und Levinthal (1990); Van Den Bosch et al. (1999).

mensstrategie als auch Wirkungen auf die relevante Wissens- und Wettbewerbsumwelt des Unternehmens.

Struktur bestehenden Wissens: In Kapitel 2.1.2.1 wurde die Existenz von zu Teilen verwandtem und zu Teilen verschiedenem Wissen als wichtige Voraussetzung für die Absorption neuen, externen Wissens beschrieben. Daraus folgt, dass Aufbau und Entwicklung der Absorptive Capacity kumulativ und pfadabhängig erfolgen.¹²⁷ Kumulativ, da der Erwerb neuen Wissens in einer Zeitperiode die Wissensbasis des Unternehmens anreichert und damit die Voraussetzung für die Absorption neuen Wissens zu einem späteren Zeitpunkt geschaffen wird: „Accumulating absorptive capacity in one period will permit its more efficient accumulation in the next. By having already developed some absorptive capacity in a particular area, a firm may more readily accumulate what additional knowledge it needs in the subsequent periods in order to exploit any critical external knowledge that may become available“¹²⁸. Und pfadabhängig, da Unternehmen nur begrenzt in den Aufbau von Absorptive Capacity investieren können, weshalb ihre Entwicklung in Bezug auf verschiedene Wissensfelder und Quellen in kontextspezifischen Pfaden verläuft. Diese mittelbare Wirkung der Absorption neuen Wissens auf die Struktur bestehenden Wissens kann weit reichende Konsequenzen für die langfristige Positionierung des Unternehmens im Wettbewerb haben. Besonders in sich schnell verändernden Umwelten laufen Unternehmen, die nicht rechtzeitig in den Aufbau neuen, internen Wissens investieren Gefahr, den Anschluss an ihre Wettbewerber zu verlieren, wenn sich das externe Wissen schneller verändert, als das Unternehmen weitere Absorptive Capacity für dieses Wissen entwickelt. Versäumt ein Unternehmen diese Investitionen kann es dazu kommen, dass sich ein komplettes Wissensfeld dauerhaft aus seiner Wahrnehmung bewegt und das Unternehmen von der Nutzung des Feldes dauerhaft ausgeschlossen wird.¹²⁹ Es kommt zu einem Lock-out Effekt: „[...] once a firm ceases investing in its absorptive capacity in a quickly moving field, it may never assimilate and exploit new information in that field, regardless of the value of that information“¹³⁰

¹²⁷ Vgl. Cohen und Levinthal (1990); Lane et al. (2001); Todorova und Durisin (2007); Van Den Bosch et al. (1999); Zahra und George (2002).

¹²⁸ Cohen und Levinthal (1990), S. 136.

¹²⁹ Vgl. Lane et al. (2001).

¹³⁰ Cohen und Levinthal (1990), S. 136.

Strategie des Unternehmens: Darüber hinaus wirkt sich die Absorptive Capacity mittelbar auch auf das strategische Verhalten des Unternehmens aus. So argumentieren bereits Cohen und Levinthal (1990), dass Unternehmen mit höherer Absorptive Capacity feinfühlicher sind, sich abseits bisheriger Produkte und Tätigkeiten ergebenden Chancen zu erkennen. Im Gegensatz zu Unternehmen mit geringer Absorptive Capacity gelingt es ihnen so ihre Strategie nicht nur an den bisherigen Leistungen auszurichten, sondern externe Chancen bei der Erarbeitung der Strategie bewusst mit einzubeziehen.¹³¹ Van den Bosch et al. (1999) greifen diesen Wirkungszusammenhang auf und postulieren einen mittelbaren Zusammenhang zwischen der Absorptive Capacity und proaktivem, d.h. externe Chancen einbeziehenden, strategischen Verhalten: „[...] higher level of absorptive capacity [...] will positively influence the expectation formation or aspiration level of the firm, resulting in a more proactive attitude towards emerging opportunities“¹³². Als reaktiv beschriebene Unternehmen hingegen neigen dazu Alternativen zur Leistungsverbesserung vor allem innerhalb ihres bisherigen Aktivitätsfeldes zu suchen. Es kommt zu einem sich im Zeitverlauf selbstverstärkenden Effekt, der proaktive oder reaktive Handlungsmuster stabilisiert. Während proaktiv agierende Unternehmen im Zuge der Erschließung neuer Wissensfelder und Chancen zusätzliche Absorptive Capacity und damit auch die notwendige Feinfühligkeit für zukünftige Chancen in verwandten Wissensfeldern erwerben, führt reaktives Verhalten dazu, dass sich die Absorptive Capacity nur in angestammten Bereichen weiterentwickelt.¹³³

Wissens- und Wettbewerbsumwelt: Mittelbare Wirkungen hat die Absorptive Capacity damit auch auf die Wissens- und Wettbewerbsumwelt des Unternehmens. Indem Unternehmen abseits der bisherigen Wissensumwelt akquiriertes neues Wissen nutzen, z.B. im Rahmen von first-mover Aktivitäten in neue Märkte oder Technologien, wird dieses Wissen umgehend neuer Bestandteil der relevanten Wissensumwelt ihrer Wettbewerber. Van den Bosch et al. (1999) formulieren diesen logischen Zusammenhang vorsichtig so: „if a firm [...] absorbs new component knowledge (that is new to the firm and to its competitors) outside the existing knowledge environment of its industry, and subse-

¹³¹ Vgl. Cohen und Levinthal (1990), S. 136.

¹³² Van Den Bosch et al. (1999), S. 559.

¹³³ Vgl. Cohen und Levinthal (1990); Van Den Bosch et al. (1999).

quently utilizes it commercially, then this firm may have changed the knowledge environment of its competitors“¹³⁴.

In der folgenden Abbildung werden die beschriebenen, vermuteten, unmittelbaren und mittelbaren Wirkungen der Absorptive Capacity noch einmal grafisch dargestellt.

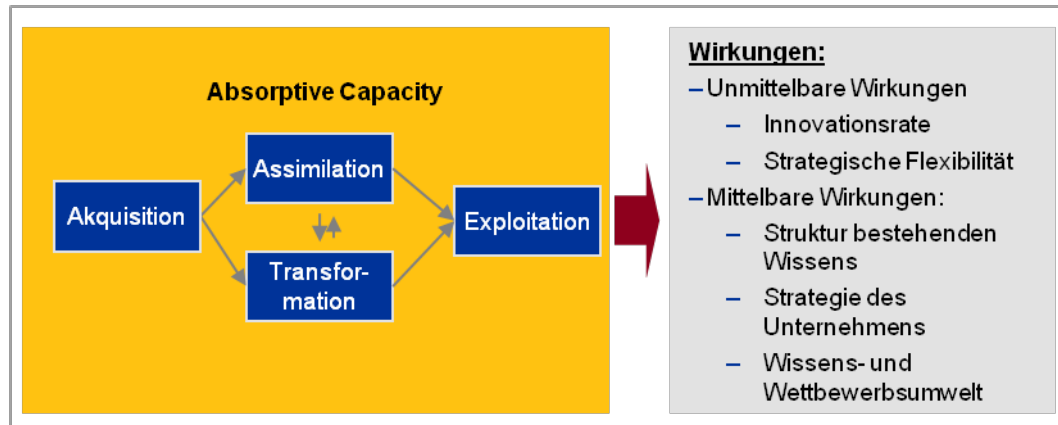


Abbildung 8: Vermutete Wirkungen der Absorptive Capacity

Die Ausführungen haben gezeigt, dass hinsichtlich der Wirkungen der Absorptive Capacity bereits umfangreiche Erkenntnisse vorliegen, weshalb sie genau wie die Determinanten der Absorptive Capacity im Folgenden nur am Rande betrachtet werden sollen. Ein Verständnis der Wirkungen der Absorptive Capacity ist für die vorliegende Arbeit dennoch wichtig, da es die Relevanz der Arbeit unterstreicht.

2.1.4 Absorptionsbarrieren: Ein Definitionsversuch

Nachdem in den vorangegangenen Abschnitten ausführlich diskutiert wurde, welche Konzepte, Determinanten und Wirkungen mit der Absorptive Capacity in Verbindung gebracht werden können, wendet sich die vorliegende Arbeit nun der Beantwortung der Frage zu, was unter dem Begriff „Absorptionsbarriere“ verstanden werden kann.

Ähnlich dem gewählten Vorgehen bei der Definition der Determinanten und Wirkungen der Absorptive Capacity wurde die bestehende Literatur hierfür zuerst auf Aussagen zu

¹³⁴ Van Den Bosch et al. (1999), S. 559.

wiederholt auftretenden Hindernissen bei der Absorption neuen, externen Wissens untersucht. Dabei fiel zunächst auf, dass der Terminus der Absorptionsbarriere oder ein bedeutungsgleicher Begriff in der bestehenden Literatur Absorptive Capacity Literatur nicht verwendet wird. Auch werden in den bestehenden Arbeiten die bei der Absorption auftretenden Probleme meist nicht oder nur vereinzelt und am Rande thematisiert. Stattdessen versuchen die Konzepte der Absorptive Capacity¹³⁵ die mit der Absorption verbundenen Prozesse in idealtypischer Form abzubilden und zu rekonstruieren. Die Frage, wodurch die Prozesse möglicherweise behindert und wie diese Barrieren überwunden werden können, bleibt dabei hingegen unbeantwortet. Dies ist insofern überraschend, da bereits Cohen und Levinthal (1990) auf eine die Absorption neuen, externen Wissens regelmäßig erschwerende Barriere hinweisen: das Not-invented-here-Syndrom.¹³⁶ Ein Grund für diese Vernachlässigung kann in dem Mangel an qualitativen, den Absorptionsprozess im Detail beschreibenden Arbeiten zum Thema Absorptive Capacity gesehen werden. Diese Lücke zu schließen, wird daher zu einem der Hauptziele der vorliegenden Arbeit erklärt.

Um hierbei eine systematische, d.h. theoriegeleitete Analyse der Absorptionsbarrieren zu ermöglichen, war im nächsten Schritt ein Rückgriff auf Veröffentlichungen zu der informatorischen Fundierung von Entscheidungen, dem organisationalen Lernen, dem Wissenstransfer sowie dem Wissens- und Innovationsmanagement notwendig, in denen teilweise schon seit Ende der 60er Jahre intensiv die beim Umgang mit Wissen auftretenden Barrieren diskutiert werden. Auf diesem Literaturreview aufbauend wird im Folgenden ein Definitionsversuch vorgenommen, was unter einer Absorptionsbarriere verstanden werden kann. Als theoretisches Grundgerüst hierfür dient der von Wilensky (1967) geprägte **Begriff der Informationspathologie**. Anhand praktischer Beispiele aus Wirtschaft, Politik und Verwaltungswesen untersucht Wilensky, welche Tatbestände („information pathologies“) dazu führen, dass es in Organisationen zu einer unzureichenden informationellen Fundierung von Entscheidungen kommt. Die identifizierten Pathologien ordnet er in zwei Gruppen: auf Strukturmerkmale der Organisation wie steile Hierarchien und übermäßige Spezialisierung zurückzuführende Pathologien („structural problems“) einerseits, sowie auf irreführende Anschauungen über die Art

¹³⁵ Vgl. Kapitel 2.1.1.

¹³⁶ Vgl. Cohen und Levinthal (1990).

der Information und die geeignete Form ihrer Verarbeitung zurückzuführende Probleme („doctrines of intelligence“) andererseits. Eine exakte Definition, was unter Informationspathologien zu verstehen ist, bleibt Wilensky in seiner Arbeit jedoch schuldig. Stattdessen verweist er darauf, dass vielfältige Tatbestände zu der Entstehung von Informationspathologien beitragen können: „Sources of failure are legion: even if the initial message is accurate, clear, timely, and relevant, it may be translated, condensed, or completely blocked by personnel standing between the sender and the intended receiver; it may get through in distorted form. If the receiver is in a position to use the message, he may screen it out because it does not fit his preconceptions, because it has come through a suspicious or poorly-regarded channel, because it is embedded in piles of inaccurate or useless messages (excessive noise in the channel), or, simply, because too many messages are transmitted to him (information overload).“¹³⁷

Sorg (1982) greift den Begriff der Informationspathologie auf und zeigt die Parallelen zum medizinischen Krankheitsbegriff auf, wo der Pathologiebegriff die Lehre von krankhaften Lebensvorgängen, Entwicklungsstörungen und ihren Folgen bezeichnet.¹³⁸ Die von Sorg vorgeschlagene Anlehnung an die Medizin erlaubt eine abgestufte Analyse der auftretenden Hindernisse, da Krankheitsphänomene aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden können. Besondere Bedeutung hat hier die Trennung der Symptome von den Ursachen.¹³⁹ So können an der Oberfläche beobachtbare Ereignisse (z.B. ein Absatzeinbruch) auf die ihnen zugrundeliegenden Ursachen (z.B. Qualitätsprobleme) und komplexe Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge untersucht werden. Aufbauend auf den Arbeiten von Wilensky und Sorg definiert Schüppel (1996) die im Umgang mit Wissen auftretenden Barrieren als „pathologische Verlaufsformen organisatorischer Lernprozesse“¹⁴⁰. Allgemeiner definiert Scholl (2004) Informationspathologien hingegen als „vermeidbare Fehler in der sozialen Informationsverarbeitung, d.h. als produzierbare Informationen, die nicht produziert, beschaffbare Informationen, die nicht beschafft, vorhandene Informationen, die nicht oder verzerrt übermittelt und

¹³⁷ Wilensky (1967), S. 41.

¹³⁸ Vgl. Sorg (1982), S. 130ff.

¹³⁹ Vgl. Schüppel (1996), S. 119.

¹⁴⁰ Vgl. Schüppel (1996), S. 37.

um vorliegende Informationen, die falsch verstanden oder nicht verarbeitet werden, die jedoch entscheidungsrelevant wären.“¹⁴¹

An diesen Definitionen setzt die vorliegende Arbeit an. Unter dem Sammelbegriff Absorptionsbarrieren sollen in Anlehnung an die theoretischen Arbeiten von Wilensky, Sorg, Schüppel und Scholl pathologische Phänomene subsumiert werden, die die Absorption neuen, externen Wissens be- oder verhindern, obwohl diese möglich und wünschenswert gewesen wäre. Die an Scholls Definition angelehnte Einschränkung „obwohl diese möglich und wünschenswert gewesen wäre“, ist dabei wichtig, da keine Organisation jemals frei von pathologischen Erscheinungen sein kann, solange Menschen in ihr arbeiten.¹⁴² So lehnt Wilensky (1967) es beispielsweise ab von Pathologien zu sprechen, wenn gesuchte Informationen weder innerhalb noch außerhalb der Organisation verfügbar sind.¹⁴³ Mit der vorgestellten Definition der Absorptionsbarrieren schließt Kapitel 2.1 ab. Im Folgenden werden die zentralen Erkenntnisse des Kapitels noch einmal zusammengefasst.

2.1.5 Zwischenfazit Absorptive Capacity

In Kapitel 2.1 wurden die theoretischen Grundlagen der Absorptive Capacity beschrieben mit dem Ziel Anknüpfungspunkte für die vorliegende Arbeit zu identifizieren. Hierfür wurden zunächst drei wichtige Konzepte zur Erklärung und Definition der Absorptive Capacity vorgestellt und miteinander verglichen. Es wurde deutlich, dass sich die Absorptive Capacity in Lernprozessen kumulativ und pfadabhängig aufbaut: Kumulativ, da der Erwerb neuen Wissens die interne Wissensbasis anreichert, was wiederum die zukünftige Absorptive Capacity steigert. Und pfadabhängig, da Unternehmen immer nur begrenzt in den Aufbau der Absorptive Capacity investieren können, wodurch sich Entwicklungspfade hinsichtlich bestimmter Wissensfelder und Wissensquellen bilden. Vor diesem Hintergrund wurde die Absorptive Capacity als dynamische Fähigkeit definiert, die sich aus dem Zusammenwirken von vier Komponenten ergibt: Der Fähigkeit zur

¹⁴¹ Scholl (2004), S. 26.

¹⁴² Vgl. Scholl (2004), S. 26.

¹⁴³ Vgl. Wilensky (1967).

Identifikation und Erwerb externen Wissens (Akquisitionsfähigkeit), der Fähigkeit zur Analyse und Interpretation (Assimilationsfähigkeit), der Fähigkeit zur Kombination von neuem und bestehendem Wissen (Transformationsfähigkeit) sowie der Fähigkeit zur kommerziellen Nutzung des transformierten Wissens (Exploitationsfähigkeit).

Darauf aufbauend erfolgte ein Überblick über die wesentlichen internen und externen Determinanten der Absorptive Capacity sowie die mit ihr assoziierten unmittelbaren und mittelbaren Wirkungen. Als die wichtigsten **internen Determinanten** der Absorptive Capacity auf organisationaler Ebene wurden beschrieben:

- die individuelle Absorptive Capacity der Mitarbeiter, da sie die Grundlage für die Absorptive Capacity auf organisationaler Ebene bildet,
- die Struktur bestehenden Wissens innerhalb des Unternehmens, die je nach dem Grad der Überlappung mit externem Wissen die Möglichkeit zur erfolgreichen Absorption determiniert,
- die Unternehmensstruktur, -prozesse und -strategie, die den institutionellen Rahmen für die mit der Absorptive Capacity verbundenen Aktivitäten und Prozesse vorgeben,
- die Unternehmenskultur, die beeinflusst welches Wissen als wichtig angesehen und das Verhalten der Mitarbeiter leitet sowie
- interne Stimuli (z.B. Krisen), die Suchvorgänge nach neuem, externem Wissen initiieren.

Als relevante **externe Determinanten**, die die Entwicklung der Absorptive Capacity von Unternehmen bestimmen, wurden herausgearbeitet:

- die Zugangsmöglichkeiten zu externen Wissensquellen als eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung der Absorptive Capacity,
- die Wissensumwelt des Unternehmens, die je nachdem ob sie eher als stabil oder turbulent beschrieben werden kann, Unternehmen zu exploitativem oder explorativem Lernen anregt, was langfristig Auswirkungen in Bezug auf Effizienz, Reichweite oder Flexibilität der Absorptive Capacity hat,

- Branchencharakteristika, die externe Rahmenbedingungen, z.B. die Wettbewerbsintensität und gültige Rechtssysteme, für die Entwicklung der Absorptive Capacity vorgeben und
- externe Stimuli, die Suchvorgänge nach neuem, externem Wissen auslösen und beeinflussen.

Neben den Determinanten, die die Entwicklung von Absorptive Capacity beeinflussen, wurden auch ihre vermuteten, **unmittelbaren und mittelbaren Wirkungen** genauer beschrieben. So erhöht Absorptive Capacity die Innovationsrate von Unternehmen, was über die Entwicklung neuer Produkte und Prozesse unmittelbar zu Wettbewerbsvorteilen führt. Als dynamische Fähigkeit wirkt die Absorptive Capacity darüber hinaus positiv auf die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen, was die Nachhaltigkeit von Wettbewerbsvorteilen stärkt. Ihre mittelbaren Wirkungen entfaltet die Absorptive Capacity durch ihre Wirkungen auf die Struktur bestehenden Wissens im Unternehmen, seine Strategie und Wettbewerbsumwelt. So können einmal versäumte Investitionen in die Absorptive Capacity dazu führen, dass Unternehmen sich langfristig von neuen Erkenntnissen in einem bestimmten Wissensfeld ausschließen. Genauso können selbstverstärkende Effekte dazu führen, dass sich im Zeitverlauf aktive oder passive strategische Verhaltensmuster bei der Erschließung externen Wissens manifestieren. Weiterhin wirkt die mit der Absorptive Capacity verbundene Erschließung und Nutzung externen Wissens durch ein Unternehmen sich mittelbar auch auf dessen Wettbewerber aus. Indem neuartiges Wissen durch ein Unternehmen absorbiert und genutzt wird, wird dieses Wissen Teil der für seine Wettbewerber relevanten Wissensumwelt. Verbindendes Element aller mittelbaren Effekten der Absorptive Capacity ist dabei, dass sich ihre Wirkung infolge pfadabhängiger Effekte im Zeitverlauf verstärkt. Folgende Abbildung fasst die hinsichtlich Definition, Determinanten und Wirkungen der Absorptive Capacity in Kapitel 2.1. erzielten Ergebnisse noch einmal zusammen.

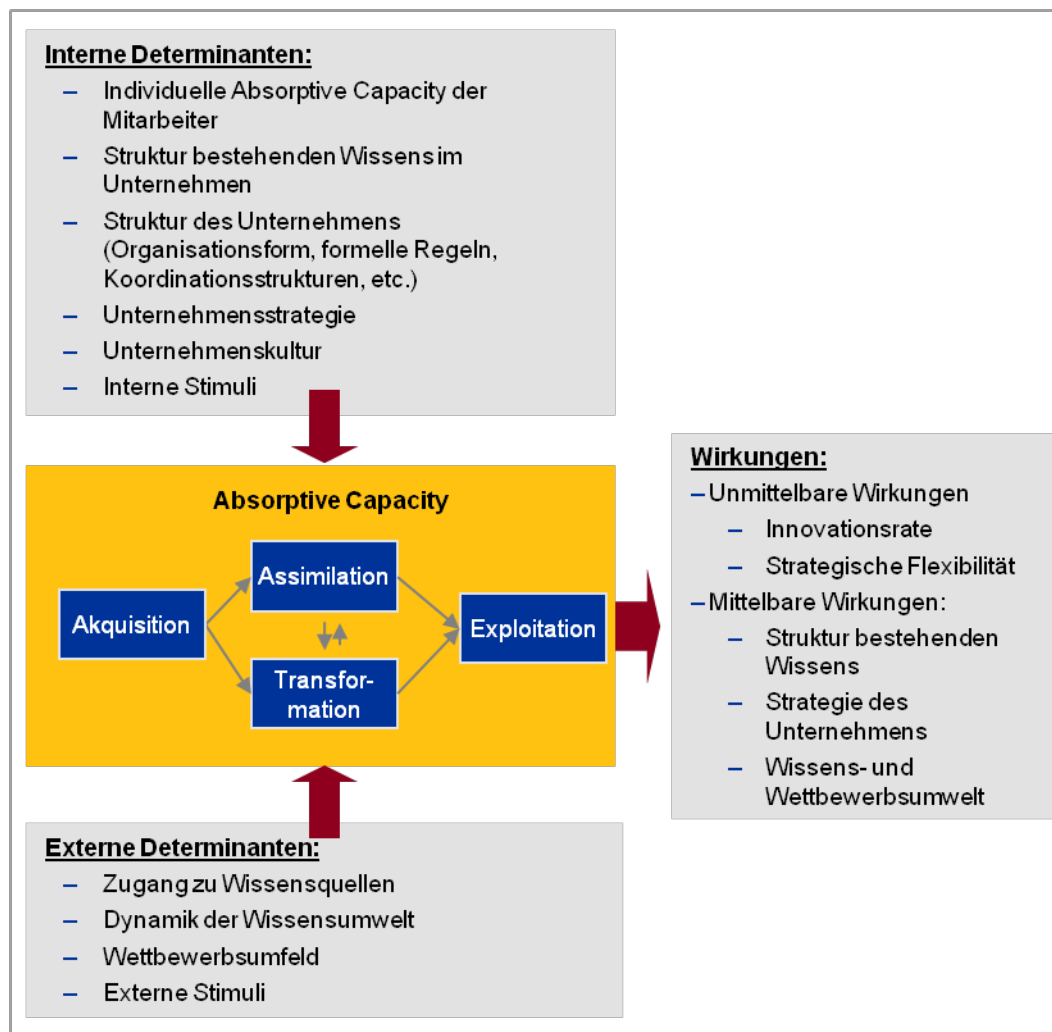


Abbildung 9: Determinanten und Wirkungen der Absorptive Capacity

Die Abbildung könnte schnell den Eindruck entstehen lassen, die Absorptive Capacity sei bereits vollständig erforscht und durchdrungen worden. Dem ist nicht so. Stattdessen hat die Aufbereitung auch gezeigt, dass an mindestens zwei Stellen **akuter Forschungsbedarf** besteht. Dies betrifft zunächst die vier Komponenten Akquisition, Assimilation, Transformation und Exploitation, aus denen sich die Absorptive Capacity zusammensetzt. So hat die Diskussion der vorliegenden Konzeptionalisierung gezeigt, dass diese über die bloße Benennung der Komponenten nicht hinausgehen. Zwar werden Fähigkeiten, Routinen und Praktiken als Bausteine der Absorptive Capacity benannt, Beschreibungen dieser anhand realer Beispiele fehlen jedoch. Die Frage, wie die Absorption neuen, externen Wissens in Unternehmen tatsächlich verläuft und organisiert wird, bleibt daher unbeantwortet.

Gleiches gilt für die Absorptionsbarrieren. Auch hier hat der Review gezeigt, dass die die Absorption erschwerende Barrieren in der bisherigen Absorptive Capacity Literatur weder definiert noch systematisch behandelt werden. Um die Frage, was unter einer Absorptionsbarriere zu verstehen ist, dennoch beantworten zu können, war daher ein Rückgriff auf das von Wilensky (1967) eingeführte Konzept der Informationspathologie notwendig. Absorptionsbarrieren wurden darauf aufbauend definiert als pathologische Phänomene, die die Absorption neuen, externen Wissens be- oder verhindern, obwohl diese möglich und wünschenswert gewesen wäre. Aus theoretischer und praktischer Perspektive ist das beschriebene Fehlen von Erkenntnissen zu Absorptionsprozess und -barrieren problematisch. Schließlich muss es das Ziel jedes Unternehmens sein, aktiv eine dauerhaft hohe Absorptive Capacity zu fördern. Die bisherigen Erkenntnisse zum Absorptionsprozess sind jedoch viel zu allgemein, um aus der Theorie konkrete Hinweise und konkrete Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Ein Grund für das Fehlen detaillierter Einblicke wird vor allem in dem bisherigen Mangel an qualitativen Untersuchungen des Absorptionsprozesses gesehen.¹⁴⁴An diesen Schwachstellen der bisherigen Absorptive Capacity Forschung setzt die vorliegende Arbeit an. Im Folgenden sollen hierzu zunächst die für die Erfassung der Absorptive Capacity in Frage kommenden Konstrukte, dynamische Fähigkeiten, Routinen und Praktiken, definiert und auf ihre Eignung als Untersuchungsobjekt geprüft werden.

2.2 Konstrukte zur Erfassung der Absorptive Capacity

Für die vorgesehene Erfassung der Absorptive Capacity kommen vor allem die Konstrukte der dynamischen Fähigkeiten und organisationaler Routinen in Betracht. Im Folgenden sollen beide vorgestellt werden, um anschließend beurteilen zu können, ob und inwiefern diese für die geplante explorative Untersuchung der Absorptive Capacity geeignet sind.

¹⁴⁴ Vgl. Easterby-Smith et al. (2008); Laursen und Salter (2006); Lewin et al. (2010); Matusik und Heeley (2005); Zahra und George (2002).

2.2.1 Dynamische Fähigkeiten

Die Absorptive Capacity von Unternehmen kann, wie oben bereits angeführt, zunächst als dynamische Fähigkeit gedacht werden. Daher soll im Folgenden das Konzept dynamischer Fähigkeiten einer kurzen Betrachtung unterzogen werden. Hierfür wird zunächst auf die theoretische Herkunft des Konzeptes eingegangen, um anschließend definieren zu können, was im Allgemeinen unter dynamischen Fähigkeiten verstanden wird und wie die Absorptive Capacity hierbei einzuordnen ist.

2.2.1.1 Theoretische Herkunft

Das Konzept dynamischer Fähigkeiten, und damit auch die Absorptive Capacity, fußt auf zwei theoretischen Strömungen, die durch die mit ihnen verbundenen Annahmen das Konzept begründen und prägen: der ressourcenbasierte Ansatz und der evolutions-theoretische Ansatz.

Ressourcenbasierter Ansatz

Im Mittelpunkt des ressourcenbasierten Ansatzes steht die Frage nach der Begründung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile.¹⁴⁵ Dabei werden Unternehmen als „Bündel [...] oder als Portfolios materieller und immaterieller Ressourcen“¹⁴⁶ gedacht, auf deren Basis sich Wettbewerbsvorteile erzielen lassen. Dabei wird vereinfachend folgendes Wirkungsverhältnis unterstellt: Je schwieriger die Ressourcen eines Unternehmens zu kopieren bzw. durch andere Ressourcen zu ersetzen sind und je einzigartiger ihre Kombination im Vergleich zu seinen Wettbewerbern ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit auf Basis dieser Ressourcen nachhaltige Wettbewerbsvorteile und in letzter Konsequenz überdurchschnittliche wirtschaftliche Vorteile (z.B. Gewinne) gegenüber der Konkurrenz zu generieren.¹⁴⁷

¹⁴⁵ Bedeutende Vertreter des ressourcenbasierten Ansatz sind Amit und Schoemaker (1993); Barney (1991); Conner (1991); Peteraf (1993). Eine kritische Analyse des ressourcenbasierten Ansatzes findet sich beispielsweise bei Priem und Butler (2001).

¹⁴⁶ Vgl. Bamberger und Wrona (1995), S. 5.

¹⁴⁷ Vgl. Amit und Schoemaker (1993), S. 37ff.; Barney (1991); Newbert (2007), S. 124.

Die Existenz von Ressourcen allein reicht jedoch nicht aus nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Vielmehr liegt der entscheidende Faktor für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens darin, wie die Ressourcen von Unternehmen genutzt werden, denn „exactly the same resources when used for different purposes [...] provide a different service“.¹⁴⁸ Diese Ressourcennutzung, die für die Begründung von Wettbewerbsvorteilen mindestens so wichtig ist wie das Vorhandensein der Ressourcen selbst, wird in der Literatur unter dem Begriff der organisationalen Fähigkeiten beschrieben.¹⁴⁹ Organisationale Fähigkeiten ermöglichen es dem Unternehmen durch den Rückgriff auf die verfügbaren Ressourcen ihre Aktivitäten in koordinierter Art und Weise auszuführen und dabei ein angestrebtes Ergebnis zu erreichen.¹⁵⁰ Vor diesem Hintergrund beschreibt Grant (1991) das Verhältnis von organisationalen Ressourcen und organisationalen Fähigkeiten wie folgt: „While resources are the source of a firm’s capabilities, capabilities are the main source of its competitive advantage.“¹⁵¹ Folgt man dieser Argumentation bilden organisationale Fähigkeiten die eigentliche Grundlage für die Erzielung dauerhafter Wettbewerbsvorteile. Fähigkeiten, die in besonderem Maße geeignet sind dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu erzielen, werden unter dem Begriff „core competencies“¹⁵² subsumiert. Darunter fallen alle Fähigkeiten, die die so genannten VRIN-Kriterien¹⁵³ erfüllen, d.h. Fähigkeiten, die wertvoll („valuable“), selten („rare“), nur schwer imitierbar („inimitable“) und nicht substituierbar („non-substituable“) sind.¹⁵⁴

In der jüngeren Vergangenheit ist der ressourcenbasierte Ansatz zunehmend in die Kritik geraten. Neben der generellen Diskussion über den Stand der bisherigen empirischen Überprüfung des Konzeptes¹⁵⁵, wird insbesondere seine statische Betrachtungsweise bemängelt, nach der Ressourcen und Fähigkeiten von Unternehmen zunächst als unveränderlich gesehen werden, weswegen sie als ungeeignet betrachtet werden, der zunehmenden Dynamik der Märkte zu begegnen.¹⁵⁶ Der „Dynamic Capabilities“ Ansatz¹⁵⁷

¹⁴⁸ Penrose (1959), S. 25.

¹⁴⁹ Vgl. Amit und Schoemaker (1993), S. 35 dort „capabilities“.

¹⁵⁰ Vgl. Dosi et al. (2000), S. 4; Helfat und Peteraf (2003), S. 999.

¹⁵¹ Grant (1991), S. 119.

¹⁵² Vgl. Prahalad und Hamel (1990).

¹⁵³ VRIN steht als Akronym für valuable, rare, inimitable und non-substitutable.

¹⁵⁴ Vgl. Barney (1991), S. 105f.

¹⁵⁵ Vgl. Newbert (2007).

¹⁵⁶ Vgl. Priem und Butler (2001), S. 33f.; Teece et al. (1997), S. 215; Teece und Pisano (1994), S. 222.

greift diese Kritik auf. Dabei werden dynamische Fähigkeiten genau wie ihre statischen Gegenstücke, die organisationalen Fähigkeiten, als Quelle von Wettbewerbsvorteilen gesehen. Ihre Wirkung, so die Annahme der Vertreter des Ansatzes, entfalten sie jedoch nicht durch die Bestätigung bestehender Wettbewerbsvorteile, sondern durch die Erzielung neuer Wettbewerbsvorteile im Rahmen einer Erneuerung und Umstrukturierung bestehender Ressourcen und Fähigkeiten als Antwort auf sich verändernde Märkte und Umwelten.¹⁵⁸ Veränderung in Form sich verändernder Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens wird damit zu einem zentralen Bestandteil des Dynamic Capabilities Ansatzes.¹⁵⁹ Das Konzept dynamischer Fähigkeiten kann vor diesem Hintergrund als „Dynamisierung“ des ressourcenbasierten Ansatzes gesehen werden.¹⁶⁰

Evolutionstheoretischer Ansatz

Werden Veränderungen der Organisation in der betriebswirtschaftlichen Forschung thematisiert, geschieht dies meist unter Rückgriff auf den evolutionstheoretischen Ansatz. In dessen Fokus steht die Erklärung von betriebswirtschaftlichen Veränderungsprozessen aller Art im Zeitverlauf. Den Untersuchungen und theoretischen Überlegungen ist gemein, dass Wandel als das Resultat interner Prozesse der Variation, Selektion und Retention gedacht wird und darwinistische Prinzipien auf betriebswirtschaftliche Phänomene übertragen werden.¹⁶¹ Insbesondere soll die Frage beantwortet werden, weshalb bestimmte Unternehmen oder Branchen überleben können und andere nicht.

Für das Verständnis der Absorptive Capacity als dynamische Fähigkeit sind in diesem Zusammenhang vor allem die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze von Nelson und Winter (1982) interessant, die als eine Erweiterung der von Cyert und Marchs (1963) eingeführten „Behavioral Theory of the Firm“¹⁶² gesehen werden können.¹⁶³ Darin be-

¹⁵⁷ Vorrangige Vertreter sind Eisenhardt und Martin (2000); Helfat und Peteraf (2003); Teece et al. (1997); Teece und Pisano (1994); Zollo und Winter (2002) für eine kritische Auseinandersetzung mit dem Konzept dynamischer Fähigkeiten siehe z.B. Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007); Schreyögg und Kliesch (2006).

¹⁵⁸ Vgl. Eisenhardt und Martin (2000), S. 1107; Helfat und Peteraf (2003), S. 998; Lopez (2005), S. 667; Teece et al. (1997), S. 515; Winter (2003), S. 992.

¹⁵⁹ Vgl. Helfat (2007), S. 5; Teece et al. (1997), S. 515; Zahra et al. (2006), S. 921; Zollo und Winter (2002), S. 341.

¹⁶⁰ Vgl. Bowman und Ambrosini (2003), S. 292f.

¹⁶¹ Vgl. Dosi et al. (2000), S. 2; Nelson und Winter (1982), S. 893.

¹⁶² Vgl. Cyert und March (1963).

¹⁶³ Vgl. Massini et al. (2005), S. 1551.

trachten die Autoren Organisationen als kollektive Einheiten, die den Barrieren ihrer internen und externen Umwelt auf der Basis von Fähigkeiten und Routinen begegnen.¹⁶⁴ Mit anderen Worten, organisationale Fähigkeiten und organisationale Routinen werden als Grundlage für den Erfolg oder Untergang von Unternehmen gesehen. In den organisationalen Routinen werden dabei die Grundbausteine organisationaler Fähigkeiten gesehen.¹⁶⁵ Sie können als erlernte Handlungsmuster gedacht werden, die sich im Zeitverlauf als Antwort auf den Selektionsdruck der Umwelt herausgebildet haben, weshalb mit ihnen alle regelmäßig wiederkehrenden und vorhersagbaren Verhaltensweisen in Organisationen erklärt werden können.¹⁶⁶

Es wird deutlich, dass sich theoretische Grundlagen für das Konzept der Absorptive Capacity als dynamische Fähigkeit sowohl im ressourcenbasierten als auch im evolutiv-theoretischen Ansatz finden lassen. Für ein tieferes Verständnis der Absorptive Capacity ist daher ein tieferes Verständnis organisationaler Fähigkeiten und dynamischer Fähigkeiten unerlässlich.

2.2.1.2 Charakteristika organisationaler Fähigkeiten

Organisationale Fähigkeiten werden in der Literatur ausführlich untersucht. Dabei fällt auf, dass eine große Vielzahl alternativer und sich teilweise ergänzender Definitionen existiert.¹⁶⁷ Zum Beispiel definieren Helfat und Peteraf (2003) organisationale Fähigkeiten als „ability of an organization to perform a coordinated set of tasks, utilizing organizational resources, for the purpose of achieving a particular end result“¹⁶⁸. Aus dieser Definition lassen sich einige wichtige Charakteristika ableiten, die von verschiedenen Forschern immer wieder betont werden und die für das Verständnis von Fä-

¹⁶⁴ Vgl. Nelson und Winter (1982), S. 96ff..

¹⁶⁵ Vgl. Dosi et al. (2000), S. 4.

¹⁶⁶ Vgl. Nelson und Winter (1982), S. 99ff..

¹⁶⁷ In der Literatur lässt sich eine große Anzahl von Begrifflichkeiten finden, die direkt mit Konzept organisationaler Fähigkeiten in Verbindung zu bringen sind. Dazu zählen unter anderem „competencies“, „capabilities“, „collective skills“, „meta-routines“ oder „complex routines“. Für eine Übersicht und Systematisierung siehe z.B. Collis (1994), S. 145f. oder Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007), S. 914ff.. Aus Gründen der Vereinfachung soll im Rahmen dieser Arbeit ausschließlich der Begriff „organisationale Fähigkeit“ verwendet werden.

¹⁶⁸ Helfat und Peteraf (2003), S. 999.

higkeiten im Allgemeinen und der Absorptive Capacity als aus vier Komponenten zusammengesetzte dynamische Fähigkeit im Besonderen bedeutend sind: Zielgerichtetheit, Routinisierung, Kollektivität und Komplexität, Repetitivität und Stabilität.

Zielgerichtetheit: Die Definition von Helfat und Peteraf (2003) verdeutlicht zunächst, die auch von anderen Autoren geteilte Charakterisierung organisationaler Fähigkeiten als zielgerichtete Phänomene.¹⁶⁹ Ihr Einsatz dient der Erreichung eines bestimmbareren Ergebnisses und kann damit in den Kontext organisationalen Problemlösungsverhaltens eingeordnet werden.¹⁷⁰ Die Aufgabe und Leistung organisationaler Fähigkeiten liegt hierbei vor allem in der effektiven Ressourcenauswahl, ihrer Kombination und Koordination.¹⁷¹ Dabei stellen sie auf die von Unternehmen entwickelten Fähigkeiten ab, die verfügbaren tangiblen und intangiblen Ressourcen so zu bündeln, dass sie den Anforderungen der internen und externen Unternehmensumwelt gerecht werden. Organisationale Fähigkeiten stellen somit eine Verbindung zwischen der Innenperspektive des Unternehmens (verfügbare Ressourcen) und der Marktperspektive (zu lösende Aufgaben) her.¹⁷²

Routinisierung: Damit es zur Realisierung der mit Fähigkeiten verbundenen Aufgaben kommt, ist es erforderlich die sie konstituierenden Ressourcen zu koordinieren.¹⁷³ Organisationale Fähigkeiten sind folglich nicht selbst als Ressource zu verstehen, sondern als aus verschiedenen Ressourcen zusammengesetzte Bündel.¹⁷⁴ Der dafür in der Literatur verwendete Begriff „recognizable pattern“ verweist dabei auf die Routinisierung dieser Verknüpfungsleistung.¹⁷⁵ Der Begriff „Routine“ nimmt daher eine zentrale Rolle in vielen Definitionen organisationaler Fähigkeiten ein.¹⁷⁶ So werden organisationale

¹⁶⁹ Vgl. Amit und Schoemaker (1993), S. 35; Dosi et al. (2000), S. 4; George (2005), S. 119; Teece et al. (1997), S. 516; Winter (2000), S. 983; Winter (2003), S. 991.

¹⁷⁰ Vgl. Eberl (2009), S. 34; Zahra et al. (2006), S. 921.

¹⁷¹ Vgl. Lee und Slater (2007), S. 245f.; Schreyögg und Kliesch (2006), S. 457.

¹⁷² Vgl. Henderson und Cockburn (1994), S. 66.

¹⁷³ Vgl. Grant (1991), S. 119; Makadok (2001), S. 388f.; Narduzzo et al. (2000), S. 48; Teece et al. (1997), S. 516; Winter (2000), S. 983.

¹⁷⁴ Vgl. Grant (1991), S. 122; Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007), S. 457. Henderson und Cockburn (1994) sprechen in diesem Zusammenhang deshalb auch von „architectural competence“, d.h. die Ressourcen werden nach einem architektonischen Muster genutzt (S. 66).

¹⁷⁵ Vgl. Cohen und Bacdayan (1994); Nelson und Winter (1982).

¹⁷⁶ Vgl. Collis (1994), S. 145; Helfat und Peteraf (2003), S. 999; Winter (2000), S. 983; Winter (2003), S. 991; Zollo und Winter (2002), S. 340.

Routinen von Dosi (2004) etwa als „building blocks“ organisationaler Fähigkeiten konzeptionalisiert.¹⁷⁷

Kollektivität und Komplexität: Weitere von zahlreichen Autoren hervorgehobene Charakteristika organisationaler Fähigkeiten sind ihre Kollektivität und Komplexität.¹⁷⁸ Um den Anforderungen der Umwelt gerecht zu werden, muss aus der Vielzahl verfügbarer Ressourcen eine Auswahl getroffen, diese zu Routinen kombiniert und koordiniert werden.¹⁷⁹ Organisationale Fähigkeiten beziehen sich daher auf Unternehmen als soziales System, d.h. sie entfalten ihre Wirkung in und durch den in Organisationen stattfindenden Ressourcenallokationsprozess.¹⁸⁰ Die Logik der erfolgreichen Auswahl, Kombination und Koordination bleibt dabei für Außenstehende meist schwer durchdringbar, d.h. komplex.¹⁸¹ Genau aus dieser Komplexität und Kollektivität hieraus erwächst die Möglichkeit nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen, da dieser Prozess durch Konkurrenten nicht einfach kopiert werden kann.¹⁸²

Repetitivität und Stabilität: Des Weiteren werden organisationale Fähigkeiten regelmäßig mit den Merkmalen Repetitivität und Stabilität assoziiert.¹⁸³ So wird von organisationalen Fähigkeiten immer erst dann gesprochen, wenn sich die Handlungsmuster zum Lösen der Aufgaben in der Vergangenheit als erfolgreich erwiesen haben und Unternehmen aus diesem Grund an ihnen festhalten, sie schützen und pflegen.¹⁸⁴ Der Einsatz organisationaler Fähigkeiten ist demnach das Resultat einer bewussten Entscheidung und in der Regel schriftlich und/oder verbal explizierbar.¹⁸⁵ Sind Handlungsmuster und intendierte Ergebnisse bekannt, können organisationale Fähigkeiten vom Management bewusst eingesetzt und gesteuert werden.¹⁸⁶ So verstanden, zielen organisationale

¹⁷⁷ Vgl. Dosi et al. (2000), S. 4.

¹⁷⁸ Vgl. Dosi et al. (2000), S. 4; Narduzzo et al. (2000), S. 46f.; Winter (2003), S. 999.

¹⁷⁹ Vgl. Grant (1991), S. 119.

¹⁸⁰ Vgl. Amit und Schoemaker (1993), S. 35; Collis (1994), S. 145.

¹⁸¹ Vgl. Schreyögg und Kliesch (2006), S. 458.

¹⁸² Vgl. Schreyögg und Kliesch (2006), S. 457f.

¹⁸³ Vgl. Dosi et al. (2000), S. 4; Helfat und Peteraf (2003), S. 999; Schreyögg und Kliesch* (2006), S. 458f.; Winter (2003), S. 992; Zahra et al. (2006), S. 921.

¹⁸⁴ Vgl. Amit und Schoemaker (1993), S. 35; Hall (1993), S. 610; Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007), S. 915.

¹⁸⁵ Vgl. Dosi et al. (2000), S. 4.

¹⁸⁶ Vgl. Eisenhardt und Martin (2000), S. 1107ff.; Winter (2000), S. 983.

Fähigkeiten letztlich darauf ab, das Unternehmen in einem Zustand der Stabilität zu führen und diesen zu bestätigen.¹⁸⁷

2.2.1.3 Definition dynamischer Fähigkeiten

Der **Dynamic Capabilities Ansatz** setzt an den unterstellten Charakteristika organisationaler Fähigkeiten an. Er entwickelte sich aus der Kritik heraus, dass das Konzept organisationaler Fähigkeiten keine hinreichende Erklärung in Bezug auf die Veränderbarkeit von Fähigkeiten liefert, da diese als sich im Zeitablauf verfestigende Handlungsmuster gedacht werden, die im Unternehmen für Stabilität sorgen. Im Zentrum des Konzeptes dynamischer Fähigkeiten¹⁸⁸ steht daher die Frage, wie Unternehmen sich im Zeitverlauf entwickelte Fähigkeiten flexibel halten können.

Die dem Konzept dynamischer Fähigkeiten zugrunde liegende Idee **Flexibilität und Veränderung** in das Konzept organisationaler Fähigkeiten zu integrieren, ist dabei nicht neu. Bereits vor der Etablierung des Begriffs „dynamischer Fähigkeiten“ durch Teece und Pisano im Jahr 1994¹⁸⁹ lassen sich in der Literatur Hinweise auf das Konzept finden. So verweisen Kogut und Zander (1992) mit Hinblick auf einer Dynamik unterworfenen Märkte auf die Bedeutung so genannter „combinative capabilities“, die sie als Fähigkeiten, internes und externes Wissen im Zeitablauf für die eigenen Zwecke anzupassen und zu nutzen, definieren.¹⁹⁰ Daran anschlussfähig diskutieren Amit und Shoemaker (1993) unter dem Begriff der „capabilities“ die Fähigkeit Ressourcen im Rahmen organisationaler Prozesse anzupassen, um so auf sich verändernde Anforderungen reagieren zu können.¹⁹¹ Ein Jahr später führen Henderson und Cockburn (1994) den Begriff der „architectural competencies“ ein und subsumieren darunter alle Fähigkeiten

¹⁸⁷ Vgl. Schreyögg und Kliesch (2006), S. 458ff.

¹⁸⁸ Wie bereits im Fall organisationaler Fähigkeiten besteht auch hier einige Unschärfe bei der Wahl der Begrifflichkeiten. Alternativ oder ergänzend wird in der gängigen Literatur auch von „meta-competencies“, „second-order-competencies“ oder „dynamic core competencies“ gesprochen. Für einen Überblick s. Freiling (2001), S. 24.

¹⁸⁹ Vgl. Teece und Pisano (1994).

¹⁹⁰ Vgl. Kogut und Zander (1992), S. 384ff.

¹⁹¹ Vgl. Amit und Schoemaker (1993), S. 35ff.

von Unternehmen, die es ihnen erlauben einzelne Fähigkeiten und Ressourcen in flexibler Art und Weise zu kombinieren, um so zu neuen Fähigkeiten zu gelangen.¹⁹²

In der Forschung letztlich etabliert wurde der Begriff dynamischer Fähigkeiten durch die Arbeiten von Teece und Pisano (1994) und Teece et al. (1997). Ausgehend von der strategischen Fragestellung wie Unternehmen einmal gewonnene Wettbewerbsvorteile erhalten können, führen die Autoren das Konzept dynamischer Fähigkeiten mit dem Ziel ein, eine „bessere Theorie des Unternehmenserfolges“ zu entwickeln.¹⁹³ Hierbei definieren sie dynamische Fähigkeiten als „the firm’s ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments“¹⁹⁴, d.h. als die organisationale Fähigkeit interne und externe Fähigkeiten zu integrieren, aufzubauen und zu rekonfigurieren, um den rapiden Veränderungen des Marktes gerecht zu werden. Damit legen Teece et al. (1997) den Grundstein für eine ganze Reihe theoretischer und empirischer Arbeiten zum Thema dynamische Fähigkeiten und ihrer Eignung Wettbewerbsvorteile langfristig zu erhalten oder neue zu erzielen. Trotz ihrer offensichtlichen Bedeutung für das langfristige Überleben von Unternehmen sind bei der Analyse dynamischer Fähigkeiten jedoch noch viele Fragen offen. So besteht vor allem Unklarheit über ihre Zusammensetzung und Wirkung.¹⁹⁵ Auch wird die bis dato mangelnde empirische Überprüfung kritisiert.¹⁹⁶ Seinen Ausdruck findet diese Unklarheit auch in den sehr unterschiedlichen **Definitionen dynamischer Fähigkeiten** (vgl. Tabelle 1) auf deren Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Folgenden kurz eingegangen werden soll.

¹⁹² Vgl. Henderson und Cockburn (1994), S. 66.

¹⁹³ Vgl. Teece et al. (1997), S. 509.

¹⁹⁴ Teece et al. (1997), S. 516.

¹⁹⁵ Vgl. Easterby-Smith et al. (2009), S. 2f.; Zahra et al. (2006), S. 920ff. Für einen Überblick über die Annahmen und eine Systematisierung der verschiedenen Ansätze vgl. z.B. Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007); Schreyögg und Kliesch (2006).

¹⁹⁶ Vgl. Williamson (1999), S. 1093.

| Autoren | Jahr | Definition |
|-----------------------|------|--|
| Teece et al. | 1997 | We define dynamic capabilities as the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments. Dynamic capabilities thus reflect an organization's ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage given path dependencies and market positions. (S. 516) |
| Eisenhardt und Martin | 2000 | The firm's processes that use resources – specifically the process to integrate, reconfigure, gain and release resources – to match and even create market change. Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve and die. (S. 1107) |
| Zollo und Winter | 2002 | A dynamic capability is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness. (S. 340) |
| Zahra et al. | 2006 | We define [dynamic capabilities] as the abilities to reconfigure a firm's resources and routines in the manner envisioned and deemed appropriate by its principal decision-maker(s). (S. 918) |

Tabelle 1: Alternative Definitionen dynamischer Fähigkeiten

Zunächst anschlussfähig an die ursprüngliche Konzeptionalisierung von Teece et al. (1997) betrachten auch Eisenhardt und Martin (2000) dynamische Fähigkeiten als eine konzeptionelle Erweiterung des ressourcenbasierten Ansatzes hin zu mehr Dynamik. Dabei definieren sie dynamische Fähigkeiten als organisationale Routinen zu Integration, Rekonfiguration, Aufbau und Abbau von Ressourcen, um Veränderungen des Marktes zu begegnen oder diese selbst hervorzurufen.¹⁹⁷ Zollo und Winter (2002) gehen in ihrer Definition näher auf die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten im Rahmen organisationalen Lernens¹⁹⁸ ein. Eine besondere Rolle spielen dabei das Sammeln von Erfahrung sowie die Artikulation und Kodifizierung von Wissen.¹⁹⁹ Darauf aufbauend definieren sie dynamische Fähigkeiten als erlernte und stabile Handlungsmuster, durch die das Unternehmen vorhandene Routinen modifiziert und neue generiert, um die eigene Effektivität zu steigern.²⁰⁰ Zahra et al. (2002) lassen diesen Effizienzaspekt zunächst aus, indem sie den bewussten Einsatz betonen, seinen Zweck und Wirkungen aber zu-

¹⁹⁷ Vgl. Eisenhardt und Martin (2000), S. 1107.

¹⁹⁸ Vgl. z.B. Argote (2002); Argyris und Schön (1978); Bontis et al. (2002); Dodgson (1993); Huber (1991) für einen Überblick.

¹⁹⁹ Vgl. Zollo und Winter (2002), S. 340ff..

²⁰⁰ Vgl. Zollo und Winter (2002), S. 340.

nächst offen lassen. Die Autoren verweisen damit auf den von ihnen als zentral empfundenen Umstand, dass dem Management eine besondere Bedeutung bei der Bewertung und dem Einsatz dynamischer Fähigkeiten zukommt.²⁰¹

Trotz der unterschiedlichen Definition und Sichtweisen auf dynamische Fähigkeiten finden sich bei den vorliegenden theoretischen und empirischen Arbeiten wichtige Gemeinsamkeiten. So zeigt ein Vergleich der Definitionen, dass dynamische Fähigkeiten genauso wie organisationale Fähigkeiten durch zu einem Prozess verbundene Routinen beschrieben werden können. Auch die anderen oben beschriebenen Charakteristika Zielspezifität, Routinisierung, Kollektivität und Komplexität haben dynamische Fähigkeiten und organisationale Fähigkeiten erst einmal gemein. Ihr Unterschied wird erst in den mit dynamischen Fähigkeiten assoziierten Aufgaben, Zielen und Wirkungsweisen deutlich. So besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass die Hauptaufgabe dynamischer Fähigkeiten in der **Ressourcenentwicklung** bzw. „resource manipulation“²⁰² liegt und damit weit über die bloße Ressourcenkombination hinausgeht.²⁰³ Während organisationalen Fähigkeiten die Aufgabe zukommt, vorhandene Ressourcen zu kombinieren um die kurzfristige Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu sichern, besteht die Hauptaufgabe dynamischer Fähigkeiten in der Anpassung organisationaler Fähigkeiten an neue Probleme oder Anforderungen durch **Integration, Rekonfiguration, Aufbau und Abbau** organisationaler Ressourcen.²⁰⁴ Dabei erfolgt der Einsatz dynamischer Fähigkeiten mit dem Ziel sich verändernden Kontextbedingungen gerecht zu werden oder diese zu gestalten, um so den mittel- bis langfristigen Erfolg des Unternehmens sicherzustellen.²⁰⁵ Auf den Unternehmenserfolg wirken dynamische Fähigkeiten daher indirekt durch die Anpassung der organisationalen Fähigkeiten: „Dynamic capabilities do not directly affect output for the firm in which they reside, but indirectly contribute to the output of the firm through an impact on operational capabilities.“²⁰⁶ Vor diesem Hintergrund soll der Arbeit zusammenfassend folgendes Begriffsverständnis dynamischer Fähigkeiten zugrunde gelegt werden: Bei dynamischen Fähigkeiten handelt es sich um im

²⁰¹ Vgl. Zahra et al. (2006), S. 918, 924.

²⁰² Vgl. Eisenhardt und Martin (2000), S. 1108.

²⁰³ Vgl. Dosi et al. (2000), S. 4; Helfat und Peteraf (2003), S. 998f.; Teece und Pisano (1994), S. 541; Winter (2003), S. 992; Zahra et al. (2006), S. 921.

²⁰⁴ Vgl. z.B. Adner und Helfat (2003), S. 1012; Eisenhardt und Martin (2000), S. 1107; Pablo et al. (2007), S. 690; Teece et al. (1997), S. 516.

²⁰⁵ Teece et al. (1997), S. 516; Teece und Pisano (1994), S. 541; Zollo und Winter (2002), S. 340

²⁰⁶ Helfat und Peteraf (2003), S. 999.

Zeitverlauf erlernte und kollektive Handlungsmuster, die ein konkretes Ziel verfolgen, welches mit der Veränderung des Unternehmens durch Integration, Rekonfiguration, Aufbau und Abbau interner und externer Ressourcen einhergeht.

Versteht man dynamischen Fähigkeiten so, handelt es sich bei der Absorptive Capacity um die spezielle, dynamische Fähigkeit externes Wissen zur Grundlage der Ressourcenentwicklung zu nutzen. Allgemeiner betrachtet ergibt sich die Wirkung dynamischer Fähigkeiten auf den Unternehmenserfolg vor allem aus zwei Punkten: Einerseits wird in ihnen die Möglichkeit gesehen die aufgrund der zunehmenden Dynamisierung der Märkte notwendige **Lern- und Anpassungsfähigkeit** sicherzustellen, indem sie Unternehmen befähigen immer wieder neue Bündel von Fähigkeiten und Ressourcen zu generieren, um sich damit anders zu positionieren wenn Märkte entstehen, sich verändern oder sterben.²⁰⁷ Dynamische Fähigkeiten wirken damit der Gefahr einer Verfestigung bestehender Ressourcen und einer damit einhergehenden Schwächung der Innovationskraft entgegen. Stattdessen können neue Prozesse, Produkte oder ganze Märkte entstehen.²⁰⁸ Darüber hinaus können auch dynamische Fähigkeiten zu einer **Quelle dauerhafter Wettbewerbsvorteile** werden, wenn durch ihre strukturierte, repetitive und routinemäßige Ausübung pfadabhängige Lernprozesse angestoßen werden²⁰⁹ und historisch gewachsene, spezifische und schwer imitierbare Fähigkeiten im Sinne des ressourcenbasierten Ansatzes entstehen²¹⁰. Im Unterschied zu ihrem statischen Gegenstück, die vor allem Stabilität im Unternehmen gewährleisten sollen, befähigen dynamische Fähigkeiten Unternehmen dazu, auf sich verändernde Umwelten zu reagieren und somit im Zeitverlauf immer wieder neue Arten von Wettbewerbsvorteilen zu begründen.²¹¹ Erhöhte Relevanz kommt ihnen daher vor allem in dynamischen Umwelten und Märkten zu.²¹² Trotzdem bleibt auch das Konzept dynamischer Fähigkeiten nicht ohne berechtigte Kritik. So verweisen Schreyögg und Kliesch (2007) beispielsweise darauf, dass die an dynamische Fähigkeiten gestellten Anforderungen ständiger Veränderung

²⁰⁷ Vgl. Eisenhardt und Martin (2000), S. 1107ff.

²⁰⁸ Eisenhardt und Martin (2000), S. 1107ff.; Helfat und Peteraf (2003), S. 999; Zahra et al. (2006), S. 921.

²⁰⁹ Vgl. Zollo und Winter (2002), S. 340ff.

²¹⁰ Vgl. Eisenhardt und Martin (2000), S. 1105f.; Makadok (2001), S. 388; Zahra et al. (2006), S. 923.

²¹¹ Vgl. Teece et al. (1997), S. 515.

²¹² Vgl. Eisenhardt und Martin (2000), S. 1106; Teece et al. (1997), S. 509ff.

und Flexibilität nur schwer mit den grundlegenden Annahmen des Konzeptes organisationaler Fähigkeiten wie Stabilität und Routinisierung vereinbar sind.²¹³

2.2.2 Organisationale Routinen

In den Ausführungen zu den dynamischen Fähigkeiten ist bereits deutlich geworden, dass organisationale Routinen ganz allgemein als Bausteine von Fähigkeiten verstanden werden können.²¹⁴ Für die geplante Analyse der Absorptive Capacity reicht dieses allgemeine Verständnis jedoch nicht aus. In Kapitel 2.2.2 soll daher eine ausführliche Vorstellung und Gegenüberstellung alternativer Sichtweisen auf organisationale Routinen erfolgen.

In seiner ursprünglichen Form stand der Routinebegriff in unmittelbarem Bezug zu Rationalisierungseffekten der Arbeitsteilung und Spezialisierung. Durch individuelle Einübung sollten Lerneffekte genutzt und Einsparungen erzielt werden.²¹⁵ Von dieser Vorstellung der Routine als wiederholten Regelvollzug auf individueller Ebene hat sich die Forschung mittlerweile weit entfernt. Stattdessen sind **organisationale Routinen** als ein zentrales Erklärungsmuster organisationaler Phänomene in den Mittelpunkt der Organisationsforschung gerückt.²¹⁶ Routinen werden dabei nicht mehr als individuelle „skills“ oder „habits“ begriffen, sondern als kollektive Phänomene betrachtet.²¹⁷ Auch werden unter dem Routinebegriff längst nicht mehr nur eindeutig definierte und wiederholbare Handlungsabläufe subsumiert. Stattdessen werden sie im Sinne kollektiver Handlungsmuster oder gar komplexer sozialer Praktiken verstanden.²¹⁸

Diese Bedeutungserweiterung hat eine Reihe von Implikationen für die mit Routinen verbundenen Merkmale und ihren Erklärungsanspruch. Aufgrund der Vielzahl vorliegender Definitionen und Konzeptionalisierungen, sollen im Folgenden drei zentrale

²¹³ Vgl. Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007).

²¹⁴ Vgl. Dosi et al. (2000), S. 4; Helfat und Peteraf (2003), S. 999; Winter (2003), S. 991f.; Zollo und Winter (2002), S. 341.

²¹⁵ Siehe hierzu z.B. die Bewegungsstudien von Taylor (1911).

²¹⁶ Für einen Überblick vgl. Becker (2004); Geiger und Koch (2008).

²¹⁷ Vgl. Cohen und Bacdayan (1994), S. 555.

²¹⁸ Vgl. Geiger und Koch (2008).

Operationalisierungen organisationaler Routinen einer näheren Betrachtung unterzogen werden. Grundlage hierfür bildet die von Geiger und Koch (2008) vorgenommene Einteilung wissenschaftlicher Beiträge zu Routinen in vier Kategorien: (1) Routinen als Programme, (2) Routinen als Könnerschaft, (3) Routinen als kollektive Verhaltensmuster und (4) Routinen als soziale Praktiken.²¹⁹ Allerdings soll die Kategorie „Routine als Könnerschaft“ keine Betrachtung finden, da sie als vergleichsweise irrelevant für die Erörterung der die Absorptive Capacity konstituierenden Routinen betrachtet wird.

2.2.2.1 Routinen als Programme

Basierend auf der Arbeit von March und Simon (1958) versteht die klassische Organisationsforschung Routinen als „performance programs“²²⁰ bzw. als „standard operating procedures“²²¹. Bei solchen **Standardprogrammen** handelt es sich um eingeübte und/oder vorher festgelegte Handlungsabläufe, die sich aus verschiedenen aufeinander abgestimmten Einzelhandlungen zusammensetzen, die nach Eintritt eines bestimmbaren, auslösenden Ereignisses automatisch und ohne größere gedankliche Anstrengung vollzogen werden. Sie verkörpern damit eine automatisch ausgelöste Antwort auf eine bestimmte Problemstellung: „We will regard a set of activities as routinized, then, to the degree that a choice has been simplified by the development of a fixed response to defined stimuli.“²²² Diesem Verständnis folgend lassen sich drei Elemente für die Definition von Routinen im klassischen Sinne anführen: (1) ein bestimmbares, auslösendes Ereignis („stimuli“), (2) der Vollzug eines festgelegten Handlungsmusters („fixed response“) und (3) die ständige Wiederholung des Routinevollzugs.²²³

Einmal rational konstruiert, formal legitimiert und implementiert, gelten Routinen als generell richtiges Handeln und wirken **reflexionsentlastend** auf Mitarbeiter und Management. Liegen die entsprechenden Voraussetzungen vor, wird eine problemlösende Handlungssequenz ausgelöst, ohne dass Mitarbeiter oder Führungskräfte erneut über

²¹⁹ Vgl. Geiger und Koch (2008), S. 695ff..

²²⁰ Vgl. March und Simon (1958), S. 141ff..

²²¹ Vgl. Cyert und March (1992), S. 120ff..

²²² Vgl. March und Simon (1958), S. 142.

²²³ Vgl. Schreyögg et al. (2004), S. 1297.

den Sinn der Handlungen und die zu treffenden Entscheidungen befinden müssen. So verstanden, werden Routinen zu einem Mittel bewusster organisatorischer Gestaltung. Dabei sollen sie vor allem zwei Funktionen erfüllen: Einerseits stellen sie die zuverlässige Reproduktion rational konzipierter Handlungen durch die Mitarbeiter sicher und übernehmen damit eine **Kontrollfunktion**.²²⁴ Darüber hinaus werden die Handlungen unterschiedlicher Organisationsmitglieder durch das Festlegen konkreter Handlungsabläufe aufeinander abgestimmt. Routinen übernehmen damit eine wichtige **Koordinationsfunktion**.²²⁵ Den dadurch erzielbaren Rationalisierungsgewinnen stehen jedoch auch Nachteile gegenüber. So kann die alltägliche Wiederholung von Arbeitsvollzügen zum Selbstzweck werden. Einsetzende Monotonie und Sinnverlust sind dabei mögliche Folgen.²²⁶

Folgt man diesem Routineverständnis sind die wesentlichen mit Routinen zu verknüpfenden Merkmale **Stabilität**, **Repetition** und **Verlässlichkeit**.²²⁷ Standardmäßig wiederkehrende Aufgaben sollen durch die Mitarbeiter in immer gleicher Weise abgearbeitet werden. Ihre Anwendung soll dabei zu einem vorher geplanten und vorhersagbaren Ergebnis führen und die Führungskräfte durch vorab geregelte Entscheidungsprozesse entlasten.²²⁸ Der erfolgreiche Einsatz von Routinen setzt folglich eine hohe ex-ante Analysierbarkeit der auftretenden Aufgaben- und Problemstellungen sowie geringe Variabilität dieser voraus.²²⁹ Zur Anwendung von Routinen im Sinne von Programmen ist daher in der Regel kein spezifisches Wissen notwendig, eine einfache Einweisung in die Art der Regelanwendung reicht normalerweise aus.²³⁰

Jüngere Diskussionen weichen von dieser klassischen Konzeptionalisierung organisationaler Routinen ab. Anstatt Routinen als das Resultat bewusster organisatorischer Gestaltung zu begreifen, wird ihre evolutionäre und emergente Entstehung betont und Routinen als kollektive Verhaltensmuster oder soziale Praktiken gedacht. Der Routinebegriff erfährt damit eine erhebliche Aufladung seines Erklärungsanspruches.

²²⁴ Luhmann (1964), S. 130.

²²⁵ Vgl. Schreyögg et al. (2004), S. 1297.

²²⁶ Vgl. Schreyögg und Steinmann (1980).

²²⁷ Vgl. Cyert und March (1963); Hannan und Freeman (1984), S. 155ff.

²²⁸ Vgl. Gutenberg (1983); Luhmann (1964).

²²⁹ Vgl. Burns und Stalker (1961).

²³⁰ Vgl. Dreyfus und Dreyfus (2005), S. 782.

2.2.2.2 Routinen als kollektive Verhaltensmuster

In ihrem Buch „An Evolutionary Theory of Economic Change“ definieren Nelson und Winter (1982) den Begriff der organisationalen Routine sehr generell als „way of doing things“²³¹ bzw. als „general term for all regular and predictable behavioral patterns of firms“²³². Nelson und Winter erweitern den Routinebegriff damit weit über die klassische Sichtweise auf Routinen als Programme hinaus. Routinen werden ganz allgemein als **kollektive Verhaltensmuster** verstanden. Dem Routinebegriff wird damit jedes reguläre, erwartbare Verhalten in Organisationen zugerechnet, was zu der Einsicht führt, dass ein Großteil des Verhaltens in Organisationen Routinen sind.²³³

Die Entstehung von Routinen im Sinne kollektiver Verhaltensmuster führen die Vertreter dieses Routineverständnisses auf evolutionäre und emergente Prozesse der Variation, Selektion und Retention zurück. Welche Routinen handlungswirksam werden, entscheidet der unternehmensinterne Selektionsprozess. Konsequenterweise wird deshalb von einer „evolutionstheoretischen Auffassung“ bezüglich Routinen gesprochen. Ähnlich den auf individueller Ebene verankerten „skills“ oder „habits“ fungieren Routinen dabei als „Gedächtnis der Organisation“ und werden analog zu den Genen beim Menschen als der verhaltensdeterminierende Teil des Unternehmens gedacht: „They are a persistent feature of the organism and determine its possible behavior“²³⁴. So verstanden, werden Routinen zu **Grundbausteinen organisationaler Fähigkeiten**: „Routines are the building blocks of capabilities“²³⁵. Von ihnen hängt unter anderem ab, ob und wie gut Organisationen mit der Dynamik und Heterogenität ihrer Umwelt umgehen.²³⁶

Folgt man diesem Verständnis geht die Funktion von Routinen über eine Koordinations- und Kontrollfunktion bei der Lösung standardmäßig auftretender Probleme hinaus. Stattdessen regeln Routinen den generellen Umgang mit verfügbaren Ressourcen im Kontext unvollständiger Informationen und begrenzter Ressourcen. Der Rückgriff auf

²³¹ Nelson und Winter (1982), S. 113.

²³² Nelson und Winter (1982), S. 14.

²³³ Vgl. Nelson und Winter (1982), S. 14.

²³⁴ Nelson und Winter (1982), S. 14.

²³⁵ Dosi et al. (2000), S. 4.

²³⁶ Vgl. Nelson und Winter (1982), S. 113ff..

Routinen erfolgt mit dem Ziel ein **optimiertes Problemlösungsverhalten** zu etablieren, das es dem Unternehmen ermöglicht, komplexe Aufgaben möglichst effizient und effektiv zu bewältigen. Auch der Umgang mit „Nicht-Routine“-Problemen und Komplexität wird so berücksichtigt. Den Routinen kommt dabei die Aufgabe zu die zur Problemlösung benötigten Ressourcen aufeinander abzustimmen²³⁷. Dazu gehören Humanressourcen (z.B. die Erfahrung der Mitarbeiter), tangible Ressourcen (z.B. Produkte, IT-Systeme etc.) und intangible Ressourcen (z.B. kollektives Wissen).²³⁸ Abbildung 10 verdeutlicht diesen Zusammenhang.

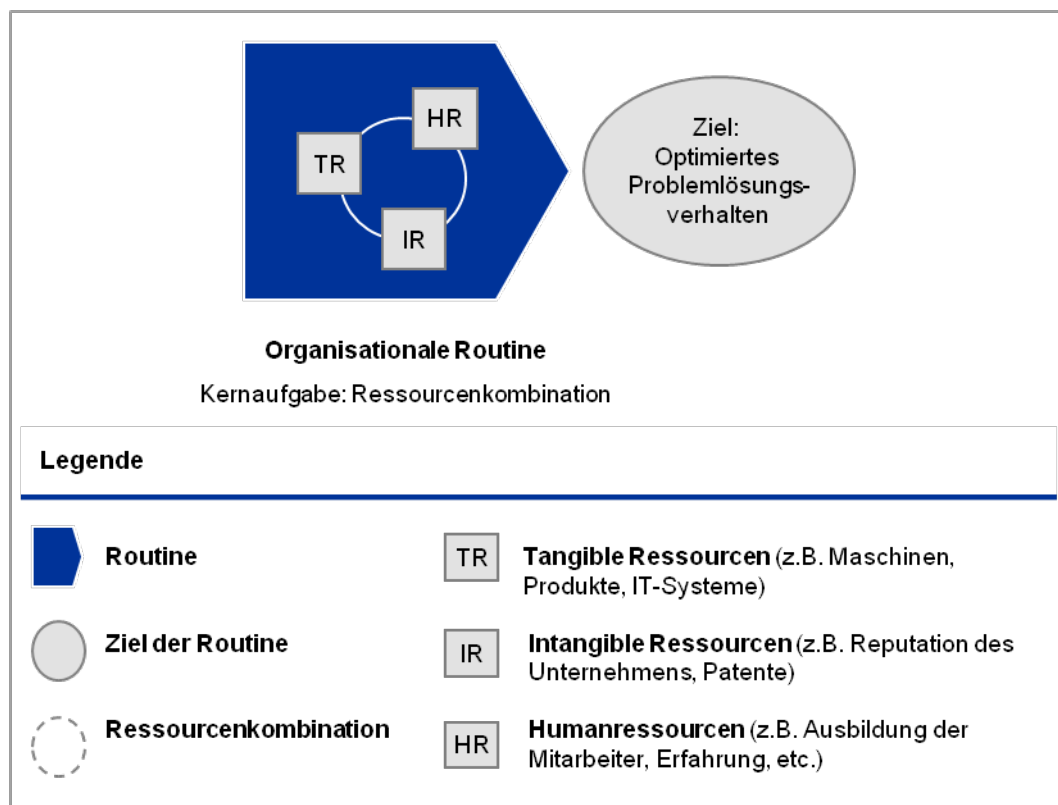


Abbildung 10: Zusammensetzung und Wirkung organisationaler Routinen²³⁹

In ihrer Ausarbeitung unterscheiden Nelson und Winter (1982) grundsätzlich zwischen drei Arten organisationaler Routinen: Produktionsroutinen („operating characteristics“), Investitionsroutinen („genes“) und Innovationsroutinen („searches“). Die Produktionsroutinen bestimmen das kurzfristige und alltägliche Tun der Organisation. Die Investi-

²³⁷ Vgl. Winter und Szulanski (2002), S. 208.

²³⁸ Vgl. Barney (1991), S. 101f.; Hall (1993), S. 607ff..

²³⁹ Eigene Abbildung. Quelle: Bendt (2000), S. 26 (modifiziert).

onsroutinen hingegen beschreiben Routinen, die in regelmäßigen Abständen auftreten und deren Ergebnisse Auswirkungen auf das tägliche Tun der Organisation haben, wie z.B. der Investitionsentscheidungs- oder Planungsprozess. Innovationsroutinen hingegen sind auf die Veränderung der unter „operating characteristics“ oder „genes“ fallenden Routinen ausgerichtet und können somit als hierarchisch übergeordnete Routinen verstanden werden.²⁴⁰

Jüngere, ebenfalls der evolutionstheoretischen Perspektive zurechenbare Studien geben Nelson und Winters Unterscheidung in stabilisierende Routinen (Produktions- und Investitionsroutinen) und verändernde Routinen (Innovationsroutinen) auf. Auf Basis empirischer Untersuchungen wird stattdessen die ständige Offenheit und Wandelfähigkeit von Routinen betont.²⁴¹ So beschreibt Feldmann (2000) Routinen generell als „**work in progress**“²⁴², d.h. als Handlungsmuster die einem ständigen Veränderungsprozess unterworfen sind. Dabei stützt sich Feldmann auf ihre Langzeitstudie fünf verschiedener Routinen einer Hausverwaltung, bei deren Vollzug sie von Jahr zu Jahr Veränderungen wahrgenommen hat. Konkret wurden die Routinen im Sinne eines ständigen Lernprozesses jedes Jahr modifiziert oder um weitere Handlungen ergänzt, um auf sich verändernde Anforderungen zu reagieren. Daraus zieht Feldmann den Schluss, dass Routinen selbst eine Quelle ständigen Wandels in Organisationen sind, die durch ihre ständige Veränderung Wandelprozesse der gesamten Organisation auslösen.²⁴³

In daran anknüpfenden, theoretischen Arbeiten konkretisieren Feldman und Pentland (2003) die gemachten Beobachtungen dahingehend, dass sie Routinen als aus zwei Teilen zusammengesetzte Phänomene beschreiben: einem ostensiven und einem performativen Teil (vgl. Abbildung 11). Der **ostensive Teil der Routine** verkörpert die idealtypische Idee der Routine und kann als abstrakte Zusammenfassung tatsächlicher Handlungsvollzüge gedacht werden. Er prägt die Wahrnehmung der Routine und gibt einen Rahmen für ihren Vollzug vor. Oftmals wird der ostensive Teil hierfür durch Artefakte, z.B. offizielle Verfahrenshandbücher, Guidelines, Checklisten oder Formulare

²⁴⁰ Vgl. Nelson und Winter (1982), S. 16ff..

²⁴¹ Vgl. Adler et al. (1999); Feldman (2000), S. 620ff.; Feldman und Pentland (2003), S. 101ff.; Pentland und Feldman (2008), S. 240ff..

²⁴² Vgl. Feldman (2000), S. 613: „They [routines] are often works in progress rather than finished products“.

²⁴³ Vgl. Dosi et al. (2000), S. 4; Feldman (2000), S. 620ff..

ergänzt. **Der performative Teil** hingegen steht für die spezifischen Handlungen, d.h. den konkreten Vollzug der Routine. Er ist nicht generalisierbar, sondern kontextspezifisch, d.h. abhängig von den handelnden Personen sowie internen und externen Einflüssen. Hierzu stellen die Autoren fest, dass der ostensive Teil der Routine im Rahmen ihres Vollzuges zwar als Referenz genommen wird, es jedoch zu bewussten oder unbewussten Abweichungen von diesem kommen kann, z.B. um auf sich verändernde Anforderungen oder Besonderheiten zu reagieren: „When people enact routines, they can maintain the ostensive aspect of the routine, but they can also choose to deviate from it.“²⁴⁴ Ein Zusammenhang auf den bereits Nelson und Winter (1982) hinweisen: „[...] routine operation is consistent with routinely occurring laxity, slippage, rule-breaking, defiance, and even sabotage“²⁴⁵. Pentland und Feldman (2003) sprechen in diesem Zusammenhang auch von „live“-Routinen.²⁴⁶ Veränderung und Flexibilität sind damit ein mögliches Ergebnis der Reproduktion von Routinen. Oder andersherum, Routinen werden zur Quelle von Flexibilität und Veränderung.²⁴⁷ Das Management hat darauf nur begrenzt Einfluss und kann dies nur unterbinden, wenn die Routine durch komplette Automatisierung ersetzt wird.²⁴⁸

²⁴⁴ Vgl. Feldman und Pentland (2003), S. 108.

²⁴⁵ Vgl. Nelson und Winter (1982), S. 108.

²⁴⁶ Vgl. Pentland und Feldman (2008), S. 240.

²⁴⁷ Vgl. Feldman (2003), S. 728ff.; Feldman und Pentland (2003), S. 100ff..

²⁴⁸ Vgl. Feldman und Pentland (2003), S. 240ff..

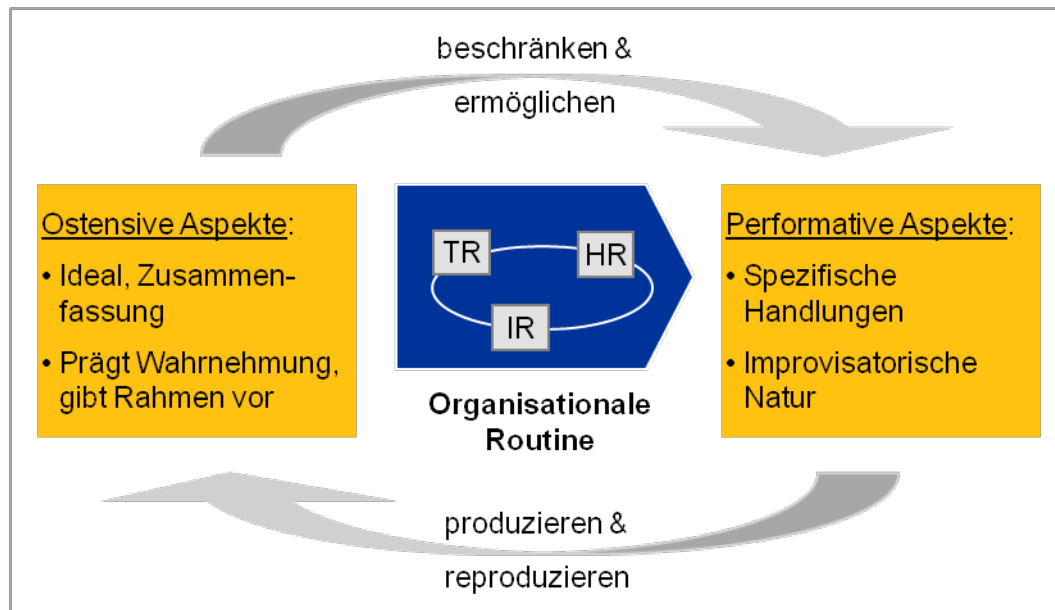


Abbildung 11: Ostensive und performative Aspekte organisationaler Routinen²⁴⁹

Den evolutionstheoretischen Ansätzen ist damit gemein, dass sie die in der klassischen Perspektive mit Routinen assoziierten Merkmale um weitere ergänzen. Wesensmerkmale von Routinen im Sinne kollektiver Verhaltensmuster sind sowohl Stabilität und Verlässlichkeit in Form von Produktionsroutinen, Investitionsroutinen oder als ostensiver Aspekt der Routine, als auch Veränderung und Flexibilität in Form von Innovationsroutinen oder als performativer Teil der Routine. Jedes Unternehmen verfügt demnach zum einen über Routinen zur Herstellung effizienter Prozesse. Um auf sich ändernde Umwelten zu reagieren, werden diese jedoch im Laufe der Zeit angepasst oder verändert.

Darüber hinaus lassen sich aus der umfangreichen Literatur zum Routinebegriff evolutionstheoretischer Prägung einige, weitere Charakteristika organisationaler Routinen ableiten, die auch für die Analyse der Absorptive Capacity von Bedeutung sind. So beziehen sich organisationale Routinen im Gegensatz zu den Gewohnheiten eines Individuums immer auf das Miteinander mehrerer Akteure.²⁵⁰ Sie sind der Ausdruck

²⁴⁹ Eigene Abbildung. Quelle: Eberl (2009), S. 155 (modifiziert).

²⁵⁰ Vgl. Cohen und Bacdayan (1994), S. 555; Dosi (2000), S. 5; Feldman und Pentland (2003), S. 103; Nelson und Winter (1982), S. 73; Pentland und Rueter (1994), S. 484.

kollektiven Handelns.²⁵¹ Die Beteiligten bringen dabei individuelles Wissen und Fähigkeiten ein.²⁵² Ein weiteres wichtiges Charakteristikum sind wiedererkennbare Handlungsmuster („patterns“), d.h. Muster an Interaktionen, welche in regelmäßigen Abständen auftreten.²⁵³ Womit bereits auf ein weiteres Merkmal organisationaler Routinen in diesem Sinne hingewiesen ist: die Wiederholung. Der Vollzug organisationaler Routinen ist nichts Einmaliges, sondern findet innerhalb der Organisation wiederholt statt.²⁵⁴ Dabei, darauf weist der Begriff Verhaltensmuster bereits hin, muss die Routine bei der Reproduktion nicht in jeder Wiederholung identisch sein. Vielmehr geht es darum, dass ein allgemeines Schema erkennbar ist, innerhalb dessen die Einzelhandlungen von Wiederholung zu Wiederholung jedoch voneinander abweichen können.²⁵⁵ Als solche aus Einzelhandlungen und verschiedenen Aktivitäten zusammengesetzte Muster erhalten organisationale Routinen einen prozessualen Charakter. So kann der zweite Prozessschritt, d.h. die zweite Aktivität, erst erfolgen sobald die ihr vorangegangene Aktivität erfolgreich abgeschlossen ist.²⁵⁶ Genauso kann der Abschluss einer Routine Auslöser für die Initiierung einer weiteren Routine sein und es so zu einer Aneinanderreihung organisationaler Routinen kommen.²⁵⁷ Weiterhin wird organisationalen Routinen in diesem Sinne das Merkmal der Pfadabhängigkeit zugesprochen.²⁵⁸

Seit seiner Veröffentlichung ist das von Nelson und Winter vorgetragene Routineverständnis zum Teil vielfältiger Untersuchungen geworden und auch von Kritik blieb es nicht verschont. Insbesondere kritisiert werden die mangelnde empirische Überprüfung²⁵⁹, die übermäßige Verwendung von Metaphern zur Beschreibung organisationaler Routinen durch die Autoren²⁶⁰ als auch die simultane Konzeptionalisierung von Routi-

²⁵¹ Vgl. Becker (2004), S. 646f.; Cohen und Bacdayan (1994), S. 555; Pentland und Rueter (1994), S. 484.

²⁵² Vgl. Cohen und Bacdayan (1994), S. 554; Feldman und Pentland (2003), S. 103; Feldman und Rafaeli (2002), S. 312; Nelson und Winter (1982), S. 14f.; Teece et al. (1997), S. 518; Teece und Pisano (1994), S. 541.

²⁵³ Vgl. Becker (2004), S. 644f.; Pentland und Rueter (1994), S. 484; Teece und Pisano (1994), S. 541.

²⁵⁴ Vgl. Cohen und Bacdayan (1994), S. 555; Cohen et al. (1996), S. 683; Feldman und Pentland (2003), S. 103.

²⁵⁵ Vgl. Cohen (2007), S. 782.

²⁵⁶ Vgl. Becker (2004), S. 649.

²⁵⁷ Vgl. Becker (2004), S. 649f..

²⁵⁸ Vgl. Cohen und Bacdayan (1994), S. 555f.; Teece et al. (1997), S. 523.

²⁵⁹ Vgl. Williamson (1999), S. 1093.

²⁶⁰ Vgl. Foss (2003), S. 190. In ihrer Ausarbeitung verwenden Nelson und Winter (1982) u.a. die Metaphern „organizational memory“ (S. 99), „individual skills“ (S. 73), „genes“ (S. 14) oder „truce“ (S. 197).

nen als „Verhalten“ einerseits und „Disposition“ andererseits: „[...] routines cannot be both generative structures and outcomes of such structures“²⁶¹. Uneinigkeit besteht auch über den Umfang von Routinen. Während einige Forscher Routinen als kleine Einheiten organisierter Aktivitäten mit repetitivem Charakter beschreiben²⁶², gehen andere weit darüber hinaus. So zeigt der Detailgrad, mit dem Feldman (2000) ihre Beobachtungen schildert, dass Routinen nicht nur im Sinne klar abgrenzbarer Handlungsvollzüge gedacht werden können²⁶³, weshalb ihre Studien auch als Vorreiter einer weiteren Öffnung der Routineforschung in Richtung der Analyse mikrofundierter Praktiken gesehen werden.²⁶⁴

2.2.2.3 Routinen als Praktiken

Anschlussfähig an Feldmans Beobachtung, dass der formelle (ostensive) Teil einer Routine nur teilweise in der Lage ist, das tatsächliche Tun der Organisation zu beschreiben, fokussieren die sich dem „**practice turn**“²⁶⁵ zurechenbare Studien auf die Beschreibung und Analyse tatsächlicher Handlungen in Organisationen. Diese Hinwendung kann als Antwort auf die Kritik verstanden werden, die traditionelle Organisationsforschung habe sich in der Vergangenheit zu sehr auf die Analyse formaler Prozesse konzentriert, die nicht in der Lage sind das Problemlösungsverhalten von Unternehmen zu erklären und so das tatsächliche Geschehen in Organisationen aus den Augen verloren.²⁶⁶ Im Zentrum der Analyse von Routinen im Sinne sozialer Praktiken stehen folglich nicht formale Regeln und Prozessbeschreibungen, sondern das tatsächliche Handeln, seine Kontextabhängigkeit und historische Bedingtheit.²⁶⁷ Aufgrund dieses umfassenden Beschreibungsziels ist es wenig verwunderlich, dass sich bisher kein sauber definiertes Konzept zur Beschreibung sozialer Praktiken herausgebildet hat. Stattdessen beziehen sich die

²⁶¹ Vgl. Hodgson (2003), S. 363.

²⁶² Vgl. Becker (2004), S. 648ff.; Dosi (2000), S. 4.

²⁶³ Vgl. Feldman (2000).

²⁶⁴ Vgl. Geiger und Koch (2008), S. 699.

²⁶⁵ Vgl. Whittington (2006), S. 613ff. für einen Überblick über die theoretischen Ursprünge.

²⁶⁶ Vgl. Gherardi (2006), S. 100ff.; Gherardi und Nicolini (2002), S. 421.

²⁶⁷ Vgl. Whittington (2006), S. 615ff..

vorliegenden Arbeiten auf unterschiedlichste Theoriestränge und kommen zu sehr unterschiedlichen Definitionen sozialer Praktiken.²⁶⁸

Schatzki (2005) beispielsweise definiert soziale Praktiken sehr allgemein als „organized human activities“.²⁶⁹ Unternehmen selbst können damit als Bündel aus Praktiken beschrieben werden.²⁷⁰ Diese Praktiken setzen sich immer aus zwei Komponenten zusammen: den sie konstituierenden Aktivitäten und ihrer Struktur.²⁷¹ Für letztere, d.h. für die Organisation der die Praktik konstituierenden Aktivitäten, sind dabei vier Dinge relevant: (1) für die Praktik notwendiges Know-how, (2) ein generelles Verständnis über den Rahmen, in dem die Praktik vollzogen wird, (3) Regeln, die für bestimmte Teile der Aktivität explizit festlegen, wie verfahren werden soll und (4) eine „teleoaffective“ Struktur von Zielen („ends“), Vorhaben („projects“) und Emotionen („emotions“), die für den Vollzug der Praktik von den Akteuren als angemessen oder sogar als vorgeschrieben akzeptiert werden.²⁷²

Expliziter in ihrer Definition von Routinen im Sinne sozialer Praktiken werden Geiger und Koch (2008). Sie definieren Routinen im Sinne sozialer Praktiken als „historisch gewachsene, kollektive, wahrnehmbare und gelebte Handlungsmuster, die formelle und informelle Bestandteile umfassen und ganzheitliche Handlungsvollzüge, d.h. nicht nur isolierte Handlungen, sondern Handlungskomplexe in ihrem Kontext, abzubilden versuchen.“²⁷³ Folgt man dieser Definition lassen sich einige wesentliche Charakteristika von Routinen im Sinne sozialer Praktiken ableiten wie Repetitivität, Kollektivität, Kontextgebundenheit und Komplexität. So deutet die Verwendung des Musterbegriffs darauf hin, dass auch Routinen im Sinne sozialer Praktiken mit dem Merkmal der **Repetitivität** verbunden sind. Hierdurch lassen sich Praktiken von anderen Verhaltensmustern abgrenzen, da nur mehrmals wiederholte, eingeübte Verhaltensweisen als soziale Praktiken gelten. Jarzabkowski (2004) formuliert dies so: „The term ‘practice’ implies repetitive performance in order to become ‘practised’; that is, to attain recurrent, habitual, or

²⁶⁸ Vgl. Gherardi (2009), S. 116.

²⁶⁹ Vgl. Schatzki (2005), S. 471.

²⁷⁰ Vgl. Schatzki (2006), S. 474ff..

²⁷¹ Vgl. Schatzki (2006), S. 1864.

²⁷² Vgl. Schatzki (2006), S. 1864 siehe auch Schatzki (2005), S. 471f..

²⁷³ Geiger und Koch (2008), S. 701f..

routinized accomplishment of particular actions.²⁷⁴ Die stetige Wiederholung erfolgreicher Praktiken führt zu einer Verfestigung dieser Praktiken im Zeitverlauf. Praktiken entfalten so eine stabilisierende Wirkung auf das Verhalten der Organisation und leiten dieses an: „The logic of practice is necessary for the order and continuity of an organization. Practical knowledge is kept within the habitus, which, as the historical product of previous individual and collective practices, produces historical ‘anchors’ and ensures the correctness of practices and their constancy over time more reliable than formal and explicit rules.“²⁷⁵

Ein weiteres Merkmal sozialer Praktiken ist ihre **Kollektivität**. Routinen im Sinne von Praktiken werden nicht mehr als klar voneinander abgrenzbare, individuelle Handlungsvollzüge gedacht. Stattdessen, werden unter den Begriff der Praktik alle im Unternehmen existierenden, kollektiven Handlungen subsumiert, die im Zeitverlauf emergent und evolutionär entstanden sind.²⁷⁶ Ausgeübt werden die Praktiken von einer Gemeinschaft aus Praktikern, sogenannten „communities-of-practice“²⁷⁷, in denen eine Einheit aus Handeln, Lernen und Innovieren besteht: „The adjective social points to the localization of a practice, not in the mind of an individual, but in a collective subject that simultaneously thinks, works and innovates.“²⁷⁸ Beispielhaft für solch kollektive Handlungsmuster wurden in dem „practice turn“ zurechenbaren Arbeiten etwa Praktiken zur Unfallvermeidung auf Baustellen²⁷⁹, Praktiken der Telemedizin²⁸⁰ oder die Herstellung von Flöten²⁸¹ untersucht.

Im Mittelpunkt der Untersuchung steht dabei nicht, über welche Ressourcen eine Unternehmung verfügt, sondern wie sie die ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen nutzt und miteinander kombiniert, um bestimmte Problemsituationen zu bewältigen. Praktiken werden folglich immer als **kontextabhängig**, d.h. abhängig von Zeit, Raum und früheren Erfahrungen betrachtet.²⁸² Aufgrund dieser Kontextabhängigkeit wird von ei-

²⁷⁴ Vgl. Jarzabkowski (2004), S. 531.

²⁷⁵ Vgl. Gherardi (2000), S. 216f.

²⁷⁶ Vgl. Geiger und Koch (2008), S. 701f.

²⁷⁷ Vgl. Brown und Duguid (1991); Lave und Wenger (1991); Wenger (1999).

²⁷⁸ Vgl. Gherardi (2001), S. 133.

²⁷⁹ Vgl. Gherardi (2006); Gherardi und Nicolini (2000).

²⁸⁰ Vgl. Nicolini (2009).

²⁸¹ Vgl. Cook und Yanow (1993).

²⁸² Vgl. Jarzabkowski (2004), S. 531; Schatzki (2005), S. 468.

nigen Anhängern des „practice turn“ auch auf den provisorischen Charakter von Praktiken verwiesen.²⁸³ Auch werden durch die Betonung der Kontextabhängigkeit variable oder neue Problemsituationen erklärbar. Nicolini et al. (2003) beschreiben den praktikenbasierten Umgang mit Problemen daher auch als „forms of social expertise, that is, as knowledge in action situated in historical, social, and cultural contexts in which it arises and is embodied in a variety of forms“.²⁸⁴

Darüber hinaus besteht in der Literatur weitgehend Einigkeit darüber, dass zu der Ausübung von Routinen im Sinne sozialer Praktiken spezifische Fähigkeiten notwendig sind, die **komplex** und nicht allgemein zugänglich sind.²⁸⁵ Im Moment des Handlungsvollzugs kommt es dabei zu einer kreativen Verknüpfung verschiedenster Ressourcen, weshalb soziale Praktiken auch als „bricolage“ materieller, mentaler, sozialer und kultureller Ressourcen gedacht werden können.²⁸⁶ Hierbei können Praktiken sowohl explizite als auch implizite Elemente enthalten. So ist es für die Definition von Routinen im Sinne sozialer Praktiken egal, ob diese von der Organisation bewusst implementiert werden oder unreflektiert und implizit vorliegen.²⁸⁷

Zusammenfassend lassen sich Routinen im Sinne sozialer Praktiken definieren als evolutionär entstandene, kollektive Verhaltensmuster, die repetitiv, kontextabhängig und komplex sind und implizite sowie explizite Elemente enthalten können. Es ist augenscheinlich, dass sich Routinen durch diese Konzeptionalisierung weit von ihrer ursprünglichen Bedeutung entfernt haben. So werden sie weder als der mit der klassischen Perspektive verbundene, monotone und repetitive Regelverzug verstanden noch als klar abgrenzbare Handlungsvollzüge gedacht. Stattdessen werden Routinen als Erklärungsmuster für die Einzigartigkeit und Veränderung von Organisationen herangezogen. Routinen werden damit als eine Quelle von Innovationen betrachtet. Im folgenden Kapitel sollen die verschiedenen Konzeptionalisierungen noch einmal entlang wesentlicher Merkmale gegenüber gestellt und auf ihre Eignung für die Analyse der Absorptive Capacity konstituierenden Routinen untersucht werden.

²⁸³ Vgl. Whittington (2006), S. 621.

²⁸⁴ Nicolini et al. (2003), S. 3,22.

²⁸⁵ Vgl. Cook und Brown (1999); Nicolini (2003); Orlikowski (2002). Das Praktizieren wird in diesem Zusammenhang auch mit dem Begriff „knowing“ umschrieben.

²⁸⁶ Vgl. Gherardi (2001), S. 137; Jarzabkowski und Spee (2009), S. 82.

²⁸⁷ Vgl. Geiger und Koch (2008).

2.2.2.4 Gegenüberstellung der Routinekonzepte

Es ist deutlich geworden, dass innerhalb der Organisationsforschung verschiedene Konzeptionalisierungen organisationaler Routinen existieren, mit deren sukzessiven Entstehung eine erhebliche Aufladung des Erklärungsanspruches organisationaler Routinen einhergeht. Wurden Routinen im klassischen Sinne noch zur Beschreibung von Formen alltäglicher Rationalisierung auf individueller Ebene genutzt, rücken mit dem Bezug auf kollektive Fähigkeiten und soziale Praktiken das organisationale Tun und damit verbunden ständiger Wandel und Veränderung in den Fokus der Analyse. Die wesentlichen Merkmale von Routinen im klassischen Sinne – Stabilität, Repetition und Verlässlichkeit – werden dabei nach und nach aufgegeben.²⁸⁸ Im Folgenden sollen die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Konzepte herausgestellt werden, um anschließend die Frage zu beantworten, inwiefern die Konstrukte dynamischer Fähigkeiten und organisationaler Routinen für die Analyse der Absorptive Capacity nutzbar sind.

Die folgende Tabelle 2 fasst die dargestellten Routinekonzepte entlang zentraler Dimensionen noch einmal zusammen. Ausgehend von der klassischen Sichtweise auf Routinen als Programme werden die mit den Neukonzipierungen des evolutionstheoretischen Ansatzes und des „practice turn“ einhergehenden Bedeutungsverschiebungen deutlich.

²⁸⁸ Vgl. Geiger und Koch (2008).

| Perspektive | Klassische Perspektive | Evolutionstheoretische Perspektive | Practice Turn |
|--------------------------|---------------------------------------|---|--|
| Routine als... | Programm | Kollektives Verhaltensmuster | Soziale Praktik |
| Gegenstand der Analyse | Ex-ante definierte Handlungsvollzüge | Gedächtnis/Gene/ Basismuster einer Organisation | Kollektive, komplexe Handlungsverläufe |
| Zentrales Erklärungsziel | Gleichförmiges, erwartbares Verhalten | Organisationale Evolution / Kompetenz | Organisationale Handlungsverläufe |
| Formalisierung | Vollständig und notwendig | z.T. möglich | z.T. möglich |
| Dimension | Formale Struktur, explizit | Struktur und Prozess | Struktur und Prozess |
| Veränderung | Undynamisch | Makrodynamik und Mikroveränderung | Reine Mikrodynamik |

Tabelle 2: Gegenüberstellung zentraler Routinekonzepte²⁸⁹

Gegenstand der Analyse: Ist von Routinen klassischer Prägung die Rede, stehen ex-ante definierte Handlungsvollzüge im Mittelpunkt der Analyse. Die evolutionstheoretische Perspektive geht darüber bereits hinaus. Routinen werden als Gene oder kollektive Verhaltensmuster definiert, die das reguläre und erwartbare Verhalten der Organisation determinieren. Es wird davon ausgegangen, dass ein Großteil des Verhaltens in Organisationen „Routine“ ist. Der „practice turn“ geht hier noch einen Schritt weiter. Routinen werden nicht mehr als klar abgrenzbare Handlungsvollzüge, sondern im Sinne mikrofundierter sozialer Praktiken gedacht. Zum Gegenstand der Analyse werden damit alle historisch gewachsenen, kollektiven, wahrnehmbaren und in Organisationen gelebten Handlungsmuster.

Zentrales Erklärungsziel: Ein zentraler Auslöser für die beschriebene Bedeutungsverschiebung bei der Konzeptionalisierung organisationaler Routinen ist das unterschiedliche Erklärungsziel der Ansätze. So beschränkt sich die klassische Routineforschung noch auf die Erklärung des erwartbaren Verhaltens, d.h. rational konstruierter, formal legitimerter und implementierter Handlungsabläufe. Werden Routinen hingegen als kollektive Handlungsmuster gedacht, kann mit ihrer Hilfe die emergente und evolutionäre Entstehung von Fähigkeiten erklärt werden, die das Verhalten der Organisation

²⁸⁹ Eigene Tabelle. Quelle: Geiger und Koch (2008), S. 703 (modifiziert).

langfristig determinieren. Die mit der evolutionstheoretischen Perspektive verbundene Unterscheidung in ostensive und performative Teile von Routinen macht deutlich, dass neben dem erwartbaren Verhalten (ostensiver Teil) auch das tatsächliche Tun in Organisationen (performativer Teil) in den Fokus der Analyse rückt. Der „practice turn“ löst sich schließlich gänzlich von der Beschreibung erwartbaren Verhaltens. Ziel der Practice Forschung ist es die komplexen organisationalen Handlungsabläufe in ihrer Tiefe möglichst weit zu durchdringen, um so die Frage „Was machen Organisationen eigentlich wirklich?“ beantworten zu können und das tatsächliche Verhalten von Organisationen zu erklären.

Grad der Formalisierung: Mit den unterschiedlichen Definitionen und Erklärungszielen organisationaler Routinen geht auch eine unterschiedliche Sicht auf den Grad und die Möglichkeit der Formalisierung einher. So gelten Routinen im klassischen Sinne als ein zentrales Mittel der bewussten Organisationsgestaltung. Um ihrer Koordinationsfunktion nachzukommen und das Management zu entlasten, ist eine vollständige Formalisierung der Routinen notwendig. So müssen die Problemlösungsverfahren zuerst rational durchdacht und notwendige Entscheidungen vorab getroffen werden, bevor diese im Sinne klassischer Routinen Bestandteil der formalen Organisation werden können. Aus Sicht von evolutionstheoretischer Perspektive und „practice turn“ ist eine solche Formalisierung nur teilweise möglich und sinnvoll. Zwar berücksichtigen Nelson und Winter (1982) in ihrem Ansatz zur Entstehung organisationaler Routinen sowohl formale als auch informale Routinen, heben die Unterscheidung letztlich jedoch auf, da ihr Routinebegriff durch einen unmittelbaren Handlungsbezug regelgeleitetes als auch tatsächliches Handeln zugleich zu beschreiben versucht. Genauso bezieht Feldman (2000) zwar formale Bestandteile von Routinen in ihre Analyse mit ein (ostensiver Teil), konzentriert sich bei der Analyse organisationaler Handlungen jedoch vor allem auf den Handlungsvollzug der Routine (performativer Teil). Der „practice turn“ verzichtet sogar fast vollständig auf eine Unterscheidung in formale und informale Elemente. Es soll das tatsächliche Geschehen analysiert werden, der Grad der Formalisierung steht dabei nicht im Zentrum der Analyse.

Struktur- oder Prozessdimension: Ähnlich zu den Unterschieden hinsichtlich dem Grad der Formalisierung verhält es sich mit der eingenommenen Perspektive hinsichtlich zweier zentraler Dimensionen betriebswirtschaftlicher Organisationsanalysen:

Struktur und Prozess. Verknüpft die klassische Perspektive mit dem Routinebegriff noch die Merkmale der Stabilität und Verlässlichkeit, d.h. die Strukturdimension, unterstreicht der „practice turn“ die Prozessualität und Kontextabhängigkeit des organisatorischen Handelns. Ständiger Wandel und Veränderung werden damit zum Wesensmerkmal organisationaler Routinen erklärt. Feldmans dem evolutionstheoretischen Ansatz zurechenbare Konzeptionalisierung vereint beide Dimensionen durch die Unterscheidung in einen vorwiegend stabilen ostensiven Teil (Struktur) und die Beschreibung des eigentlichen Handlungsvollzugs im performativen Teil (Prozess).

Veränderung (Mikro- und Makroebene): Die klassische Perspektive begreift Routinen noch als relativ stabil. Die evolutionstheoretische Perspektive und „practice turn“ geben diese Vorstellung auf. Offenheit und Wandelfähigkeit der Routinen an sich als auch durch die Routinen ausgelöster Wandel der Organisation werden bewusst in den Analyserahmen mit einbezogen. Dabei unterscheiden sich die Ansätze lediglich darin, wo die Quelle des Wandels verortet wird. Während Nelson und Winter (1982) Veränderungsroutinen höherer Ordnung einführen und die Routinen niederer Ordnung noch als relativ stabile Handlungsmuster beschreiben, unterscheiden weder Feldman (2000) noch die dem „practice turn“ zurechenbaren Arbeiten zwischen stabilisierenden und verändernden Routinen. Stattdessen werden Routinen als einem ständigen Wandelprozess unterworfenen Phänomene beschrieben. Die dem „practice turn“ zurechenbare Idee der Einheit von Handeln, Lernen und Innovation macht sie dabei sogar zur Quelle von Innovationen. Verglichen mit der klassischen Perspektive auf Routinen als Quelle von Stabilität werden Routinen in ihrer Bedeutung daher fast vollständig gedreht.

Die beschriebene Bedeutungsverschiebung stellt eine wichtige Entwicklung in der Organisationsforschung dar. Sie sollte allerdings nicht zu der Annahme verleiten, dass durch die unterschiedlichen Konzeptionalisierungen organisationaler Routinen die jeweils vorangegangene Stufe grundsätzlich obsolet geworden ist. Vielmehr handelt es sich bei den Konzeptionalisierungen um einander ergänzende Konstrukte.²⁹⁰ So existieren in Unternehmen auch heute klassische Routinen zur Reduzierung des Koordinationsaufwands, die relativ stabil sind und deren Implementierung vom Management vorgegeben ist. Es gibt jedoch auch Handlungsmuster und Prozesse, deren Entstehung sich

²⁹⁰ Vgl. Geiger und Koch (2008), S. 706.

nicht ohne die Berücksichtigung von Implizität, Emergenz, Prozessualität und ständigen Wandel erklären lässt. Dieser Argumentation soll im Folgenden gefolgt werden. Darauf aufbauend soll nun eine kritische Würdigung der Konzepte hinsichtlich ihrer Eignung erfolgen, Licht in das Dunkel der mit der Absorption externen Wissens verbundenen Prozesse zu bringen.

2.2.3 Eignung der Konstrukte zur Erfassung der Absorptive Capacity

Mit der in den vorangegangenen Kapiteln vorgenommenen Definition unterschiedlicher Konstrukte zur Erfassung der Absorptive Capacity wurde ein erster Schritt unternommen, um die Absorptive Capacity konstituierenden Prozesse im weiteren Gang der Arbeit untersuchen zu können. Die Ausführungen führen zu folgender Einschätzung hinsichtlich der Eignung der Konstrukte als Untersuchungsobjekte für die vorgesehene explorative Erfassung der Absorptive Capacity.

Darüber, dass es sich bei der Absorptive Capacity um eine aus Teilfähigkeiten zusammengesetzte **dynamische Fähigkeit** im Sinne der hier vorgestellten Definition handelt, besteht in der Absorptive Capacity Forschung breitflächiger Konsens. Solche Fähigkeiten, das hat Kapitel 2.2.1 gezeigt, sind im Rahmen langfristiger Lernprozesse entstehende kollektive Handlungspotenziale, die ihre Wirkung durch die Kombination tangibler und intangibler Ressourcen entfalten. Für Außenstehende sind sie aufgrund ihrer Komplexität nur schwer durchdringbar. Als geeignetes Untersuchungsobjekt für die geplante Beobachtung und Analyse der Absorptive Capacity scheiden organisationale und dynamische Fähigkeiten trotz ihrer hohen Relevanz für das Verständnis der Absorptive Capacity somit aus. Um die Absorptive Capacity im Rahmen der Arbeit erfassen zu können, muss die Fähigkeitsebene deshalb verlassen und der Fokus Datenerhebung und -analyse auf die organisationalen Routinen als beobachtbare Bausteine dieser Fähigkeiten gelegt werden. Im Folgenden soll daher geprüft werden, welche der vorgestellten Konzeptionalisierungen organisationaler Routinen hierfür am besten geeignet erscheint.

Der **klassische Routinebegriff** verbindet mit Routinen allen voran Gleichförmigkeit und Erwartbarkeit. Standardmäßig wiederkehrende Aufgaben sollen durch die Reduktion des Abstimmungs- und Koordinationsaufwands möglichst effizient abgearbeitet wer-

den. Die Anwendung von Routinen soll zu einem festgelegten Ergebnis führen²⁹¹, weshalb eine hohe ex-ante Analysierbarkeit der Aufgabe und geringe Varietät in den Tatbeständen vorausgesetzt werden²⁹². Das Außergewöhnliche hat in dieser Konzeptionalisierung hingegen kaum einen Platz. Im Gegenteil, Routinen im klassischen Sinne nehmen bewusst keine Rücksicht auf das Besondere oder Unvorhersehbare. Sie erscheinen deshalb als eher ungeeignet, überraschende oder gar innovative Ergebnisse zu liefern.²⁹³ Versteht man die Absorptive Capacity, wie in Kapitel 2.1 definiert, als Meta-Fähigkeit, die durch die Verarbeitung neuen, externen Wissens eine Erhöhung der Innovationsrate und letztlich die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen ermöglicht, reicht dieses klassische Verständnis allein nicht aus. Routinen im klassischen Sinne stellen Mechanismen für den Umgang mit ex-ante analysierbaren Problemen dar, die „mindless“ abgearbeitet werden können.²⁹⁴ Routinen im Sinne von solchen Standardprogrammen haben ohne Zweifel einen großen Einfluss auf die Effizienz des Unternehmens. Für die Erklärung der Erzielung langfristiger Wettbewerbsvorteile auf Basis der Absorption neuen, externen Wissens hingegen reichen sie jedoch wahrscheinlich nicht aus. Dies wird an zwei Stellen besonders deutlich. Einerseits fußt die Absorptive Capacity von Unternehmen auf der Aufnahme neuen, externen Wissens. Folgt man der klassischen Definition wird der Routinevollzug, d.h. der Vollzug eines konkreten Handlungsmusters jedoch immer erst dann in Gang gesetzt sobald ein bestimmtes, auslösendes Ereignis (Stimulus) eintritt. Ein unbekannter Stimulus – wie z.B. neue, externe Informationen – hingegen löst aufgrund fehlender ex-ante Analysierbarkeit und der damit verbundenen unvollständigen Formalisierung der Problemlösung keine Routine im Sinne von Standardprogrammen, sondern problemorientiertes Suchverhalten („problem solving activity“) aus. Diese können zwar ebenso wie Routinen systematisiert werden (z.B. mit Hilfe von Checklisten), gelten aber nicht als Routinen im klassischen Sinne.²⁹⁵ Andererseits hat die Absorptive Capacity als dynamische Fähigkeit immer die Innovation zum Ziel. Durch die kreative Rekonfiguration interner und externer Ressourcen sollen innovative Lösungen zu Tage gefördert werden, die das zukünftige Tun der Organisation nachhaltig verändern. Die klassische Routinevorstellung, die Stabilität und Erwartbarkeit der Er-

²⁹¹ Vgl. Gutenberg (1983).

²⁹² Vgl. Burns und Stalker (1961).

²⁹³ Vgl. Geiger und Koch (2008), S. 695.

²⁹⁴ Vgl. Feldman (2003).

²⁹⁵ Vgl. March und Simon (1958).

gebnisse betont, ist damit nicht vereinbar. Mit Standardprogrammen werden Standardprobleme bearbeitet, d.h. Probleme von denen erwartet wird, dass jedes Unternehmen sie lösen können muss. Es ist daher anzunehmen, dass sich für die Lösung solcher Probleme schnell ein über verschiedene Unternehmen hinweg geltender Mindeststandard heraus kristallisiert.²⁹⁶ Solche Mindeststandards lassen zwar Raum für negative Abweichungen, nicht aber für die langfristige, positive Differenzierung von Wettbewerbern, da ein solcher expliziter Umgang mit Problemen relativ leicht imitierbar wäre.²⁹⁷ Um die hinter der erfolgreichen Absorption neuen, externen Wissens stehenden organisationalen Prozesse zu beleuchten, ist folglich ein weiter gefasstes Verständnis von Routinen erforderlich.

Interessante Anknüpfungspunkte für die Untersuchung der die Absorptive Capacity konstituierenden Routinen liefert die mit dem „**practice turn**“ verbundene Konzeptionalisierung organisationaler Routinen als soziale Praktiken. Einerseits schafft diese Konzeptionalisierung die Basis für einen ganzheitlichen Zugang zu organisationalen Phänomenen, indem Routinen als formale und informale, explizite und implizite Bestandteile umfassend gedacht werden. Sie liefert damit die notwendigen Voraussetzungen für einen „Blick hinter die Kulissen“ des organisationalen Geschehens. So können durch Analyse organisationaler Handlungsvollzüge auf der Mikroebene die Emergenz, Prozessualität und Historizität von Unternehmen besser verstanden werden. Beispielsweise kommen so Wissenstransfer- und Innovationsprozesse in den Blick, die nur auf dieser Ebene beobachtbar sind.²⁹⁸ Andererseits lassen sich Adaptionprozesse aus der Practice-Perspektive besser analysieren und beschreiben, als mit einer am Ideal orientierten, formalen Prozessanalyse.²⁹⁹ Um dies zu verdeutlichen wird in diesem Zusammenhang gerne auf die beim „Best Practice Transfer“ auftretenden Schwierigkeiten verwiesen.³⁰⁰ So ist ein „Best Practice Transfer“ in eine andere Abteilung oder ein anderes Unternehmen oft aufwendiger als zunächst vermutet, gerade weil es sich bei den zu transferierenden Praktiken um kollektive Handlungsmuster handelt, die sich im Zeitverlauf emergent und evolutionär entwickelt haben. Diese mit dem „practice turn“ einher-

²⁹⁶ Vgl. Feldman und Rafaeli (2002), S. 312ff.

²⁹⁷ Vgl. Eberl (2009), S. 77.

²⁹⁸ Vgl. Geiger und Koch (2008), S. 707.

²⁹⁹ Vgl. Schultze und Orlikowski (2004).

³⁰⁰ Vgl. Szulanski (1996).

gehende Hinwendung zu Prozessen scheint gut mit dem auch als Prozess denkbaren Phänomen der Absorptive Capacity vereinbar. Auch bietet die Practice-Forschung die dafür notwendige methodische Ergänzung zur klassischen betriebswirtschaftlichen Forschung an. Mittels qualitativ-interpretativer Verfahren soll Zugang zum tatsächlichen Tun der Organisation gewonnen werden. Dies entspricht der in der Dissertation verfolgten These, dass die Absorptive Capacity als komplexes Phänomen nicht durch einfaches Abfragen in strukturierten Fragebögen oder eine formale Prozessanalysen erfassen lässt.³⁰¹ In dem bereits zur Definition von Routinen herangezogenen Beitrag von Geiger und Koch (2008) weisen die Autoren jedoch darauf hin, dass die Konzeptionalisierung organisationaler Routinen als soziale Praktiken ohne das Unterlaufen einiger zentraler Unterscheidungen der Organisationstheorie nicht möglich ist.³⁰² Denkt man Routinen im Sinne sozialer Praktiken verwischt die Grenze zwischen Formalität und Informalität, da soziale Praktiken aufgrund des unmittelbaren Handlungsbezugs stets beides umfassen können. Genauso werden die Unterscheidungen zwischen Struktur und Prozess, Mikro- und Makroebene, Stabilität und Wandel, sowie Reflexions- und Handlungsebene vom Konzept untergraben.³⁰³ Für das Verstehen von Organisationen wichtige Aspekte, wie Regelabweichungen oder die Beziehungen zwischen informaler und formaler Organisation, geraten damit aus dem Blick. Stattdessen wird die Entwicklung der Organisation evolutionären und emergenten Prozessen überlassen. Aus Sicht betriebswirtschaftlicher Steuerung stellen Routinen im Sinne sozialer Praktiken daher keine wirklich brauchbare Konzeption dar. Auch ist zu bemängeln, dass der „practice turn“ nicht zwischen Fähigkeiten und Routinen unterscheidet. Stattdessen gehen Fähigkeiten und Routinen ineinander auf. Auch vor dem Hintergrund dieser Kritik scheint es sinnvoll, die unterschiedlichen Routinekonzepte, wie bereits beschrieben, als sich ergänzende Konzepte zu behandeln. Die von Feldman und Pentland (2000) vorgenommene Konzeptionalisierung organisationaler Routinen scheint dafür am besten geeignet.

In Anlehnung an die der **evolutionstheoretischen Perspektive** zurechenbaren Konzeptionalisierung organisationaler Routinen als Grundbausteine organisationaler Fähigkeiten durch Nelson und Winter (1982) definieren Feldman und Pentland (2003) organisa-

³⁰¹ Vgl. Geiger und Koch (2008), S. 708.

³⁰² Vgl. Geiger und Koch (2008).

³⁰³ Vgl. Geiger und Koch (2008).

tionale Routinen als „repetitive, recognizable patterns of interdependent actions of multiple actors“.³⁰⁴ Diese Definition konkretisieren sie basierend auf den Annahmen der Strukturationstheorie³⁰⁵ und Praktikentheorie³⁰⁶ dahingehend, dass sie Routinen als aus einem ostensiven und einem performativen Teil zusammengesetzte Phänomene beschreiben.³⁰⁷ Während der ostensive Teil der Routinen ihre idealtypische Vorstellung verkörpert und z.B. auch als „standard operating procedure“ im Sinne der klassischen Perspektive gedacht werden kann, steht der performative Teil der Routine für den konkreten Handlungsvollzug der Routine, d.h. das Praktizieren durch bestimmte Akteure und in einem bestimmten Setting wie sie im Mittelpunkt des „practice turn“ stehen.³⁰⁸ Den Autoren gelingt so die Verknüpfung der vorgestellten alternativen Konzeptionalisierungen organisationaler Routinen der klassischen Perspektive auf Routinen als „standard operating procedures“ (ostensiver Teil) und „practice turn“ als konkrete Handlungsverläufe (performativer Teil).³⁰⁹ Damit schlagen die Autoren auch die wichtige Brücke zwischen den für die Organisationsforschung wichtigen Dimensionen Struktur und Prozess. Die Unterscheidung in einen ostensiven und performativen Teil von Routinen erscheint auch für die Analyse der die Absorptive Capacity konstituierenden Routinen aus verschiedenen Gründen als sinnvoll. Zunächst wurde die Absorptive Capacity von Unternehmen bisher nur sehr unvollständig hinsichtlich der sie konstituierenden Routinen untersucht. Eine Aussage über in der Praxis vorfindbare Routinen und darüber, ob es sich bei ihnen um eher simple Programme in Form von Regeln handelt oder um komplexe soziale Praktiken, ist daher kaum möglich. So ist durchaus vorstellbar, dass das Management durch das vereinzelte Setzen von Regeln versucht einen gestaltenden Einfluss auf einige mit der Absorption neuartigen, externen Wissens verbundene Prozesse auszuüben und vorab zu regeln, wie die dabei anfallenden Aufgaben abgearbeitet werden. Oft ist die Autorität des Managements sogar notwendig damit es zur Anwendung bestimmter Routinen kommt.³¹⁰ Gleichzeitig ist jedoch kaum denkbar – darauf deutet bereits die fehlende Durchdringung des Konzeptes in empirischen Arbeiten hin – dass Programme und Regeln allein ausreichend sind die mit der Absorption neuartigen

³⁰⁴ Feldman und Pentland (2003), S. 95.

³⁰⁵ Vgl. Giddens (1984).

³⁰⁶ Jarzabkowski und Whittington (2008); Whittington (2006).

³⁰⁷ Vgl. Feldman und Pentland (2003), S. 101.

³⁰⁸ Vgl. Becker und Zirpoli (2008).

³⁰⁹ Vgl. Feldman und Pentland (2003).

³¹⁰ Vgl. Becker et al. (2005), S. 779.

Wissens verbundenen Routinen zu erklären. Becker (2005) stellt hierzu fest: „In short, it is the actual behavior patterns that constitute the routine, not the managerial desired patterns of behavior. And it is important to remember that this is the actual processes that generate performance outcomes.“³¹¹ Eine an der Definition von Feldman und Pentland (2003) ausgerichtete Konzeptionalisierung organisationaler Routinen, die sowohl formale Erwartungen als auch tatsächliche Handlungen explizit berücksichtigt, eröffnet somit den für die vorgesehene explorative Untersuchung wünschenswerten, breiten und ergebnisoffenen Zugang. Nicht zuletzt aus diesem Grund soll der Definition von Feldman und Pentland (2003) gefolgt werden, wenn die Absorptionsroutinen und -praktiken erhoben und analysiert werden.

Im Folgenden sollen die zentralen Erkenntnisse des Kapitels 2.2 noch einmal kurz zusammengefasst werden. Das Kapitel schließt mit einer für die vorliegende Arbeit verwendeten Arbeitsdefinition organisationaler Routinen und Praktiken als zentrales Untersuchungsobjekt der Arbeit.

2.2.4 Zwischenfazit Konstrukte zur Erfassung der Absorptive Capacity

Im Rahmen des vorangegangenen Kapitels wurden die Konstrukte dynamischer Fähigkeiten und organisationaler Routinen eingeführt und definiert, um ihre Eignung für die geplante Erfassung und Analyse der Absorptive Capacity zu prüfen. Hierfür wurde in Kapitel 2.2.1 zunächst das für das Verständnis der Absorptive Capacity zentrale Konstrukt der dynamischen Fähigkeit näher beleuchtet. Es wurde auf seine theoretischen Grundlagen eingegangen und ein Überblick über die verschiedenen Definitionen, Charakteristika sowie mit dem Konzept assoziierten Wirkungen gegeben. Hierbei wurde zunächst deutlich, dass sich die theoretischen Grundlagen des Fähigkeiten-Konzeptes im ressourcenbasierten und im evolutionstheoretischen Ansatz verorten lassen. Während der ressourcenbasierte Ansatz der Frage nachgeht, wie Wettbewerbsvorteile von Unternehmen zu erklären sind, stehen Veränderungsprozesse der Variation, Selektion und Retention im Mittelpunkt des Erklärungsinteresses der Evolutionstheorie. Es soll die

³¹¹ Becker et al. (2005), S. 779.

Frage beantwortet werden, wie das Überleben oder Untergehen von Unternehmen im Zeitverlauf erklärt werden kann. Den organisationalen und dynamischen Fähigkeiten wird hohe Relevanz für die Beantwortung dieser Fragen zugemessen wird, weshalb diese näher beleuchtet wurden. Hierbei wurden **organisationale Fähigkeiten** zunächst als kollektive Handlungspotenziale definiert, die ihre Wirkungen durch die Kombination und Koordination tangibler und intangibler Ressourcen entfalten und mit Hilfe der Merkmale Zielgerichtetheit, Routinisierung, Kollektivität und Komplexität, Repetitivität und Stabilität charakterisiert werden können. Auf organisationalen Fähigkeiten basierende Wettbewerbsvorteile lassen sich immer dann erzielen, wenn sich die zur Problemlösung gefundene Ressourcenkombination als wertschaffend, selten, nicht imitierbar und nicht von der Konkurrenz durch andere Fähigkeiten substituierbar herausstellt.

Anschließend wurde auf das **Konzept dynamischer Fähigkeiten** eingegangen, das aus der Kritik heraus entwickelt wurde, dass das Konzept organisationaler Fähigkeiten keine hinreichende Erklärung in Bezug auf die Veränderbarkeit von Fähigkeiten liefert. Es wurde deutlich, dass über die exakte Definition dynamischer Fähigkeiten in der Literatur nach wie vor Uneinigkeit herrscht. Desweiteren wurde gezeigt, dass dynamische Fähigkeiten in weiten Teilen über die mit organisationalen Fähigkeiten verbundene Merkmale³¹² beschrieben werden können. So können Fähigkeiten im Allgemeinen als aus organisationalen Routinen zusammengesetzte Bündel gedacht werden, die wiederum aus tangiblen und intangiblen Ressourcen bestehen. Wesentliche Merkmale der entstehenden Handlungsmuster sind Strukturiertheit der Abläufe, ihre klare Zielgerichtetheit als auch die mit dem Verknüpfen verschiedener Ressourcen und Routinen verbundene Kollektivität und Komplexität. Der Unterschied zwischen statischen und dynamischen Fähigkeiten hingegen wird in ihren Aufgaben und Wirkungen gesehen und resultiert aus der spezifischen Ausgestaltung der den Fähigkeiten zugrunde liegenden Routinen und Ressourcen. Aufgabe organisationaler Fähigkeiten ist die gezielte Ressourcennutzung mit dem Ziel die kurzfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern, indem Stabilität erzeugt wird. Winter umschreibt sie deshalb als „‘how we earn a living now’ capabilities“³¹³. Dynamische Fähigkeiten hingegen sollen Veränderungen bewirken und dem Unternehmen die Flexibilität verleihen auf sich verändernde

³¹² Vgl. Kapitel 2.2.1.2.

³¹³ Winter (2003), S. 992.

Märkte zu reagieren.³¹⁴ Ihre Aufgabe ist daher die Ressourcenentwicklung durch gezielte Integration, Rekonfiguration, Auf- und Abbau von Ressourcen: „[...] dynamic capabilities involve adaptation and change, because they build, integrate, or reconfigure other resources and capabilities“³¹⁵. Ihre Wirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit entfalten sie vor allem mittel- bis langfristig und mittelbar durch die Anpassung der organisationalen Fähigkeiten. Der vorliegenden Arbeit wurde vor diesem Hintergrund folgende Definition dynamischer Fähigkeiten zugrunde gelegt: Bei dynamischen Fähigkeiten handelt es sich um im Zeitverlauf erlernte und kollektive Handlungsmuster, die ein konkretes Ziel verfolgen, welches mit der Veränderung des Unternehmens durch Integration, Rekonfiguration, Aufbau und Abbau interner und externer Ressourcen einhergeht.

Nachdem die Bedeutung organisationaler Routinen als Grundbausteine dynamischer Fähigkeiten und damit der Absorptive Capacity herausgestellt wurde, ging es in Kapitel 2.2.2 darum sich einen Überblick über die alternativen **Konzeptionalisierungen organisationaler Routinen** zu verschaffen und sie entlang zentraler Dimensionen zu vergleichen. Unterschieden und anschließend vorgestellt wurden die Sichtweisen auf Routinen als

- Programme, d.h. festgelegte Handlungsabläufe, die sich aus verschiedenen aufeinander abgestimmten Einzelhandlungen zusammensetzen, die nach Eintritt eines bestimmbareren, auslösenden Ereignisses automatisch und ohne größere, gedankliche Anstrengung vollzogen werden.
- Kollektive Verhaltensmuster, die als Grundbausteine organisationaler Fähigkeiten das reguläre und erwartbare Verhalten der Organisation determinieren.
- Soziale Praktiken, die evolutionär entstanden, repetitiv, kontextabhängig und komplex sind und implizite sowie explizite Elemente enthalten können.

Im Anschluss daran wurde die mit der unterschiedlichen Sichtweise auf organisationaler Routinen einhergehende, konzeptionelle Erweiterung beschrieben. Um diese zu verdeutlichen wurden die Konzepte entlang einiger zentraler Dimensionen wie Gegenstand der Analyse, Beschreibungsziel und Grad der Formalisierung verglichen. Dabei wurde deutlich, dass dem Konzept organisationaler Routinen eine erhebliche Aufladung des Erklä-

³¹⁴ Vgl. Zahra et al. (2006), S. 921.

³¹⁵ Helfat und Peteraf (2003), S. 997.

rungsanspruches zuteil geworden ist. Wurden Routinen in der klassischen Perspektive noch im Sinne eindeutig definierter und sich ständig wiederholender Programme gedacht, definieren jüngere Ansätze Routinen als kollektive Verhaltensmuster oder soziale Praktiken, die aufgrund ihres unmittelbaren Handlungsbezugs informale Bestandteile explizit berücksichtigen und ursprünglich mit dem Begriff der Routine assoziierte Merkmale wie Stabilität und Erwartbarkeit zunehmend aufgeben. Allerdings, auch das wurde herausgestellt, sind die unterschiedlichen Sichtweisen auf organisationale Routinen nicht als in Konkurrenz stehende Konzepte zu betrachten. Vielmehr kommt es darauf an, vor dem Hintergrund des jeweiligen Beschreibungsziels eine Auswahl der für eine Untersuchung am besten geeigneten Bestandteile zu treffen.

Für die geplante Analyse der Absorptive Capacity trifft dies in gleichem Maße zu. Aus diesem Grund wurden die vorgestellten Konstrukte und Konzeptionalisierungen in Kapitel 2.2.3 auf ihre Eignung als Bezugsobjekt für die geplante Erfassung und Analyse der Absorptive Capacity geprüft. Hierbei wurde zunächst deutlich, dass organisationale und dynamische Fähigkeiten aufgrund ihrer Komplexität nur schwer für Außenstehende empirisch beobachtbar sind, weshalb sie für diese Studie als Untersuchungsobjekt abgelehnt wurden. Zentrales Untersuchungsobjekt der vorliegenden Arbeit sollten stattdessen organisationale Routinen und Praktiken als beobachtbare Bausteine der mit der Absorptive Capacity in Verbindung gebrachten Fähigkeiten sein, weshalb anschließend geprüft wurde, welche der vorgestellten Konzeptionalisierungen organisationaler Routinen hierfür am besten geeignet erscheint. Hierbei wurde zunächst deutlich, dass es nicht vorstellbar ist, dass sich die in Unternehmen gelebten Routinen zur Absorption neuen, externen Wissens rein über formale Programme beschreiben lassen. Im Gegenteil, der prozessuale und kreative Charakter der der Absorption als dynamische Fähigkeit zugrunde liegenden Routinen wird in der Absorptive Capacity Literatur immer wieder betont.³¹⁶ Darauf aufbauend kam die vorgenommene Überprüfung der Sichtweisen zu dem Schluss, dass die von Feldman und Pentland (2003) in Anlehnung an die evolutionstheoretische Perspektive entwickelte Konzeptionalisierung organisationaler Routinen für die geplante Untersuchung am besten geeignet ist. So eröffnet die Konzeptionalisierung durch den sowohl formelle und informelle, explizite und implizite

³¹⁶ Siehe hierzu auch Kapitel 2.1.

einschließende Bestandteile umfassenden Ansatz einen breiten Forschungszugang zu organisationalen Phänomenen, die bislang kaum erforscht wurden. Dadurch dass neben den ostensiven Bestandteilen auch auf die performativen Bestandteile von Routinen abgestellt wird, erscheint der Ansatz zudem besonders geeignet das reale organisationale Geschehen in seiner komplexen sozialen Einbettung abzubilden. Durch die genaue Beschreibung und Analyse organisationaler Handlungsvollzüge kann es gelingen das tatsächliche Tun der Organisation zu rekonstruieren ohne auf die Analyse eventuell vorliegender formaler Prozessbeschreibungen und Guidelines hinsichtlich der mit den Prozessen verknüpften Routinen verzichten zu müssen. Dies entspricht dem Ziel der vorliegenden Arbeit, Licht in das Dunkel des bisher nur sehr allgemein beschriebenen Absorptionsprozesses zu bringen. Als zentrales Untersuchungsobjekt der Arbeit sollen in Anlehnung an die Definition von Feldman und Pentland daher wahrnehmbare, sich wiederholende kollektive Verhaltensmuster erfasst und analysiert werden, die sich nicht auf Einzelhandlungen oder Regeln reduzieren lassen und die ihren Niederschlag womöglich in einem ostensiven und einem performativen Teil finden.³¹⁷

Im folgenden Abschnitt werden die bisherigen Erkenntnisse des Kapitels 2 zueinander in Beziehung gesetzt und in einen gemeinsamen konzeptionellen Bezugsrahmen überführt, der die geplante Analyse der Absorptive Capacity anleiten soll.

2.3 Formulierung des konzeptionellen Bezugsrahmens zur Erfassung der Absorptionspraktiken und -barrieren

Für Wissenschaft und unternehmerische Praxis gilt gleichermaßen, dass der Durchführung eines Projektes vorangestellte Planung und Strukturierung immanente Risiken reduzieren und die Wahrscheinlichkeit einer hohen Zielerreichung erhöhen. Für wissenschaftliche Untersuchungen gilt dies insbesondere immer dann, wenn die analysierten Probleme sich durch ein hohes Maß an Facettenreichtum, Mehrdeutigkeit und Komple-

³¹⁷ Vgl. Feldman und Pentland (2003), S. 95.

xität kennzeichnen lassen.³¹⁸ In diesem Kontext des Strebens nach Systematisierung des Forschungsprozesses spielt das Aufstellen von Bezugsrahmen³¹⁹ eine wichtige Rolle.³²⁰

Grundsätzlich handelt es sich bei Bezugsrahmen um eine „graphische Wiedergabe bzw. Anordnung von mehreren theoretischen Konstrukten oder Variablen bzw. den sie umschreibenden Begriffen, [...] die durch Kästchen repräsentiert werden und die irgendwann einmal Bestandteil von Modellen bzw. Theorien werden könnten“³²¹. Dabei unterscheidet die Wissenschaft im Allgemeinen zwischen konzeptionellen Bezugsrahmen als Systeme von Behauptungen einerseits und heuristischen Bezugsrahmen als Systeme von Fragen andererseits.³²² Im Folgenden wird ein auf Basis der Erkenntnisse des vorliegenden Kapitels basierender konzeptioneller Bezugsrahmen formuliert. Als solche werden „Aussagensysteme bezeichnet, die von ihrer logischen Konsistenz und Operationalität her nicht den strengen Anforderungen an ein Hypothesensystem genügen. Stattdessen werden sie als **provisorische Erklärungsmodelle** begriffen, die sowohl den weiteren Forschungsprozess steuern als auch unmittelbar Orientierungshilfen für die Lösung praktischer Probleme liefern sollen.“³²³ Ähnlich einem Hypothesensystem haben solche Bezugsrahmen einen heuristischen Charakter; d.h. bei der Kategorienbildung, der Definition der relevanten Dimensionen und der Beziehung wird weder Vollständigkeit noch Invarianz unterstellt. Damit erhöht sich zwar scheinbar das Maß an Subjektivität in der Forschung, vielmehr wird jedoch die unvermeidbare Subjektivität (zwingend notwendiges Vorverständnis, vorhandene Untersuchungen als implizite Strukturierungshilfen der zu konzeptionalisierenden Untersuchung etc.) offen gelegt.³²⁴ Das Aufstellen eines Bezugsrahmens im Vorgang zur empirischen Untersuchung kann folglich als „Materialisierung einer analytischen, atomisierenden Forschungsstrategie“³²⁵ verstanden werden, da der Bezugsrahmen hilft ein komplexes Forschungsproblem ex-ante in hand-

³¹⁸ Vgl. Wolf (2008), S. 37.

³¹⁹ Im Englischen werden Bezugsrahmen als „frame of reference“ bezeichnet (siehe z.B. Miles und Huberman (1994), S. 18).

³²⁰ Vgl. Kubicek (1977), S. 15ff.; Miles und Huberman (1994), S. 18; Wollnik (1977), S. 42ff..

³²¹ Wolf (2008), S. 37. Die von Wolf gemachte Einschränkung „die irgendwann einmal Bestandteil von Theorien werden können“ signalisiert bereits, dass Bezugsrahmen stets vorläufigen Charakter haben, da sie im Zuge des Forschungsprozesses überarbeitet, verändert bzw. verfeinert werden können und sollen (Vgl. Wolf 2008, S. 42).

³²² Vgl. Kubicek (1977), S. 17f..

³²³ Kubicek (1977), S. 17f..

³²⁴ Rössl (1990), S. 100.

³²⁵ Wolf (2008), S. 42.

habbarere Teilprobleme zu zerlegen, die anschließend nacheinander bearbeitet werden können. Erfolgt im Rahmen des Forschungsprozesses die Integration laufender Ergebnisse durch Anpassung und Adaption des Bezugsrahmens kommt diesem zudem eine wichtige Forschungsverstetigungsfunktion zu.³²⁶ Auch erleichtert das Schaffen einer terminologischen Grundordnung das spätere Einordnen der als relevant erachtete Inhalte sowie die Kommunikation im Forschungsprozess und der daraus abgeleiteten Ergebnisse.³²⁷

Ausgangspunkt der Formulierung eines solchen konzeptionellen Bezugsrahmens ist ein vom Forscher als nicht ausreichend durchdrungen angesehenes Problem.³²⁸ Im konkreten Fall sind dies die bisher von Absorptive Capacity Forschung weitgehend als Black Box behandelten Routinen und Praktiken zur Absorption neuen, externen Wissens sowie die damit verbundenen Barrieren. Um ein solches Problem bearbeiten zu können, benötigt der Forscher eine theoretische Perspektive, die es ihm erlaubt das Problem gedanklich und sprachlich zu fassen sowie im Rahmen des Forschungsprozesses geeignete Fragen und Hypothesen zu formulieren. In der Arbeit wurde diesem Erfordernis Rechnung getragen, indem in den Kapiteln 2.1 und 2.2 zunächst ein Überblick über die für die Arbeit als besonders relevant eingestuften theoretischen Grundlagen der Absorptive Capacity gegeben, notwendige Arbeitsdefinitionen und Untersuchungsobjekte herausgearbeitet wurden. Auf Basis dieses Vorverständnisses kann nun der konzeptionelle Bezugsrahmen der Arbeit formuliert werden. Dabei orientiert sich das gewählte Vorgehen an der von Rössl³²⁹ vorgeschlagenen Methode, nach der ein Bezugsrahmen durch den Rückgriff auf abstrakte Kategorien gebildet wird.

Für die vorliegende Arbeit sind **fünf Kategorien** maßgeblich. So sollen in Anlehnung an das in Kapitel 2.1.1 vorgestellte Konzept der Absorptive Capacity die Akquisition, Assimilation, Transformation und Exploitation neuen, externen Wissens untersucht werden deren Verhältnis zueinander aus der bereits in Kapitel 2.1.1.4 beschriebenen Abbildung hervorgeht. Als geeignetes Untersuchungsobjekt, das hat Kapitel 2.2.3 gezeigt, sollen hierbei die beobachtbaren Absorptionsroutinen und -praktiken erfasst wer-

³²⁶ Vgl. Rössl (1990), S. 109.

³²⁷ Vgl. Miles und Huberman (1994), S. 18; Wolf (2008), S. 37.

³²⁸ Vgl. Kubicek (1977), S. 17.

³²⁹ Vgl. Rössl (1990), S. 102ff.

den. Hieraus ergeben sich die ersten vier Kategorien des Bezugsrahmens: Akquisitionsroutinen und -praktiken (Kategorie 1), Assimilationsroutinen und -praktiken (Kategorie 2), Transformationsroutinen und -praktiken (Kategorie 3) und Exploitationsroutinen und -praktiken (Kategorie 4). Als fünfte und letzte Kategorie sollen im Zuge der Arbeit die in Kapitel 2.1.4 definierten Absorptionsbarrieren (Kategorie 5) erfasst werden, die die erfolgreiche Absorption neuen, externen Wissens be- oder verhindern. Entsprechend dem von Rössl vorgeschlagenen Vorgehen zur Entwicklung von Bezugsrahmen können diese aus der theoretischen Basis und Zielen der Arbeit abgeleiteten Kategorien nun in einem gemeinsamen, schematischen Bezugsrahmen miteinander verknüpft werden (vgl. Abbildung 12).

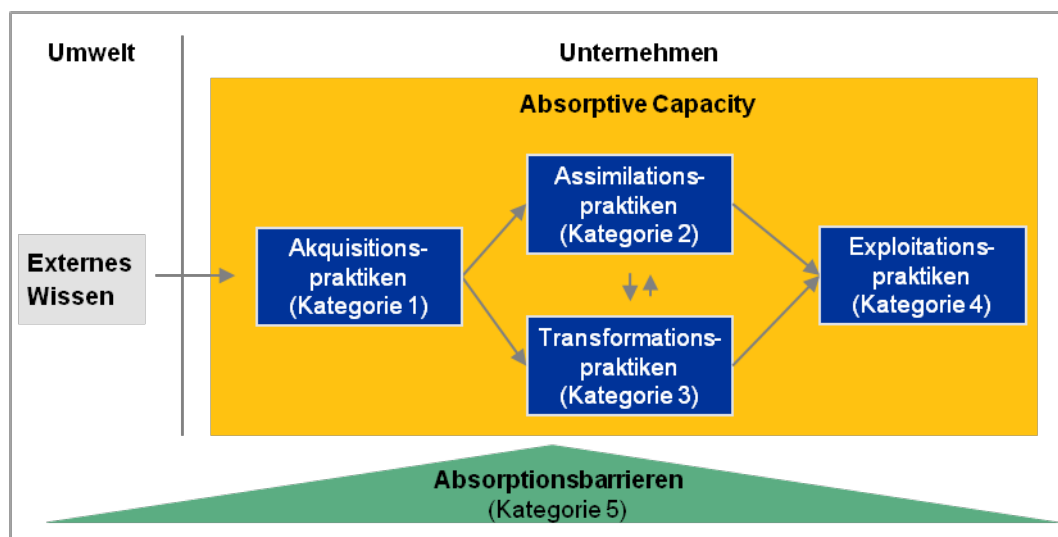


Abbildung 12: Konzeptioneller Bezugsrahmen der Arbeit

Der dargestellte konzeptionelle Bezugsrahmen zur Erfassung der Absorptionspraktiken und -barrieren dient als Grundlage aller weiteren Ausführungen. Zunächst soll für jede der fünf Kategorien eine breitere theoretische Basis geschaffen und Suchfelder markiert werden, mit deren Hilfe später die Analyse der Fallunternehmen erfolgen soll. Dafür werden in den folgenden Kapiteln bereits existierende, theoretische und empirische Ansätze aufgezeigt, die einen Zusammenhang mit den fünf Kategorien aufweisen und Hinweise auf ihre Ausgestaltung geben können. Grundlage hierfür war ein ausführlicher Review der bisherigen Literatur zum Thema Absorptive Capacity und der mit dem Thema an vielen Stellen überlappenden Forschungsrichtungen wie organisationales

Lernen, strategische Allianzen, ressourcenbasierter Ansatz, Wissens- und Innovationsmanagement.³³⁰

2.3.1 Akquisitionsroutinen und -praktiken (Kategorie 1)

Eine wichtige Grundlage der Wettbewerbsrelevanz der Absorptive Capacity ist die zunehmende Dynamik der Wissensumwelt, in der sich Unternehmen bewegen. Neues, externes Wissen kann überall und ständig entstehen. Schon Cohen und Levinthal (1990) betonen daher, dass das ständige Beobachten der Unternehmensumwelt eine der Grundlagen für die Herausbildung der Absorptive Capacity ist.³³¹ Nur Unternehmen, die sich permanent Transparenz über die Veränderungen ihrer Wissensumwelt verschaffen, können vermeiden, dass relevante Trends oder neue Technologien von ihnen übersehen werden. Unter die erste Kategorie sollen daher die bei der Datenerhebung und -analyse identifizierten Routinen und Praktiken subsumiert werden, mit deren Hilfe es dem Unternehmen gelingt aus der Vielzahl extern (z.B. bei Lieferanten, Wettbewerbern, Kunden etc.) verfügbaren Wissens das für das Unternehmen relevante, neue Wissen zu identifizieren und in das eigene Unternehmen zu überführen.³³²

Als potenzielle Akquisitionsroutine wird in der bestehenden Literatur unter anderem die Recherche in Patentdatenbanken genannt.³³³ Cohen und Levinthal (1990) sowie weitere Autoren empfehlen zudem den gezielten Einsatz von Gatekeepern.³³⁴ Dabei handelt es sich um Mitarbeiter, die aufgrund ihres umfangreichen Fachwissens und einer Vielzahl an professionellen Kontakten zu anderen Unternehmen, Universitäten oder Forschungseinrichtungen prädestiniert dafür sind, relevante Veränderungen der Wissensumwelt zu

³³⁰ In ihrem Review identifizieren Lane et al. (2006) vier Forschungsrichtungen mit signifikanten Überlappungen zu der Absorptive Capacity Forschung: Organisationales Lernen, Strategische Allianzen, Wissensmanagement und ressourcenbasierter Ansatz. In die vorliegende Arbeit sind zudem Erkenntnisse aus der Innovationsforschung eingeflossen.

³³¹ Vgl. Cohen und Levinthal (1990), S. 132. Auch Camisón und Forés (2010); Flatten et al. (2011); Fosfuri und Tribo (2008); Lewin et al. (2010); Liao et al. (2003); Zahra und George (2002).

³³² Vgl. Camisón und Forés (2010), S. 709; Flatten et al. (2011), S. 100; Zahra und George (2002), S. 189.

³³³ Vgl. Cohen und Levinthal (1990).

³³⁴ Vgl. Cohen und Levinthal (1990); Falkenberg et al. (2002); Jones (2006); Lewin et al. (2010); Shu et al. (2005); Tushman und Scanlan (1981).

erkennen.³³⁵ Hieran anschlussfähig beschreibt Hargadon (2003) die von IBM gelebte Praxis die in der F&E-Abteilung des Unternehmens beschäftigten Wissenschaftler auf regelmäßige Unternehmensbesuche („site visits“) bei den wichtigsten Kunden des Unternehmens zu schicken, um so mehr über deren aktuelle Probleme und Anforderungen zu erfahren.³³⁶

2.3.2 Assimilationsroutinen und -praktiken (Kategorie 2)

Unter Assimilation wird im Allgemeinen die Fähigkeit verstanden, die es Unternehmen erlaubt das akquirierte Wissen zu analysieren, zu interpretieren und zu verstehen.³³⁷ Ziel der Analyse und Interpretation ist es, eine Aussage über Gültigkeit des extern akquirierten Wissens und seine Brauchbarkeit für die Erstellung von Innovationen sowie potenzielle Einsatzorte abzuleiten.³³⁸ Analyse und Interpretation sind notwendige Voraussetzung für die spätere Nutzung des Wissens, da neues externes Wissen meist kontextabhängig ist³³⁹ und folglich erst in den Kontext des Unternehmens übersetzt werden muss³⁴⁰. Daft und Weick (1984) beschreiben die Assimilation daher auch als Prozess bei dem „information is given meaning“³⁴¹.

Hinweise auf konkrete Assimilationsroutinen und -praktiken, wie sie auch in der Arbeit erfasst werden sollen, finden sich z.B. in der Studie von Falkenberg et al. (2002). In ihrer qualitativen Untersuchung von fünf Mineralölfirmen identifizieren die Autoren die Entwicklung von Business Cases zur Beurteilung der finanziellen Attraktivität und die Orientierung an Kriterien wie Potenzial, Kompatibilität oder interne Akzeptanz als Praktiken für die Beurteilung der Attraktivität neuer Technologien. Brown und Eisenhardt (1995) weisen hingegen darauf hin, dass neues Wissen am besten dann verstanden wird, wenn es anderen kommuniziert und mit diesen diskutiert wird.³⁴² Sun und Ander-

³³⁵ Vgl. Allen (1970), S. 15ff.

³³⁶ Vgl. Hargadon (2003), S. 6.

³³⁷ Vgl. Camisón und Forés (2010), S. 709; Flatten et al. (2011), S. 100; Zahra und George (2002), S. 189.

³³⁸ Vgl. Falkenberg et al. (2002); Holsapple und Joshi (2002).

³³⁹ Vgl. Argote und Ingram (2000); Bechky (2003) Carlile (2002); Carlile (2004).

³⁴⁰ Vgl. Morris und Lancaster (2006); Sun und Anderson (2010).

³⁴¹ Daft und Weick (1984), S. 294.

³⁴² Vgl. Brown und Eisenhardt (1995).

son (2010) finden in ihrer Fallstudie Unterstützung für ihre Annahme, dass für die erfolgreiche Interpretationen neuen, externen Wissens am besten Diskussionen auf Gruppenebene geeignet sind.³⁴³

2.3.3 Transformationsroutinen und -praktiken (Kategorie 3)

Aufgrund seiner externen Herkunft kann nur im Ausnahmefall davon ausgegangen werden, dass akquiriertes und assimiliertes Wissen problemlos in den Nutzungskontext des Unternehmens übertragen werden kann. Stattdessen ist es notwendig das akquirierte Wissen weiter zu transformieren, d.h. neues, externes Wissen und bereits bestehendes, internes Wissen zu modifizieren, aneinander anzupassen und zu kombinieren.³⁴⁴ Kennzeichnendes Merkmal des Transformationsprozesses ist die Entstehung eines neuen gemeinsamen Verständnisses („schema“) über die Nutzungsmöglichkeiten des extern akquirierten, assimilierten und kombinierten Wissens durch Bisoziation.³⁴⁵ Gelingt die Transformation, entsteht neues Wissen³⁴⁶ als Basis für die Erstellung neuer Prozesse, Produkte oder Dienstleistungen im Zuge der Exploitation.³⁴⁷ Im Gegensatz zur Assimilation, bei der neues, externes Wissen und bestehende Wissensbasis keiner weiteren Veränderungen bedürfen, sondern ihre originäre Form behalten, ist die Transformation daher verhältnismäßig komplex.³⁴⁸ Auf der individuellen Ebene vollzieht sich die Kombination, indem neues Wissen und bestehendes Wissen zueinander in Beziehung gesetzt werden.³⁴⁹ Auf organisationaler Ebene ist dafür die Interaktion von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und Hierarchieebenen notwendig³⁵⁰, da sie

³⁴³ Vgl. Sun und Anderson (2012).

³⁴⁴ Zahra und George (2002), S. 190 Camisón und Forés (2010), S. 709; Flatten et al. (2011), S. 100; Fosfuri und Tribo (2008).

³⁴⁵ Vgl. Crossan et al. (1999); Lane et al. (2006); Sun und Anderson (2010); Zahra und George (2002).

³⁴⁶ Vgl. Garud und Nayyar (1994).

³⁴⁷ Vgl. Jansen et al. (2005).

³⁴⁸ Vgl. Hamilton (2005).

³⁴⁹ Vgl. Fichman und Kemerer (1997); Lane et al. (2006).

³⁵⁰ Vgl. Crossan et al. (1999); Sun und Anderson (2010); Zahra und George (2002).

Mitarbeiter zum Überdenken aktueller Produkte und Lösungen anregt³⁵¹ und die Kommunikation, Kollaboration sowie die Entstehung kreativer Konflikte fördert³⁵².

Hinweise auf Transformationspraktiken finden sich in der Innovationsmanagementliteratur. So berichten Hargadon und Sutton (1997) über die von der Innovationsberatung IDEO erfolgreich gelebte Praxis in strukturierten Brainstormings neue Produktideen zu entwickeln.³⁵³ Imai et al. (1985) kommen in ihrer sieben Entwicklungsprojekte in japanischen Unternehmen umfassenden Studie zu dem Ergebnis, dass der Einsatz funktionsübergreifender Teams sich positiv auf Geschwindigkeit und Flexibilität der Produktentwicklung auswirkt.³⁵⁴

2.3.4 Exploitationsroutinen und -praktiken (Kategorie 4)

Cohen und Levinthal definieren Exploitation als die Fähigkeit von Unternehmen „to apply knowledge to commercial ends“³⁵⁵. Für die Messung der Absorptive Capacity mit Hilfe outputorientierter Größen wie der Anzahl veröffentlichter Patente im Rahmen quantitativer Studien bietet sich diese Definition an, da sie eine direkte Erfassung der Fähigkeit zur Nutzung externen Wissens erlaubt. Sollen, wie in dieser Arbeit vorgesehen, jedoch die die Exploitation konstituierenden Routinen und Praktiken erfasst und analysiert werden, ist diese Definition zu weit gefasst. Verstünde man Exploitation so, müssten in den Fallstudien schließlich alle organisationalen Routinen erfasst werden, die im weitesten Sinne zur erfolgreichen Kommerzialisierung von Innovationen beitragen, wie z.B. die Routinen und Praktiken zur Vermarktung neuer Produkte. Der Fokus auf die spezifischen Routinen und Praktiken, die Organisationen zum Umgang mit externem Wissen befähigen, ginge über kurz oder lang verloren. Um diesem Problem entgegen zu wirken, wird in der vorliegenden Arbeit unter Exploitation die Fähigkeit ver-

³⁵¹ Vgl. Henderson und Cockburn (1994).

³⁵² Vgl. Alavi und Tiwana (2002).

³⁵³ Vgl. Hargadon und Sutton (1997), S. 721ff. Im Vergleich zur oftmals mit Brainstormings assoziierten Spontanität verlaufen die Treffen relativ strukturiert. Sie orientieren sich an bestimmten Regeln ((1) defer judgment; (2) build on the ideas of others; (3) one conversation at a time; (4) stay focused on the topic, and (5) encourage wild ideas) und werden durch einen Designer der als „facilitator“ fungiert geleitet.

³⁵⁴ Vgl. Imai et al. (1985).

³⁵⁵ Vgl. Cohen und Levinthal (1990).

standen das akquirierte, assimilierte und transformierte externe Wissen mittels Routinen in die operativen Prozesse des Unternehmens einfließen zu lassen, so dass es zu einer Verfeinerung, Weiterentwicklung oder Übertragung bestehender Kompetenzen auf neue Anwendungsfelder oder aber der Entstehung neuer Kompetenzen kommt.³⁵⁶

Solche Exploitationspraktiken könnten z.B. in der Durchführung von Experimenten oder Pilotprojekten bestehen, mit deren Hilfe die Wirkungsweise externen Wissens im Kontext des Unternehmens beurteilt und die mit der Nutzung verbundenen Vor- und Nachteile sichtbar und erfahrbar gemacht werden können.³⁵⁷ Ebenso könnten hierbei Praktiken eine Rolle spielen, deren Inhalt darin besteht, den Fortschritt der Implementierung zu überprüfen, aufkommende Fragen und Probleme zu identifizieren und Lösungen für diese zu entwickeln. So beschreibt Edmondson (2001) in ihrer Studie zur Einführung einer neuen Technologie zur Herzchirurgie in 16 Krankenhäusern, die Durchführung von Reflektionstreffen vor, nach und während der Durchführung von Pilotversuchen als zentrales Element für das Lernen aus den im Rahmen der Tests gemachten Erfahrungen und die erfolgreiche Einführung der Technologie.³⁵⁸ Auch in den von Soo et al. (2002) untersuchten Unternehmen konnte durch die Einführung eines auf regelmäßigen Meetings basierenden „After-Action-Review Process“ die Erfolgswahrscheinlichkeit zukünftiger Projekte gesteigert werden.³⁵⁹

2.3.5 Absorptionsbarrieren (Kategorie 5)

Nachdem in den vorangegangenen Abschnitten eingegrenzt wurde, welche Phänomene im Zuge der Datenerhebung und -analyse unter die ersten vier Kategorien des formulierten Bezugsrahmens subsumiert werden sollen, soll dies nun für die Absorptionsbarrieren als fünfte Kategorie des Bezugsrahmens erfolgen. Grundlage hierfür ist die bereits in Kapitel 2.1.4 in Anlehnung an das Konzept der Informationspathologie erarbeitete Arbeitsdefinition. In der Arbeit sollen als Absorptionsbarrieren all jene Phänomene erfasst

³⁵⁶ Vgl. Camisón und Forés (2010), S. 709; Flatten et al. (2011), S. 100; Zahra und George (2002), S. 190; Del Carmen Haro-Dominguez et al. (2007); Lane und Lubatkin (1998).

³⁵⁷ Vgl. Falkenberg et al. (2002); Hargadon und Sutton (1997).

³⁵⁸ Vgl. Edmondson et al. (2001), S. 705f..

³⁵⁹ Vgl. Soo et al. (2002), S. 146f..

werden, die die Absorption neuen, externen Wissens be- oder verhindern, obwohl diese möglich und wünschenswert gewesen wäre.

Der durchgeführte Literaturreview hat gezeigt, dass eine gezielte Erfassung der Absorptionsbarrieren durch die Absorptive Capacity Forschung bisher nicht stattgefunden hat. Jedoch existieren in angrenzenden Forschungsgebieten wie dem Wissens- und Innovationsmanagement bereits erste Arbeiten, in denen diskutiert wird, welche Pathologien den Umgang mit Wissen erschweren und wie dieses systematisiert werden können.³⁶⁰ Der Pathologiebegriff wird dabei nur selten übernommen. Oftmals synonym verwendet werden hingegen Begriffe wie „Lernbarrieren“, „Wissensbarrieren“ oder „Innovationsbarrieren“, die den Vorteil mit sich bringen, dass sie keine klinisch-negativen Konnotationen in sich tragen und näher an die Umgangssprache angelehnt sind.³⁶¹ Die Arbeiten eint, dass in ihnen der Versuch unternommen wird, die auftretenden Barrieren transparent zu machen, um anschließend Maßnahmen entwickeln zu können, wie diesen begegnet werden kann. Hierbei lassen sich unterschiedliche Vorgehensweisen identifizieren. So liegen einerseits Arbeiten vor, in denen auf Basis empirischer Untersuchungen die Auftrittshäufigkeit verschiedener Barrieren untersucht wird.³⁶² Daneben existieren Arbeiten, in denen der Versuch unternommen wird die Barrieren kausal, d.h. nach ihren Ursachen³⁶³ oder aber nach den von ihnen betroffenen Prozessen (z.B. im Wissensmanagement- oder Innovationsprozess)³⁶⁴ zu ordnen. In anderen Arbeiten werden beide Vorgehensweisen miteinander kombiniert, indem zunächst eine empirische Erhebung zur Erfassung der häufig auftretenden Barrieren durchgeführt, wird bevor diese gruppiert werden oder umgekehrt. Letztlich lassen sich Arbeiten ausmachen in denen nur einzelne im Rahmen von Fallstudien oder der Prüfung spezifischer Theorien gefundene Barrieren in ihren Wirkungen analysiert und diskutiert werden.³⁶⁵

Der Vergleich der Arbeiten zeigt jedoch auch, dass bisher keine Untersuchung stattgefunden hat, deren Fokus dem der vorliegenden Arbeit entspricht. Entweder wurden nur

³⁶⁰ Vgl. Neumann (2000); Schüppel (1996) für einen Überblick.

³⁶¹ Vgl. Hopf (2009), S. 15. Auch hier wird diesem Vorgehen gefolgt und der Begriff Absorptionsbarriere verwendet anstatt von Absorptionspathologie zu sprechen.

³⁶² Siehe z.B. Scholl (2004) sowie Hopf (2009) für einen Überblick und Vergleich.

³⁶³ Vgl. z.B. Schüppel (1996); Wilensky (1967).

³⁶⁴ Vgl. z.B. Scholl (2004).

³⁶⁵ Siehe Scholl (2004), S. 28ff. für einen Überblick.

einzelne mit der Absorption möglicherweise in Verbindung stehende Prozesse untersucht (z.B. Barrieren bei der Wissensnutzung) und/oder die Barrieren werden in einem anderen Kontext (z.B. bei der Einführung von Wissensmanagementsystemen) erhoben. Beim Vergleich der Arbeiten fällt zudem auf, dass in der bisherigen Literatur kein Konsens darüber besteht, welche Barrieren den Umgang mit Wissen primär erschweren, so dass ein „harter Kern“ der wichtigsten Barrieren nicht erkennbar ist. Stattdessen werden in Abhängigkeit von der untersuchten Fragestellung und der gewählten Methodik zur Datenerhebung ganz unterschiedliche Barrieren in den Vordergrund gerückt.³⁶⁶ Im Ergebnis führt dies dazu, dass die gewonnenen Einblicke oft nur wenig miteinander vergleichbar sind. Dennoch lassen sich einige Barrieren herausarbeiten, die in verschiedenen Arbeiten inhaltliche Berücksichtigung finden und potenzielle Absorptionsbarrieren sein könnten. Zu nennen sind hier zum Beispiel das auch von Cohen und Levinthal (1990) beschriebene Not-invented-here-Syndrom, Zeitmangel und Informationsüberflutung der Mitarbeiter sowie auf die Organisationsstruktur zurückgehende Barrieren als Folge steiler Hierarchien oder übermäßiger Formalisierung.³⁶⁷

Nachdem mit den Absorptionsbarrieren auch die fünfte und letzte Kategorie des Bezugsrahmens konkretisiert werden konnte, sollen die gewonnenen Erkenntnisse im folgenden Kapitel nun noch einmal gesamthaft betrachtet werden.

2.3.6 Zwischenfazit konzeptioneller Bezugsrahmen

In Kapitel 2.3 wurde der konzeptionelle Bezugsrahmen für die Beantwortung der der Arbeit zugrundeliegenden Forschungsfragen formuliert. Hierfür wurde zunächst kurz auf die allgemeine Bedeutung von Bezugsrahmen im Forschungsprozess eingegangen. Es wurde deutlich, dass Bezugsrahmen als die Erfahrungsgewinnung vorbereitendes Forschungsinstrument geeignet sind, da sie zur Systematisierung des angestrebten Forschungsvorhabens beitragen und die Generierung eines geeigneten Forschungsdesigns unterstützen.

³⁶⁶ Siehe hierzu auch Hopf (2009).

³⁶⁷ Für einen vollständigen Überblick über häufig aufgegriffene Barrieren, ihre Definitionen und Wirkungen siehe Hopf (2009), S. 16ff.; Schüppel (1996), S. 121ff. sowie Neumann (2000), S. 269ff..

Anschließend wurde der konzeptionelle Bezugsrahmen als Basis für die geplante Erfassung und Analyse der Absorptionsroutinen und -praktiken (Forschungsfrage 1) sowie der Absorptionsbarrieren (Forschungsfrage 2) formuliert. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass für die geplante Analyse der Absorptive Capacity **fünf Kategorien relevant** sind, zu deren spezifischer Ausprägung die vorliegende Arbeit einen Beitrag leisten soll: Akquisitionsroutinen und -praktiken (Kategorie 1), Assimilationsroutinen und -praktiken (Kategorie 2), Transformationsroutinen und -praktiken (Kategorie 3), Exploitationsroutinen und -praktiken (Kategorie 4) und Absorptionsbarrieren (Kategorie 5).

Im nächsten Schritt wurde für jede dieser Kategorien beschrieben und eingegrenzt, welche Phänomene bei der Datenerfassung und -analyse unter die jeweilige Kategorie subsumiert werden sollen. Auch wurden durch die Einbeziehung weiterer empirischer und konzeptioneller Arbeiten erste Hinweise auf mögliche Absorptionsroutinen und -barrieren gegeben. Grundlage hierfür war die Ausdehnung des Literaturreviews auf an die Absorptive Capacity Forschung angrenzende Forschungsgebiete wie organisationales Lernen, strategische Allianzen, ressourcenbasierter Ansatz, Wissens- und Innovationsmanagement.

Hierbei wurde erneut deutlich, dass bisher kein einheitliches Bild darüber besteht, welche Routinen und Praktiken für die Absorption neuen, externen Wissens von Unternehmen regelmäßig genutzt werden bzw. woran die Absorption scheitern kann. So konnten zwar erste diesbezügliche Vermutungen aufgestellt werden, Arbeiten, die über die Benennung einzelner konkreter Absorptionspraktiken und -barrieren hinausgehen und diese anhand realer Beispiele beschreiben und hinterlegen, fehlen jedoch. So ließ sich auf Basis des ausgedehnten Literaturreviews kein Fallbeispiel rekonstruieren, das einen kompletten Absorptionsprozess beschreibt. Auch hat bisher keine Untersuchung stattgefunden, die sich explizit mit den bei der Absorption neuen, externen Wissens auftretenden Barrieren beschäftigt. Stattdessen weichen die zu Wissens-, Lern- und Innovationsbarrieren vorliegenden Arbeiten hinsichtlich untersuchten Fragestellungen, Systematisierungen und Ergebnisse so stark voneinander ab, dass kein Konsens darüber besteht, welche Barrieren den Umgang mit Wissen regelmäßig erschweren. Für die Durchführung der Datenerhebung und -analyse bedeutet dies, dass durch den Einbezug der bisherigen Forschungsergebnisse nur ein grobes Vorverständnis darüber geschaffen

werden kann, mit Hilfe welcher Routinen und Praktiken die Absorptive Capacity erklärt werden kann und warum es bei der Absorption neuen, externen Wissens zum Auftreten von Barrieren kommt und welche Barrieren dies sind. Eine der Erhebung vorangestellte theoretische Eingrenzung der Routinen, Praktiken und Barrieren hingegen erscheint weder möglich noch sinnvoll. Die Frage, wie die Absorption neuen, externen Wissens in Unternehmen tatsächlich verläuft, bleibt daher weiter unbeantwortet.

An dieser systematischen Lücke zwischen Theorie und Praxis setzt der empirische Teil der Arbeit an. Im Zuge der für die Fallstudienenerhebung als primäre Datenquelle genutzten Interviews soll eigenständig geprüft werden, welche Absorptionsroutinen von Unternehmen genutzt und welche Barrieren die Absorption neuen, externen Wissens regelmäßig be- oder sogar verhindern, um diese anschließend analysieren und strukturieren zu können.³⁶⁸ Die in den Bezugsrahmen eingeflossenen Erkenntnisse dienen dabei lediglich der Orientierung und Strukturierung des Forschungsprozesses und sollen nicht hypothesengetrieben abgeprüft werden. Neben dem Offensichtlichen soll somit auch das weniger Offensichtliche und dem Bezugsrahmen Entgegenlaufende erfasst werden. Auch kann vor diesem Hintergrund nicht davon ausgegangen werden, dass sich in allen Fallunternehmen Beispiele für die fünf (konzeptionellen) Kategorien finden lassen. Stattdessen ist zu erwarten, dass sich mit Hilfe der Einzelfälle einzelne in das Raster einordbare Routinen und Barrieren identifizieren lassen, die erst in der fallstudienübergreifenden Analyse zu einer Gesamtschau verdichtet werden können und sollen. Der Bezugsrahmen ist dennoch wichtig. So soll mit Hilfe des Bezugsrahmens die Wahrscheinlichkeit einer systematischen Untersuchung und Aufarbeitung der Absorptive Capacity gesteigert werden. Um dies zu erreichen ist es notwendig, dass einerseits die im Bezugsrahmen aufgegriffenen Konstrukte in der empirischen Arbeit sauber operationalisiert und die im Bezugsrahmen angelegte Gliederung im Text der Arbeit aufgegriffen wird.³⁶⁹ In der vorliegenden Arbeit wurde beiden Anforderungen Rechnung getragen. So dient der Bezugsrahmen als strukturelles Grundgerüst für die im Zuge der Datenerhebung entwickelten Fragebogen³⁷⁰ und die Analyse der Daten mit Hilfe des Kategorien-

³⁶⁸ Vgl. Kapitel 3.3.2 sowie 3.3.3 für eine ausführliche Beschreibung des dabei gewählten Vorgehens.

³⁶⁹ Vgl. Wolf (2008), S. 41.

³⁷⁰ Vgl. Kapitel 3.3.2.1.

systems³⁷¹. Zudem folgt der Aufbau der in Kapitel 5 vorgestellten fallstudienübergreifenden Analyse der Struktur des Bezugsrahmens dahingehend, dass die identifizierten Kategorien wieder aufgegriffen werden. Der folgende Abschnitt fasst alle in Kapitel 2 gewonnenen Erkenntnisse noch einmal zusammen.

2.4 Zusammenfassung Grundlagen und Begriffsklärungen

Im Rahmen des Kapitels wurde durch den Einbezug mit der Absorptive Capacity und verwandter Literatur die theoretische Grundlage für die Beantwortung der der Arbeit zugrundeliegenden Forschungsfragen geschaffen. Hierfür wurden die relevanten Begriffe und Konzepte eingehend beleuchtet, relevante theoretische Aspekte diskutiert und der konzeptionelle Bezugsrahmen der Arbeit formuliert.

In Kapitel 2.1 wurde hierfür zunächst auf alternative Konzeptionalisierungen der Absorptive Capacity sowie die vermuteten Determinanten, Wirkungen und Barrieren eingegangen. Dabei wurde zunächst deutlich, dass es sich bei der Absorptive Capacity um eine aus vier organisationalen Fähigkeiten der Akquisition, Assimilation, Transformation und Exploitation und den sie konstituierenden Routinen zusammengesetzte, dynamische Fähigkeit handelt über deren praktische Ausgestaltung bisher nur unzureichende Erkenntnisse vorliegen. Auch konnte gezeigt werden, dass die Absorption erschwerende Barrieren in der bisherigen Absorptive Capacity Literatur nicht systematisch behandelt werden, weshalb diese erst mit Hilfe eines Rückgriffs auf das von Wilensky (1967) eingeführte Konzept der Informationspathologie als pathologische Phänomene, die die Absorption neuen, externen Wissens be- oder verhindern, obwohl diese möglich und wünschenswert gewesen wäre, definiert werden konnten.

In dem sich anschließenden Kapitel 2.2 wurden dynamische Fähigkeiten, Routinen und Praktiken auf ihre Eignung als Untersuchungsobjekt geprüft. Hierfür wurde zunächst definiert, was allgemein hin unter dynamischen Fähigkeiten zu verstehen ist. Neben ihrer theoretischen Herkunft im ressourcenbasierten und evolutionstheoretischen Ansatz wurde hierbei vor allem auf die zentralen Merkmale dynamischer Fähigkeiten und ihre Wir-

³⁷¹ Vgl. Kapitel 3.3.3.

kungen auf das Unternehmen eingegangen. Unter anderem wurde deutlich, dass dynamische Fähigkeiten ihre Wirkungen durch die Kombination von Ressourcen zu Bündeln organisationaler Routinen entfalten, weshalb Routinen im Allgemeinen als Bausteine von Fähigkeiten verstanden werden können.³⁷² Gleichzeitig konnte gezeigt werden, dass dynamische Fähigkeiten kein geeignetes Untersuchungsobjekt für die vorliegende Arbeit darstellen, da sie aufgrund ihrer Komplexität für Außenstehende nur schwer zu durchdringen sind. Um die Absorptive Capacity dennoch erfassen zu können, musste die Fähigkeitsebene deshalb verlassen und der Fokus auf die organisationalen Routinen als beobachtbare Bausteine dieser Fähigkeiten gelegt werden. Um eine Analyse der die mit der Absorption neuen, externen Wissens in Verbindung gebrachten Routinen zu ermöglichen, wurden darauf aufbauend zentrale Konzeptionalisierungen organisationaler Routinen dargelegt, miteinander verglichen und auf ihre Eignung für die geplante Untersuchung der Absorptionsroutinen untersucht. Im Ergebnis ließ sich ableiten, dass Routinen hierfür als wahrnehmbare, sich wiederholende, kollektive Verhaltensmuster verstanden werden sollen, die sich nicht auf Einzelhandlungen oder Regeln reduzieren lassen und ihren Niederschlag in einem ostensiven und einem performativen Teil finden.³⁷³

Die gewonnenen Erkenntnisse bildeten die Basis für die in Kapitel 2.3 vorgenommene Formulierung des Bezugsrahmens zur Erfassung der Absorptive Capacity im Zuge der Arbeit. Im Rahmen empirisch erhobener Fallstudien soll erfasst und analysiert werden, welche Absorptionsroutinen, -praktiken und -barrieren tatsächlich praktische Relevanz haben und wie diese beschrieben werden können. Der hierfür genutzte konzeptionelle Bezugsrahmen basiert auf fünf Kategorien: Akquisitionsroutinen und -praktiken (Kategorie 1), Assimilationsroutinen und -praktiken (Kategorie 2), Transformationsroutinen und -praktiken (Kategorie 3), Exploitationsroutinen und -praktiken (Kategorie 4) und Absorptionsbarrieren (Kategorie 5). Im folgenden Kapitel wird die für die empirische Untersuchung verwendete Methodik ausführlich dargelegt.

³⁷² Vgl. Dosi et al. (2000), S. 4; Helfat und Peteraf (2003), S. 999; Winter (2003), S. 991f.; Zollo und Winter (2002), S. 341.

³⁷³ Vgl. Feldman und Pentland (2003), S. 95.

3 Forschungsdesign

3.1 Fallstudienanalyse als gewählte Forschungsstrategie

In Kapitel 3 wird das dem empirischen Teil der Arbeit zugrundeliegende Forschungsdesign vorgestellt, mit dessen Hilfe die in Kapitel 4ff. vorgestellten Ergebnisse erarbeitet wurden. Bei der Konzipierung des Forschungsvorhabens war zunächst die Entscheidung für eine der Themenstellung angemessene Forschungsstrategie zu treffen. Die wichtigsten in der Betriebswirtschaftslehre zum Einsatz kommenden Forschungsstrategien sind³⁷⁴:

- **Umfragen**, d.h. standardisierte Abfragen von Daten mit Hilfe von Fragebögen, strukturierten Interviews oder strukturierten Beobachtungen³⁷⁵,
- **Fallstudien**, d.h. empirische Untersuchungen eines bestimmten Phänomens in seinem realen Kontext unter Zuhilfenahme verschiedener Datenquellen³⁷⁶ und
- **Grounded theory**, d.h. die Generierung empirisch begründeter Theorien durch die zyklische Verknüpfung von Fallauswahl, Datenerhebung und Datenanalyse auf Basis fortwährenden Vergleichens und theoretischen Samplings nach der Methode von Glaser und Strauss³⁷⁷.

Die Auswahl einer geeigneten Forschungsstrategie hängt zunächst von der zu beantwortenden Forschungsfrage sowie dem Stand der diesbezüglichen Forschung ab.³⁷⁸ Da es sich bei den die Absorptive Capacity konstituierenden Praktiken sowie die mit dem Absorptionsprozess verbundenen Barrieren um ein theoretisch nur wenig strukturierten und empirisch kaum erkundeten Forschungsgegenstand handelt³⁷⁹, stand relativ früh fest, dass nicht die theoriebasierte Modellbildung mit anschließender Prüfung von Hypothesen mit Hilfe quantitativer Erhebungs- und Auswertungsmethoden angestrebt werden kann. Stattdessen muss die gewählte Forschungsstrategie geeignet sein, explorativ de-

³⁷⁴ Vgl. hier und im Folgenden Saunders et al. (2007), S. 135ff.. Für eine Übersicht über die hier nicht weiter erläuterten Forschungsstrategien Experiment, Aktionsforschung, Ethnographie und Archivdatenauswertung siehe Saunders et al. (2007), S. 136f., 140ff., 142f. bzw. 143.

³⁷⁵ Vgl. Saunders et al. (2007), S. 138f..

³⁷⁶ Vgl. Eisenhardt und Graebner (2007), S. 25; Yin (2009), S. 18.

³⁷⁷ Vgl. Glaser und Strauss (1967). Für einen Überblick über die grounded theory als Forschungsstrategie siehe z.B. Strübing (2008).

³⁷⁸ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 536; Yin (2009), S. 10.

³⁷⁹ Siehe hierzu Kapitel 1.1.

taillierte Erkenntnisse über die in der Praxis bei der Absorption neuen, externen Wissens relevanten Praktiken und Barrieren zu Tage zu fördern auf deren Basis der vorgestellte Bezugsrahmen konkretisiert und zur Theoriebildung beigetragen werden kann. Dafür muss die gewählte Forschungsstrategie zudem dem Prozesscharakter der Forschungsfrage gerecht werden. Die theoriegeleitete Fallstudienanalyse nach Yin (2009) erfüllt diese beiden Kriterien.³⁸⁰

Fallstudien sind „rich, empirical descriptions of particular instances of a phenomenon that are typically based on a variety of data sources“³⁸¹. Die Fallstudienanalyse ist immer dann geeignet, wenn „(a) ‘how’ or ‘why’ questions are being posed, (b) the investigator has little control over events, and (c) the focus is on a contemporary phenomenon within some real-life context“³⁸². Die geplante Untersuchung der Absorptive Capacity erfüllt diese Anforderungen. So soll anhand der Fallstudien untersucht werden, mit Hilfe welcher Praktiken Unternehmen die Absorption neuen, externen Wissens gelingt. Auch soll der Frage nachgegangen werden, wodurch die Absorption neuen, externen Wissens regelmäßig erschwert wird, um daraus konkrete Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Praktiken und Barrieren sollen dabei unter natürlichen Bedingungen erhoben werden ohne, wie in einem experimentellen Versuchsaufbau vorgesehen, bewussten Einfluss auf die untersuchten Unternehmen zu nehmen. Auch der letzten Anforderung wird die vorliegende Arbeit gerecht, so ist es das Ziel der vorgenommenen Analyse den gegenwärtigen Stand der Absorptionspraktiken und -barrieren in den untersuchten Unternehmen zu erfassen.

Das wichtigste Merkmal der Fallstudienanalyse nach Yin (2009) ist das vorgeschlagene theoriegeleitete Vorgehen.³⁸³ Im Gegensatz zu alternativen Forschungsstrategien wie der „grounded theory“³⁸⁴ oder aber auch Ansatz der Fallstudienanalyse nach Eisenhardt³⁸⁵,

³⁸⁰ Vgl. Yin (2009).

³⁸¹ Eisenhardt und Graebner (2007), S. 25. Die Autoren beziehen sich in ihrer Definition ebenfalls auf Yin (2009).

³⁸² Yin (2009), S. 2. Für eine detaillierte Abgrenzung der Fallstudienanalyse von zwei alternativen Herangehensweisen, Umfragen und Experimenten, entlang der bei der Auswahl der Forschungsstrategie nach Yin entscheidenden Dimensionen Fragestellung, Kontrolle und Gegenwärtigkeit der Untersuchung siehe Yin (2009), S. 8ff..

³⁸³ Vgl. Yin (2009), S. 35ff..

³⁸⁴ Vgl. Glaser und Strauss (1967). Im Rahmen der grounded theory wurde zunächst radikal postuliert, dass Forscher bei ihren Untersuchungen existierende Theorien zunächst nicht zur Kenntnis nehmen sollen. Diese Ablehnung theoretischer Vorüberlegungen im Rahmen der grounded theory wurde in-

die ein von bestehenden Theorien oder Hypothesen unabhängiges Vorgehen empfehlen, rät Yin zu einer der Fallstudienenerhebung vorangestellten Überprüfung der Literatur auf bereits bestehende Ansätze, welche Datensammlung und -analyse leiten sollen: „The case study inquiry copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as a result relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulation fashion, and as another result benefits from prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis.“³⁸⁶ Die der Untersuchung vorgelagerte Einbeziehung der Theorie soll den Forscher unterstützen, die für die zielgerichtete Untersuchung eines Forschungsgegenstandes notwendigerweise vorab zu beantwortende Fragestellungen nach der Art der zu erhebenden Daten und ihrer Analyse zu beantworten und so den Forschungsprozess zu leiten und der Vernachlässigung wichtiger Aspekte vorzubeugen.³⁸⁷ Die Wahl der Fallstudienanalyse nach Yin wird damit der an die qualitative Forschung herangetragenen Forderung gerecht, die Stringenz der Untersuchung zu steigern, indem die bestehende Literatur bereits beim Aufbau des Forschungsvorhabens berücksichtigt³⁸⁸ und mit einem gewissen Vorverständnis in das Forschungsvorhaben gegangen wird³⁸⁹. Der Anforderung eines theoriegeleiteten Vorgehens wurde durch die Berücksichtigung der in Kapitel 2 dargestellten Grundlagen sowie die Formulierung des Bezugsrahmens Rechnung getragen.

Nachdem an dieser Stelle ein erster genereller Überblick über die Fallstudienanalyse als gewählte Forschungsstrategie gegeben wurde, soll im nächsten Schritt eine weitere Konkretisierung der gewählten Methodik erfolgen. Mit dem Ziel dem Leser die Abgren-

zwischen teilweise aufgeweicht. Einen guten Überblick über die Rolle theoretischer Vorüberlegungen in der grounded theory und die aktuelle Diskussion gibt z.B. Strübing (2008), S. 51ff.

³⁸⁵ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 536. Im von Eisenhardt vorgeschlagenen Ansatz erfolgt die Fallstudienuntersuchung grundsätzlich ohne zugrunde liegende Theorien oder Hypothesen. Stattdessen sollen auf Basis der Empirie zunächst eigene Hypothesen generiert werden, welche anschließend mit bestehenden Theorien abgeglichen werden.

³⁸⁶ Yin (2009), S. 18.

³⁸⁷ Vgl. Yin (2009), S. 35ff.

³⁸⁸ Vgl. Fox-Wolfgramm (1997), S. 439: „A rigorous research process requires a research design that incorporates existing literature related to the subject matter“.

³⁸⁹ Vgl. Siggelkow (2007), S. 21: „[C]laims of existing ignorance at times do not ring true (and in the worst case can be taken by reviewers as describing the author’s, rather than the field’s, state of knowledge). It can also get writers tied up in knots about professing to have entered the field with no preconceptions. In my view, an open mind is good; an empty mind is not. It is true that one wants to retain the capacity to be surprised, but it seems useful (and inevitable) that our observations be guided and influenced by some initial hunches and frames of reference“.

zung von alternativ zur Verfügung stehenden Ansätzen zu erleichtern, soll die Fallstudienanalyse hierfür in den breiteren Kontext wissenschaftlicher Forschung eingeordnet werden.

3.2 Einordnung der Fallstudienanalyse in den Forschungsprozess

Die im Folgenden vorgenommene Abgrenzung orientiert sich an der von Saunders et al. (2007) entworfenen „research onion“, die die Fallstudienanalyse als Forschungsstrategie wie folgt in den wissenschaftlichen Forschungsprozess einordnet.

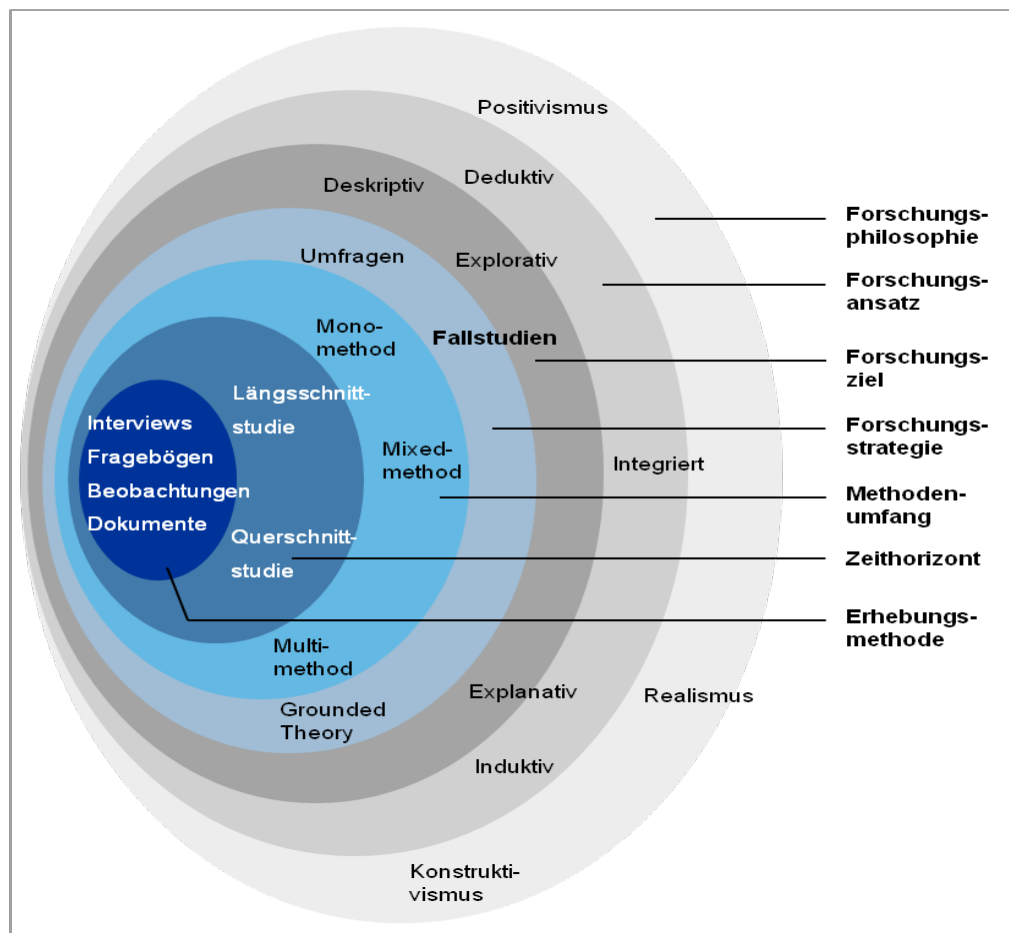


Abbildung 13: Einordnung von Fallstudien in den Forschungsprozess³⁹⁰

³⁹⁰ Eigene Abbildung. Quelle: Saunders et al. (2007), S. 102 (leicht modifiziert).

Basierend auf obiger Abbildung lassen sich alternative Forschungsvorhaben anhand unterschiedlicher Dimensionen wie eingenommener Forschungsphilosophie, gewählter Forschungsstrategie oder Art und Anzahl der genutzten Erhebungsinstrumente beschreiben und voneinander abgrenzen. Für die Ableitung der Forschungsmethodik soll der Forscher von innen nach außen vorgehen und so eine der eigenen Untersuchung angemessene Methodik ableiten. In den folgenden Abschnitten werden die Dimensionen und ihre wichtigsten Ausprägungen zunächst erläutert, um anschließend eine begründete Aussage zu dem in der vorliegenden Arbeit eingeschlagenen Weg abgeben zu können.

3.2.1 Forschungsphilosophie

Ziel eines jeden Forschungsvorhabens ist es neues Wissen in einem bestimmten Gebiet zu entwickeln. Die epistemologischen Grundannahmen des Forschers, in welcher Form bestehendes Wissen vorliegt und wie neues Wissen entsteht, haben daher einen wichtigen Einfluss auf die Gestaltung des Forschungsvorhabens.³⁹¹ Drei hinsichtlich dieser Annahmen zu unterscheidende Forschungsphilosophien sind der Positivismus, der Konstruktivismus und der Realismus.³⁹²

Der **Positivismus** geht davon aus, dass sich die Erkenntnisgewinnung an den Methoden der Naturwissenschaften zu orientieren hat.³⁹³ Auf Basis objektiv beobachtbarer und verifizierbarer Tatsachen sollen die Kausalbeziehungen zwischen den Variablen einer vom Individuum unabhängigen Realität zunächst erklärt und so später Gesetzmäßigkeiten und Theorien überprüft oder abgeleitet werden. Typisch für dem Positivismus zuzuordnende Forschungsstrategien ist daher die Entwicklung eines Kausalmodells mit abhängigen und unabhängigen Variablen auf Basis bestehender Theorien, die Ableitung von Hypothesen auf Basis des entworfenen Modells, der Test dieser Hypothesen mit

³⁹¹ Vgl. Saunders et al. (2007), S. 101f.

³⁹² Neben den epistemologischen Grundannahmen existieren eine Reihe unterschiedlicher ontologischer, anthropologischer und methodologischer Annahmen anhand derer sich alternative Sicht- und Vorgehensweisen sozialwissenschaftlicher Forschung weiter voneinander abgrenzen lassen. Für eine ausführliche Darstellung und Diskussion dieser Annahmen und der sich aus ihrem Zusammenspiel ergebenden „Forschungs-Paradigmen“ siehe Burrell und Morgan (1979), S. 1ff. Einen guten Überblick über die sich daraus ergebenden alternativen Erklärungsstrategien menschlichen Handelns in den Sozialwissenschaften geben Morgan und Smircich (1980), S. 491ff.

³⁹³ Vgl. hier und im Folgenden Burrell und Morgan (1979), S. 5; Saunders et al. (2007), S. 103f.

Hilfe quantitativer Verfahren und das Ableiten von Rückschlüssen auf die Grundgesamtheit, d.h. die statistische Generalisierung.

Am **Konstruktivismus** orientierte Forscher hingegen sehen die Realität nicht als objektiv vorgegeben, sondern als sozial konstruiert und interpretiert an.³⁹⁴ Hintergrund dieser Grundposition ist die Auffassung, dass die Wirklichkeit zu komplex ist, um sie auf Kausalzusammenhänge und Gesetzmäßigkeiten zu reduzieren. Für die Erkenntnisgewinnung bedeutet dies, dass die Erklärung der untersuchten Phänomene nur unter der Berücksichtigung der ihnen von den Untersuchten und dem Forscher zugemessenen Interpretationen möglich ist.

Im Gegensatz dazu geht der **Realismus** von einer unabhängig vom menschlichen Glauben und Denken existierenden Wirklichkeit aus, die jedoch nur teilweise erkennbar ist.³⁹⁵ Grundlage der Erkenntnisgewinnung ist die Sinneserfahrung.³⁹⁶ Der wissenschaftliche Forschungsprozess hilft diese zu systematisieren und so zu einer realistischen Interpretation der vom Individuum unabhängigen sozialen Wirklichkeit zu gelangen, indem in der Untersuchung die das untersuchte Phänomen betreffenden sozial konstruierten Interpretationen besser verstanden und hinterfragt werden.

Bei der hier verfolgten Forschungsstrategie, der theoriegeleiteten Fallstudienanalyse nach Yin (2009), handelt es sich um eine dem Realismus nahestehende Forschungsstrategie. Auf Basis der Beschreibung einer Vielzahl alltagsweltlicher, realer Handlungen sollen allgemeinere Handlungsmuster und Gesetzmäßigkeiten identifiziert, rekonstruiert und in den wissenschaftlichen Diskurs überführt werden.³⁹⁷

³⁹⁴ Vgl. hier und im Folgenden Saunders et al. (2007), S. 106f.

³⁹⁵ Vgl. hier und im Folgenden Burrell und Morgan (1979), S. 4; Saunders et al. (2007), S. 104ff.

³⁹⁶ Generell können zwei Formen des Realismus unterschieden werden. *Naiver Realismus* basiert auf der Annahme, dass „what you see is what you get: what we experience through our senses portrays the world accurately“ (Saunders et al. 2007, S. 105). Der *kritische Realismus* hingegen geht von Zweischritt der Sinneserfahrung aus: „First there is the thing itself and the sensations it conveys. Second, there is the mental processing that goes on sometime after that sensation meets our senses“ (Saunders et al. (2007), S. 105).

³⁹⁷ Vgl. Lamnek (1993), S. 16.

3.2.2 Forschungsansatz

Abhängig davon wie im Zuge des Forschungsvorhabens mit der Theorie umgegangen wird, werden im Allgemeinen deduktive und induktive Forschungsansätze unterschieden.³⁹⁸ **Deduktion** beschreibt die häufig mit quantitativen Methoden assoziierte, theoriegestützte Herangehensweise. Auf Basis bereits existierender Theorien sollen in einem ersten Schritt Hypothesen über Kausalzusammenhänge entwickelt und operationalisiert werden, um diese bestätigen oder falsifizieren zu können. Hierdurch werden die Ergebnisse deduktiver Forschung vor allem von der Qualität der Hypothesen und der Verfügbarkeit bisheriger Ergebnisse bestimmt. **Induktion** hingegen bezeichnet die umgekehrte, theorieentwickelnde Vorgehensweise.

Deduktion und Induktion können als idealtypische Vorgehensweisen betrachtet werden, die in ihrer Reinform kaum angewendet werden. Auch bei dem in der vorliegenden Arbeit verfolgten **explorativ-qualitativem Vorgehen** handelt es sich um eine integrierte Vorgehensweise. So wurden in einem ersten Schritt die theoretischen Grundlagen der Arbeit dargelegt und ein Bezugsrahmen formuliert (deduktives Element), welcher im Rahmen der fallstudienübergreifenden Analyse präzisiert werden soll (induktives Element). Dieses Vorgehen erscheint zur Beantwortung der Forschungsfragen sowie für die Erreichung der Zielsetzung der Untersuchung aus zwei Gründen am besten geeignet.³⁹⁹ Einerseits ermöglicht das an der bestehenden Forschung orientierte Vorgehen die Stringenz der Untersuchung zu steigern indem vermieden wird sich in der ansammelnden Datenmenge zu verlieren. Andererseits ist bei der Aufstellung des Bezugsrahmens deutlich geworden, dass die existierenden Ansätze nicht in der Lage sind, ein vollständiges Bild über die Absorptionspraktiken sowie die bei der Absorption auftretenden Hindernisse zu geben. Ein auf vorher festgelegte Kategorien und Zusammenhänge beschränktes, theoriegestütztes Vorgehen scheidet daher aus. Stattdessen soll dem Bezugsrahmen mit der notwendigen Offenheit und Flexibilität gegenüber getreten werden, um wenn notwendig auch sich der vorgestellten Systematisierung entziehende Absorptionsroutinen und -barrieren erfassen zu können.

³⁹⁸ Vgl. hier und im Folgenden Saunders et al. (2007), S. 117ff..

³⁹⁹ Für eine ausführliche Beschreibung induktiver Fallstudienforschung und ihrer Vor- und Nachteile vgl. Eisenhardt (1989).

3.2.3 Forschungsziel

Eine weitere, in der Darstellung von Saunders et al. (2007) nicht explizit aufgeführte Dimension zur Einordnung alternativer Forschungsvorhaben, ist die verfolgte Zielsetzung. Generell unterschieden werden deskriptive, explanative und explorative Forschungsziele.⁴⁰⁰ Die **deskriptive** Forschung zielt auf die möglichst genaue Beschreibung des Untersuchungsobjekts, während es das Ziel **explanativer** Forschungsvorhaben ist, die Kausalbeziehungen zwischen unterschiedlichen Variablen zu untersuchen und diese zu erklären. **Explorativ** angelegte Forschungsvorhaben hingegen verfolgen das Ziel neue Erkenntnisse über bisher wenig untersuchte Phänomene zu gewinnen.⁴⁰¹

Wie bereits dargestellt, handelt es sich sowohl bei den die Absorptive Capacity konstituierenden Fähigkeiten, Routinen und Praktiken als auch bei den Absorptionsbarrieren um bislang nicht ausreichend empirisch untersuchte Phänomene. Primäres Ziel der Arbeit ist es daher **explorativ** neue Erkenntnisse über die in der Praxis zur Anwendung kommenden Routinen und den Absorptionsprozess überlagernde Barrieren zu gewinnen, aus denen sich im Zuge ihrer Analyse für die Praxis relevante Handlungsempfehlungen generieren lassen. Darüber hinaus enthält die Untersuchung jedoch auch deskriptive und explanative Elemente. So sollen die identifizierten Absorptionsroutinen und -barrieren im Rahmen der fallstudienübergreifenden Analyse zunächst detailliert beschrieben und ihre Wirkungen analysiert werden, um anschließend Thesen zu ihren Zusammenhängen und Abhängigkeiten generieren zu können.

3.2.4 Forschungsstrategie

Unabhängig davon, ob es sich um eine explorative, deskriptive oder explanative Zielsetzung handelt, stehen dem Forscher verschiedene Strategien zur Verfügung, wie er zu seinen Ergebnissen gelangen kann.⁴⁰² Wie in Kapitel 3.1 bereits vorweggenommen,

⁴⁰⁰ Vgl. Saunders et al. (2007), S. 132ff.; Yin (2009), S. 6ff.

⁴⁰¹ Vgl. Saunders et al. (2007), S. 132ff..

⁴⁰² Vgl. Yin (2009), S. 9.

wurde die Analyse von Fallunternehmen als Forschungsstrategie gewählt. Da bei der Durchführung von Fallstudienanalysen alternative Typen zur Verfügung stehen, soll die Auswahl an dieser Stelle weiter konkretisiert und begründet werden. In Anlehnung an Yin (2009) können je nach Anzahl der untersuchten Fälle (Einzelfallstudie oder multiple Fallstudie) und Anzahl der einbezogenen Analyseobjekte (holistische oder integrierte Fallstudie) vier Typen von Fallstudienanalysen unterschieden werden (vgl. Abbildung 14).

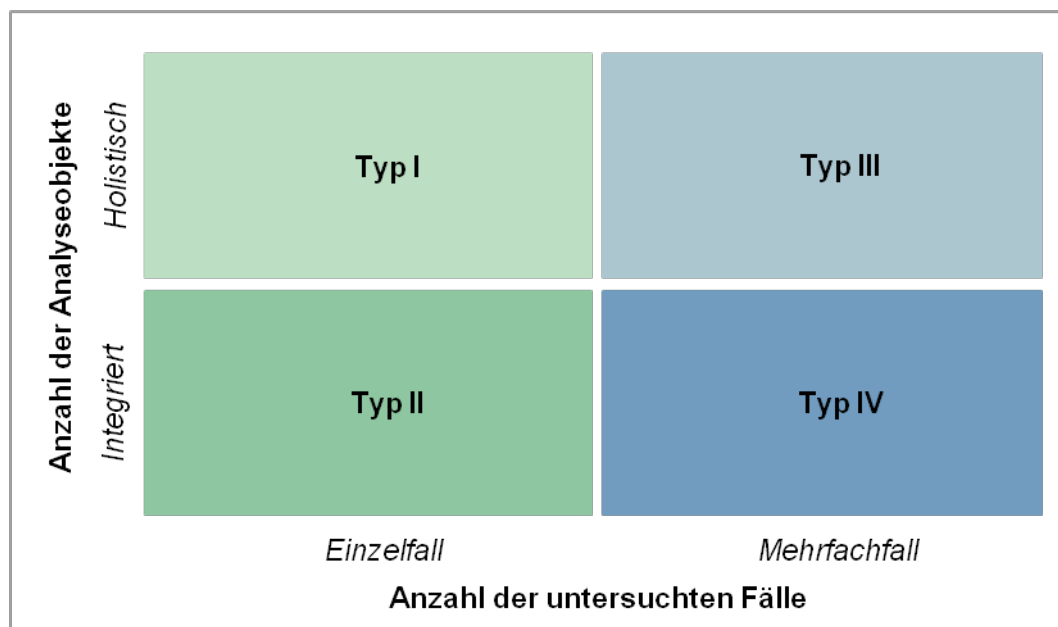


Abbildung 14: Fallstudientypologie nach Yin (2009)⁴⁰³

Einzelfallstudien sind besonders geeignet kritische, einzigartige oder bisher unzugängliche, d.h. exklusive Fälle zu untersuchen⁴⁰⁴ und so eine besonders detaillierte Beschreibung des untersuchten Phänomens zu liefern⁴⁰⁵. Dafür werden Einzelfallstudien meist als Längsschnittstudien⁴⁰⁶ angelegt, um einen besonders detaillierten Einblick in das Analyseobjekt und die Veränderungen des untersuchten Phänomens im Zeitverlauf zu geben. **Multiple Fallstudien** hingegen werden als besser geeignet eingeschätzt, neue

⁴⁰³ Eigene Abbildung. Quelle: Yin (2009), S. 46 (modifiziert).

⁴⁰⁴ Vgl. Yin (2009), S. 47ff..

⁴⁰⁵ Vgl. Dyer und Wilkins (1991), S. 613ff.; Siggelkow (2007), S. 20f..

⁴⁰⁶ Siehe hierzu auch Kapitel 3.2.6.

Theorien zu entwickeln bzw. bestehende Theorien weiter zu elaborieren.⁴⁰⁷ Der Grund hierfür wird in der Möglichkeit gesehen, durch gezielte Replikation der Ergebnisse mehrerer Fälle Vergleiche ziehen zu können, um eine bessere Robustheit und analytische Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu erzielen.⁴⁰⁸ Die zweite Dimension befasst sich mit der Anzahl der untersuchten Analyseobjekte innerhalb jedes untersuchten Falles. Werden innerhalb einer Fallstudie zum Beispiel mehrere Analyseobjekte untersucht (z.B. verschiedene Abteilungen) liegt eine **integrierte** Fallstudienanalyse vor. Wird das Unternehmen hingegen als Ganzes betrachtet, handelt es sich um einen **holistischen** Aufbau.

Der der Arbeit zugrundeliegende Aufbau entspricht dem in obiger Abbildung als Typ III gekennzeichneten multiplen, holistischen Fallstudiendesign.⁴⁰⁹ Die Untersuchung einer Mehrzahl von Fällen wurde hier der Einzelfallstudie vorgezogen, da so auf einer breiteren Basis explorativ neue Erkenntnisse über die in der Praxis zur Anwendung kommenden Praktiken und auftretenden Barrieren gewonnen werden können. Dies entspricht dem z.B. von Yin (2009) empfohlenen Vorgehen, dass sich die Entscheidung für die Anzahl der untersuchten Fälle primär an Forschungsfrage und Ziel der Erhebung orientieren sollte, wobei eine Mehrzahl an Fällen generell zu bevorzugen ist, da hier die Möglichkeit der gezielten Replikation gegeben ist.⁴¹⁰

3.2.5 Methodenumfang

Je nach Anzahl der für die Datensammlung und -analyse verwendeten quantitativen oder qualitativen Methoden lassen sich auf eine einzelne Methodik begrenzte Untersu-

⁴⁰⁷ Vgl. Yin (2009), S. 58. Über die Vor- und Nachzüge multipler Fallstudien im Vergleich zu Einzelfallstudien sowie die jeweiligen Grenzen der Methoden herrscht in der betriebswirtschaftlichen Forschung ein reger Diskurs. Für einen Überblick über die für multiple Fallstudien vorgetragenen Argumente siehe z.B. Eisenhardt (1989), Eisenhardt (1991) sowie in direkter Antwort auf ebd. Dyer und Wilkins (1991) hinsichtlich der Vorzüge der Einzelfallstudie.

⁴⁰⁸ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 542; Eisenhardt und Graebner (2007), S. 27; Yin (2009), S. 54ff.. Lassen sich bestimmte Annahmen durch gezielte Replikation empirisch untermauern, darf diese Logik nicht mit einer Generalisierung auf Basis statistisch-repräsentativer Sample verwechselt werden, wie sie im Mittelpunkt quantitativer Verfahren stehen. Weder die Einzelfallstudie noch die multiple Fallstudie lassen Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit zu (siehe auch Kapitel 3.4.3).

⁴⁰⁹ Abweichend hiervon handelt es sich bei der Einzelfallstudie H um ein integriertes Fallstudiendesign, da hier die Absorptionsprozesse dreier Abteilungen getrennt voneinander erhoben wurden.

⁴¹⁰ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 542; Eisenhardt und Graebner (2007), S. 27; Yin (2009), S. 61.

chungen („**mono method**“) und Untersuchungen, die zwei oder mehr Methoden nutzen („**multiple methods**“), voneinander unterscheiden. Werden im Falle der Verwendung mehrerer Methoden qualitative und quantitative Ansätze miteinander kombiniert, z.B. indem die in qualitativen Interviews gemachten Aussagen anschließend quantitativ ausgewertet werden, wird von „**mixed methods**“ gesprochen. Sind die verwendeten Methoden hingegen rein qualitativer oder rein quantitativer Natur, spricht man von „**multi-method**“ Forschung.⁴¹¹

Die vorliegende Arbeit wurde als auf zwei qualitativen Methoden der Datenerhebung und -auswertung, Durchführung und Auswertung von Interviews und Dokumentenanalyse, d.h. als „multi-method“ Untersuchung konzipiert.⁴¹² Diese Methoden wurden gewählt, da sie geeignet erschienen die für die Beantwortung der Forschungsfragen notwendigen Erkenntnisse zu liefern. Sie wurden miteinander kombiniert, um eine Triangulation der gewonnen Daten zu ermöglichen.⁴¹³ Hierbei sollten durch die Nutzung verschiedener Erhebungs- und Auswertungsmethoden zusätzliche sich ergänzende Erkenntnisse gewonnen und dadurch die Qualität der Ergebnisse erhöht werden.⁴¹⁴

3.2.6 Zeithorizont

Unabhängig von Forschungsstrategie und Methodenumfang muss jeder Forscher während der Planung des Forschungsvorhabens eine Entscheidung über den Zeitrahmen der Datenerhebung treffen. Je nachdem welcher Beobachtungszeitraum gewählt wird, können Längsschnitt- und Querschnittstudien unterschieden werden.⁴¹⁵ **Längsschnittstudien** sind auf einen festen Zeitrahmen (z.B. ein Jahr) angelegte Untersuchungen mit dem Ziel, in diesem Zeitrahmen auftretende Veränderungen zu erfassen und zu analysieren. **Querschnittstudien** hingegen dienen der Erfassung des Untersuchungsobjekts zu einem bestimmten Zeitpunkt und sind somit immer Momentaufnahmen.

⁴¹¹ Vgl. Saunders et al. (2007), S. 145ff..

⁴¹² Siehe hierzu auch Kapitel 3.2.7.

⁴¹³ Vgl. Saunders et al. (2007), S. 147; Yin (2009), S. 114f..

⁴¹⁴ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 538; Flick (1998), S. 251.

⁴¹⁵ Vgl. hier und im Folgenden Saunders et al. (2007), S. 95f..

Ich habe eine Querschnittsstudie gewählt, um eine Vielzahl aktuell in der Praxis existierender Praktiken und Barrieren aufdecken und analysieren zu können. Die den Fallstudien primär zugrundeliegenden Interviewdaten wurden dafür in den Monaten August 2011 bis Mai 2012 erhoben.

3.2.7 Erhebungsmethoden

Folgt man der in Abbildung 13 dargestellten Logik, muss in einem weiteren Schritt über die Methode(n) der Datenerhebung entschieden werden. Die für die Erstellung von Fallstudien am häufigsten verwendeten Erhebungsmethoden sind Interviews, Fragebögen, Beobachtungen, Dokumente, Archivdaten und Artefakte.⁴¹⁶

Interviews gelten als eine der wichtigsten Quellen der Primärdatenerhebung im Rahmen von Fallstudien, da sie die zielgerichtete Erfassung von Daten und Meinungen ermöglichen und besonders gut geeignet sind, einen tiefen Einblick in komplexe, soziale Phänomene zu generieren.⁴¹⁷ Je nach dem Grad ihrer Standardisierung können drei Formen von Interviews voneinander abgegrenzt werden⁴¹⁸:

- *Standardisierte Interviews* bei denen sowohl die gestellten Fragen, ihre Reihenfolge als auch die dem Interviewpartner zur Verfügung stehenden Antworten vorgegeben und über alle geführten Interviews identisch sind.⁴¹⁹
- *Halbstandardisierte Interviews* bei denen die Handlungen des Interviewers durch einen Fragebogen standardisiert werden, dem Interviewten jedoch freigestellt wird, wie er diese Fragen beantwortet.⁴²⁰

⁴¹⁶ Vgl. hier und im Folgenden Yin (2009), S. 102ff..

⁴¹⁷ Vgl. Yin (2009), S. 106f..

⁴¹⁸ In der Literatur finden sich viele unterschiedliche Bezeichnungen von Interviews wie „fokussierte“, „problemzentrierte“, „themenzentrierte“, „rezeptive“, „biographische“ oder „narrative“ Interviews ohne dass dahinter eine einheitliche Systematik steht. Die hier verwendete Typologie entspricht der von Gläser und Laudel (2009), S. 40ff.. Für alternative Systematisierungen sowie tiefergehende Beschreibungen verschiedener Interviewtypen siehe z.B. Helfferich (2005), S. 24ff. oder Lamnek (1993), S. 35ff..

⁴¹⁹ Vgl. Gläser und Laudel (2009), S. 41.

⁴²⁰ Vgl. Gläser und Laudel (2009), S. 41.

- *Nichtstandardisierte Interviews* in denen weder die Fragen des Interviewers und ihre Abfolge noch die dem Interviewpartner zur Verfügung stehenden Antwortmöglichkeiten standardisiert sind.⁴²¹

Eine weitere wichtige Quelle für die Erhebung von Primärdaten in Fallstudienuntersuchungen sind **Beobachtungen**, da sie besonders geeignet sind, Fälle in ihrem spezifischen Kontext und in „Echtzeit“ zu erfassen. Je nachdem ob der Forscher dabei direkt am Feldgeschehen partizipiert oder nicht, kann die teilnehmende von der passiven Beobachtung unterschieden werden.⁴²² **Fragebögen** als weitere mögliche Datenquelle gehören zu den standardisierten Erhebungsmethoden. Im Gegensatz zu der Durchführung von Interviews oder Beobachtungen können mit ihrer Hilfe daher verhältnismäßig einfach große Mengen an Daten gesammelt werden, weshalb sie vor allem für quantitative Studien genutzt werden, in deren Verlauf statistische Auswertungsverfahren zum Einsatz kommen.⁴²³ **Dokumente** als vierte Informationsquelle können innerhalb von Organisationen in den verschiedensten Formen schriftlich (z.B. als Sitzungsprotokolle, Emails, Newsletter, etc.) oder aber in Form von Bildern (z.B. Fotos oder Videos) vorliegen. Im Rahmen von Fallstudienuntersuchungen werden Dokumente meist verwendet, um die bei der Primärdatenerhebung durch Interviews oder Beobachtungen gewonnen Informationen anzureichern.⁴²⁴ Eng mit Dokumenten verwandt sind **Archivdaten**. Darunter fallen z.B. die Personaldatenbanken des Unternehmens, unabhängig von der eigentlichen Untersuchung erstellte Umfragen oder aber offizielle Statistiken, wie sie z.B. in regelmäßigen Abständen vom Statistischen Bundesamt erhoben und veröffentlicht werden.⁴²⁵ Als letzte Quelle der Datenerhebung sind **physische Artefakte** wie z.B. die vom Unternehmen eingesetzten Gebäude und Maschinen denkbar.⁴²⁶ Auch wenn diese eher selten als Datenquelle herangezogen werden, können sie je nach der zu beantwortenden Fragestellung eine wichtige Quelle für brauchbare Informationen sein.⁴²⁷

⁴²¹ Vgl. Gläser und Laudel (2009), S. 41.

⁴²² Vgl. Yin (2009), S. 109ff..

⁴²³ Vgl. Saunders et al. (2007), S. 354ff..

⁴²⁴ Vgl. Yin (2009), S. 101ff..

⁴²⁵ Vgl. Yin (2009), S. 105.

⁴²⁶ Vgl. Yin (2009), S. 113.

⁴²⁷ Man denke hierbei z.B. an Untersuchungen der Unternehmenskultur und den Mehrwert, den eine Analyse der Parkplatzsituation, der Anordnung der Mitarbeiterplätze oder die Größe des Chefbüros für eine solche Untersuchung liefern können.

Vor dem Hintergrund der Zielsetzung der Arbeit explorativ neue Erkenntnisse über die Absorptive Capacity zu gewinnen, wurden nichtstandardisierte, auf einen Leitfaden gestützte Experteninterviews nach Gläser/Laudel (2009) als primäre Quelle der Datenerhebung gewählt.⁴²⁸ Beim Leitfadeninterview handelt es sich um eine spezielle Form nichtstandardisierter Interviews, in denen mit vorgegebenen Gesprächsthemen und einer Reihe im Laufe jedes Interviews zu beantwortender Fragen gearbeitet wird.⁴²⁹ Unter den zur Verfügung stehenden Formen nichtstandardisierter Interviews⁴³⁰ ist das Leitfadeninterview immer dann zu bevorzugen, wenn sichergestellt werden soll, dass im Zuge eines Interviews verschiedene durch das Forschungsziel und nicht den Interviewpartner bestimmte Themen behandelt werden sollen, um so gezielt einzelne näher bestimmbare Informationen zu erheben.⁴³¹ Dies traf auf die durch einen Bezugsrahmen geleitete Untersuchung zu. Als Interviewpartner wurden Experten gewählt, da mit Hilfe der Interviews soziale Sachverhalte rekonstruiert und erklärt werden sollten. Experten erschienen hierfür besonders geeignet, da sie dem Forscher Zugang zu dem besonderen Wissen der in diese Situationen und Prozesse involvierten Menschen verschaffen.⁴³²

Ergänzt wurden die in den Interviews gewonnenen Informationen durch öffentlich zugängliche und teilweise vertrauliche Dokumente sowie Archivdaten zu den untersuchten Unternehmen. Die Einbeziehung von Dokumenten als sekundäre Datenquelle bot sich an, da so die in den Interviews gewonnenen Erkenntnisse erhärtet und sie ergänzende Informationen gewonnen werden können.⁴³³

⁴²⁸ Vgl. Gläser und Laudel (2009).

⁴²⁹ Vgl. Gläser und Laudel (2009), S. 42. Im Gegensatz zum standardisierten oder halbstandardisierten Interview, sind in einem Leitfadeninterview weder die Reihenfolge der Fragen noch ihre Formulierung verbindlich weswegen sie gemäß Gläser und Laudel zu den nichtstandardisierten Interviews zählen. Für andere Autoren hingegen gehören Leitfadeninterviews zu den „halbstandardisierten“ (z.B. Lamnek (1993)), S. 47), „teilstandardisierten“ (z.B. Flick (1998)) oder „halbstrukturierten“ Interviews (z.B. Saunders et al. (2007)).

⁴³⁰ Weitere Formen nichtstandardisierter Interviews sind *offene Interviews* bei denen bestimmte Themen abgearbeitet werden sollen ohne dabei einem verbindlichen Leitfaden zu folgen und *narrative Interviews*, d.h. Interviews auf Basis einer einzelnen komplexen Einleitungsfrage, auf die der Interviewte mit einer längeren Erzählung reagieren soll (vgl. Gläser und Laudel (2009), S. 42).

⁴³¹ Vgl. Gläser und Laudel (2009), S. 111; Saunders et al. (2007), S. 313.

⁴³² Vgl. Gläser und Laudel (2009), S. 13. Siehe auch Kapitel 4.3.2 für weitere Details zur Konstruktion des Leitfadens und der Auswahl der im Rahmen der Datenerhebung interviewten Experten.

⁴³³ Vgl. Yin (2009), S. 103.

3.3 Gewähltes Vorgehen bei der Fallstudienanalyse

Nachdem die Fallstudienanalyse nach Yin (2009) als Forschungsstrategie gewählt und in den Kontext wissenschaftlicher Untersuchungen eingeordnet wurde, soll im nächsten Kapitel ein Überblick über die konkrete Ausgestaltung der Untersuchung gegeben werden. Yin spricht in diesem Zusammenhang von der notwendigen Beschreibung des „research design“, d.h. der „logical sequence that connects the empirical data to a study’s initial research questions and ultimately, to its conclusions“⁴³⁴. Aufgabe des Untersuchungsdesigns ist es durch detaillierte Rahmenvorgaben den empirischen Zugang der Arbeit zu leiten, indem festgelegt wird, welche Informationen erhoben und wie diese analysiert werden sollen. Wichtigste Bestandteile eines Forschungsdesigns nach Yin (2009) sind (a) die zu beantwortenden Forschungsfragen, (b) die Untersuchung leitenden Propositionen, (c) die Untersuchungseinheiten, (d) die Logik wie Daten und Propositionen miteinander verknüpft werden und (e) die Kriterien zur Analyse der Untersuchungsergebnisse.⁴³⁵

Die der Fallstudienanalyse zugrunde liegenden Forschungsfragen wurden bereits in Kapitel 1.2 herausgearbeitet. Darüber hinaus wurden in Kapitel 2 die theoretischen Grundlagen der Arbeit vorgestellt und der konzeptionelle Bezugsrahmen formuliert, die dazu dienen, den inhaltlichen Fokus der Arbeit zu sichern ohne sich in der entstehenden Datenmenge zu verlieren. In den folgenden Kapitel soll daher gezielt darauf eingegangen werden, wie die Untersuchungseinheiten ausgewählt wurden, wie der Bezug zwischen Bezugsrahmen und Daten im Rahmen der Erhebung in Experteninterviews sichergestellt wurde und welche Methoden bei der Auswertung der Daten zum Einsatz gekommen sind.

3.3.1 Auswahl der Fallunternehmen

Bevor mit der Durchführung der Fallstudienanalyse begonnen werden kann, müssen zunächst die Untersuchungsobjekte definiert und anschließend ausgewählt werden

⁴³⁴ Vgl. Yin (2009), S. 27ff..

⁴³⁵ Vgl. Yin (2009), S. 26ff..

(„Sampling“). Als Fälle in Frage kommende Untersuchungsobjekte sind z.B. Individuen (z.B. leitende Angestellte), Gruppen (z.B. Nationen etc.), Organisationen (z.B. Unternehmen), Beziehungen (z.B. Partnerschaften) oder Verhaltensmuster (z.B. Entscheidungen).⁴³⁶ In der vorliegenden Untersuchung steht jeder Fall für ein bestimmtes Unternehmen oder einen Unternehmensbereich und die in diesem bei der Absorption externen Wissens zur Anwendung kommenden Praktiken sowie die auftretenden Barrieren. Die Auswahl der Fallunternehmen folgte dabei einem zweistufigen Prozess: Zunächst wurden Kriterien der Fallauswahl definiert und anschließend die in die Untersuchung einzubeziehenden Unternehmen identifiziert.

3.3.1.1 Festlegung von Kriterien der Fallauswahl

Da in der Arbeit eine Untersuchung mehrerer Fälle vorgesehen ist, muss im ersten Schritt eine begründete Auswahl der Fälle erfolgen. Während im Rahmen quantitativer Untersuchungen die Auswahl mit dem Ziel erfolgt, bestimmte Merkmale in der Grundgesamtheit zu ermitteln (**statistisches Sampling**⁴³⁷), wird bei qualitativen Untersuchungen vorwiegend mit Verfahren der absichtsvollen Fallauswahl („**purposeful bzw. purposive sampling**“) gearbeitet. Hierbei werden die Fälle so gewählt, dass der wahrscheinliche Erkenntnisgewinn in Bezug auf die Fragestellung besonders hoch ist.⁴³⁸ Häufig verwendete Strategien der absichtsvollen Fallauswahl sind die gezielte Auswahl bestimmter Falltypen (z.B. kritischer Fall oder extremer Fall), theoretisches Sampling, an Kriterien orientiertes Sampling oder auf Heterogenität oder Homogenität zielendes Sampling.⁴³⁹

Die gezielte Auswahl bestimmter Falltypen wird in der Regel als Strategie für die Erhebung von Einzelfallstudien verwendet.⁴⁴⁰ Als **kritische Fälle** gelten dabei Fälle, in de-

⁴³⁶ Vgl. Miles und Huberman (1994), S. 25ff.; Yin (2009), S. 29ff..

⁴³⁷ Für einen Überblick über verschiedene Techniken statistischen Samplings siehe z.B. Saunders et al. (2007), S. 208ff..

⁴³⁸ Vgl. Flick (1998), S. 82; Patton (1990), S. 169; Schreier (2010), S. 241; Silverman (2007), S. 129.

⁴³⁹ Für einen Überblick und weitere Systematisierung vgl. z.B. Miles und Huberman (1994); Schreier (2010); Silverman (2007).

⁴⁴⁰ Vgl. hier und im Folgenden Patton (1990), S. 169ff.; Saunders et al. (2007), S. 232; Schreier (2010), S. 246f..

nen das untersuchte Phänomen besonders deutlich wird, weshalb sie geeignet sind Schlussfolgerungen auf andere Fälle zu ziehen und so die analytische Generalisierbarkeit⁴⁴¹ der Ergebnisse zu erhöhen. Die Auswahl **typischer Fälle** hingegen trägt dazu bei, einen Überblick über die durchschnittlichen Ausprägungen des untersuchten Phänomens zu generieren. Demgegenüber erfolgt die Betrachtung **abweichender oder extremer Fälle** mit dem Ziel besonders ungewöhnliche Ausprägungen dessen zu illustrieren, was in Bezug auf das betrachtete Phänomen als „typisch“ gilt. Sind die Fälle hingegen reich an Informationen ohne dabei extrem, d.h. ungewöhnlich zu sein, werden **intensive Fälle** gewählt.

Sollen hingegen mehrere Fälle betrachtet werden, wird zumeist auf theoretisches oder an Kriterien orientiertes Sampling als Auswahlstrategie zurückgegriffen. Bei dem auf die grounded theory von Glaser und Strauss (1967) zurückgehenden **theoretischen Sampling** handelt es sich um eine besonders flexible Form der Fallauswahl, bei der die Fälle und Interviewpartner erst sukzessive ausgewählt und ergänzt werden.⁴⁴² Ziel dieses Vorgehens ist es, Fälle zu identifizieren, die hinsichtlich der sich im Zuge der Theoriebildung herauskristallisierenden relevanten Faktoren teilweise ähnlich und teilweise verschieden sind.⁴⁴³ Die Fallauswahl folgt damit dem u.a. von Yin (2009) vorgeschlagenen Prinzip der Replikation, nach dem bei der Fallstudienanalyse ähnliche Fälle („literal replication“) und unterschiedliche Fälle („theoretical replication“) ausgewählt werden sollen, um so vorherige Befunde zu erhärten, alternative Erklärungen zu eliminieren und die sich entwickelnde Theorie sukzessiv zu schärfen.⁴⁴⁴ Eine besonders wichtige Methode theoretischen Sampelns ist die Auswahl sogenannter „polar types“, d.h. extrem gegensätzlicher Fälle (z.B. gut und schlecht funktionierende Prozesse), um sich widersprechende Muster im Datenmaterial aufzudecken.⁴⁴⁵ Erfolgt die Fallauswahl hingegen entlang vorab definierter Kriterien, wird auch von **kriterienorientiertem Sampling** gesprochen.⁴⁴⁶ Ziel der an Kriterien orientierten Fallauswahl ist die Identifikation von

⁴⁴¹ Siehe hierzu auch Kapitel 3.4.3.

⁴⁴² Vgl. Glaser und Strauss (1967).

⁴⁴³ Vgl. Schreier (2010), S. 244.

⁴⁴⁴ Vgl. Eisenhardt und Graebner (2007), S. 27; Yin (2009), S. 54.

⁴⁴⁵ Vgl. Eisenhardt und Graebner (2007), S. 27.

⁴⁴⁶ Vgl. Patton (1990), S. 176; Schreier (2010), S. 244.

Fällen, die sich entlang einiger für den Untersuchungsgegenstand relevanter Faktoren gleichen und/oder unterscheiden.⁴⁴⁷

Werden mehrere Fälle in die Analyse einbezogen, lassen sich je nach Art der Zusammensetzung der finalen Stichprobe darüber hinaus auf Homogenität oder Heterogenität bedachte Sampling Strategien voneinander abgrenzen. **Homogenes Sampling** liegt vor, wenn durchgehend ähnliche Fälle (z.B. mehrere typische Fälle) gewählt werden, um ein Phänomen besonders detailliert erfassen, beschreiben und analysieren zu können.⁴⁴⁸ Demgegenüber zielt **heterogenes Sampling** darauf ab, durch die Beschreibung einer Vielzahl unterschiedlicher Fälle die wichtigsten Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu verdeutlichen.⁴⁴⁹ Heterogenes Sampling, z.B. als Resultat des theoretischen Samplings oder der an Kriterien orientierten Fallauswahl, ist daher besonders geeignet Theorien abzuleiten und die Variabilität im Untersuchungsbereich zu beschreiben.⁴⁵⁰ Welches Verfahren letztlich für die Fallauswahl zur Anwendung kommen soll, hängt von dem Aufbau der Fallstudien sowie der zu untersuchenden Fragestellung ab.⁴⁵¹ Dabei können die unterschiedlichen Sampling Strategien auch in verschiedenster Art und Weise miteinander kombiniert werden.⁴⁵²

In der vorliegenden Arbeit erfolgte die Fallauswahl mit dem Ziel eine möglichst breite Basis an in der Praxis mit der Absorption neuen, externen Wissens verbundene Routinen und Barrieren zu identifizieren und so zur Beantwortung der drei Forschungsfragen beizutragen. Das gewählte Vorgehen orientierte sich dabei an der Empfehlung von Yin (2009) zunächst eine auf verschiedenen Kriterien aufbauende Auswahlmatrix zu erstellen in die potenzielle Fälle anschließend eingeordnet werden können.⁴⁵³ Dies hilft dem Forscher die Fallauswahl zu begründen und für andere nachvollziehbar zu machen.⁴⁵⁴ Auch können anhand der Matrix Grenzen der späteren Generalisierbarkeit aufgezeigt werden.⁴⁵⁵ Für die Erstellung der Auswahlmatrix wurden verschiedene Sampling Strate-

⁴⁴⁷ Vgl. Schreier (2010), S. 244.

⁴⁴⁸ Vgl. Patton (1990), S. 173; Schreier (2010), S. 243.

⁴⁴⁹ Vgl. Patton (1990), S. 172; Schreier (2010), S. 244.

⁴⁵⁰ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 537; Schreier (2010), S. 244.

⁴⁵¹ Vgl. Schreier (2010), S. 241.

⁴⁵² Vgl. Miles und Huberman (1994), S. 28ff. für verschiedene Anwendungsbeispiele.

⁴⁵³ Vgl. Yin (2009), S. 91.

⁴⁵⁴ Vgl. Miles und Huberman (1994).

⁴⁵⁵ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 537.

gien derart kombiniert, dass zunächst ein aus der Theorie abgeleitetes Kriterium, zwei auf Intensität der Fälle gerichtete Kriterien und ein auf Homogenität der Zusammensetzung des Samples gerichtetes Kriterium definiert wurden, die jedes für die Erhebung in Frage kommende Unternehmen erfüllen muss. Darüber hinaus wurden zusätzlich fünf Kriterien definiert, die eine möglichst hohe Heterogenität der finalen Stichprobe garantieren sollen. Die Auswahl der Kriterien erfolgte auf Basis bereits vorliegender theoretischer Erkenntnisse, informeller Gespräche mit Experten und Forschern sowie mit Hilfe der eigentlichen Untersuchung vorgelagerten Pilotstudien.⁴⁵⁶ Die folgende Tabelle 3 gibt einen **Überblick über die verwendeten Kriterien der Fallauswahl**.

| Dimensionen | Kriterien der Fallauswahl |
|---------------------------------------|--|
| Theoriebasiertes Kriterium | <ul style="list-style-type: none"> • Hohe Dynamik der externen Wissensumwelt |
| Intensitätskriterien | <ul style="list-style-type: none"> • In der Vergangenheit liegende Erfolge bei der Absorption externen Wissens • Einsatz von Personen oder Abteilungen mit regelmäßigem Kontakt zu der externen Unternehmensumwelt |
| Homogenitätskriterium | <ul style="list-style-type: none"> • Mindestgröße von 100 Mitarbeitern je Unternehmen |
| Heterogenitätskriterien | <ul style="list-style-type: none"> • Mehr als drei Branchen (> drei Branchen) davon jeweils mindestens eine „wissensintensive“ und eine „nicht-wissensintensive“ Branche • Mindestens drei Unternehmen, die nicht über eine eigene Innovations- oder Forschungs- und Entwicklungsabteilung verfügen • Unterschiedliche Wissensquellen (intra-industriell, inter-industriell, Scientific Community) • Unterschiedliche Beschaffenheit der Wissensobjekte (explizit und implizit) • Unterschiedliche Innovationen (Produkt- und Prozessinnovationen) |
| Mindestanzahl zu untersuchender Fälle | <ul style="list-style-type: none"> • Acht oder mehr Fallunternehmen |

Tabelle 3: Kriterien der Fallauswahl

Theoriebasiertes Kriterium: Auf Basis theoretischer Vorarbeiten wurde als erstes Kriterium der Fallauswahl eine **hohe Dynamik der externen Wissensumwelt**, in der sich die untersuchten Unternehmen bewegen, bestimmt. Als Indikator für die Turbulenz der

⁴⁵⁶ Vgl. Kapitel 3.3.2.4 für weitere Einzelheiten zu der Durchführung der Pilotstudien.

externen Wissensumwelt wurde eine entsprechende Aussage in der relevanten Literatur und/oder in einem der der eigentlichen Fallstudienenerhebung vorausgehenden Experten-gesprächen herangezogen. Das aus der empirischen Arbeit von Van den Bosch et al. (1999) abgeleitete Kriterium wird hierbei als Hinweis darauf gesehen, dass Unternehmen, die sich turbulenten Wissensumwelten gegenübersehen aktiv nach sich in ihrer Umwelt ergebenden Chancen suchen und in den Aufbau organisationaler Fähigkeiten und Routinen zur Absorption neuen, externen Wissens investieren.⁴⁵⁷ So suggeriert bereits das Konzept dynamischer Fähigkeiten⁴⁵⁸, dass in dynamischen Umwelten operierende Firmen einen besonders hohen Anreiz haben in das Erzielen von Innovationen zu investieren, da bestehende Produkte schneller obsolet werden, weshalb Innovationen von besonderer Bedeutung für den nachhaltigen Unternehmenserfolg sind.⁴⁵⁹ Die Akquisition neuen, externen Wissens nimmt dabei an Bedeutung zu, da die Unternehmen nicht mehr in der Lage sind allein mit Hilfe des intern entwickelten Wissens auf die Veränderungen zu reagieren.⁴⁶⁰ Folgt man diesem Argument, befördert die Einhaltung des Kriteriums die zielgerichtete Datenerhebung. So rücken in den Fokus der Untersuchung alle Unternehmen, die aufgrund der hohen Dynamik ihrer Wissensumwelt bereits über eine hohe Absorptive Capacity verfügen⁴⁶⁰ oder aber hohe Anreize haben in den Aufbau dieser zu investieren, um so weiter erfolgreich am Markt bestehen zu können.

Intensitätskriterien: Darüber hinaus sollen die zu untersuchenden Unternehmen zwei Intensitätskriterien erfüllen. Einerseits sollen alle Unternehmen bisherige **Erfolge bei der Absorption neuen, externen Wissens** vorzuweisen haben. Als Indikator für in der Vergangenheit liegende Erfolge wurde eine Untergrenze von mindestens drei Innovationen auf Basis externer Impulse in den letzten zwei Jahren angesetzt. Andererseits sollen die zu untersuchenden Unternehmen **Personen oder Abteilungen mit regelmäßigem Kontakt zur externen Umwelt** einsetzen. Die Fokussierung der Untersuchung auf solch intensive Fälle trägt dazu bei, die Wahrscheinlichkeit einer möglichst großen theoretischen und praktischen Erkenntnisgewinnung zu erhöhen. So erleichtert die Fokussierung auf Unternehmen, die in der Vergangenheit bereits erfolgreich neues, externes Wis-

⁴⁵⁷ Vgl. Van Den Bosch et al. (1999) sowie Kapitel 2.1.2.2 zur Bedeutung der externen Wissensumwelt als eine Determinante der Absorptive Capacity.

⁴⁵⁸ Siehe hierzu auch Kapitel 2.1.2.2.

⁴⁵⁹ Vgl. Eisenhardt und Martin (2000); Teece et al. (1997).

⁴⁶⁰ Vgl. Cassiman und Veugelers (2006).

sen aufgenommen haben die Sammlung von Best-Practices im Umgang mit neuem, externen Wissen als Basis für die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen. Die Eingrenzung auf Unternehmen, die über Abteilungen oder Mitarbeiter verfügen, die sich mit der externen Umwelt aktiv auseinandersetzen, steigert hingegen die Wahrscheinlichkeit, dass innerhalb der Unternehmen geeignete Gesprächspartner identifiziert werden können, die regelmäßig direkt an der Akquisition neuen, externen Wissens und damit an der Initiierung des Absorptionsprozesses beteiligt und in der Lage sind über diesen einen Überblick zu geben.

Homogenitätskriterium: Als an das Sample formuliertes Homogenitätskriterium wurde eine Beschränkung der Fallauswahl auf mittlere und große Unternehmen mit einer **Mindestgröße größer 100 Mitarbeitern** festgelegt. Die Analyse hinsichtlich ihrer Mindestgröße homogener Unternehmen soll dazu beitragen, dass der Einfluss einzelner Individuen auf den Absorptionsprozess gemildert wird. Außerdem wird so verhindert, dass innerhalb der Fälle nicht primär die individuelle Absorptive Capacity untersucht wird.⁴⁶¹ Stattdessen werden dem Ziel der Arbeit entsprechend die organisationalen Routinen und Barrieren in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt.⁴⁶²

Heterogenitätskriterien: Da es sich bei den die Absorptive Capacity konstituierenden Routinen und den mit dem Absorptionsprozess verbundenen Barrieren um bisher wenig untersuchte Phänomene handelt, wurden zudem verschiedene Kriterien definiert, die eine möglichst hohe Heterogenität der finalen Stichprobe garantieren sollen. So wurde vor dem Hintergrund der Annahme, dass Unternehmen aus **unterschiedlichen Branchen** über divergierende Ausprägungen der beobachtbaren Absorptionsroutinen und -barrieren verfügen zunächst eine Untergrenze von mindestens drei verschiedenen Branchen definiert, die Eingang in die Untersuchung finden sollen. Dabei sollte zudem sichergestellt werden, dass von den untersuchten Branchen mindestens jeweils eine als „wissensintensiv“ zu bezeichnende Branche und eine als „nicht-wissensintensive“ Branche betrachtet werden. Die hierfür notwendige Einteilung der in Frage kommenden Unternehmen und ihrer Branchen in wissensintensive und nicht-wissensintensive erfolgte anhand der von Legler und Frietsch (2006) vorgenommenen Klassifizierung wissens-

⁴⁶¹ Vgl. Kapitel 2.1.2.1 zu der Bedeutung der individuellen Absorptive Capacity.

⁴⁶² Die Einführung des Homogenitätskriteriums Mindestgröße ist das Resultat der in Kapitel 3.3.2.4 beschriebenen Durchführung zweier Pilotstudien.

intensiver Industrien und Dienstleistungen.⁴⁶³ Als zweites Heterogenitätskriterium wurde formuliert, dass in die Untersuchung mindestens drei Unternehmen Eingang finden sollen, die selbst nicht über Innovations-, Forschungs- oder Entwicklungsabteilungen verfügen. So ist sichergestellt, dass es in der Untersuchung nicht zu der bis dato zu kritisierenden Konzentration auf den F&E-Bereich kommt, sondern auch Absorptionsprozesse anderer **Abteilungen** erhoben werden. Darüber hinaus wurden drei weitere Heterogenitätskriterien definiert, anhand derer gesichert werden sollte, dass fallstudienübergreifend unterschiedliche Absorptionsprozesse und die dabei auftretende Barrieren untersucht werden. So kann zunächst angenommen werden, dass der **Ursprungsort des neuen, externen Wissens** große Bedeutung für den Zugang zu diesem Wissen durch das Unternehmen hat: Liegt das Wissen innerhalb der eigenen Industrie, z.B. bei Kunden, Lieferanten oder Wettbewerbern ist das Wissen für das Unternehmen leichter auffindbar und zu verstehen, als wenn es außerhalb der eigenen Industrie und bei Unternehmen einer anderen Branche oder innerhalb der Scientific Community liegt. In den für die Datenerhebung primär genutzten Interviews sollen daher in mindestens zwei Fallunternehmen Beispiele einbezogen werden in denen das neue, externe Wissen zum Zeitpunkt seiner Identifikation durch das Unternehmen innerhalb der Industrie liegt, in der das Unternehmen operiert (intra-industrielles Wissen), das Wissen innerhalb einer anderen Industrie vorliegt (inter-industrielles Wissen) und das Wissen bei seiner Identifikation von Mitgliedern der Scientific Community, d.h. Universitäten, Forschungseinrichtungen etc. vorgehalten wird (Wissen der Scientific Community).

Ebenso einen Einfluss auf den Absorptionsprozess hat die **Beschaffenheit des Wissensobjektes**. Liegt das zu absorbierende Wissen bereits explizit vor, z.B. in Form von Dokumenten, kann das Wissen leichter in und innerhalb des Unternehmens transferiert werden, z.B. durch das Versenden per Email. Liegt das Wissen hingegen nur implizit vor, ist für den Transfer der persönliche Kontakt notwendig, was zur Folge hat, dass andere Routinen notwendig sind und andere Hindernisse entstehen.⁴⁶⁴ Um einen späteren Vergleich beider Tatbestände zu ermöglichen, sollen daher mindestens je drei Inter-

⁴⁶³ Vgl. Legler und Frietsch (2007) Gemäß der Einteilung gelten Branchen als „forschungsintensiv“ sobald der Anteil der internen F&E-Aufwendungen am Umsatz im OECD-Durchschnitt über 2,5% beträgt bzw. „wissensintensiv“, sobald in ihnen ein überdurchschnittlich hoher Anteil an Akademikern beschäftigt ist. Beide Kriterien wurden hier gemeinsam betrachtet und die Fälle so in „wissensintensiv“ vs. „nicht-wissensintensiv“ klassifiziert.

⁴⁶⁴ Vgl. Schulz und Jobe (2001).

views und Fälle in die Untersuchung Eingang finden, bei denen der Fokus der Absorption auf explizitem bzw. implizitem Wissen liegt. Als letztes Heterogenitätskriterium wird schließlich die **Art der aus dem neuen, externen Wissen gezogenen Innovation** berücksichtigt. Schließlich unterscheiden sich die Routinen und zu bewältigenden Herausforderungen womöglich in Abhängigkeit davon, ob es sich bei der Innovation um eine Produkt- oder Prozessinnovation handelt. Je nach Art der Innovation sollen mindestens zwei Fälle untersucht werden. Die Definition und Einhaltung der beschriebenen Heterogenitätskriterien stellt sicher, dass eine möglichst breite Basis an in der Praxis existierenden Routinen und Hindernisse identifiziert wird. Damit wird die Voraussetzung geschaffen eine große Spannbreite des untersuchten Phänomens zu verdeutlichen sowie die Fälle im Zuge der fallstudienübergreifenden Analyse auf wichtige Gemeinsamkeiten und Unterschiede, z.B. die Kern-Barrieren der Absorption, und den Einfluss der Heterogenitätsfaktoren auf die beobachteten Routinen und Barrieren untersuchen zu können.

Anzahl der zu untersuchenden Fallunternehmen: Neben den eigentlichen Kriterien der Fallauswahl muss bei der Festlegung des Untersuchungsdesigns eine Entscheidung über die Anzahl der zu untersuchenden Fälle getroffen werden. Die Anzahl sollte dabei so gewählt werden, dass sie die Analyse auf wichtige Gemeinsamkeiten und Unterschiede erlaubt, ohne dass dabei die Komplexität der Datenaufbereitung und -auswertung zu groß wird. In der Literatur wird hierzu nur ein Richtwert von vier bis zehn in die Analyse einzubeziehenden Fallunternehmen empfohlen, ohne einen für Fallstudienuntersuchungen optimalen Wert zu benennen.⁴⁶⁵ Stattdessen sollen so viele Fälle erfasst werden bis „theoretische Sättigung“ eintritt, d.h. der Einbezug weiterer Fallunternehmen nur wenig neue Erkenntnisse liefert.⁴⁶⁶ Aufgrund der hier formulierten Heterogenitätskriterien wurde bereits vor Durchführung der ersten Fallstudie eine Mindestanzahl von acht Fallunternehmen festgelegt, um die Durchführbarkeit fallstudienübergreifender Vergleiche gewährleisten zu können.

⁴⁶⁵ Vgl. Eisenhardt (1989).

⁴⁶⁶ Vgl. Glaser und Strauss (1967), S. 61; Strübing (2008), S. 32f..

3.3.1.2 Durchführung der Fallauswahl

Nachdem die Kriterien der Fallauswahl definiert wurden, kann mit der **Identifikation für die Untersuchung geeigneter Fallunternehmen** begonnen werden. Potenziell für die Erhebung von Fallstudien geeignete Unternehmen wurden dabei zunächst im Rahmen einer ausführlichen Recherche in der vorliegenden Literatur zum Thema Absorptive Capacity sowie öffentlich zugänglicher Informationen wie Branchenreports, Firmenbeschreibungen, einschlägiger Internetforen und Konferenzbeiträgen identifiziert. Die daraus resultierende Liste potenzieller Fallstudienpartner wurde anschließend in der eigentlichen Untersuchung vorgelagerten Expertengesprächen mit Unternehmensberatern, internen Beratern sowie Mitarbeitern der Strategieabteilung verschiedener Unternehmen ergänzt und überarbeitet. Diese befragten Experten erschienen dafür geeignet, da sie über fundierte Kenntnisse verschiedener Branchen verfügen und so eine gute Einschätzung hinsichtlich der Dynamik einzelner Branchen und einzelner Unternehmen für die Teilnahme an der Untersuchung geben konnten. Insgesamt wurde so zunächst eine vorläufige Liste mit 110 potenziellen Fallunternehmen erstellt, die allesamt das an die Fallauswahl formulierte theoretische sowie das Homogenitätskriterium erfüllen.

In dem darauf folgenden Schritt wurden die potenziellen Fallunternehmen schriftlich und/oder telefonisch kontaktiert und zu ihrer grundsätzlichen Bereitschaft zur Teilnahme an der Untersuchung befragt. Dabei erhielten die Gesprächspartner Informationen über Ziel und Zweck der Arbeit und den für das Unternehmen zu ziehenden Nutzen. Von 83 potenziellen Fallunternehmen ging auf diese Anfrage hin eine Absage ein, wurde mangelndes Interesse signalisiert oder erfolgte keine Reaktion. Grundsätzliche Bereitschaft zur Teilnahme an der Untersuchung haben hingegen 27 Unternehmen artikuliert. Daraufhin wurden diese Unternehmen noch einmal hinsichtlich der durch den Forscher eingeschätzten Höhe der Wahrscheinlichkeit großer Erkenntnisgewinnung sortiert und in dieser Reihenfolge anschließend persönlich kontaktiert. In diesen Vorgesprächen wurden noch einmal das Interesse des Unternehmens sowie potenzieller Interviewpartner an der Forschungsfrage sowie die Erfüllung der beiden Intensitätskriterien diskutiert. Dabei mussten sechs weitere potenzielle Fallunternehmen aufgrund Nicht-Erfüllung der Kriterien ausgeschlossen werden. Der Prozess wurde solange fortgesetzt bis erstmalig die für die Untersuchung definierte Mindestanzahl von acht Fällen identifiziert werden konnte. Mit den Unternehmen wurden daraufhin Termine für die Daten-

erhebung vereinbart und die für die Erhebung notwendigen Interviews geführt. Daran anschließend wurden auf Basis desselben Prozesses so lange weitere Fälle identifiziert und in die Untersuchung mit einbezogen bis alle an die Fallauswahl formulierten Heterogenitätskriterien erfüllt waren und auch sonst keine neuen Erkenntnisse zu Tage traten (theoretische Sättigung). Insgesamt wurden so zehn Fallstudien erhoben. Elf Unternehmen wurden im Laufe der Fallauswahl nicht weiter berücksichtigt, da durch die Erhebung der finalen zehn Fallstudien bereits alle formulierten Kriterien erfüllt und theoretische Sättigung eingetreten war. Abbildung 15 gibt einen numerischen Überblick über den beschriebenen Auswahlprozess.

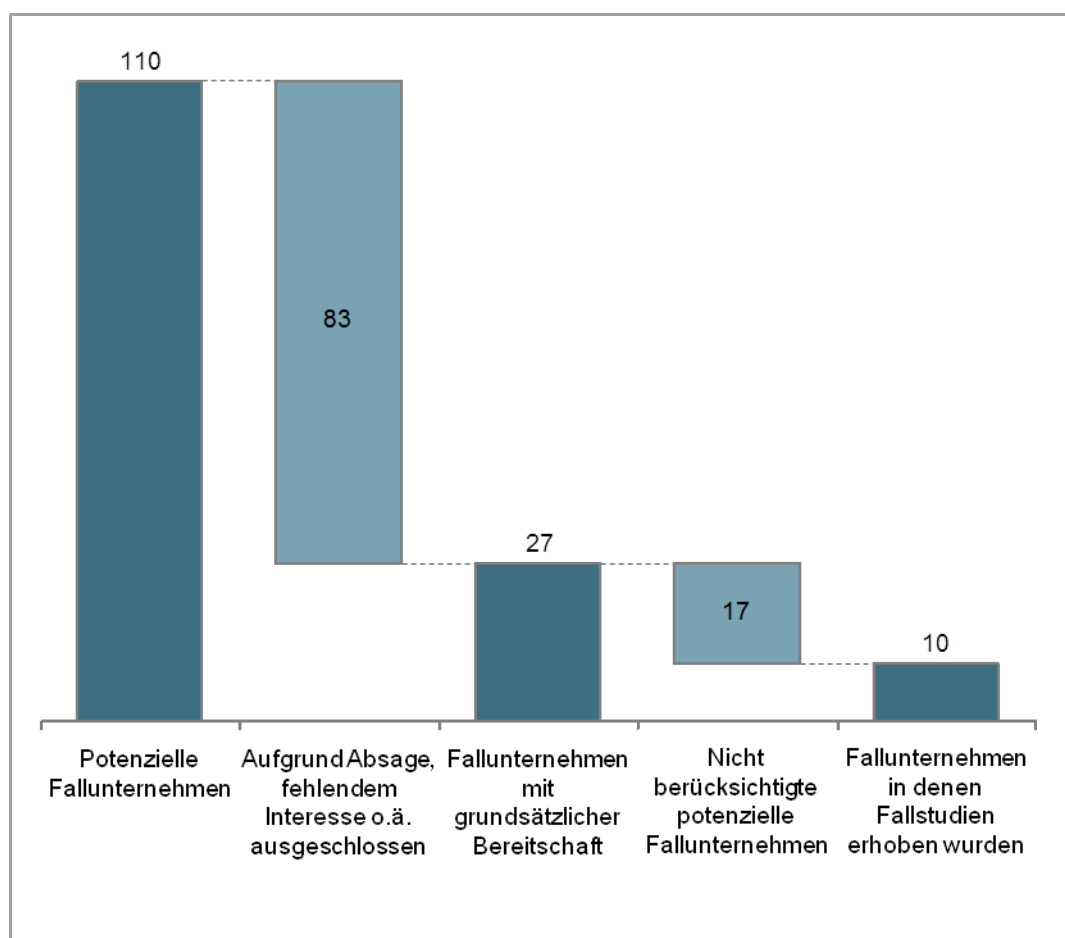


Abbildung 15: Auswahl der Fallunternehmen

Im Detail werden die für die Untersuchung ausgewählten Unternehmen im Zuge der Präsentation der Einzelfallstudien in Kapitel 4 vorgestellt. Im folgenden Kapitel wird beschrieben, wie die der Untersuchung zugrundeliegenden Daten erhoben wurden.

3.3.2 Datenerhebung

Wie in Kapitel 3.2.7 bereits angedeutet, wurden für die Datenerhebung primär nicht-standardisierte, auf einen Leitfaden gestützte Experteninterviews verwendet. Im Fokus dieses Abschnitts steht die Operationalisierung der Datenerhebung, d.h. die Konstruktion der Interviewleitfäden, die Durchführung zweier Pilotstudien zur Überprüfung des gewählten Vorgehens sowie die eigentliche Auswahl der Interviewpartner und die Durchführung der Interviews.

3.3.2.1 Konstruktion der Interviewleitfäden

Ein Interviewleitfaden enthält die Themenfelder mit Leitfragen, die in jedem Interview beantwortet werden sollen, ohne dass die Reihenfolge oder Formulierung der Fragen für den Interviewer verbindlich sind.⁴⁶⁷ Die wichtigsten **Funktionen von Leitfäden** sind sicherzustellen, dass in jedem Interview alle benötigten Informationen erfragt und über die verschiedenen Interviews hinweg gleichartige Informationen erhoben werden.⁴⁶⁸ Sie dienen damit primär der Strukturierung des Forschungsprozesses vor dem Beginn der eigentlichen Datenerhebung, wirken aber auch ungewollten Gewöhnungsprozessen, impliziten Wandlungen des Erkenntnisinteresses und dem Einsatz von Suggestivfragen zur Bestätigung sich abzeichnender Erklärungen entgegen.⁴⁶⁹

Die **Konstruktion der Leitfäden** erfolgte auf Basis des in Kapitel 2 entwickelten Bezugsrahmens. Hierbei wurde darauf geachtet, dass jede der betrachteten Kategorien durch mindestens eine oder mehrere Fragen des Leitfadens repräsentiert wird. Um unterschiedlichen Interviewsituationen gerecht zu werden, wurden zunächst zwei verschiedene Interviewleitfäden erstellt: Ein Interviewleitfaden für die Erhebung allgemeiner Informationen über die im Unternehmen zur Anwendung kommenden Absorptionsroutinen sowie die bei der Absorption auftretenden Barrieren. Zusätzlich

⁴⁶⁷ Vgl. Gläser und Laudel (2009), S. 142.

⁴⁶⁸ Vgl. Gläser und Laudel (2009), S. 142.

⁴⁶⁹ Vgl. Gläser und Laudel (2009), S. 142.

wurde ein weiterer Leitfaden erstellt, auf dessen Basis die gezielte Rekonstruktion konkreter Beispiele kompletter Absorptionsprozesse zusammen mit dem Gesprächspartner realisiert werden konnte. Beide Leitfäden wurden im Rahmen von Pilotstudien geprüft und noch einmal überarbeitet.⁴⁷⁰ Ebenfalls angepasst wurden die Interviewleitfäden dann, wenn bereits vor der Durchführung eines Interviews zusätzliche Informationen über Unternehmen oder Rolle des Interviewpartners vorlagen, mit deren Hilfe der Leitfaden konkretisiert werden konnte. Im Resultat führte dies dazu, dass für die Mehrzahl der durchgeführten Interviews ein individueller, auf einem der beiden Ausgangsversionen aufbauender Leitfaden genutzt wurde.

3.3.2.2 Auswahl der Gesprächspartner

Neben der Fallauswahl entscheidet vor allem die Auswahl der Interviewpartner über die Qualität der erhobenen Informationen.⁴⁷¹ In der vorliegenden Erhebung wurden **Experteninterviews** geführt, d.h. Menschen befragt, die über für die Beantwortung der Forschungsfrage wichtiges Wissen verfügen: „‘Experte’ beschreibt die spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalt. Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen.“⁴⁷²

In Anlehnung an die Definition von Gläser und Laudel (2009) erfolgte die Abgrenzung und Auswahl der Experten also nicht über den sozialen Status oder die hierarchische Stellung der Interviewpartners im Unternehmen.⁴⁷³ Stattdessen sollten Mitarbeiter identifiziert werden, die aufgrund ihrer Aufgaben über Wissen zu den in der Arbeit zu rekonstruierenden Sachverhalten, d.h. die bei der Absorption neuen, externen Wissens zum Einsatz kommenden Routinen sowie eventuell auftretende Hindernisse, verfügen: „Interviewpartner für Experteninterviews kann jeder Mensch sein, dessen spezifisches Wissen für die Untersuchung relevant ist.“⁴⁷⁴ Die in den Unternehmen hierfür am besten geeigneten Mitarbeiter wurden in Vorbereitungsgesprächen identifiziert. Konkret wurde

⁴⁷⁰ Siehe hierzu auch Kapitel 3.3.2.4.

⁴⁷¹ Vgl. Gläser und Laudel (2009), S. 117.

⁴⁷² Gläser und Laudel (2009), S. 12.

⁴⁷³ Vgl. Gläser und Laudel (2009), S. 13.

⁴⁷⁴ Gläser und Laudel (2009), S. 43.

für die Erhebung allgemeiner Informationen über den Absorptionsprozess und die damit verbundenen Barrieren zunächst Mitarbeiter identifiziert und interviewt, die einen guten Überblick über den typischerweise ablaufenden Gesamtprozess haben. Dafür wurden stets Mitarbeiter gewählt deren Aufgabenbeschreibung die Beobachtung und Analyse der externen Wissensumwelt einschließt. Befragt wurden zumeist leitende Mitarbeiter in den Funktionen F&E, Knowledge Management, Business Intelligence, Innovationsmanagement oder Strategie. Demgegenüber wurden für die Erhebung von Daten in Interviews in deren Mittelpunkt die Rekonstruktion konkreter Beispiele stand, zielgerichtet Mitarbeiter mit direkter Einbindung in die auf Basis neuen, externen Wissens fußenden Innovationsprojekte gewählt. Wiederholt wurden dabei z.B. Projekt-Manager und Innovations-Manager oder aber andere Mitglieder von Projektteams (z.B. Mitarbeiter aus Forschung und Entwicklung) ohne eigene Führungs- und Entscheidungsverantwortung als Interviewpartner ausgewählt. Konnte ein Mitarbeiter aufgrund seiner Einbindung in den Absorptionsprozess sowohl einen Überblick über den Gesamtprozess geben als auch konkrete Beispiele beschreiben, wurde stets beides thematisiert und wenn nötig mehr als ein Interview geführt. Die Befragung von Mitarbeitern unterschiedlicher Funktionen und Hierarchiestufen hat wesentlich dazu beigetragen, dass unterschiedliche Perspektiven auf den zu rekonstruierenden Sachverhalt miteinander trianguliert und der Sachverhalt möglichst genau erfasst werden konnte.⁴⁷⁵

3.3.2.3 Durchführung der Interviews

Wie bereits die Auswahl der Interviewpartner orientierte sich auch das für die Durchführung der Leitfadeninterviews gewählte Vorgehen an den Empfehlungen von Gläser und Laudel (2009).⁴⁷⁶ So wurde darauf geachtet, dass die Interviewten zur **Einführung** der Befragung über Ziel und Zweck der Untersuchung sowie die Rolle des Interviews informiert werden. Desweiteren wurden alle Befragten darüber aufgeklärt, wie die erhobenen Daten geschützt und die Anonymität der Untersuchung gewährleistet wird. Bevor die erste Frage eines Interviews gestellt wurde, wurde zudem nach der ausdrücklichen Einwilligung in die Tonbandaufzeichnung gefragt.

⁴⁷⁵ Vgl. Eisenhardt und Graebner (2007), S. 28; Gläser und Laudel (2009), S. 117.

⁴⁷⁶ Vgl. hier und im Folgenden Gläser und Laudel (2009), S. 111ff.

Bei der **Durchführung** der Interviews wurde vor allem darauf geachtet, dass das Prinzip der Offenheit zu jeder Zeit gewahrt bleibt. Es fordert, dass Forscher und Forschungsprozess unerwarteten Informationen zu jeder Zeit offen gegenüber treten: „Besonders wichtig sind dabei Informationen über wesentliche Aspekte des Gegenstandes, die durch das für die Untersuchung entwickelte Vorverständnis nicht erfasst werden konnten oder ihm sogar widersprechen. Das Prinzip der Offenheit verlangt von den Forschern beobachtete Tatbestände nicht vorschnell unter bekannte Kategorien zu subsumieren. [...] Mangelnde Offenheit bürgt [...] die Gefahr, dass die Beobachtungen in vorgefertigte Kategorien gepresst und Unerwartbares ausgeschlossen wird.“⁴⁷⁷ Um dem Prinzip der Offenheit gerecht zu werden und die notwendige Neutralität zu bewahren, wurde beim Führen aller Interviews versucht auf das Stellen von Suggestivfragen zu verzichten und dem Gesprächspartner so weit möglich die Entscheidung über den Inhalt seiner Antwort zu lassen.⁴⁷⁸ Um das Interview hierbei einem natürlichen Gesprächsverlauf anzunähern, wurden die Fragen des Leitfadens in flexibler Reihenfolge gestellt und wenn nötig umformuliert. Auch wurde darauf geachtet, dass die Fragen für den Interviewpartner unmissverständlich sind und immer nur ein Informationsinteresse je Frage geäußert wird.⁴⁷⁹ Die vollständige Beantwortung aller Leitfragen wurde durch das Stellen von „ad hoc“-Nachfragen sichergestellt.

Um der Tatsache Rechnung zu tragen, dass sich unterschiedliche Mitarbeiter eines Unternehmens in ihrer Beteiligung an dem zu rekonstruierenden Prozess der Absorption neuen, externen Wissens unterscheiden, war für die Erhebung einiger Fallstudien die **Befragung mehrerer Mitarbeiter** notwendig, da nur so sichergestellt werden konnte, dass alle notwendigen Informationen beschafft werden.⁴⁸⁰ Dies hat zur Folge, dass die Auswahl der Befragten teilweise iterativ sowie aufgrund von Überschneidungen in Datenerhebung und -analyse kumulativ erfolgte. Hierfür wurden im Rahmen der Interviews weitere relevante Gesprächspartner identifiziert und diese anschließend befragt. Das gewählte Vorgehen ähnelt damit den Vorgaben des theoretischen Samplings, wonach die Interviewpartner anhand sich herauskristallisierender relevanter Faktoren sukzessive ausgewählt und ergänzt werden, weshalb es zu einer teilweisen Überlappung aus

⁴⁷⁷ Gläser und Laudel (2009), S. 30.

⁴⁷⁸ Vgl. Gläser und Laudel (2009), S. 131ff..

⁴⁷⁹ Vgl. Gläser und Laudel (2009), S. 140f..

⁴⁸⁰ Vgl. Eisenhardt und Graebner (2007), S. 28; Gläser und Laudel (2009), S. 117.

Datenerhebung und -analyse kommt.⁴⁸¹ Die Erhebung einer Fallstudie auf Basis der Befragung mehrerer Mitarbeiter hat darüber hinaus den Vorteil, dass der persönliche Einfluss eines einzelnen Interviewpartners durch die Möglichkeit zur Triangulation der gewonnenen Daten gemildert werden kann.⁴⁸² Insgesamt wurden im Rahmen der Datenerhebung Interviews mit 18 Interviewpartnern geführt. Die Dauer der Interviews variierte dabei zwischen 60 und 140 Minuten. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Gesprächspartner entlang der Fallunternehmen, ihre Funktion im Unternehmen sowie die Anzahl, Dauer und Art der mit ihnen geführten Interviews.

| Fall | Funktion des Interviewpartners | Anzahl | Dauer (in Min) | Art des Interviews | Aufzeichnung |
|------|--|--------|----------------|-------------------------|--------------|
| A | Director of Innovation | 1 | 80 | persönlich | ja |
| A | Innovation Managerin | 2 | 140 | persönlich, telefonisch | ja |
| B | Geschäftsführer Innovation | 1 | 60 | persönlich | ja |
| C | Chief Strategic Advisor | 1 | 90 | persönlich | ja |
| C | Leiterin Allianz Management | 1 | 85 | persönlich | ja |
| D | Senior Partner | 1 | 65 | telefonisch | ja |
| D | Berater | 1 | 90 | persönlich | ja |
| D | Knowledge Manager | 1 | 105 | persönlich | ja |
| E | Senior Partner | 1 | 70 | persönlich | ja |
| E | Berater | 1 | 60 | persönlich | ja |
| F | Leiterin Unternehmensentwicklung | 1 | 75 | persönlich | ja |
| G | Leiterin Innovation | 2 | 80 | persönlich, telefonisch | ja |
| H | Bereichsleiter Business Development | 1 | 95 | persönlich | ja |
| H | Bereichsleiterin Strategieentwicklung Personal | 1 | 80 | persönlich | ja |
| H | Bereichsleiter Finanzen | 2 | 130 | persönlich | ja |
| I | Leiter Market Intelligence | 1 | 100 | persönlich | ja |
| I | Leiterin Wettbewerbsanalyse | 1 | 70 | persönlich | ja |
| J | Vice President Innovation | 2 | 80 | persönlich, telefonisch | ja |

Tabelle 4: Übersicht der Interviewpartner

⁴⁸¹ Vgl. Eisenhardt (1989); Glaser und Strauss (1967); Strübing (2008).

⁴⁸² Vgl. Eisenhardt und Graebner (2007), S. 28; Gläser und Laudel (2009), S. 117; Patton (1990), S. 467f..

Im Zuge der Interviewvorbereitung und ihrer Nachbereitung wurden für jedes der untersuchten Unternehmen soweit möglich **öffentlich zugängliche Informationen und interne Dokumente als Ergänzung** gesammelt und analysiert. Wesentliche Quellen dafür waren die Unternehmen betreffende Presse- und Buchartikel, Branchen- und Analystenberichte sowie die Homepages der Unternehmen und ihrer Wettbewerber. Zusätzlich dazu konnten im Rahmen einiger Interviews interne Dokumente gesammelt werden, wie Organigramme, Aufgaben- oder Prozessbeschreibungen, die in direktem Zusammenhang mit den untersuchten Routinen und Barrieren der Absorption stehen. Die so erhobenen Daten wurden bei der Auswertung und Aufbereitung der Fallstudien zur Triangulation, d.h. der Anreicherung und Bekräftigung der erzielten Ergebnisse genutzt.⁴⁸³

Für die **Interviewnachbereitung** wurden die aufgezeichneten Interviews zunächst transkribiert.⁴⁸⁴ Auch wurden für jedes Interview relevante Informationen wie Ort und Datum der Befragung sowie kurze Stichpunkte zum Interviewpartner, Inhalt des Interviews und Verweise auf eventuell eingebrachte Dokumente protokolliert und anschließend in eine in Excel geführte Fallstudien Datenbank übertragen. Offen gebliebene Punkte oder bei der Aufbereitung und Analyse der Fallstudien entstehende Fragen wurden mit den Interviewpartnern nachträglich diskutiert und abgestimmt.

3.3.2.4 Vorbereitende Durchführung zweier Pilotstudien

Noch bevor mit der eigentlichen Datenerhebung begonnen wurde, erfolgte die Durchführung von zwei Pilotstudien mit dem Ziel wichtige Dimensionen des Forschungsdesigns zu überprüfen, um gegebenenfalls Anpassungen vornehmen zu können.⁴⁸⁵ Im Mittelpunkt der Überprüfung standen die Kriterien der Fallauswahl, die Eignung der aus dem Bezugsrahmen abgeleiteten Interviewleitfäden sowie die für die Interviews selbst gewählte Herangehensweise. Um diese Dimensionen in Pilotstudien prüfen zu können,

⁴⁸³ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 538; Yin (2009), S. 116ff..

⁴⁸⁴ Die Transkription folgte dabei folgenden von Gläser/Laudel (2009, S. 194) formulierten Regeln: Einsatz von Standardorthographie (z.B. „hast du“ statt „haste“); Transkription nichtverbaler Äußerungen (z.B. Lachen, Husten) nur wenn sie den gemachten Aussagen eine andere Bedeutung verleihen; Besonderheiten der Antwort mit „Ja“ oder „Nein“ (z.B. zögernd, gedehnt, lachend) wurden vermerkt; Vermerke zu Gesprächsunterbrechungen; Kennzeichnung unverständlicher Passagen.

⁴⁸⁵ Vgl. Yin (2009), S. 93f..

wurden auf Basis der Kriterien der Fallauswahl zunächst zwei Unternehmen identifiziert, in denen anschließend insgesamt sieben Interviews geführt wurden. Dabei wurde insbesondere auf die Unterschiedlichkeit der Unternehmen geachtet. Bei dem ersten Unternehmen handelte es sich um eine Unternehmens- und Kommunikationsberatung mittlerer Größe mit Sitz in Frankfurt, Berlin und München. Als zweites Unternehmen wurde ein im Jahr 2009 in Berlin gegründetes Startup als Pilotstudie untersucht. Der Schwerpunkt der Tätigkeit des Unternehmens liegt auf Dienstleistungen im Online Marketing, dem Betrieb von über 300 eigenen Websites und der gezielten Aggregation von Inhalten. Zur Zeitpunkt der Erhebung beschäftigte das Unternehmen ca. 30 Mitarbeiter.

Die im Rahmen der Pilotstudienenerhebung durchgeführte **Überprüfung der Kriterien der Fallauswahl** hat zunächst gezeigt, dass die Kriterien generell geeignet sind einen möglichst hohen Erkenntnisgewinn zu generieren. So erschienen sowohl die beiden Intensitätskriterien als auch das theoretische Kriterium geeignet, Unternehmen zu identifizieren, die über relevante organisationale Routinen der Absorption neuen, externen Wissens verfügen. So existiert im ersten Unternehmen eine spezielle Research-Abteilung, deren Aufgaben u.a. die stetige Analyse der externen Wissensumwelt umfasst. Das mit dem Verantwortlichen der Abteilung geführte Interview führte zu weitreichenden Erkenntnissen hinsichtlich der im Unternehmen zum Einsatz kommenden Absorptionsroutinen und auftretender Barrieren. Darüber hinaus konnten mit Hilfe der Interviews bereits verschiedene Beispiele derart rekonstruiert werden, dass davon ausgegangen werden konnte, dass die an die Fallauswahl formulierten Heterogenitätskriterien sinnvoll sind, um eine breite Basis an in der Praxis existierender Routinen und Hindernisse aufzudecken. Schließlich konnten die Kriterien auf Basis der Pilotstudien dahingehend erweitert werden, dass das vorgestellte Homogenitätskriterium erst im Anschluss an die Pilotstudien formuliert wurde. Grund hierfür war die bei der Untersuchung des Startups gemachte Beobachtung, dass kleine Unternehmen offensichtlich dazu neigen, die mit der Absorption verbundenen Tätigkeiten einer einzelnen Person (hier dem CEO und Gründer) zu übertragen. In Folge dieses Phänomens konnten in der zweiten Fallstudie vor allem individuelle und kaum im Zentrum der Untersuchung stehende organisationale Routinen identifiziert werden. Durch die Definition einer Min-

destgröße von 100 Mitarbeitern soll dieser, der zielgerichteten Erhebung von Daten behindernden Tendenz vorgebeugt werden.

Neben der Prüfung der Kriterien der Fallauswahl diente die Durchführung der Pilotstudien vor allem dem **Überprüfen von Interviewleitfäden und -aufbau**.⁴⁸⁶ Dabei wurde einerseits geprüft, ob die auf Basis des Bezugsrahmens formulierten Leitfäden geeignet sind, die für die Beantwortung der Forschungsfragen notwendigen Informationen zu liefern. Dies konnte ebenso positiv bestätigt werden wie die Frage, ob ein Zeitrahmen von ca. 90 Minuten für die Beantwortung aller Leitfragen ausreichend ist. Desweiteren wurde überprüft, dass die Formulierung der Fragen den von Patton (1990) formulierten Anforderungen genügt, d.h. die Fragen soweit möglich offen, neutral, einfach und klar formuliert sind.⁴⁸⁷ Auf Basis der so gewonnenen Erkenntnisse wurden die Leitfäden nach jedem der geführten Interviews überarbeitet und optimiert.

Zudem konnte das Material dafür verwendet werden, um erste Erfahrungen in der Analyse gewonnener Daten zu sammeln und sich auf die im folgenden Kapitel vorgestellte Methodik der Datenauswertung festzulegen.

3.3.3 Datenanalyse

In der Literatur existiert eine Vielzahl verschiedener Methoden zur Auswertung qualitativ erhobener Daten, die sich aufgrund ihrer Spezifität einer einfachen Klassifizierung entziehen.⁴⁸⁸ In der vorliegenden Arbeit wurde primär auf die von Mayring (2010) entworfene **Methode der qualitativen Inhaltsanalyse** zurückgegriffen.⁴⁸⁹ Die qualitative Inhaltsanalyse ist eine bewährte Methode zur systematischen, d.h. regel- und theoriegeleiteten Aufbereitung und Auswertung fixierter Kommunikation deren primäres Ziel darin besteht, die Informationsfülle der erhobenen Daten schrittweise zu reduzieren und

⁴⁸⁶ Vgl. Gläser und Laudel (2009), S. 107; Yin (2009), S. 92ff..

⁴⁸⁷ Vgl. Patton (1990), S. 295.

⁴⁸⁸ Für eine Systematisierung nach forschungspraktischen Gesichtspunkten in freie Interpretationen, sequenzanalytische Methoden, Kodieren und Inhaltsanalyse vgl. Gläser und Laudel (2009), S. 44ff. bzw. Miles und Huberman (1994) oder Saunders et al. (2007) für einen Überblick über die im englischen Sprachraum häufig verwendeten Methoden.

⁴⁸⁹ Vgl. Mayring (2010).

die Inhalte hinsichtlich des Untersuchungsgegenstandes zu strukturieren.⁴⁹⁰ Der Forschungsfrage entsprechend wurde die Methode hier genutzt, um ein besseres Verständnis über den Absorptionsprozess zu gewinnen indem die diesem zugrunde liegenden Routinen und Barrieren zunächst identifiziert und anschließend analysiert wurden. Die Wahl der qualitativen Inhaltsanalyse bot sich hierfür an, da sie dem Aufbau der Arbeit entsprechend theoriegeleitet vorgeht, indem zunächst ein aus der Theorie abgeleitetes Kategoriensystem erstellt, das im Zuge Datenanalyse zunächst schrittweise modifiziert, angereichert und schließlich extrahiert und ausgewertet wird.⁴⁹¹

Die wichtigsten Grundlagen qualitativer Inhaltsanalysen sind die bereits in Kapitel 3.2.7 erfolgte Festlegung und Charakterisierung des zu analysierenden Materials, die Analyse der Entstehungssituation sowie die Nutzbarmachung der erhobenen Daten.⁴⁹² Für letztere wurden alle geführten Interviews zunächst transkribiert sowie die zu den Interviews zusätzlich erhobenen Dokumente systematisiert und in der Fallstudien Datenbank festgehalten. Auf Wunsch der in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen und Einzelpersonen wurden hierbei alle Daten anonymisiert, so dass aus den entstehenden Fallstudien und fallstudienübergreifender Analyse keine Rückschlüsse auf die untersuchten Unternehmen oder einzelne Interviewpartner möglich sind.⁴⁹³ Die eigentliche Strukturierung, Analyse und Aufbereitung der Daten erfolgte unter Zuhilfenahme der für die qualitative Inhaltsanalyse geeigneten Software Atlas.ti.⁴⁹⁴ Das dabei gewählte Vorgehen folgte dabei dem von Mayring (2010) für strukturierende Inhaltsanalysen vorgeschlagenen Prozess, der sich in drei wesentliche Schritte untergliedern lässt: Zusammenstellung

⁴⁹⁰ Vgl. Gläser und Laudel (2009), S. 204; Mayring (2010), S. 13.

⁴⁹¹ Vgl. Gläser und Laudel (2009), S. 199ff.

⁴⁹² Vgl. Mayring (2010), S. 52f.

⁴⁹³ Die anonymisierte Auswertung und Präsentation der Ergebnisse ist in der Wissenschaft weit verbreitet und wird auch im Rahmen von Fallstudienanalysen akzeptiert, sofern es die jeweilige Situation erfordert (vgl. Yin (2009), S. 181f. Hier sahen die betrachteten Unternehmen die im Rahmen des Absorptionsprozesses zum Einsatz kommenden Fähigkeiten, Routinen und Barrieren als in hohem Maße relevant für die eigene Wettbewerbsfähigkeit an, weshalb darum gebeten wurde die Namen der Unternehmen und Interviewpartner nicht offen zu legen. Um spätere Rückgriffe durch den Forscher auf das Datenmaterial zu erleichtern wurden die Namen jedoch in einer verschlüsselten Datenbank festgehalten.

⁴⁹⁴ Vgl. Mayring (2010), S. 112ff. für einen Überblick über die für qualitative Inhaltsanalysen geeignete Programme und ihre Leistung im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse.

des Kategoriensystems, Materialdurchlauf und Extraktion und Aufbereitung der Ergebnisse.⁴⁹⁵

3.3.3.1 Zusammenstellung des Kategoriensystems

Ausgangspunkt qualitativer Inhaltsanalysen ist die systematische und nachvollziehbare Erstellung eines Kategoriensystems als Basis für die Extraktion aller die untersuchte Fragestellung betreffenden Textbestandteile im Zuge des Materialdurchlaufs.⁴⁹⁶ Wesentliche Bestandteile eines Kategoriensystems sind die Definitionen der Kategorien, Ankerbeispiele für Tatbestände, die unter die jeweilige Kategorie fallen sowie Kodierregeln, nach denen die eindeutige Zuordnung von Tatbeständen erfolgt, sollten Abgrenzungsprobleme zwischen zwei oder mehr Kategorien bestehen.⁴⁹⁷ Für die Erstellung eines solchen Kategoriensystems gibt es unterschiedliche Vorgehensweisen, deren Angemessenheit stark von Gegenstand und Ziel der Untersuchung abhängt. Gemein ist den Verfahrensweisen jedoch, dass zunächst theorienahe Oberkategorien definiert werden, denen dann deduktiv, induktiv oder iterativ weitere Unterkategorien zugeordnet werden. Ober- und Unterkategorien sollten dabei stets so definiert sein, dass auch für andere „Kodierer“ eine eindeutige Zuordnung zu Textstellen möglich ist.

Das vorliegende Kategoriensystem wurde, wie die Interviewleitfäden auch, zunächst auf Basis des in Kapitel 2.3 formulierten Bezugsrahmens, d.h. deduktiv und theoriegeleitet erstellt.⁴⁹⁸ So wurden für die Erfassung der Absorptionsroutinen und -praktiken zunächst die Akquisitions-, Assimilations-, Transformations- und Exploitationsroutinen als Oberkategorien der Analyse definiert. Anschließend wurden diese Kategorien bereits erste aus der Theorie zu entnehmende Routinen und Praktiken zugeordnet und die Kategorien definiert. In einem letzten Schritt wurde das so entstandene vorläufige Katego-

⁴⁹⁵ Vgl. Mayring (2010), S. 92ff.

⁴⁹⁶ Vgl. Gläser und Laudel (2009), S. 200f.; Mayring (2010), S. 49.

⁴⁹⁷ Vgl. Mayring (2010), S. 92.

⁴⁹⁸ Kategoriensysteme können aus verschiedenen Quellen abgeleitet werden. Liegt das Hauptaugenmerk des Forschers auf der Prüfung oder wie in diesem Fall auf der Erweiterung bestehender Theorien, bietet es sich an das Kategoriensystem auch aus der Theorie abzuleiten. Wird hingegen die Bildung neuer Theorien angestrebt, empfiehlt es sich die Kategorien direkt aus der Fragestellung oder den gewonnenen Daten zu entwickeln. In der Praxis werden diese Strategien wie auch hier meist miteinander kombiniert (vgl. Flick (1998), S. 165; Mayring (2010), S. 59ff.).

riensystem und der zugehörige Kodierleitfaden mit Hilfe des in den Pilotstudien gewonnenen Materials getestet und ergänzt.⁴⁹⁹ Die generelle Eignung des Kategoriensystems wurde so vorläufig bestätigt. Bei der Festlegung des für die Erfassung und Systematisierung der Absorptionsbarrieren genutzten Teils des Kategoriensystems wurde analog vorgegangen.

3.3.3.2 Materialdurchlauf und Extraktion

Anschließend wurde das bei der Datenerhebung gewonnen Material auf Basis des entwickelten Kategoriensystems überprüft und in einem Wechselspiel zwischen Theorie und Material weiter geschärft. Hierzu wurden mit Hilfe der **Software Atlas.ti** alle relevanten Textstellen markiert und den aus der Theorie abgeleiteten Kategorien zugeordnet (Kodierung). Die Software erfüllte hierbei vor allem eine systematisierende und archivierende Funktion: Sie ordnet Textstellen nach inhaltlichen Kriterien und erleichtert deren Abrufen in verschiedenen Kombinationen oder über verschiedene Interviews und Fälle hinweg. Der Materialdurchlauf selbst folgte dabei dem von verschiedenen Autoren als zwingend erachteten Vorgaben zum iterativen Vorgehen bei der Datenauswertung und den diesbezüglich zu beachtenden Regeln.⁵⁰⁰ So wurden bei der Analyse zum einen einzelne Fundstellen bezeichnet und den aus der Theorie abgeleiteten Kategorien zugeordnet. Zum anderen wurden die an das Material herangetragenen Kategorien fortlaufend weiter konkretisiert und geprüft, ob die aufgestellten Kategorien überhaupt greifen und die aufgestellten Definitionen, Ankerbeispiele und Kodierregeln eine eindeutige Zuordnung aller für die Beantwortung der Forschungsfrage relevanten Textstellen ermöglicht. In Folge dieser Überprüfung wurden wiederholt neue, für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant erscheinende Unterkategorien in die Untersuchung aufgenommen. Genauso wurden bestehende Kategorien überarbeitet, z.B. indem Definitionen verändert oder Ankerbeispiele ergänzt wurden. Schließlich wurde deutlich, dass in den Unternehmen einige der beobachtbaren Routinen und Praktiken eng miteinander verknüpft sind, so dass es zu Überlappungen kommen kann und einige der identifizierten Routinen (z.B. die funktionsübergreifende Projektarbeit) mehreren Ober- und Unterka-

⁴⁹⁹ Vgl. Mayring (2010), S. 50.

⁵⁰⁰ Vgl. Gläser und Laudel (2009), S. 201ff.; Mayring (2010), S. 92ff..

tegorien zugeordnet werden können. Zudem ging aus dem extrahierten Material hervor, dass einigen der formulierten Kategorien vielfältige Routinen und Barrieren zugeordnet werden konnten. Genauso konnten einigen Routinen und Barrieren viele Textstellen aus unterschiedlichen Unternehmen zugeordnet werden, während anderen nur wenige Textpassagen zugeschlüsselt werden konnten. Hieraus wurde der Schluss gezogen, dass einige Routinen und Barrieren in den untersuchten Fallunternehmen stärker ausgeprägt sind bzw. häufiger auftreten als andere. Um die Komplexität zu reduzieren und eine detaillierte Analyse der Routinen und Barrieren zu ermöglichen, wurden im Verlauf der Datenauswertung diejenigen Routinen und Barrieren in den Fokus gerückt, die durch das Datenmaterial in breitem Umfang gestützt wurden.

Die beschriebene Vorgehensweise hat zur Folge, dass die ursprüngliche deduktive Herangehensweise bei der Erstellung des Kategoriensystems um eine induktive, iterative Komponente ergänzt wurde.⁵⁰¹ Das finale Kategoriensystem ist somit das Resultat eines stetigen Wechselspiels aus Theorie und Empirie, wodurch es gelingt den scheinbaren Widerspruch zwischen theoriegeleitetem Vorgehen einerseits und dem Prinzip der Offenheit andererseits zu lösen.⁵⁰² Auf Basis des finalen Kategoriensystems wurde das komplette Material noch einmal final gesichtet und den Kategorien zugeschlüsselt. Die Entwicklung des Kategoriensystems und die Kodierung der Daten bilden damit den ersten Analyseschritt. Ihr Ergebnis ist eine systematische Gliederung des Datenmaterials, das als Ausgangsbasis für die Aufbereitung der Fallstudien und fallstudienübergreifenden Analyse extrahiert werden kann.

3.3.3.3 Aufbereitung der Ergebnisse

Nachdem im Materialdurchlauf die für die Beantwortung der Forschungsfrage relevanten Daten strukturiert und extrahiert werden konnten, wurden im ersten Schritt der Aufbereitung zunächst die Einzelfallstudien aufbereitet und analysiert („**case-by-case analysis**“). Anschließend wurden die Fälle einander gegenübergestellt und auf prägnante

⁵⁰¹ Vgl. Mayring (2010), S. 83ff.

⁵⁰² Vgl. Gläser und Laudel (2009), S. 205.

Muster aus Gemeinsamkeiten und Unterschieden geprüft („**cross-case-synthesis**“).⁵⁰³ Der letzte Schritt der Aufbereitung bestand in der Konkretisierung des Bezugsrahmens als Basis für die fallstudienübergreifende Analyse. Dafür wurden die bei der Fallstudienaufbereitung gewonnenen Erkenntnisse mit denen des theoretischen Bezugsrahmens zunächst verglichen und der Bezugsrahmen unter Zuhilfenahme der empirischen Ergebnisse der Arbeit zu einem letzten Male präzisiert. Dieses Vorgehen entspricht dem von Yin (2009) empfohlenen Strategie des „**pattern matching**“, d.h. dem Abgleich der empirischen Daten mit den aus der Theorie hergeleiteten Erwartungen zu Mustern aus Gemeinsamkeiten und Unterschieden.⁵⁰⁴ Um die Güte der erzielten Ergebnisse zu steigern und unzulässige Schlussfolgerungen auszuschließen, kam es nach Aufbereitung der Daten zu einer „kommunikativen Validierung“ der erzielten Ergebnisse.⁵⁰⁵ Dazu wurden die einzelnen Fallstudien an die Interviewpartner mit der Bitte um Feedback zurückgespielt und – sofern notwendig – Anpassungen an den Einzelfallstudien vorgenommen.

3.4 Wissenschaftliche Güte der Datenerhebung und -analyse

Im Gegensatz zu den in der Wissenschaft länger etablierten quantitativen Forschungsstrategien sehen sich qualitative Fallstudien immer wieder Kritik hinsichtlich ihrer wissenschaftlichen Aussagekraft ausgesetzt. Die drei gängigsten Vorurteile gegenüber Fallstudien als Forschungsstrategie und den verwendeten Methoden der Datenerhebung (Experteninterviews) und Datenauswertung (qualitative Inhaltsanalyse) beziehen sich auf die mangelnde Objektivität, Generalisierbarkeit und Quantifizierbarkeit der Ergebnisse.⁵⁰⁶ Dieser Kritik kann zunächst begegnet werden, dass keine Forschungsstrategie pauschal geeignet ist, die besten Ergebnisse zu erzielen. Stattdessen erfordert eine Beurteilung der Eignung alternativ zur Verfügung stehender Forschungsstrategien eine tiefgehende Auseinandersetzung mit dem Untersuchungsobjekt und den Zielen des Forschungsvorhabens. Sollen wie in der vorliegenden Untersuchung soziale Sachverhalte rekonstruiert werden, muss die Forschungsstrategie geeignet sein, diese auch in ihrer

⁵⁰³ Vgl. Yin (2009), S. 156ff..

⁵⁰⁴ Vgl. Yin (2009), S. 136ff..

⁵⁰⁵ Vgl. Eisenhardt (1989); Mayring (2010), S. 120.

⁵⁰⁶ Vgl. Mayring (2010), S. 8; Yin (2009), S. 14f., 41ff..

Breite und Tiefe zu erfassen. Dass die Fallstudienanalyse nach Yin (2009) hierfür potenziell geeignet ist, wurde bei der Einordnung der Fallstudienanalyse in den Kontext wissenschaftlicher Forschung ausführlich diskutiert und begründet.⁵⁰⁷

Um das der Fallstudienanalyse innewohnende Potenzial zu nutzen, ist es notwendig, dass der Forscher die Leistung erbringt, die im Zuge der Erhebung anfallenden Daten zu verstehen und zu interpretieren.⁵⁰⁸ Verglichen mit auf statistischen Methoden beruhenden quantitativen Auswertungen, ist die Glaubwürdigkeit und Stringenz der Erkenntnisgewinnung dabei auf den ersten Blick weniger objektiv, schwieriger zu kommunizieren und für den Leser nicht immer zu 100 Prozent nachvollziehbar. Es bietet sich daher an, **Gütekriterien** zu definieren anhand derer sich die wissenschaftliche Güte der durchgeführten Fallstudienanalyse beurteilen lässt.⁵⁰⁹ Im Folgenden werden die für Fallstudienanalysen weithin akzeptierten Gütekriterien Konstruktvalidität, interne Validität, externe Validität und Reliabilität⁵¹⁰ definiert und die **Maßnahmen der Qualitätssicherung** vorgestellt, die ergriffen wurden, um die Güte der vorliegenden Untersuchung entlang dieser Kriterien zu steigern.

3.4.1 Konstruktvalidität

Konstruktvalidität als erstes Gütekriterium bezieht sich auf die **akkurate Konzeptionalisierung und Operationalisierung** des untersuchten Phänomens bei der Datenerhebung und kann als Antwort auf die gegenüber Fallstudienuntersuchungen vorgebrachte Kritik mangelnder Objektivität verstanden werden. Konstruktvalidität liegt vor, wenn die Fallstudien tatsächlich auch das erfassen, was sie zu erfassen vorgeben.⁵¹¹

In der vorliegenden Fallstudienanalyse wurden verschiedene in der Literatur empfohlene Maßnahmen ergriffen, um die Konstruktvalidität der Untersuchung zu steigern. So

⁵⁰⁷ Siehe hierzu Kapitel 3.2.

⁵⁰⁸ Vgl. Mayring (2010), S. 10 spricht in diesem Zusammenhang auch von der „Interpretationsbedürftigkeit“ sprachlichen Materials.

⁵⁰⁹ Vgl. Gibbert et al. (2008), S. 1466 .

⁵¹⁰ Vgl. Yin (2009), S. 40ff. sowie Gibbert et al. (2008), S. 1465ff. für eine empirische Untersuchung der verwendeten Gütekriterien und Qualitätssicherungsmaßnahmen auf Basis aktueller Veröffentlichungen von Fallstudienanalysen in 10 Management Top-Journals.

⁵¹¹ Vgl. Gibbert et al. (2008), S. 1466f.; Yin (2009), S. 41f..

erfolgte, zunächst ein der eigentlichen Datenerhebung vorgelagerter Rückgriff auf die relevante Literatur mit dem Ziel der definatorischen Eingrenzung und anschließenden Ableitung eines konzeptionellen Bezugsrahmens, um sicherzustellen, dass die Absorptionsroutinen und -barrieren akkurat erfasst werden. So ermöglichte der Rückgriff auf die Literatur erste für die Untersuchung relevante Kategorien zu identifizieren, auf deren Basis der Interviewleitfaden erstellt und später erste Analysen der Datenmenge vollzogen werden konnten.⁵¹² Desweiteren wurde in der Arbeit besonderes Augenmerk auf die Beschreibung des gewählten Vorgehens bei Datenerhebung und -analyse gelegt und auf die Dokumentation und Einhaltung einer klaren Beweiskette („chain of evidence“) geachtet, um die intersubjektive Nachvollziehbarkeit zu erhöhen, wie von der ursprünglichen Forschungsfrage zu den Ergebnissen der Arbeit gelangt wurde.⁵¹³

Außerdem wurde bei der Datenerhebung auf die **Triangulation** der erhobenen Daten geachtet („data triangulation“). So wurden neben Interviews als Primärdaten weitere Quellen (Dokumente und Archivdaten) herangezogen, um die in den Interviews gewonnenen Daten weiter anzureichern.⁵¹⁴ Zudem wurden für die Erhebung einiger Fallstudien unterschiedliche Experten interviewt, um einen vollständigen Überblick über den gelebten Absorptionsprozess zu erhalten, differenzierte Sichtweisen auf die Unternehmen zu erheben und den subjektiven Einfluss einzelner Experten auf die Ergebnisse zu reduzieren.⁵¹⁵ Als weitere Maßnahme zur Erhöhung der Konstruktvalidität erfolgte eine kommunikative Validierung der erzielten Ergebnisse. Hierfür wurden die Einzelfallstudien und relevante Auszüge der fallstudienübergreifenden Analyse an die Interviewpartner versandt und anschließend mit diesen diskutiert, um Fehlinterpretationen zu vermeiden und weitere für die Untersuchung relevante Daten zu gewinnen.⁵¹⁶

⁵¹² Vgl. Eisenhardt (1989), S. 536. Die Autorin spricht in diesem Zusammenhang auch von einer „a-priori specification“ des untersuchten Phänomens.

⁵¹³ Vgl. Gibbert et al. (2008), S. 1467; Yin (2009), S. 122ff.

⁵¹⁴ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 538; Yin (2009), S. 116ff.

⁵¹⁵ Vgl. Patton (1990), S. 467f.

⁵¹⁶ Vgl. Flick (1998), S. 245; Gibbert et al. (2008), S. 1467; Mayring (2010), S. 120; Yin (2009), S. 42.

3.4.2 Interne Validität

Das zweite Gütekriterium der Fallstudienanalyse, interne Validität, bezieht sich auf die Logik der Argumentation, d.h. die **intersubjektive Überprüfbarkeit, Zuverlässigkeit und Gültigkeit der aus der Datenanalyse gewonnenen Aussagen**.⁵¹⁷ Besonders wichtig ist interne Validität für explanative Fallstudienuntersuchungen in denen es darum geht, Kausalbeziehungen zu etablieren und alternative Erklärungen für die gemachten Aussagen hinsichtlich Ursache und Wirkung auszuschließen.⁵¹⁸

Um die interne Validität der vorliegenden Fallstudienanalyse zu erhöhen, wurde bei der Datenanalyse auf bewerte Auswertungs- und Analysetechniken zurückgegriffen. So erfolgte die Zuordnung gemachter Aussagen zu den aus der Theorie gewonnenen Kategorien mit Hilfe der von Mayring (2010) vorgeschlagenen qualitativen Inhaltsanalyse.⁵¹⁹ Bei der Analyse der Daten wurde zudem den Vorschlägen von Yin (2009) gefolgt, die aus der Empirie gewonnenen Muster mit denen aus der Theorie abgeleiteten und in den Bezugsrahmen festgehaltenen Mustern zu vergleichen („pattern matching“)⁵²⁰, bei der Suche nach Erklärungen iterativ vorzugehen („explanation building“)⁵²¹ und nach alternativen Erklärungen zu suchen und diese zu überprüfen („addressing rival explanations“)⁵²². Darüber hinaus wurden bereits bei der Aufstellung des Bezugsrahmens darauf geachtet, dass unterschiedliche Perspektiven und Literaturströme berücksichtigt und so in die Analyse einbezogen werden („theory triangulation“).⁵²³

3.4.3 Externe Validität

Aufgrund der für Fallstudienanalysen typischen geringen Anzahl an in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen werden diese immer wieder für ihre mangelnde

⁵¹⁷ Vgl. Gibbert et al. (2008), S. 1466; Yin (2009), S. 43.

⁵¹⁸ Vgl. Yin (2009), S. 42f..

⁵¹⁹ Siehe hierzu Kapitel 3.3.3.

⁵²⁰ Vgl. Yin (2009), S. 136ff..

⁵²¹ Vgl. Yin (2009), S. 141ff..

⁵²² Vgl. Patton (1990), S. 462; Yin (2009), S. 133f..

⁵²³ Gibbert et al. (2008), S. 1467; Patton (1990), S. 470.

Generalisierbarkeit kritisiert.⁵²⁴ Um dieser Kritik begegnen zu können, ist es notwendig zwei Arten der Generalisierbarkeit von Ergebnissen zu unterscheiden – statistische und analytische Generalisierbarkeit.⁵²⁵ Erstere bezeichnet die Möglichkeit bei der Datenaanalyse statistisch repräsentative Aussagen über die Grundgesamtheit zu gewinnen. Analytische Generalisierbarkeit hingegen liegt vor, sobald die Untersuchung geeignet ist, über die konkreten Fälle hinaus verwendbare Theorien oder Propositionen zu generieren. Wie viele Fälle notwendig sind, um analytische Generalisierbarkeit zu erreichen, hängt dabei allein von der zu beantwortenden Fragestellung ab.⁵²⁶ Während die Fallstudienanalyse statistische Generalisierbarkeit nicht erzielen kann und will, ist sie daher sehr wohl geeignet, analytisch generalisierbare Ergebnisse zu erzielen.⁵²⁷ Externe Validität als drittes Gütekriterium bezieht sich demnach auf die **Gültigkeit der analytischen Generalisierbarkeit der Ergebnisse** über die vorgestellten Fallunternehmen hinaus.⁵²⁸

Um die externe Validität der vorliegenden Ergebnisse zu erhöhen, wurde der im Zusammenhang mit der Erhebung von Fallstudien immer wieder vorgeschlagenen Replikationslogik gefolgt.⁵²⁹ So orientierte sich die Auswahl der Fälle und Experten stets an der Forschungsfrage, den festgelegten Kriterien der Fallauswahl sowie dem Erkenntnisfortschritt der Arbeit. Dies hatte zur Folge, dass während der Datenerhebung und ihrer Analyse immer wieder neu entschieden werden musste, ob weitere Experten eines Unternehmens interviewt oder zusätzliche Fälle Eingang in die Untersuchung finden sollten. Um die externe Validität weiter zu steigern, wurde die Auswahl der Unternehmen im Zuge der Vorstellung der Einzelfallstudien zudem stets begründet und für die Beurteilung der analytischen Generalisierbarkeit wichtiges Hintergrundwissen zu den Unter-

⁵²⁴ Vgl. Flick (1998), S. 254ff.; Yin (2009), S. 15.

⁵²⁵ Vgl. Gibbert et al. (2008), S. 1468.

⁵²⁶ Vgl. Pratt (2009), S. 856.

⁵²⁷ Vgl. Flick (1998), S. 254ff.; Yin (2009), S. 38f..

⁵²⁸ Vgl. Yin (2009), S. 43f.. Dabei ist anzumerken, dass externe Validität in direkter Abhängigkeit der beiden anderen Validitätsmerkmale steht. Mangelt es der Studie an interner Validität und/oder Konstruktvalidität kann externe Validität gar nicht vorliegen (Gibbert et al. (2008), S. 1468).

⁵²⁹ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 542; Yin (2009), S. 54ff. sowie Kapitel 3.3.1.1 für einen Überblick über die bei der Fallauswahl verwendeten Kriterien.

nehmen (z.B. Organisationsform, Unternehmenskultur) und Branchen (z.B. Dynamik und Wettbewerbsintensität) beigesteuert.⁵³⁰

Darüber hinaus wurde bei der Auswertung der Daten auf die von Flick (1998) vorgeschlagene Methode des konstanten Vergleichens zurückgegriffen. Hierfür wurden neue stets mit bereits vollzogenen Kodierungen und Zuordnungen verglichen, so dass sichergestellt werden konnte, dass das bereits kodierte Material mit seiner Zuordnung nicht als erledigt betrachtet, sondern in die Analyse neuer Daten mit einbezogen und bestehende Kodierungen wenn notwendig angepasst wurden.⁵³¹ In besonderem Maße zur Erhöhung der externen Validität trägt auch der Einbezug von insgesamt zehn Fallunternehmen bei, da dieser die Durchführung einer fallstudienübergreifenden Analyse auf Muster aus Gemeinsamkeiten und Unterschieden erst ermöglichte.⁵³² Die dabei erzielten Ergebnisse gelten als besonders robust und tragen zu einer hohen analytischen Generalisierbarkeit bei.⁵³³

3.4.4 Reliabilität

Reliabilität als letztes Gütekriterium bezieht sich auf die **intersubjektive Nachvollziehbarkeit, d.h. die Replizierbarkeit und Transparenz der Untersuchung und ihrer Ergebnisse**. Sie liegt vor, wenn ein anderer Forscher bei gleichen Bedingungen und gleichem Vorgehen zu denselben Ergebnissen gelangt.⁵³⁴ Das Ziel von Maßnahmen zur Erhöhung der Reliabilität ist es daher Fehler und Verzerrungen in Untersuchungen zu reduzieren.

⁵³⁰ Vgl. Gibbert et al. (2008), S. 1467.

⁵³¹ Vgl. Flick (1998), S. 255.

⁵³² Vgl. Eisenhardt (1989), S. 540f.; Yin (2009), S. 156ff..

⁵³³ Vgl. Eisenhardt und Graebner (2007), S. 27: „Multiple cases enable comparisons that clarify whether an emergent finding is simply ideosyncratic to a single case or consistently replicated by several cases. Multiple cases also create more robust theory because the propositions are more deeply grounded in varied empirical evidence. Constructs and relationships are more precisely delineated because it is easier to determine accurate definitions and appropriate levels of construct abstraction from multiple cases. [...] Thus, theory building from multiple cases typically yields more robust, generalizable, and testable theory than single-case research.“

⁵³⁴ Vgl. Gibbert et al. (2008), S. 1468; Yin (2009), S. 45.

Um die intersubjektive Nachvollziehbarkeit der vorliegenden Untersuchung zu erhöhen, erfolgte zunächst eine ausführliche und intersubjektiv nachvollziehbare Dokumentation der Untersuchung. So wurden sowohl das in die Analyse der Fallstudien eingeflossene, theoretische Vorverständnis als auch Aufbau, Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Fallstudien sorgfältig dokumentiert und begründet.⁵³⁵ Desweiteren wurden für alle durchgeführten Interviews Leitfäden und Protokolle angefertigt und die Interviews im Nachhinein transkribiert. Zusammen mit den die Interviews ergänzenden Dokumenten wurden diese Informationen systematisch in einer Fallstudien Datenbank festgehalten.⁵³⁶ Zur Steigerung der Reliabilität trägt auch das erstellte Kategoriensystem mit Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln bei. Die nachfolgende Tabelle fasst alle ergriffenen Maßnahmen zur Qualitätssicherung noch einmal zusammen und ordnet diese den vier an Fallstudienanalysen herangetragenen Gütekriterien zu.

⁵³⁵ Vgl. Kirk und Miller (1986), S. 72; Yin (2009), S. 45.

⁵³⁶ Vgl. Yin (2009), S. 118ff..

| Güte-kriterium | Ergriffene Maßnahmen |
|-------------------------|--|
| Konstrukt- validität | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rückgriff auf relevante Literatur vor der Datenerhebung ▪ Detaillierte Beschreibung der Erhebungs- und Auswertungsmethoden ▪ Dokumentation und Einhaltung einer Beweiskette ▪ Triangulation der Daten durch Einbezug verschiedener Datentypen und Experten ▪ Review und Diskussion vorläufiger Ergebnisse mit Experten |
| Interne Validität | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchführung einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) ▪ Einbezug unterschiedlicher theoretischer Perspektiven und Literaturströme ▪ Abgleich der aus der Empirie gewonnenen Muster mit denen aus der Theorie ▪ Iteratives Vorgehen bei der Suche nach Erklärungen ▪ Suche nach alternativen Erklärungen und deren Überprüfung anhand des Datenmaterials |
| Externe Validität | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einsatz der Replikationslogik bei der Auswahl der Fälle und Gesprächspartner ▪ Begründung der Fallauswahl ▪ Beschreibung der Unternehmen ▪ Konstantes Vergleichen der vorgenommenen Kodierungen ▪ Durchführung einer fallstudienübergreifenden Analyse |
| Reliabilität | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausführliche Dokumentation der Untersuchung ▪ Anfertigung von Interviewleitfäden, Fallstudienprotokollen, und Transkription der Interviews ▪ Aufsetzen einer Fallstudien Datenbank ▪ Erstellen eine Kategoriensystems mit Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln |

Tabelle 5: Übersicht ergriffene Maßnahmen zur Qualitätssicherung⁵³⁷

3.5 Zusammenfassung Forschungsdesign

Ziel von Kapitel 3 war die ausführliche Darstellung des der Arbeit zugrundeliegenden Forschungsdesigns. Hierfür wurde zunächst die Fallstudienanalyse als gewählte Forschungsstrategie vorgestellt und die Auswahl begründet (Kapitel 3.1). Es wurde deutlich, dass sich der Forscher bei der Wahl der Forschungsstrategie vor allem an Forschungsfragen und -zielen orientieren muss. Für die vorliegende Untersuchung des Absorptionsprozesses bietet sich die Fallstudienanalyse nach Yin (2009) an, da sie nicht auf die Untersuchung vorab festgelegter Kategorien und Zusammenhänge beschränkt ist. Stattdessen eröffnen sich dem Forscher bei der Festlegung des Forschungsdesigns verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten in Bezug auf die Art und Form der Datenerhebung, ihre Auswertung und Aufbereitung. Erst diese Flexibilität ermöglicht es auch

⁵³⁷ Eigene Abbildung in Anlehnung an Yin (2009), S. 41.

komplexe, soziale Phänomene detailliert zu erfassen, zu rekonstruieren und zu analysieren.

Vor diesem Hintergrund erfolgte in Kapitel 3.2 eine Einordnung der vorliegenden Fallstudienanalyse in den breiteren Kontext wissenschaftlicher Forschung mit dem Ziel die vorliegende Analyse von alternativ zur Verfügung stehenden Forschungsstrategien abzugrenzen und die Auswahl der eingenommenen Perspektive zu begründen. Es wurde deutlich, dass es sich bei der Fallstudienanalyse nach Yin (2009) um eine dem Realismus nahestehende Forschungsstrategie handelt, die eine Mischung aus deduktivem und induktivem Vorgehen ermöglicht, weshalb sie gut geeignet ist, explorativ neue Erkenntnisse über die in der Praxis zur Anwendung kommenden Routinen und auftretende Absorptionsbarrieren zu gewinnen. Die hier getroffene Wahl der Fallstudienanalyse wird damit der an die qualitative Forschung generell gestellten Anforderung gerecht, dass das gewählte Vorgehen sich vor allem an Forschungsfragen und -zielen orientieren soll. Gleiches gilt für das gewählte Fallstudiendesign. So wurde die Entscheidung getroffen, die Fallstudienanalyse als multiple, holistische Querschnittstudie anzulegen, um das Aufdecken einer Vielzahl an aktuell in der Praxis zur Anwendung kommender Routinen und auftretender Barrieren zu ermöglichen. Um die hierfür notwendigen Informationen gezielt zu beschaffen, wurden nichtstandardisierte, auf einen Leitfaden gestützte Experteninterviews als primäre Datenerhebungsmethode gewählt. Da die so gewonnenen Erkenntnisse mit Dokumenten ergänzt und konkretisiert werden sollen und verschiedene qualitative Analysemethoden zum Einsatz kommen, handelt es sich um eine „multimethod“-Untersuchung.

Trotz aller Flexibilität müssen auch Fallstudienuntersuchungen einem transparenten Prozess folgen. Schließlich kann nur durch die Erstellung, Dokumentation und Befolgung detaillierter Rahmenvorgaben zu Auswahl, Erhebung und Analyse der Fallstudien sichergestellt werden, dass die Untersuchung tatsächlich auch das erfasst, was sie zu erfassen versucht. Um dies zu gewährleisten, erfolgte in Kapitel 3.3 eine detaillierte Beschreibung der praktischen Umsetzung des Forschungsvorhabens. Hierbei konnte gezeigt werden, dass alle unternommenen Schritte stets so gewählt wurden, dass die Wahrscheinlichkeit ein auf die Beantwortung der Forschungsfrage zielgerichtetes Vorgehen zu ermöglichen, maximiert wird. Hierfür wurden zunächst neun verschiedene theoriebasierte, Intensitäts-, Homogenitäts- und Heterogenitätskriterien definiert, nach

denen später die Auswahl der Fälle erfolgte. Die Definition der Kriterien orientierte sich dabei daran, einen aus jedem Einzelfall aber auch aus der Gesamtschau der Fälle möglichst hohen Erkenntnisgewinn zu ziehen und gleichzeitig die Variabilität des Untersuchungsbereichs zu verdeutlichen, so dass wichtige Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgearbeitet werden können. Das finale Sample von zehn Unternehmen, zu denen im nächsten Schritt Fallstudien erhoben wurden, das wird die Aufbereitung der Ergebnisse zeigen, erfüllt die formulierten Kriterien vollumfänglich.

Ebenso zielgerichtet wie ihre Vorbereitung erfolgte auch die eigentliche Datenerhebung. Auf Basis zweier aus dem Bezugsrahmen abgeleiteter Leitfäden wurden im Rahmen nichtstandardisierter Interviews insgesamt 18 Experten befragt. Aufbau und Struktur der Interviews wurden dabei so gewählt, dass dem Interviewpartner mit maximal möglicher Offenheit begegnet wurde, um den Forschungsprozess für auf Basis des theoretischen Vorwissens nicht zu Erwartendes zu öffnen, aber ohne Gefahr zu laufen, dass die erhobenen Daten am Ende nicht miteinander vergleichbar sind. Die Auswahl der Interviewten orientierte sich ebenso wie die Fallauswahl immer an dem zu erwartenden Erkenntnisgewinn. Um die Triangulation der erhobenen Daten zu ermöglichen und Sachverhalte möglichst genau zu erfassen, wurden für die Erhebung einiger Fallstudie mehrere Mitarbeiter befragt sowie ergänzende öffentliche und interne Dokumente erhoben. Die erfolgreiche Durchführung zweier Pilotstudien vor Beginn der eigentlichen Datenerhebung wurde genutzt, den beschriebenen Prozess zu testen und anschließend zu schärfen.

Die Analyse der Daten erfolgte mit Hilfe der von Mayring (2010) entwickelten qualitativen Inhaltsanalyse und unter Zuhilfenahme des Computerprogramms Atlas.ti. Die Methodik wurde vor dem Hintergrund gewählt, dass sie im Gegensatz zu alternativen Ansätzen konkrete Regeln formuliert, die eine systematische, theoriegeleitete Strukturierung und Analyse qualitativer Daten ermöglichen, so dass die intersubjektive Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit der erzielten Ergebnisse nachhaltig erhöht wird, ohne dabei die notwendige Offenheit gegenüber dem untersuchten Phänomen zu verlieren.⁵³⁸ Die wesentlichen Schritte der Analyse bestanden in der deduktiven Ableitung eines Kategoriensystems auf Basis des theoretischen Bezugsrahmens, dessen iterativer Überarbeitung und Konkretisierung im Zuge des Materialdurchlaufs, der finalen

⁵³⁸ Vgl. Mayring (2010), S. 48ff.

Fundstellenbezeichnung und ihrer Extraktion sowie der Aufbereitung der Ergebnisse auf Einzelfallebene und fallübergreifend.

Zusammenfassend lässt sich das gewählte Vorgehen damit als systematisch und zielgerichtet gerichtet beschreiben. So erfolgte sowohl die Auswahl der Fälle und Gesprächspartner als auch die offene Gestaltung der Interviews und die Festlegung auf die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) mit dem Ziel für die Beantwortung der untersuchten Fragestellung notwendige Einblicke zu liefern und den Absorptionsprozess in seinem Kontext zu erfassen. Forschungsfragen, Fallauswahl, Datenerhebung und -auswertung der vorliegenden Arbeit stellen vor diesem Hintergrund eine logisch geschlossene Einheit dar. Um sicherzustellen, dass das gewählte Vorgehen auch den generell an qualitative Forschungsvorhaben formulierten Gütekriterien (Konstruktvalidität, interne Validität, externe Validität, Reliabilität) entspricht, wurden darüber hinaus eine Reihe weitere Maßnahmen zur Qualitätssicherung, wie das Aufsetzen einer Fallstudien-datenbank ergriffen und in Kapitel 3.4 beschrieben. Die Glaubwürdigkeit der aus den Daten gewonnenen Erkenntnisse wird dadurch erhöht, was gleichzeitig die Chancen steigen lässt, dass die in den folgenden Kapiteln vorgestellten Erkenntnisse im wissenschaftlichen Diskurs (besser) bestehen.

4 Ergebnisse der Fallstudien

Entsprechend der Aufbereitung der Daten sollen in dem nun folgenden Kapitel die Ergebnisse der Fallstudien präsentiert werden. Hierfür werden die Fallunternehmen und die in ihnen ermittelten Absorptionspraktiken und -barrieren zunächst einzeln vorgestellt. Die im Mittelpunkt der Arbeit stehende fallstudienübergreifende Analyse folgt in Kapitel 5.

4.1 Fallstudie A

4.1.1 Vorstellung des Unternehmens

In Fallstudie A werden der von einem international tätigen Biotechnologieunternehmen gelebte Absorptionsprozess und die diesen überlagernden Absorptionsbarrieren ausführlich beschrieben. Das untersuchte Unternehmen beschäftigte im Jahr 2012 ca. 1.300 Mitarbeiter in Deutschland an fünf Standorten. In seiner Branche gilt das Unternehmen als einer der globalen Markt- und Technologieführer. Sein Angebotsportfolio umfasst über 500 Produkte und Lösungen für die pharmazeutische Industrie, Diagnostik und akademische Forschung. Die dem Unternehmen zugeschriebene hohe Innovationskraft kommt u.a. in den über 2.000 Patenten und Lizenzen zum Ausdruck, über die das Unternehmen aktuell verfügt. Auch wurde das Unternehmen in der Vergangenheit bereits mehrfach für seine Innovationen und Innovationsprozesse ausgezeichnet.

Für die Erhebung der vorliegenden Fallstudie wurden drei Interviews mit einer Gesamtdauer von 220 Minuten geführt. Dabei wurden zunächst allgemeine Informationen zum Ablauf des Absorptionsprozesses erhoben und anschließend die in der Vergangenheit liegende Erzielung von Produkt- und Prozessinnovationen auf Basis aus anderen Industrien und der Scientific Community akquirierten, expliziten und taziten Wissens rekonstruiert. Hierfür wurden zwei in den beschriebenen Absorptionsprozess intensiv eingebundene Experten befragt:

- der **Director Innovation**, der als Leiter der Abteilung Innovation fungiert und
- eine **Innovation Managerin**, die in der Abteilung Innovation tätig ist, den Innovationsprozess steuert und ausgewählte Innovationsprojekte betreut.

Die in den Interviews gewonnenen Daten wurden durch die von den Interviewpartnern zur Verfügung gestellten, internen Dokumente und Präsentationen ergänzt. Darüber hinaus wurden öffentlich zugängliche Informationen in die Aufbereitung und Analyse der Fallstudie mit einbezogen. Hierbei handelt es sich vor allem um die Geschäftsberichte des Unternehmens der vergangenen 5 Jahre, Veröffentlichungen in Fachzeitschriften und Presse sowie den Internetauftritt des Unternehmens.

4.1.2 Beschreibung des Absorptionsprozesses

Organisatorisches Zentrum des in der Fallstudie beschriebenen Absorptionsprozesses ist die speziell zum Zweck der Erzielung disruptiver Innovationen auf Basis externen Wissens gegründete **Abteilung Innovation** bestehend aus dem Director Innovation und zwei Innovation Managern. In ihrer Gründung im Jahr 2009 sehen die Interviewpartner die Antwort des Unternehmens auf die zunehmende Produktkomplexität, sich ständig verändernde Märkte und die globale Verfügbarkeit neuen Wissens:

„Mittlerweile ist die Komplexität an Produkten so groß und wird ständig größer, die Märkte verändern sich, neue Technologien werden benötigt, sodass man dann immer mehr auf offene Innovationen eingehen muss und auch immer mehr erkennt, dass es intern vielleicht 700 oder 800 Leute in R&D gibt, weltweit aber das hundert oder millionenfache davon und das noch ungenutzte Potenziale sind.“⁵³⁹

Begleitet wurde der Aufbau der Abteilung durch die Gründung eines mit Hilfe einer IT-Kommunikationsplattform zusammengeschlossenen, **virtuellen Netzwerkes aus ca. 50 sogenannten „Innovationsunterstützern“**. Die dem Netzwerk angehörenden Mitarbeiter sind über die weltweiten Standorte des Unternehmens verteilt und in verschiedenen Funktionen wie Forschung und Entwicklung, Marketing, Vertrieb oder Produktion beheimatet, sodass *„alle Funktionen, alle Regionen abgebildet sind und man alle Mitarbeiter weltweit erreicht.“⁵⁴⁰* Ihre Aufgabe ist die Umwelt auf für das Unternehmen relevante Veränderungen und sich daraus ergebende Innovationsmöglichkeiten zu

⁵³⁹ Interviewpartner 1, 27.

⁵⁴⁰ Interviewpartner 1, 9.

beobachten, gezielt Informationen zu diesen zu beschaffen und das Unternehmen bei dem Erwerb externen Wissens zu unterstützen. Erfolg oder Misserfolg der Akquisition neuen, externen Wissens werden daher insbesondere durch die Auswahl der Mitglieder und deren Verhalten bestimmt. Gelingt es dem Unternehmen nicht für diese Aufgabe ein Netzwerk motivierter Mitarbeiter aufzubauen, in dem die verschiedenen Standorte und Funktionen abgebildet sind, steigt die Gefahr, dass wichtige Trends übersehen werden. Um dies zu verhindern, wurde in die Auswahl der Mitglieder signifikant Zeit investiert und auf Motivation und Zusammensetzung der Mitglieder geachtet, wie der Director Innovation erklärt:

„Also da bin ich durch die Welt gereist an die Standorte und habe dort dieses Konzept vorgestellt und dann gefragt wer möchte mitmachen. Und da habe ich auch ganz bewusst gesagt: ‚Es gibt keine finanziellen Inzentives oder so, sondern es ist eher der Vorteil ihr seid Mitglied dieses exklusiven Teams und könnt etwas mitgestalten, bewegen.‘ Das ist auch eine Hauptmotivation von Leuten. [...] Was da an Kräften freigesetzt wird, das bringt wesentlich mehr als wenn man nur sagt du kriegst zehn oder zwanzig Prozent mehr Bonus.“⁵⁴¹

„Es müssen Leute sein, die da Interesse haben und die sich auch mal unter der Dusche damit beschäftigen und nicht sagen: ‚Jetzt habe ich Freizeit‘, sondern eher ‚Das interessiert mich wirklich und da trenne ich nicht zwischen Arbeit und Freizeit, sondern das ist was, das ich spannend finde.‘ [...] Es gibt halt Leute, für die ist Hobby und Beruf identisch, zumindest in gewissen Segmenten, die interessieren sich für Sachen, die mit der Arbeit zu tun haben. Und das sind dann auch die Leute, die da mitmachen, das ist ein gutes Prozent der Mitarbeiter.“⁵⁴²

Ergänzt wurde dieser Bottom-up-Ansatz der Mitgliederauswahl durch einen Top-down-Ansatz. So hatten alle Mitglieder des Executive Committee die Möglichkeit, potenzielle Kandidaten für das Netzwerk vorzuschlagen von denen sie der Meinung sind, dass sie aufgrund ihrer Expertise, geistigen Haltung oder Vernetzung im Unternehmen in das Netzwerk gehören. Um eine ausgewogene Zusammensetzung des Netzwerkes dauerhaft zu gewährleisten, ist die Auswahl der Mitglieder als dynamischer Prozess angelegt, d.h.

⁵⁴¹ Interviewpartner 1, 95.

⁵⁴² Interviewpartner 1, 251.

aktuelle Mitglieder können das Netzwerk jederzeit verlassen oder neue dazukommen. Für ihre aktive Mitwirkung im Netzwerk haben die Mitarbeiter ca. fünf Prozent ihrer Arbeitszeit zur Verfügung.

Ein wichtiger Bestandteil der **Akquisition** ist das Beobachten der externen Wissensumwelt auf Veränderungen. Wie sie hierbei vorgehen, ist den jeweiligen Mitarbeitern selbst überlassen und kann unterschiedliche Formen annehmen. Zu den häufig zur Anwendung kommenden Akquisitionsroutinen gehören **Kongressbesuche** durch Mitarbeiter der Forschungsabteilung und die von der Marketingabteilung übernommene **Recherche in Fachpublikationen** wie die Interviewpartnerin erklärt:

„Wie die das machen, ist sehr unterschiedlich. Also z.B. Sales-Leute, bei denen geht es darum, direkt mit den Kunden zu sprechen. [...] Und andererseits gibt es R&D-Leute, die bei Kongressen immer von anderen Leuten etwas hören. Dann haben wir Leute vom Marketing, die gucken sich ständig Market Reports an und da findet man normalerweise auch neue Technologien oder neue Firmen, die ganz interessant sind. Und wir haben Leute von Operations und die können auch ganz interessante Infos liefern.“⁵⁴³

Eine wichtige Rolle spielen zudem die dem Netzwerk angehörenden Mitarbeiter aus dem Vertrieb, deren Aufgabe es ist bei ihren **Treffen mit dem Kunden** Wissen über relevante Veränderungen der Unternehmensumwelt zu akquirieren:

„Das ist eine Besonderheit von uns, dass wir nicht so sehr als Verkäufer auftreten, sondern uns mehr als Berater vom Kunden verstehen. Deshalb sind das dann auch promovierte Molekular-Biologen, die auf Augenhöhe mit dem Kunden sprechen und dadurch halt mitkriegen, was sind so die Trends in diesem Gebiet.“⁵⁴⁴

Durch die Ausübung dieser Akquisitionsroutinen und -praktiken fungieren die Innovationsunterstützer und -manager als klassische **Gatekeeper**. Ihnen ist es ihrer Rolle entsprechend auch vorbehalten, neue Ideen in das für die interne Verbreitung der Ideen genutzte IT-System einzutragen. Das heißt jedoch nicht, dass in das System keine Ideen anderer, nicht mit Zugang zum IT-System ausgestatteter Mitarbeiter gelangen können.

⁵⁴³ Interviewpartnerin 8, 37.

⁵⁴⁴ Interviewpartner 1, 59.

Diese müssen sich dafür jedoch an einen der Innovationsunterstützer wenden, der sie anschließend bei der Recherche unterstützt:

„Dieser hilft dann erst einmal die richtigen Infos für die Idee zu sammeln, damit die Idee dann auch mit ausreichend Infos in das System kommen und nicht nur als ein Satz“⁵⁴⁵

Damit ist bereits auf die zweite bei der Akquisition durch die Gatekeeper zu bewältigende Aufgabe verwiesen: das gezielte Sammeln von Informationen. Ist der Wissensbedarf bereits konkreter, etwa weil im Rahmen der Umweltbeobachtung interessante Trends identifiziert wurden oder aber bei der Analyse neu aufgenommener Informationen deutlich geworden ist, dass das intern vorhandene Wissen für das Entwickeln einer disruptiven Innovation noch nicht ausreichend ist, ist es die Aufgabe der Innovationsmanager extern zusätzliche Informationen zu beschaffen. Vor allem die **Befragung externer Wissensträger** spielt hierbei eine wichtige Rolle, wie folgendes Zitat verdeutlicht:

„Gerade für disruptive [Innovationen] ist es [die Befragung von externen Experten] besonders wichtig, also weil es eben weg ist vom bestehenden Geschäft. Und wir haben da auch erste Workshops gemacht, wo wir eben Potenziale, neue Möglichkeiten anschauen und da kommen dann Leute, die vielleicht Kenntnisse über neue Vertriebskanäle haben [...]. Das ist also eher eine bunte Mischung. Da gab es dann Leute, die schon einmal in einem ähnlichen Umfeld ein eigenes Geschäft aufgebaut haben oder da gearbeitet haben, das ist dann über Unis hinausgehend.“⁵⁴⁶

Ein weiteres Mittel gezielt externes Wissen zu akquirieren, ist die von den beiden Innovationsmanagern regelmäßig verfolgte Strategie, **Workshops mit externer Beteiligung zu organisieren**, in denen die externen Wissensträger ihr Wissen nicht nur zur Verfügung stellen, sondern im Zuge der Interaktion mit den Mitarbeitern des Unternehmens bereits kreative Anschlüsse zum internen Wissen gebildet und Konzepte gemeinsam erarbeitet und konkretisiert werden.

⁵⁴⁵ Interviewpartnerin 8, 23.

⁵⁴⁶ Interviewpartner 1, 79.

Ist es hingegen nicht möglich Wissen einfach aus der Umwelt zu übernehmen und zu kopieren, kommen im Unternehmen Akquisitionsroutinen und -praktiken zum Einsatz, die auf den Erwerb neuen, externen Wissen gerichtet sind. Hierzu zählen allen voran der **Erwerb von Marktstudien und Forschungsergebnissen** sowie zwei auf den Wissenserwerb gerichtete Personalmaßnahmen: das **Einstellen externer Mitarbeiter** und das **Entleihen von Personal** aus der Pharmabranche. Ebenfalls auf den Erwerb neuen, externen Wissens gerichtet, ist das **Eingehen ausgewählter Kooperationen** mit Universitäten, in der Grundlagenforschung tätigen Forschungsinstituten und anderen Unternehmen. Solche Kooperationen zieht das Unternehmen vor allem dann in Betracht, wenn intern nicht genügend Kenntnisse vorhanden sind, um eine Idee eigenständig umzusetzen, wie die Innovation Managerin an einem Beispiel erklärt:

„Ich hatte dann ein zweites Projekt, wo wir dann auch ein Produkt hatten. Also nicht hatten, sondern wir waren dabei ein Produkt zu entwickeln, wir hatten eine ganz bestimmte Idee, wie es aussehen soll, was es machen soll etc. Das, was uns fehlte, waren Kenntnisse. Wir hatten nur eine Person in der Firma, die sich gut auskannte, die schon ein Projekt gemacht hatte, an einer Uni. Aber der Markt, der war ganz neu. Was ganz Neues, das die Firma noch nie gemacht hat. Und was da wichtig war, war eine Partnerschaft hinzukriegen mit einer Firma, die sich da gut auskennt. Und wir haben dann eine Firma gefunden, die relativ klein war [...] und da haben wir dann angeboten in diesem Bereich zusammen zu arbeiten.“⁵⁴⁷

Um Kooperation mit Forschungseinrichtungen gezielt zu fördern, unterhält das Unternehmen ein spezielles „**Academic Advisory Board**“ dessen Mitglieder, ausgewählte Professoren und Forscher, das Unternehmen zu interessanten Kooperationsmöglichkeiten beraten und Kontakte vermitteln. Um den Wissenserwerb und Kooperationen zu fördern, bietet die Homepage des Unternehmens anderen Unternehmen und Forschungseinrichtungen zudem die Möglichkeit direkt Kontakt zu einem der Innovationsmanager aufzunehmen und diesem neue Technologien oder Forschungsergebnisse zum Kauf anzubieten. Von der Möglichkeit wird jährlich immerhin 300- bis 350-mal Gebrauch gemacht.

⁵⁴⁷ Interviewpartnerin 8, 71.

Die **Assimilation** des extern akquirierten Wissens beginnt mit dem Eintrag der Idee durch einen der Gatekeeper in die dafür vorgesehene **Eingabemaske der Web 2.0 Plattform**, die die Innovationsunterstützer miteinander vernetzt. Das speziell an die Bedürfnisse des Unternehmens angepasste IT-System zeichnet sich durch seine Vielzahl an Funktionalitäten aus, weshalb es im Rahmen der Absorption verschiedene Funktionen übernehmen kann. Trägt einer der Mitarbeiter eine Idee ein, werden zunächst alle anderen Mitarbeiter mit Zugang zur Plattform, d.h. die anderen Innovationsunterstützer, die für den Gesamtprozess verantwortlichen Innovationsmanager und der Director Innovation sowie ausgewählte Top-Manager inklusive des CEO automatisch über den neuen Eintrag informiert.

Gleichzeitig wird mit der Information der Netzwerkmitglieder der den weiteren Analyse-, Kombinations- und Selektionsbemühungen des Unternehmens zugrunde liegende **Stage-Gate-Prozess** in Gang gesetzt. Grundlage des Prozesses ist eine vorgegebene Abfolge von drei Phasen – Ideenphase, Anreicherungsphase und Lösungsphase – in deren Rahmen das extern gewonnene Wissen assimiliert, transformiert und, bei erfolgreichem Durchlaufen der letzten Phase, die auf dem extern akquirierten Wissen fußende Idee bis zur Umsetzungsfähigkeit geformt wird. Abschluss jeder Phase bildet ein Gate-Meeting, in dessen Verlauf die Entscheidung getroffen wird, ob und in welcher Form Ideen weiter verfolgt werden sollen. Die drei Phasen lassen sich grob den Prozessen der Assimilation, Transformation und Exploitation zuordnen (vgl. Abbildung 16).

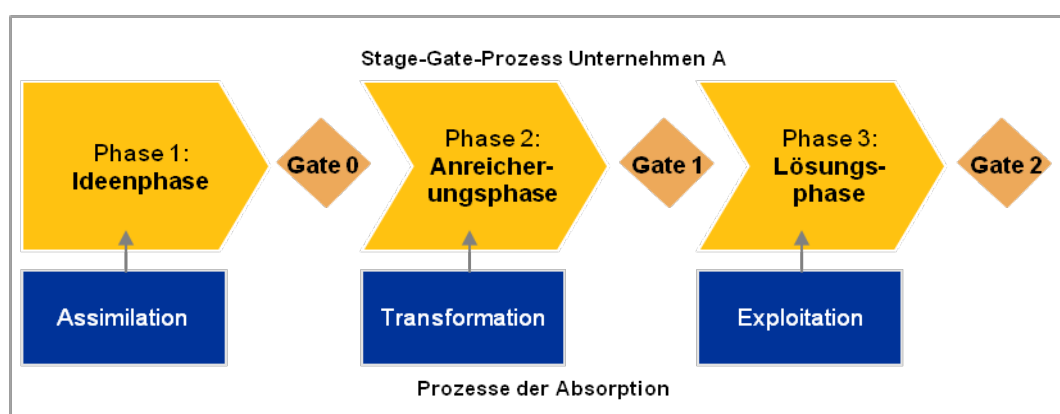


Abbildung 16: Stage-Gate-Prozess Unternehmen A

Die erste Phase des Stage-Gate-Prozesses, in deren Rahmen das externe Wissen analysiert und interpretiert wird, die **wenige Wochen dauernde Ideenphase**, startet im Moment der Information der Mitarbeiter durch die IT-Plattform. Ab diesem Moment können die Mitglieder des Netzwerkes die Idee in einem **hierarchiefreien Diskussionsthread** kommentieren und „anreichern“, d.h. „sagen, wie könnte man das groß machen“⁵⁴⁸. Primäres Ziel der Diskussion zu diesem Zeitpunkt ist es daher nicht Ideen auszulesen, sondern ergebnisoffen vorzugehen und Meinungen über die Gültigkeit des extern akquirierten Wissens und seine Brauchbarkeit für die Erstellung von Innovationen sowie potenzielle Einsatzorte auszutauschen:

„Und dann, nachdem das jemand eingetragen hat, dann bekommen alle eine Email, automatisch, da ist eine neue Idee, guckt euch das an. Die gehen dann rein und, gucken sich das an und können dann dazu bloggen. Also erst einmal eine allgemeine Diskussion führen, ohne Beschränkung, ganz einfach die Meinung reinsetzen.“⁵⁴⁹

„Diese Ideen werden erste einmal von unserem Netzwerk bewertet. [...] Die haben sich die Ideen angeguckt und die haben nicht sofort gesagt: ‚Das passt nicht zu der Firma‘, sondern die haben sich Gedanken gemacht, wie könnte das zu der Firma passen, was könnte man damit anfangen.“⁵⁵⁰

Die Vorteile dieser Form der webbasierten **Zusammenarbeit in einer virtuellen Community** sehen die Interviewpartner neben der Möglichkeit standortunabhängig miteinander zu kommunizieren vor allem in der „Hierarchiefreiheit“ der Plattform, der Möglichkeit überraschende Anschlüsse zu der internen Wissensbasis zu generieren sowie der Visibilität der Mitarbeiter vor dem Top-Management des Unternehmens und der daraus resultierenden Motivation:

„Das ist ein Diskussionsthread und das Schöne ist, der ist hierarchiefrei, d.h. da sind sowohl junge Scientists drin als auch unser CEO. Sonst wären da ja oft mehrere Ebenen dazwischen, sodass oft Dinge auch weggefiltert werden können und so hat halt jemand, der eine ganz pfiffige Idee hat die Möglichkeit da auch direkt visible zu sein und als

⁵⁴⁸ Interviewpartner 1, 83.

⁵⁴⁹ Interviewpartnerin 8, 41.

⁵⁵⁰ Interviewpartnerin 8, 19.

kreativer Kopf wahrgenommen zu werden, auch über das eigene direkte Umfeld des eigenen Vorgesetzten hinaus, was ich auch als große Chance sehe. [...] Und oft, denke ich, profitiert man von diesen Überraschungen, dass jemand etwas dazu sagen kann von dem man es nie erwartet hätte, weil er jetzt vielleicht etwas ganz anderes macht, aber irgendwie aus früherer Zeit Kenntnisse hat, die da sehr hilfreich sind. ⁵⁵¹

Gleichzeitig übernimmt der Diskussionsthread wichtige Aufgaben der Dokumentation. Alle gemachten Kommentare und zusammengetragenen Dokumente werden gespeichert und können jederzeit eingesehen werden.

Abschluss der Ideenphase ist das **Gate-0-Meeting**, in dem jede Idee in einer Kurzpräsentation mit anschließender Fragemöglichkeit vorgestellt wird. Teilnehmer des Gate-0-Meetings sind der Director Innovation, die Innovationsmanager, an dem Thema besonders interessierte Innovationsunterstützer sowie vor dem Hintergrund der Idee ausgewählte Experten aus anderen Bereichen des Unternehmens. Ihre Aufgabe ist es zu entscheiden, wie mit der Idee weiter verfahren wird. **Drei Optionen** kommen in Betracht:

1. Die Idee passiert das Gate-0-Meeting und wird in Phase 2 weiter verfolgt.
2. Die Idee passiert das Gate-0-Meeting nicht und wird verworfen.
3. Die Idee passiert das Gate-0-Meeting nicht, wird jedoch an eine andere Abteilung des Unternehmens weitergegeben, die dann darüber entscheiden kann, ob und inwiefern die Idee aufgegriffen und weiterverfolgt wird.

Die Entscheidung, welchen Weg eine Idee einschlägt, treffen die Teilnehmer des Meetings anhand einer **Handvoll grundlegender Fragen**: Ist ein Kundennutzen erkennbar? Passt die Innovation in den strategischen Korridor des Unternehmens? Wie lange dauert es die Innovation an den Markt zu bringen? Darüber hinaus werden bereits erste Abschätzungen des Potenzials vorgenommen, indem jede Idee entlang **definierter qualitativer Kriterien** wie Strategic Fit, Cultural Fit, erwarteter Kundennutzen, Time-to-Market und Patentpotenzial auf einer Skala von niedrig, mittel bis hoch bewertet wird. Eine Einschätzung des finanziellen Potentials und der Vergleich unterschiedlicher Ideen anhand quantitativer Größen finden hingegen nicht statt. Stattdessen geht es zunächst

⁵⁵¹ Interviewpartner 1, 87.

darum ein erstes Gefühl zu entwickeln, ob das Thema für das Unternehmen interessant ist und weitere Recherchen lohnenswert erscheinen:

„Es ging dabei nicht darum genaue Zahlen zu haben, sondern eher so ein Gefühl: ‚Das könnte interessant sein, das könnte groß sein, wir sollten das weiter recherchieren.‘“⁵⁵²

„Das Ziel ist insofern ergebnisoffen, dass man sagt eine Entscheidung herbeizuführen. Also es ist nicht das Ziel alles durchzukriegen, sondern eine möglichst gute Entscheidungsgrundlage zu haben: Macht das Sinn oder macht das keinen Sinn?“⁵⁵³

Trotzdem orientiert sich die Selektion an der Maxime *„kill early, kill cheaply“⁵⁵⁴*. So wird ein Großteil der vorgetragenen Ideen bereits im Gate-0-Meeting entweder verworfen (Option 2) oder aber in andere Abteilungen des Unternehmens übergeben (Option 3). Letzteres geschieht immer dann, wenn im Unternehmen bereits dedizierte Teams oder Abteilungen mit der Entwicklung oder Implementierung einer ähnlichen Innovation beschäftigt sind und die Gefahr besteht Doppelstrukturen aufzubauen, wie der Director Innovation erklärt:

„Wenn wir z.B. gesagt haben, das geht jetzt sehr stark in die Richtung von Portfolio Team Y, dann macht es keinen Sinn, dass wir uns noch einmal extra damit beschäftigen, denn die Marktkennntnis ist dort bei denen und wir haben es dann dort vorgestellt, so dass die entscheiden konnten, machen wir es weiter oder nicht. Weil wir bewusst keine Doppelstruktur aufbauen wollten, sondern nur für die Dinge, mit denen beschäftigen wir uns, wo wir sagen, sie haben a) großes Potenzial und b) gehören nicht in eines der bestehenden Portfolio Teams.“⁵⁵⁵

Um Transparenz über die getroffenen Entscheidungen herzustellen, werden alle in den Gate-Meetings erzielten **Ergebnisse schriftlich festgehalten** und an die Mitglieder des Netzwerkes sowie den Forschungsvorstand des Unternehmens und seinen CEO per Email versandt. Darüber hinaus nutzt der Director Innovation bereits während der Ideenentwicklung gezielte **Einzelgespräche mit den Entscheidern** des Unternehmens,

⁵⁵² Interviewpartnerin 8, 29.

⁵⁵³ Interviewpartner 1, 165.

⁵⁵⁴ Interviewpartner 1, 315.

⁵⁵⁵ Interviewpartner 1, 103.

um sicherzustellen, dass nicht an den Bedürfnissen des Unternehmens vorbeientwickelt wird oder aber bereits ähnliche Initiativen in anderen Abteilungen des Unternehmens vorangetrieben werden. Ist das akquirierte Wissen oder die daraus resultierenden Initiativen von Relevanz für die gesamte Belegschaft, greift das Unternehmen bei seiner Übermittlung zudem auf weitere Formen der Kommunikation zurück. Geht es etwa um langfristige Themen mit hoher Priorität, z.B. wenn Kooperationen aufgebaut werden sollen, um das vorhandene Technologie-Portfolio nachhaltig zu stärken, werden die Mitarbeiter per „**Corporate Email**“, **Newsletter**, **Intranet** und **Mitarbeiterzeitschrift** ausführlich über Hintergrund und Konsequenzen der Kooperation informiert. Besonders erklärungsbedürftige Entwicklungen werden zudem zum Thema sogenannter „**Straight Talks**“ gemacht in denen ein Mitglied des Top-Managements über aktuelle Entwicklungen informiert und anschließend für Fragen der Mitarbeiter zur Verfügung steht.

Fällt im Gate-0-Meeting die Entscheidung, eine der Ideen weiter zu verfolgen (Option 1), wird die Idee als „Beyond Idee“ gekennzeichnet. Die im Normalfall **wenige Monate dauernde Anreicherungsphase**, deren zentraler Bestandteil die **Transformation** des extern akquirierten Wissens ist, beginnt. Ziel dieser Phase ist die Idee „*so groß wie möglich zu machen*“⁵⁵⁶, ohne dabei bereits an die konkrete Umsetzung der Idee im Unternehmen zu denken. Hauptverantwortlich für das Gelingen dieses Vorhabens sind die Innovationsmanager. Ihre Aufgabe besteht dabei darin, die oft noch generischen Ideen zu konkretisieren, so dass mit der Idee verbundene potenzielle Produkt- und/oder Prozessinnovationen soweit möglich beschrieben und alternative Verwendungsmöglichkeiten aufgezeigt werden.

„Wenn eine Idee dann als ‚Beyond Idee‘ bezeichnet wurde in diesem Gate-0-Meeting, dann ist sie auf unserem Tisch gelandet. [...] Und dann war es unsere Aufgabe, die Idee zu nehmen und die Recherche zu machen: Wie sieht der Markt aus? Gibt es etwas zu finden? Gibt es Market Reports? Was sagen Kunden dazu? Was müsste die Firma eigentlich machen, um überhaupt eine Rolle in diesem Markt zu spielen? Wer innerhalb der Firma hat Kenntnisse über diesen Markt oder diese Technologie?“⁵⁵⁷

⁵⁵⁶ Interviewpartner 1, 83.

⁵⁵⁷ Interviewpartnerin 8, 29.

Unterstützung bei der Konkretisierung der Ideen erhält der Innovationsmanager durch **interne und externe Experten**, die der Innovationsmanager selbst zusammenstellt. In diesem Zusammenhang fungiert der **Innovationsmanager als interner „Katalysatorpunkt“**⁵⁵⁸ bzw. Koordinator mit der Aufgabe für die Konkretisierung geeignete interne Wissensträger zu identifizieren sowie etwaige unternehmensinterne Wissenslücken durch das gezielte Hereinholen externer Experten zu schließen. Eine Aufgabe, die der Director Innovation wie folgt beschreibt:

*„Gucken, wer kann etwas dazu beitragen, was für Expertisen braucht man, braucht man Software-Expertise, die wir nicht im Haus haben oder andere Dinge und wen haben wir vielleicht im Haus, der sich bereits mit etwas Ähnlichem beschäftigt hat? Und die dann eben zusammen zu bringen, um dann etwas mehr Fleisch an den Knochen zu geben.“*⁵⁵⁹

Bei der Auswahl der Experten wird der Innovationsmanager von den Mitgliedern des Innovationsnetzwerkes unterstützt, indem diese auf in Frage kommende Experten verweisen oder selbst als solche zur Verfügung stehen:

*„Bei mir ist eine Idee bis dahin gekommen [...], da war es recht einfach die Infos zu liefern. [...] Ich glaube, was interessant war von den Infos her, dass ich sehr viele Interviews gemacht habe, also Interviews mit Kunden, Forschern in der Akademie, Forscher in Pharma, Forscher in Krankenhäusern etc., um zu gucken, ob sie überhaupt glauben, dass das was werden kann.“*⁵⁶⁰

Aufgabe der so zusammengestellten Expertengruppe ist die Analyse des extern akquirierten Wissens sowie dessen Kombination mit der internen Wissensbasis im Zuge der **Durchführung individueller Analysen und gemeinsamer Meetings** zur Konkretisierung der Ideen. Dabei bedient sich das Team in der Regel bewährter Tools der strategischen Analyse, wie der gezielten Untersuchung von Hauptrisikofaktoren auf Ansatzpunkte zu deren Minimierung oder der Analyse eines morphologischen Kastens, bei der untersucht wird, an welchen Stellschrauben gedreht werden muss, damit der maximale

⁵⁵⁸ Interviewpartner 1, 141.

⁵⁵⁹ Interviewpartner 1, 83.

⁵⁶⁰ Interviewpartnerin 8, 93.

Effekt erzielt wird. Die so entstehenden Innovationsideen werden im nächsten Schritt in einem 1,5 tägigen **Workshops** zur Diskussion gestellt, ihr Potenzial bewertet und weiter ausgearbeitet. Abschluss des Workshops bildet die Vorstellung der erarbeiteten Konzepte vor einem aus externen Experten formierten **Investors-Panel**, dessen Aufgabe es ist die erzielten Ergebnisse noch einmal kritisch zu hinterfragen und schließlich in einer fiktiven Abstimmung darüber zu befinden, ob und in welche Konzepte sie investieren würden. Nur die aus Sicht der Experten vielversprechendsten Ideen werden anschließend im Gate-1-Meeting präsentiert.

Erreicht eine Idee das **Gate-1-Meeting** werden im Vergleich zum Gate-0-Meeting bereits deutlich schärfere Auswahlkriterien angelegt:

„Die [Kriterien] werden immer spezifischer, also dass der Anspruch immer weiter ansteigt und die Konkretheit und die Anforderungen an Zahlen werden dann immer spezifischer und immer quantitativer, d.h. man geht von der qualitativen Abschätzung immer mehr in den quantitativen Bereich und braucht auch immer mehr belastbares Material.“⁵⁶¹

So muss aus der Vorstellung der Idee vor dem Director Innovation sowie den anwesenden Innovationsunterstützern durch den Innovationsmanager deutlich werden, dass die mit der Idee verbundene Innovation das Potenzial hat neue Umsätze zu generieren oder vorhandene Kosten in signifikanter Größe zu sparen. Damit die Teilnehmer des Meetings dies beurteilen können, ist es die Aufgabe des Innovationsmanagers für das Meeting neben dem Konzept auch eine genaue **Markteinschätzung** zu treffen, wie die interviewte Innovation Managerin an einem Beispiel erklärt:

„Also die Infos, die ich liefern musste waren nicht ein Business Case aber auf jeden Fall eine Einschätzung, wie sieht der Markt aus, wie könnte man den Markt größer machen, wie sieht die Wettbewerbslandschaft aus, wie sieht es mit Intellectual Property aus. Also diese ganzen Sachen, die man erst einmal betrachten muss, bevor man sagt: ‚Da wollen wir rein.‘“⁵⁶²

⁵⁶¹ Interviewpartner 1, 169.

⁵⁶² Interviewpartnerin 8, 91.

Darüber hinaus wird auch im Gate-1-Meeting noch einmal die **Übereinstimmung zwischen Idee und Kultur sowie strategischer Ausrichtung** des Unternehmens überprüft:

„Wir haben eine bestimmte Kultur, wir haben eine strategische Richtung und da sollte es schließlich auch reinpassen.“⁵⁶³

Letzte Phase des dem eigentlichen Rollout von Innovationen vorgeschalteten Stage-Gate-Prozesses ist die **sechs bis zwölf Monate dauernde Lösungsphase**, in deren Rahmen die kommerzielle Nutzung des akquirierten, assimilierten und transformierten Wissens vorbereitet wird. Ziel dieser Phase ist die im Zuge des Gate-1-Meetings für die spätere Implementierung ausgewählten Konzepte „umsetzungsreif“ vorzubereiten, d.h. die Produkt- oder Prozessinnovation detailliert zu beschreiben, einen konkreten Business Case zu erstellen und die für deren Erreichen notwendigen Veränderungen zu definieren und in einem Projektplan schriftlich festzuhalten. Teil der Lösungsphase können unter anderem auch gezielte Verhandlungen mit potenziellen Kooperationspartnern sein, deren Technologie oder Wissen für die Umsetzung genutzt werden soll:

„Also wenn es weiter gegangen ist, die Idee, dann war es meine Aufgabe oder die meines Kollegen, wirklich mal Solutions für die Idee zu finden. Also davor haben wir uns überhaupt gar keine Gedanken gemacht über Solutions, sondern es ging wirklich nur um Potenzial. Danach war es dann, was brauchen die Einheiten, was für Produkte müssten wir entwickeln, was für Produkte könnte man einkaufen, gibt es schon Firmen, die das machen, was machen die ganz genau? Partnerschaften aufsetzen, das habe ich auch sehr oft gemacht, damit man nach dieser Phase auch einen Business Case aufsetzen kann.“⁵⁶⁴

Übernommen wird die Erarbeitung des Rollout-Konzeptes von einem durch einen der beiden Innovationsmanager geleitetes, **funktionsübergreifendes „Lösungsteam“**. Der Einsatz des funktionsübergreifenden Teams soll sicherstellen, dass alle vom Rollout betroffenen Bereiche in die Ausarbeitung des Rollout-Konzeptes eingebunden sind. Die Auswahl der Teammitglieder ist daher eine besondere Herausforderung, wie folgendes Zitat belegt:

⁵⁶³ Interviewpartnerin 8, 31.

⁵⁶⁴ Interviewpartnerin 8, 33.

„Das war nicht einfach so ein Team zu finden. Weil es kann nicht zu groß sein. Big Teams are inefficient teams. Und in dem Sinne war es sehr wichtig Leute zu finden, die nicht nur Kenntnisse hatten, sondern auch Leute, die ihr eigenes Netzwerk hatten, um so mehr Infos reinzuholen.“⁵⁶⁵

Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass die aus dem Netzwerk der Innovationsunterstützer ausgewählten Mitglieder des „Lösungsteams“ für die Ausarbeitung der Idee keine zusätzlichen Ressourcen zur Verfügung gestellt bekommen, sondern nach wie vor nur fünf Prozent ihrer Arbeitszeit zur Verfügung haben. Sieht der Innovationsmanager die Ziele der Lösungsfindungsphase erreicht, ist es seine Aufgabe in Absprache mit dem Director of Innovation das **Gate-2-Meeting** vorzubereiten, in dem darüber entschieden wird, ob es zum tatsächlichen Rollout der Innovation durch das Unternehmen kommt. Grundlage dieser Entscheidung ist der durch das „Lösungsteam“ erarbeitete Business Case, der den im Gate-2-Meeting anwesenden Mitgliedern des „**Project Management Councils**“, dem höchsten Steuerungsgremium für Projekte innerhalb des Unternehmens, vorgestellt wird. Ihnen obliegt die endgültige Entscheidung, ob die für den Rollout notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen tatsächlich freigegeben werden. Fällt im Gate-2-Meeting die Entscheidung, eines der von den Lösungsfindungsteams ausgearbeiteten Konzepte tatsächlich umzusetzen, ist der Absorptionsprozess beendet. Die Idee ist „umsetzungsreif“ und bekommt vom Executive Committee als solche den Status eines offiziellen Projektes verliehen, erhält eine Projektnummer und bekommt die für die Umsetzung notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen zugeteilt. Von diesem Zeitpunkt an durchläuft das Projekt den für das Unternehmen typischen Projektmanagementprozess. Dabei ist vorgesehen, dass der Innovationsmanager selbst entscheiden kann, ob er an diesem Punkt des Prozesses selbst die Rolle des für die Implementierung verantwortlichen Projektleiters übernimmt und damit in eine andere Abteilung des Unternehmens wechselt oder in der Abteilung Innovation verbleibt.

Um das im Zuge des beschriebenen Absorptionsprozesses entstehende Wissen zu organisieren, verfügt das Unternehmen über eine Vielzahl IT-basierter Systeme, die der Organisation des Wissens dienen. Zu nennen ist hier zunächst die sogenannte „**Trend**

⁵⁶⁵ Interviewpartnerin 8, 25.

Roadmap“, eine Datenbank, in die alle für das Unternehmen relevanten Trends und die Ergebnisse der durch Marketing vorgenommenen Auswertungen von Fachpublikationen und Konferenzbeiträgen festgehalten werden. Zudem wird das bei der Analyse, Kombination und Selektion generierte Wissen für die verschiedenen Meetings, Workshops und Gate-Meetings stets dokumentiert. Hierzu erstellt der Innovationsmanager für jedes Meeting eine **Präsentation**, die den aktuellen Status der Diskussion widerspiegelt. Diese und weitere bei der Absorption neuen, externen Wissens entstehende Präsentationen, Dokumente oder in Datenblätter festgehaltene Kennzahlen oder Business Cases werden anschließend durch einen Mitarbeiter katalogisiert und im zentralen Wissensmanagement-System des Unternehmens abgelegt, sodass jederzeit auf sie zurückgegriffen werden kann. Ebenfalls dokumentiert und abgelegt, werden die aus der Projektbearbeitung gezogenen „**learning points**“. Hierzu werden bei der Projektbearbeitung auftretende Probleme oder die Gründe für ihr Scheitern an einem der Stage-Gates in speziell hierfür vorgesehenen **Reflektionstreffen** zunächst diskutiert und anschließend dokumentiert und im Wissensmanagement abgelegt. Potenzielle Gründe für das Scheitern von Projekten sind unter anderem in den Absorptionsprozess überlagernden Barrieren zu sehen. Bei der Datenanalyse konnten sowohl auf die strukturellen Rahmenbedingungen zurückgehende Barrieren als auch kulturelle Absorptionsbarrieren ausgemacht werden. Ihre Beschreibung ist Inhalt der folgenden Kapitel.

4.1.3 Ermittelte Absorptionsbarrieren

4.1.3.1 Strukturelle Absorptionsbarrieren

Die größten auf die strukturellen Bedingungen des Absorptionsprozess zurückzuführenden Hindernisse und Barrieren resultieren bei Fallunternehmen A aus fehlerhafter und/oder fehlender interner Kommunikation, Problemen bei der Identifikation interner Wissensträger und dem permanenten Autonomie- und Zeitmangel an der Absorption beteiligter Mitarbeiter. **Kommunikationsmängel** machen sich im Unternehmen vor allem dadurch bemerkbar, dass bei der Assimilation und Transformation wichtige, negative Informationen nicht von einer Hierarchieebene auf die nächst höher gelegene Ebene weitergegeben werden. Im Extremfall können solche Kommunikationsmängel dazu füh-

ren, dass im Zuge der Analyse oder Selektion sub-optimale Entscheidungen getroffen und eigentlich längst aussichtslose Projekte weiterverfolgt werden.

Als weitere Herausforderung beschreiben die Interviewpartner die erfolgreiche **Identifikation interner Wissensträger** durch den Innovationsmanager im Rahmen der Anreicherungs- und Lösungsfindungsphase, in denen das externe Wissen assimiliert, transformiert und genutzt wird. Negative Auswirkungen auf den Absorptionsprozess entfaltet die Barriere vor allem dann, wenn die fehlende Identifikation dazu führt, dass für die erfolgreiche Assimilation, Transformation oder Exploitation neuen, externen Wissens zur Verfügung stehende Wissensressourcen nicht genutzt werden, weil Wissens- oder Entscheidungsträger unerkannt bleiben und nicht in den Absorptionsprozess einbezogen werden oder es zu einer unnötigen Verdoppelung von Prozessen innerhalb des Unternehmens kommt. Um dem Problem Herr zu werden, arbeitet das Unternehmen aktuell intensiv am Aufbau sogenannter „Yellow Pages“, einer mit Such- und Kontaktfunktion ausgestatteten Intranetdatenbank, auf der jeder Mitarbeiter ein eignes Profil erhält, in dem festgehalten wird, woran der Mitarbeiter arbeitet, welche Projekterfahrung er besitzt, an was für Produktentwicklungen er beteiligt war und über welche Kontakte zu anderen Forschungseinheiten er verfügt.

Ebenfalls struktureller Natur ist der von den Interviewpartnern als kritisch wahrgenommene **Autonomie- und Zeitmangel** der Innovationsunterstützer, die nicht Vollzeit für Innovationsprojekte zur Verfügung stehen, deren aktive Mitarbeit bei der Assimilation, Transformation und Exploitation externen Wissens im Zuge der Anreicherungs- und Lösungsphase jedoch gefordert ist. So musste eine vielversprechende Innovation kurz vor ihrem Rollout aufgegeben werden, weil der für die Umsetzung verantwortliche Mitarbeiter eine neue Stelle mit weniger Freiräumen bekam.

Darüber hinaus beklagten die interviewten Experten die **fehlende Fokussierung** des Unternehmens auf bestimmte Suchfelder bei der Akquisition sowie die **Unvereinbarkeit kernferner Innovationen mit den Prozessen des Kerngeschäfts**, die vor allem die Exploitation neuen, externen Wissens erschwert. Tabelle 6 fasst die identifizierten, strukturellen Absorptionsbarrieren noch einmal zusammen, ordnet ihnen aus den Inter-

views entnommene Beispielzitate sowie die betroffenen Absorptionsprozesse zu.

| Barrieren | Beispielzitate aus der Fallstudie | Betroffene Absorptionsprozesse |
|--|---|--|
| Kommunikationsmängel | <p>„Wir haben ganz viele verschiedene Schichten, so Hierarchie-Strukturen, und jedes Mal wenn Infos von einer Schicht auf die andere kommen, dann wird was raus gefiltert und es sind nur ganz, ganz wenige Sachen, die bis nach ganz oben kommen.“ (Interviewpartnerin 8, 175)</p> <p>„Manchmal bin ich nicht davon überzeugt, dass Infos von unten nach oben kommen.“ (Interviewpartnerin 8, 171)</p> <p>„Als ich versucht habe überhaupt eine Implementierung hinzubekommen, das Projekt aufzusetzen, [...] was ich da gesehen habe ist, Kommunikation ist wahnsinnig schwierig.“ (Interviewpartnerin 8, 79)</p> | Assimilation, Transformation |
| Probleme bei der Identifikation interner Wissensträger | <p>„Wir haben ja einen Menge an Kenntnissen in der Firma, weil wir halt so große sind, und es passiert sehr oft, dass wir überhaupt nichts davon wissen.“ (Interviewpartnerin 8, 3/29)</p> <p>„Aber zu wissen, wer innerhalb der Firma was macht, unheimlich schwierig.“ (Interviewpartnerin 8, 147)</p> <p>„Wenn man so groß ist, ist es sehr schwierig zu wissen, wer macht was innerhalb der Firma, wer könnte Input beitragen und dann diese Leute zusammen zu bringen“ (Interviewpartnerin 8, 39)</p> | Assimilation, Transformation, Exploitation |
| Autonomie- und Zeitmangel | <p>„Die Leute bei uns arbeiten wahnsinnig viel. Das ist wahrscheinlich nicht nur bei uns so, aber ich bin immer erstaunt, wie lange die Leute arbeiten, wie viele Projekte sie betreuen, wie viel sie zu tun haben. Das heißt, dass wenn ich eine Email an jemanden schicke und sage: ‚Kannst du mir bitte helfen?‘, dann kann es Wochen dauern bis ich irgendein Feedback bekomme. Das war schwierig, weil für mich war es natürlich wichtig, dass ich die Infos sobald wie möglich bekomme und das kam dann nicht.“ (Interviewpartnerin 8, 81)</p> <p>„Die Person in der Firma, die sich damit gut auskannte, die hat ihre Stelle verloren, er ist immer noch hier, aber er durfte das Projekt nicht weitermachen. Und ohne jemanden in der Firma, der sich damit auskennt und der das Produkt dann auch innerhalb der Firma entwickelt, das ging nicht.“ (Interviewpartner 8, 115)</p> | Assimilation, Transformation, Exploitation |
| Fehlende Fokussierung | <p>„Das ist ein Manko, dass wir uns bemüht haben eine Korridor zu erhalten, dass wir letztlich aber sehr hohe Freiheiten hatte und nicht ein bestimmtes Suchfeld.“ (Interviewpartner 1, 297)</p> <p>„Eine Priorisierung zu sagen in den nächsten 5 Jahren, da ist dieses Gebiet oder diese Trends, die sind da im Fokus das hilft Ressourcen zu bündeln, [...], aber das gibt es hier nicht.“ (Interviewpartner 1, 301)</p> | Akquisition |
| Unvereinbarkeit mit dem Kerngeschäft | <p>„Die Implementierung einer Idee ist anders als die Implementierung einer anderen Idee. [...] Und zweitens, hat man da dann Ideen, die überhaupt nicht reinpassen in unser Core-Business. Und unsere Prozesse, die sind auf unser Core-Business aufgesetzt, das würde daher nicht passen.“ (Interviewpartnerin 8, 109)</p> | Exploitation |

Tabelle 6: Strukturelle Absorptionsbarrieren und Beispielzitate

4.1.3.2 Kulturelle Absorptionsbarrieren

Neben den beschriebenen, strukturellen Barrieren konnten in Fallunternehmen A eine Reihe auf die kulturelle Sozialisation der Mitarbeiter zurückzuführender Barrieren identifiziert werden, die die Absorption neuen, externen Wissens nachhaltig erschweren oder im Extremfall sogar verhindern können (vgl. Tabelle 7).

Hervorzuheben ist hierbei zunächst die fehlende Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter, auf die die Interviewpartner mehrfach hinweisen und für die drei Gründe angeführt werden können: Vergangenheits-, Binnenorientierung und Risikoaversion. Die **Vergangenheitsorientierung**, d.h. die mangelnde Bereitschaft und/oder Fähigkeit langjähriger Mitarbeiter alte Verhaltensmuster aufzugeben und Innovationen anzunehmen, führen die Interviewpartner auf die lange Verweildauer der Mitarbeiter im Unternehmen und ihre Orientierung an in der Vergangenheit liegenden Erfolgen zurück. Im Rahmen der Absorption wird sie vor allem dann zum Problem, wenn im Rahmen der Exploitation neuen, externen Wissens erlernte Verhaltensweisen geändert oder aufgegeben werden müssen.

Ein weiteres Problem, das mangelnde Veränderungsbereitschaft auslöst, sehen die Interviewpartner in der **Binnenorientierung** der Mitarbeiter begründet, d.h. ihrer Neigung sich vor allem mit abteilungsinternen Vorgängen zu beschäftigen und externe Einflüsse als störend zu empfinden. Auf den von Unternehmen A gelebten Absorptionsprozesses entfaltet diese Binnenorientierung regelmäßig dann negative Wirkungen, wenn sich die Mitarbeiter im Zuge der Assimilation, Transformation und Exploitation mit Veränderungen ihrer Umwelt beschäftigen oder neue Dinge ausprobieren oder angewendet werden sollen.

Darüber hinaus berichten die Interviewpartner von einer im Unternehmen allgegenwärtigen **Risikoaversion** sowie dem **destruktiven Umgang mit Fehlern**. Negative Auswirkungen auf den Absorptionsprozess entfaltet erstere vor allem durch die fehlende Bereitschaft des Top-Managements, die für die Umsetzung kreativer Ideen abseits des Kerngeschäftes notwendigen finanziellen und personellen Mittel bereitzustellen. Es kommt zu einer Reduktion der Innovationsaktivitäten auf kerngeschäftsnahen Feldern. Der

destruktive Umgang mit Fehlern hingegen hat zur Konsequenz, dass Transformation und Exploitation externen Wissens in Projekten auch dann weiterverfolgt werden, wenn diese bereits gescheitert sind, da Mitarbeiter fürchten müssen ihr Gesicht zu verlieren.

Eine weitere, bereits im Rahmen der Formulierung des theoretischen Bezugsrahmens Erwähnung findende Barriere besteht im Auftreten des **Not-invented-here-Syndroms**, d.h. der Neigung der Mitarbeiter auf Basis externen Wissens entwickelte Innovationen nicht oder nur ungern anzunehmen, da sie „nicht von hier“ kommen und damit mutmaßlich nicht zum Unternehmen passen können und/oder von geringerer Qualität sein müssen. Hierdurch wird zunächst die Akquisition neuen Wissens erschwert. Zudem leiden auch die Assimilations-, Transforms- und Exploitationsprozesse des Unternehmens, da es aufgrund des Not-invented-here-Syndroms regelmäßig zu einer suboptimalen Nutzung verfügbarer Ressourcen kommt. Anstatt auf extern vorhandene Lösungen zurückzugreifen, verschwenden die Forscher wiederholt Zeit und Geld, um aufwendig eigene Lösungen zu entwickeln und umzusetzen.

Darüber hinaus machen sich im Unternehmen immer wieder **Kooperationsprobleme** bei der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, Forschungsinstituten und Abteilungen bemerkbar. So scheiterte das Unternehmen in der Vergangenheit häufig daran Wissen von Pharmaunternehmen ins eigene Unternehmen zu transferieren oder im Zuge von Kooperationen mit diesen kreative Kombinationen zu erzielen, weil die Unternehmen „einfach nicht die gleiche Sprache sprechen“. Die Zusammenarbeit mit Grundlagenforschungsinstituten wird hingegen regelmäßig durch unterschiedliche Denkweisen erschwert, während die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen durch unterschiedliche Betrachtungsweisen und Ziele behindert wird. Um die Probleme zu lindern, versucht das Unternehmen die Schnittstellen zu anderen Unternehmen verstärkt mit Mitarbeitern zu besetzen, die sich aufgrund ihrer Vorerfahrung besser in den Kooperationspartner reinversetzen können. So wurden in der jüngeren Vergangenheit zum Beispiel ein Chief Medical Officer mit langjähriger praktischer Erfahrung als Arzt eingestellt, der die Zusammenarbeit mit dieser Kundengruppe koordiniert und Kontakte zu dieser Kundengruppe pflegt.

| Barrieren | Beispielzitate aus der Fallstudie | Betroffene Absorptionsprozesse |
|--|--|---|
| Vergangenheitsorientierung | „Old dogs, don't learn new tricks very easily.“ (Interviewpartnerin 8, 87) „Wir sind eine innovative Firma, wir sind aber auch eine Firma, wo alles bis jetzt eigentlich ganz gut gelaufen ist. [...] Und ich glaube es ist sehr einfach als Mitarbeiter sich hinzusetzen und zu sagen: ‚Warum soll ich etwas ändern, wenn es so gut läuft?‘“ (Interviewpartnerin 8, 81) | Exploitation |
| Binnenorientierung | „In unserem Unternehmen ist es ja so, dass man alles optimiert und strukturiert und die ganzen Abläufe darauf ausgerichtet sind, dass keiner stört, sondern dass es immer genau so läuft von a nach b läuft, von der Idee bis zur Produktion oder bis zu Sales sogar, nach irgendwelchen Prozessen. Da stört es ja dann etwas Neues zu machen, weil es eine Zusatzarbeit ist für viele Leute.“ (Interviewpartner 1, 246) | Assimilation, Transformation, Exploitation |
| Risikoaversion | „Gut ich denke [das Unternehmen] ist im Prinzip eher schon ein risikoaverses Unternehmen insofern, als das die Sicherheit der Cashflows für das nächste Jahr ein sehr hohes Gut ist. Daher ist der Ansatz eher sehr inkrementell insofern vorzugehen, dass Dinge je weiter sie weg sind desto kleiner sind die Ressourcen, die gegeben werden.“ (Interviewpartner 1, 121) | Exploitation |
| Not-invented-here-Syndrom | „Was auch oft vorkommt ist, dass Mitarbeiter sagen: ‚Ich will nichts von Innovationen von außerhalb der Firma wissen, wir sind innovativ HIER und wir entwickeln HIER.‘“ (Interviewpartnerin 8, 239) „Weil psychologisch, das ist auch ein Punkt, den man nicht unterschätzen darf, Forscher ungerne etwas nicht selber machen sondern nur serviert bekommen oder zum Mediator werden in ihrer Tätigkeit. [...] Aber das ist schon ein kritischer Punkt, dass Forscher erst einmal grundsätzlich eher dazu neigen etwas selber zu machen.“ (Interviewpartner 1, 31) | Akquisition, Assimilation, Transformation, Exploitation |
| Destruktiver Umgang mit Fehlern | „Ja, man muss zwei Sachen können: Erst mal erkennen, dass ein Projekt ein Fehler ist und das dann abschließen. Und dann zweitens etwas davon lernen. Ich glaube das ist wahnsinnig schwierig besonders bei großen Firmen. Das habe ich noch nicht erlebt bei [Name des Unternehmens], dass wenn ein Projekt zusammenfällt, dass jemand endlich mal sagt: ‚Doch das machen wir, das schließen wir jetzt ab.‘ Das dauert, weil niemand diese Entscheidung treffen möchte weil niemand diese Entscheidung dafür übernehmen möchte.“ (Interviewpartnerin 8, 249) | Transformation, Exploitation |
| Auf Unterschiede in Sprache, Denkweisen und Ziele gründende Kooperationsprobleme | „Ich denke hier ist es halt eine starke Business Orientierung und im Vergleich zur Grundlagenforschung sind das andere Denkweisen, die verhindern, dass sich beide Welten verstehen.“ (Interviewpartner 1, 231) „Wir scheitern immer daran mit Pharmaunternehmen zu kooperieren, weil wir nicht die gleiche Sprache sprechen.“ (Interviewpartner 1, 233) „Also klar, es gibt Corporate Goals, aber die verschiedenen Abteilungen, die haben ihre eignen Ziele und ein Innovationsprozess, der innerhalb von R&D steht, ist anders als ein Innovationsprozess innerhalb von Business Development. Die Ziele sind einfach anders.“ (Interviewpartnerin 8, 129) | Akquisition, Transformation |

Tabelle 7: Kulturelle Absorptionsbarrieren und Beispielzitate

4.1.4 Zwischenfazit

Mit Hilfe von Fallunternehmen A konnten erste wichtige Einblicke in den Absorptionsprozess gewonnen werden. Die hierbei identifizierten Routinen und Praktiken können Abbildung 17 entnommen werden, die diese den Kategorien des in Kapitel 2.3 aufgestellten Bezugsrahmens zuordnet. Die Prozessbeschreibung verdeutlicht zudem, dass die von der Absorptive Capacity Forschung beschriebenen und im Bezugsrahmen aufgegriffenen Prozesse zur Akquisition, Assimilation, Transformation und Exploitation nicht zwingend sequentiell aufeinander folgen. Stattdessen wird deutlich, dass es sich bei den Prozessen um zueinander in einem rekursiven Verhältnis stehende Elemente handelt zwischen denen Wissen im Rahmen der Absorption immer wieder hin und her wandert und „ventiliert“ wird.⁵⁶⁶ Besonders deutlich wird dies am beschriebenen Vorgehen des Innovationsmanagers in der zweiten Phase des Stage-Gate-Prozesses, der Anreicherungsphase. So ist es ein konstituierendes Merkmal der Phase, dass der Innovationsmanager nach Abschluss des ersten Stage-Gate-Meetings, d.h. der Selektion von Wissen für die weitere Verwendung, zunächst damit beginnt, durch die Befragung externer und interner Experten zusätzliches Wissen zu generieren und so das bereits assimilierte Wissen zusätzlich anzureichern. Auf eine Phase der Assimilation samt der sie beschreibenden Routinen (z.B. Durchführung von Meetings mit dem Ziel der Selektion) folgt eine erneute Phase der Wissensakquisition (Befragung von Experten zum gezielten Sammeln von Informationen).

⁵⁶⁶ Siehe hierzu auch Kapitel 5.1.5.1.

| Kategorien | Routinen und Praktiken |
|--|--|
| Akquisitionsroutinen und -praktiken | <ul style="list-style-type: none"> • Einsatz von Innovationsmanagern und -unterstützern als Gatekeeper • Kongressbesuche und Recherche in Fachpublikationen • Treffen mit Kunden • Führen von Interviews mit externen Wissensträgern und Experten • Veranstalten von Workshops mit externer Beteiligung • Einkauf von Marktstudien und Forschungsergebnissen • Einstellen externer Mitarbeiter • Entleihen von Personal aus der Pharmaindustrie • Eingehen von Kooperationen mit Universitäten, Forschungsinstituten etc. |
| Assimilationsroutinen und -praktiken | <ul style="list-style-type: none"> • Übermittlung innerhalb des virtuellen Netzwerkes • Versand von Dokumenten und Nutzung Intranet • Informelle Einzelgespräche, unternehmensweite Meetings ("Straight talks") • Diskussion innerhalb des virtuellen Netzwerkes in Chats und Foren • Durchführung individueller Analysen (z.B. Aufstellen Business Cases) • Veranstaltung funktions- und unternehmensübergreifender Workshops • Abhalten eines "Investors Panels" • Durchführung von Stage-Gate-Meetings • Beurteilung neuen Wissens anhand qualitativer und quantitativer Kriterien |
| Transformationsroutinen und -praktiken | <ul style="list-style-type: none"> • Diskussion innerhalb des virtuellen Netzwerkes in Chats und Foren • Veranstaltung funktions- und unternehmensübergreifender Meetings • Pflegen Datenbank zur Systematisierung von Trends ("Trend Roadmap") • Erstellen von Dokumenten und Präsentationen • Aufsetzen und Pflegen eines Wissensmanagement- und Expertensystems |
| Exploitationsroutinen und -praktiken | <ul style="list-style-type: none"> • Projektbearbeitung in funktionsübergreifenden Teams • Fungieren des Innovationsmanagers als Koordinator und Projektleiter • Koordinationstreffen im Rahmen der Projektarbeit • Durchführen von Reflektionstreffen • Aufnehmen und Festhalten von "learning points" |

Abbildung 17: Identifizierte Absorptionsroutinen und -praktiken

Desweiteren konnten mit Hilfe der Fallstudie erste Hinweise auf strukturelle und kulturelle Absorptionsbarrieren gewonnen werden, die die Absorption neuen, externen Wissens be- oder verhindern. So konnten insgesamt fünf strukturelle und sieben kulturelle Hindernisse identifiziert werden, die bei der Absorption externen Wissens innerhalb von Unternehmen A auftreten und überwunden werden müssen. Im Zuge der fallstudienübergreifenden Analyse sollen diese Barrieren auf ihre übergreifende Relevanz geprüft und verdichtet werden. Im Folgenden werden jedoch zunächst die für die Arbeit erhobenen Fallstudien B bis J in verkürzter Form vorgestellt. Die ausführliche Darstellung und Analyse der Absorptionsroutinen, -praktiken und -barrieren mit fallstudienübergreifender Relevanz findet sich Kapitel 5.

4.2 Fallstudie B

Vorstellung des Unternehmens

Bei Unternehmen B handelt es sich um ein europaweit tätiges **Energieunternehmen**. Zum Kerngeschäft des Unternehmens zählen Tagebau, Energiehandel, Strom- und Wärmeerzeugung. Das Unternehmen bedient dabei die gesamte Wertschöpfungskette von der Erzeugung, über die Verteilung bis hin zum Vertrieb seiner Produkte an Privat- und Geschäftskunden. In Deutschland beschäftigte das Unternehmen im Jahr 2012 ca. 20.000 Mitarbeiter.

Primäre Datenquelle der Fallstudie ist ein mit dem Geschäftsführer des für Innovationen zuständigen Tochterunternehmens geführtes Interview, in dem der Absorptionsprozess diskutiert und anhand konkreter Beispiele nachvollzogen wurde. Hierbei wurde vor allem die Erzielung von Produktinnovation auf Basis aus der Wissenschaft stammenden oder inter-industriellen Wissens diskutiert. Die so gewonnenen Daten wurden mit Hilfe öffentlich zugänglicher Veröffentlichungen und Präsentationen ergänzt. Dabei handelte es sich insbesondere um den Internetauftritt des Unternehmens sowie frei zugängliche Presseartikel und Konferenzbeiträge. Darüber hinaus wurden ausgewählte interne Dokumente sowie Artikel aus der monatlich herausgegebenen Mitarbeiterzeitschrift in die Analyse einbezogen.

Kurzbeschreibung des Absorptionsprozesses

Haupttreiber der von Unternehmen B betriebenen Absorptionsbemühungen ist die von dem Unternehmen vor ein paar Jahren gegründete **Innovationsgesellschaft**, deren Aufgabe die Entwicklung neuer Geschäftsfelder und Innovationen ist. Ihre Gründung erfolgte aus dem Antrieb heraus proaktiv mit den sich ergebenden Veränderungen des Energiemarktes umzugehen, die der Interviewpartner wie folgt beschreibt:

„Der Konzern hat schon erkannt, dass [...] ein Umbruch in unserem Energieversorgersystem stattfindet. Das heißt, die Rahmenbedingungen werden sich dramatisch ändern in den nächsten Jahren und Dekaden und es werden einfach alte Geschäfte absterben. Das beste Beispiel ist ja Kernkraft, das war plötzlich weg. Es kommen aber auch neue Geschäfte dazu. Und die Aufgabe der Innovation ist, dass diese

neuen Geschäfte speziell im Downstream-Bereich, d.h. also keine großen Kraftwerke oder sowas, sondern, was kann man denn im eher kundennahen Bereich für neue Opportunitäten, oder im dezentralen Bereich, im eher klein skalierten Bereich, was kann man da für Business Opportunitäten heben. [...] Also wir haben einen Zeithorizont, der zwei Jahre plus plus plus ist, also durchaus längerfristig und die Aufgabe ist halt neue Geschäfte zu identifizieren.“⁵⁶⁷

Hierfür wird die Gesellschaft von dem als Sponsor auftretenden Geschäftsführer⁵⁶⁸ als Cost-Center geführt, das die Freiheit hat, neue Dinge auszuprobieren und Innovationen bis zu einem Reifegrad zu entwickeln, der ihre Übergabe an die operativen Einheiten mit eigener Ergebnisverantwortung erlaubt:

„Wir gehen nicht in das operative Geschäft. Wenn das eine gewisse Reife erreicht hat, so dass das Business sagt: ‚Das ist spannend, das mache ich.‘ Dann übergeben wir das an das operative Geschäft.“⁵⁶⁹

Zentrales Element des von der Gesellschaft gelebten Akquisitionsprozesses ist ein mit Hilfe externer Berater aufgebauter und regelmäßig aktualisierter **„Technology Radar“**.⁵⁷⁰ In dem IT-basierten Tool werden alle für das Unternehmen relevanten Veränderungen zunächst erfasst, systematisiert und anschließend einem „Technology Screening“ unterzogen. Hierbei werden aus der Vielzahl erfasster Technologien und Trends diejenigen herausgefiltert, deren Einsatz im Unternehmen ein gewisses Potenzial verspricht. Die Nutzung des Radars soll sicherstellen, dass die Identifikation neuer Trends nicht dem Zufall überlassen wird, sondern systematisch erfolgt und die für das Unternehmen relevanten technologischen Entwicklungen und deren Potenzial frühzeitig erkannt werden, wie der Interviewpartner erklärt:

⁵⁶⁷ Interviewpartner 14, 5.

⁵⁶⁸ Siehe hierzu auch Kapitel 5.1.4.4.

⁵⁶⁹ Interviewpartner 14, 5.

⁵⁷⁰ Siehe hierzu auch Kapitel 5.1.1.2.

„Wir brauchen solche Tools, denn sonst ist es ja zufällig, was man macht. Also der Vorstandsvorsitzende ist auf irgendeiner Tagung, hört irgendwas und sagt: ‚Mach das mal.‘ [...] Das kann auch funktionieren. Aber ja, das ist gefährlich.“⁵⁷¹

Der Prozess der weiteren Verarbeitung, d.h. der Assimilation, Transformation und Exploitation ausgewählter Ideen orientiert sich, wie auch in Unternehmen A, an einem speziell hierfür entworfenen **Stage-Gate-Prozess**, in dessen Rahmen die Innovationsprojekte von ausgewählten Teams vorangetrieben und in Pilottests getestet werden.⁵⁷² Nicht selten werden hierbei auch andere Unternehmen durch **Kooperationen** eingebunden. Grund dafür ist die sich auf das Unternehmen auswirkende Konvergenz der Energie-, Telekommunikations- und Automobilbranche aus der sich Möglichkeiten gemeinsamer Produktentwicklungen, etwa im Bereich Elektromobilität oder Smart Metering, ergeben:

„Das ist die Zukunft. Ich glaube, von mehreren Seiten sieht man ein Zusammenwachsen von Branchen, die vorher vollkommen getrennt waren. Also wenn ich das Beispiel Elektromobilität nehme, dann Automobil- und Energieversorgerbranche, um die Infrastruktur für neue Kraftstoffe aufzubauen. Wenn ich in den ‚smarten Bereich‘ gucke, dann wächst halt die ganze Telekommunikationsbranche mit der Energieversorgerbranche zusammen für intelligente Lösungen. Also das sind nicht mehr die klassischen Partnerschaften mit Siemens, ABB, sondern da gibt es auch neue Kooperationen.“⁵⁷³

Wie schon in Unternehmen A konnte auch in Unternehmen B das Auftreten von den Absorptionsprozess überlagernden Barrieren beobachtet werden. Zu nennen sind hier vor allem fehlende Risikobereitschaft und Fehlertoleranz, Not-invented-here-Syndrom, Kooperationskonflikte sowie auf die organisatorische Trennung von Innovationsgesellschaft und operativen Einheiten zurückzuführende Probleme.⁵⁷⁴

⁵⁷¹ Interviewpartner 14, 21.

⁵⁷² Siehe hierzu auch Kapitel 5.1.4.2.

⁵⁷³ Interviewpartner 14, 39.

⁵⁷⁴ Siehe hierzu Kapitel 5.2.1.3, 5.2.1.5, 5.2.1.6 und 5.2.1.7.

4.3 Fallstudie C

Vorstellung des Unternehmens

Unternehmen C ist ein börsennotierter **Pharmakonzern** mit ca. 35.000 in Deutschland stationierten Mitarbeitern im Jahr 2012. Wie seine Wettbewerber auch, sieht sich das Unternehmen verschiedenen Herausforderungen konfrontiert, die die Notwendigkeit auf externes Wissen zurückzugreifen steigern: niedrige Erfolgs- und Zulassungsraten neuer Medikamenten, steigende Kosten für Forschung und Entwicklung und die permanente Weiterentwicklung komplementären Wissens durch Grundlagenforschung und Biotechnologie-Startups. Dabei ist der Spielraum für Fehlschläge angesichts von durchschnittlich 1,2 Milliarden Dollar Entwicklungskosten pro Medikament und steigendem Wettbewerbsdruck durch Generikahersteller sehr gering. Entsprechend suchen Pharmaunternehmen nach neuen Wegen, um sichere und zuverlässige Medikamente in kürzeren Zeiträumen und mit einem geringeren Risiko des Scheiterns zu entwickeln. Der Absorption neuen, externen Wissens kommt dabei hohe Bedeutung zu, wie auch einer der Interviewpartner erklärt:

„Ja das [externes Wissen] ist eigentlich der absolute Schlüssel zu allem. Also Pharmaforschung oder Drug Discovery, wie ich das lieber nenne, ohne ein großes Know-how ist es effektiv völlig unmöglich. Und das Know-how bekommt man natürlich nicht nur durch die Leute, die man hat.“⁵⁷⁵

Insgesamt wurden für die Erhebung der Fallstudie zwei persönliche Interviews mit leitenden Angestellten des Unternehmens geführt und analysiert:

- ein 90 minütiges Interview mit dem Chief Strategic Advisor des Unternehmens, der zuvor als Leiter der Forschungsabteilung tätig war sowie
- ein 85 Minuten andauerndes Interview mit der Leiterin des Bereichs Allianz Management deren Aufgabe in Aufbau und Management von Kooperationen, der Umsetzung von „Open Innovation“ Initiativen und der Entwicklung innovativer Partnerschaftsprogramme besteht.

⁵⁷⁵ Interviewpartner 6, 23.

Dabei wurde der Absorptionsprozess zunächst im Allgemeinen erhoben und anschließend anhand konkreter Projekte zur Erzielung von Produktinnovationen auf Basis externen Wissen nachgezeichnet. Das gewählte Vorgehen lieferte tiefe Einblicke in die von dem Unternehmen zum Anschlag gebrachten Routinen und Praktiken der Wissensabsorption aus anderen Industrien und Wissenschaft sowie die dabei auftretenden Absorptionsbarrieren. Für die Analyse wurden diese Daten um öffentlich verfügbare Informationen, Geschäftsberichte und Präsentationen, sowie von den Interviewpartnern zur Verfügung gestellte interne Dokumente zum Prozessablauf ergänzt.

Kurzbeschreibung des Absorptionsprozesses

Bei der Fallstudienenerhebung wurde die Absorptionsroutinen und -praktiken der Abteilungen Forschung und Allianz Management erhoben. Zusammen sind sie für die Identifizierung und frühe Entwicklung neuer Therapieansätze auf Basis aktueller, wissenschaftlicher Erkenntnisse aus Universitäten, Forschungsinstituten oder Biotech-Unternehmen verantwortlich. Erster Schritt dieser Medikamentenentwicklung ist die Identifikation von Angriffspunkten, den sogenannten „Targets“. Targets sind körpereigene Proteine, die für die chemische Umwandlung von Stoffen im Körper verantwortlich sind, und gegen die ein Arzneimittelwirkstoff gerichtet werden kann, um gezielt den Krankheitsverlauf zu beeinflussen. Die Identifikation und Validierung von Targets ist der erste Schritt der von Unternehmen C betriebenen Absorptionsbemühungen:

„Das ist das, wonach hier alle suchen, weil das ist der Ausgangspunkt für jedes Forschungsprojekt.“⁵⁷⁶

Bei der Datenerhebung konnten eine Reihe organisationaler Praktiken und Routinen identifiziert werden, die das Unternehmen nutzt, um externes Wissen über solche Targets zu akquirieren. Dabei besonders hervorzuheben sind der Einsatz von **Gatekeepern im In- und Ausland** mit dem Ziel, die Unternehmensumwelt zu beobachten und gezielt Informationen zu sammeln sowie das **Eingehen von Kooperationen** um externes Wissen in das Unternehmen zu transferieren.⁵⁷⁷ Ein weiteres zentrales Standbein der Akquisitionsbemühungen ist der **Betrieb einer eigenen Open Innovation Plattform**, die das

⁵⁷⁶ Interviewpartner 6, 49.

⁵⁷⁷ Siehe Kapitel 5.1.1.1, 5.1.1.2 und 5.1.1.3 für weitere Details zum gewählten Vorgehen.

Unternehmen nutzt, gezielt externes Wissen zu sammeln und in das Unternehmen zu transferieren. Über die im Internet freizugängliche Website können interessierte Forscher aus Industrie und Wissenschaft dem Unternehmen Ideen für innovative Targets anbieten. Mit dem Vorschlag bewerben sich die einreichenden Personen oder Körperschaften um einen finanziellen Zuschuss durch das Unternehmen. Zwei Arten dieser Förderung bietet das Unternehmen an: Einerseits mit 5.000 bis 10.000 Euro dotierte Zuschüsse zur weiteren Erforschung von Targets, die sich noch in einem sehr frühen Stadium der Entdeckung befinden („Support-Grants“) sowie alternativ Zuschüsse in Höhe von 10.000 bis 125.000 Euro für reifere Ideen und Projekte, bei denen es bereits darum geht spezielle Aspekte eines Targets zu analysieren („Focus Grants“). Die Zuschüsse erfolgen für ein Jahr und können von den Forschern weitgehend frei verwendet werden, solange die Bearbeitung des gemeinsam definierten Projektes erfolgt:

„Ob die das Geld für Personal, Sachmittel oder eine Reise zu einer Konferenz einsetzen, ist uns egal, solange das Ergebnis am Ende vorliegt.“⁵⁷⁸

Die Plattform wurde vom Unternehmen selbst entwickelt, nachdem bereits erste, schlechte Erfahrungen mit der Nutzung öffentlicher Open Innovation Plattform gesammelt wurden. Erst mit der eigenen Website ist es gelungen, genau zu beschreiben, wonach das Unternehmen sucht und so die Qualität der eingehenden Angebote a priori zu erhöhen. Jährlich werden mit Hilfe der Website zwei Open Innovation Kampagnen gefahren, bis zu deren Ende jederzeit neue Vorschläge eingeschickt werden können. Die angebotenen Targets werden zunächst gesammelt und nach Ende der Deadline gemeinsam bewertet, um einen Quervergleich zwischen verschiedenen Angeboten zu ermöglichen. Um die Website bei Wissenschaftlern und Unternehmen bekannt zu machen, wird jede Kampagne auf der Website des Unternehmens, Email-Kampagnen, Konferenzen sowie in online und Printmedien wie Ärzteblatt, Science oder Nature.com angekündigt. Seit ihrer Einführung im Jahr 2009 wurden so sieben Kampagnen durchgeführt, ca. 600 Bewerbungen aus aller Welt entgegen genommen und ca. 80 Zuschüsse bewilligt. Für das Unternehmen ist der Einsatz der Plattform mit einer Reihe von Vorteilen verknüpft. So fördert die Plattform die frühzeitige Identifikation externer Wissensträger (z.B. Forschergruppen oder Biotech-Startups) und -elemente (z.B. neue Ideen für Targets oder

⁵⁷⁸ Interviewpartnerin 11, 243.

Tools zur Target Validierung), die mit Hilfe klassischer Akquisitionsroutinen wie dem Besuch von Konferenzen nicht in den Fokus des Unternehmens gelangt wären:

„Man kriegt natürlich Sachen, die wir intern nicht gefunden hätten. [...] Da lernt man eben Leute kennen, die man vorher nicht auf dem Radar hatte. Manche kennt man, [...] aber dann tauchen auch immer wieder Leute auf, wo auch die Experten auf dem Gebiet sagen, da habe ich noch nie was von gehört.“⁵⁷⁹

Indem auf der Website klar darüber informiert wird, wonach das Unternehmen konkret sucht, stellt das Unternehmen zudem sicher, dass die eingereichten Vorschläge eine hohe Qualität haben, zur Strategie des Unternehmens passen und vor allem zum eigenen Know-how komplementäre Expertise für die Medikamentenentwicklung angeboten wird. Zudem hat die Einführung der Plattform den Ruf des Unternehmens als innovatives Unternehmen gestärkt und hilft diesem das von Externen angebotene Wissen strukturiert zu erfassen und auszuwerten:

„Das ist ein strukturierter Prozess, die ganzen frühen Anfragen auch zu strukturieren, weil das ist sonst so, die kommen hier und da und dort an und dann muss man immer gucken, dass das alles läuft. Und so hat man ein Einfallstor, so dass das alles strukturiert ist. [...] Weil sonst kommen die Anfragen überall, an die Wissenschaftler und, und, und. Und das hilft dabei wirklich und deswegen machen die das dann auch, die sind auch froh, dass es einen strukturierten Prozess gibt und sie nicht immer individuell gucken müssen, wo passt das hin und aus welchem Budget und wie mache ich das.“⁵⁸⁰

Gelangt externes Wissen auf einem dieser Wege in das Unternehmen, orientiert sich das weitere Vorgehen, wie schon in Unternehmen A und B, an einem die Phasen der Assimilation, Transformation und Exploitation umfassenden Stage-Gate-Prozess, in dessen Rahmen funktions- oder unternehmensübergreifende Teams an den Innovationen arbeiten, bevor sie in Stage-Gate-Meetings durch leitende Angestellte des Unternehmens begutachtet und selektiert werden.⁵⁸¹

⁵⁷⁹ Interviewpartner 6, 221.

⁵⁸⁰ Interviewpartnerin 11, 299.

⁵⁸¹ Siehe hierzu auch Kapitel 5.1.2.1, 5.1.2.2 und 5.1.2.3.

Auch konnten im Zuge der Fallstudienenerhebung unterschiedliche strukturelle und kulturelle Absorptionsbarrieren identifiziert werden. So klagten die interviewten Experten zunächst über Probleme bei der Integration von an anderen Standorten des Unternehmens angesiedelten Mitarbeitern in den Absorptionsprozess.⁵⁸² Darüber hinaus konnten eine ganz Reihe die Kooperation mit anderen Unternehmen und Forschungsinstituten erschwerende Barrieren identifiziert werden. Zu nennen sind hier fehlende Kommunikation und Verständigungsschwierigkeiten, Not-invented-here-Syndrom, kulturelle Unterschiede und Zielkonflikte.⁵⁸³ Um das Auftreten dieser und anderer Barrieren zu mindern, hat das Unternehmen in der Vergangenheit eine Reihe konkreter Maßnahmen ergriffen. So achten die Führungskräfte bei der Einstellung neuer Mitarbeiter stets auf deren Offenheit und Erfahrungen im Umgang mit Kooperationen, wie einer der Interviewpartner erklärt:

„Wir nehmen z.B. keine Leute, die, ich sage mal ‚nur promoviert‘ sind, die müssen alle einen Post-Doc haben. [...] Ich glaube, bei mir würden sie von 50 Leuten höchstens ein oder zwei finden, die schon nach der Promotion gekommen sind und nicht im Ausland waren oder bei einer anderen Firma oder bei einer Biotech. Dann ist es natürlich so, da kriegen sie Wissen rein und die Leute suchen wir auch sehr gezielt aus. [...] Das sind junge, hungrige Menschen, die sich Wissen auf einem ganz speziellen Gebiet angeeignet haben und das natürlich gern weitergeben und die auch wissenshungrig sind etwas zu lernen.“⁵⁸⁴

Darüber hinaus verfügt das Unternehmen über ein **Entlohnungssystem**, das die Kooperation mit externen Partnern fördert, indem diese in die persönlichen Zielvorgaben der Mitarbeiter integriert und an Bonuszahlungen geknüpft werden. Das System, so der Interviewpartner, wird z.B. zum Bekämpfen des Not-invented-here-Syndroms genutzt:

„Das [Not-invented-here-Syndrom] hat sich deutlich verbessert in den letzten Jahren, aber das ist noch nicht ausgestorben. [...] Das kann man ganz gut beseitigen, indem man den Leuten ganz einfach Ziele gibt, die da heißen: ‚Ich möchte von den x Substanzen, die du im Jahr abzuliefern hast, y von außen haben.‘ Und damit stellt man das

⁵⁸² Siehe hierzu auch Kapitel 5.2.1.3.

⁵⁸³ Siehe hierzu auch Kapitel 5.2.1.5, 5.2.1.6 und 5.2.1.7.

⁵⁸⁴ Interviewpartner 6, 23.

*gleich, innen und außen stellt man auf eine Ebene und dann tun die Leute schon, weil die sind ja alle sehr zielorientiert aufgrund des ganzen Systems.*⁵⁸⁵

4.4 Fallstudie D

Vorstellung des Unternehmens

Unternehmen D ist eine global agierende **Unternehmens- und Strategieberatung**, die im Jahr 2012 ca. 1.200 Mitarbeiter in Deutschland beschäftigte. Die Beratung ist in mehrere Kompetenzfelder organisiert. Diese umfassen Funktionen wie Marketing, Finanzen, Personal und Produktion einerseits und Industrien wie Banken und Versicherungen, Automobilindustrie oder Pharmaindustrie andererseits. Das Beratungsangebot des Unternehmens umfasst Fragen der Unternehmensführung, strategischen Ausrichtung, Organisationsstruktur bis hin zur IT-Strategie. Zu seinen Kunden in Deutschland gehören eine Vielzahl der größten deutschen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sowie private und öffentliche Institutionen. Als unabhängige Partnerschaft ist das Unternehmen vollständig im Besitz seiner obersten Führungskräfte („Partner“).

Für die Erhebung der Fallstudie wurden drei Interviews mit einer Gesamtdauer von 260 Minuten geführt und der vom Unternehmen gelebte Absorptionsprozess allgemein und anhand konkreter Beispiele zu auf Basis externen Wissens aus anderen Industrien und Wissenschaft gründenden Innovationsprojekten nachvollzogen. Hierfür wurden ein für das Thema Wissensmanagement verantwortlicher Partner, ein Unternehmensberater sowie ein in der Researchabteilung des Unternehmens tätiger Mitarbeiter befragt.

Kurzbeschreibung des Absorptionsprozesses

Die Absorption neuen, externen Wissens ist ein wichtiger Bestandteil der täglichen Arbeit der in Unternehmen D beschäftigten Unternehmensberater und wichtiger Bestandteil der Kundenberatung, der Erstellung durch das Unternehmen veröffentlichter Reports sowie der Erarbeitung und Einführung innovativer Beratungsinhalte und -

⁵⁸⁵ Interviewpartner 6, 73.

herangehensweisen. Initiiert werden Projekte dieser Art dabei stets durch die Senior Partner des Unternehmens, in deren Kompetenzbereich das jeweilige Projekt fällt. Ihre Aufgabe ist, ein **Projektteam aus Mitarbeitern mit branchenspezifischem und funktionalem Know-how** zusammenzustellen und einen Projektleiter zu benennen, die das Projekt fortan gemeinsam bearbeiten.⁵⁸⁶ Sie greifen dabei immer dann auf externe Expertise zurück, wenn die eigenen Kompetenzen nicht ausreichen, um z.B. den Kunden bei der Lösung seiner Probleme zu unterstützen, wie einer der Interviewpartner erklärt:

„Externes Wissen ist sehr wichtig für uns würde ich sagen. Also generell sehr wichtig. Ich meine, das machen wir doch ständig, dass wir im Rahmen von Projekten intern oder extern nach externem Wissen suchen müssen, weil wir selbst nicht weiterkommen und nach Patentrezepten suchen. Das ist aus meiner Sicht sehr wichtig. [...]Das ist unser Geschäft, das brauchen wir immer, damit haben wir immer zu tun, davon profitieren wir. Und das ist ja auch unser Value Add, den wir dem Kunden bringen, dass wir externes Wissen im Laufe der Jahre sammeln, konsolidieren und dann in die Projekte einfließen lassen. Das machen wir ja ständig so, das ist ein Stück weit also auch unser Geschäftsmodell.“⁵⁸⁷

Bei der Akquisition neuen, externen Wissens werden die Berater in der Regel durch die Mitarbeiter der Researchabteilung unterstützt, deren Aufgabe es ist im Rahmen von **Literatur- und Datenbankrecherchen** externes Wissen gezielt in das Unternehmen zu transferieren, aufzubereiten und im Wissensmanagement-System des Unternehmens abzulegen.⁵⁸⁸ Lassen sich die benötigten Informationen auf diesem Weg nicht beschaffen, werden andere Routinen in Anschlag gebracht. Etwa verfügt das Unternehmen über zahlreiche Kontakte zu externen Experten und Vermittlern, die bei Bedarf für **Experteninterviews** zur Verfügung stehen.

Formelle Abläufe, an denen sich die Assimilation, Transformation und Exploitation des so akquirierten Wissens durch die Berater orientieren, fehlen hingegen. Stattdessen wird das Vorgehen kontextabhängig gewählt und entsprechend persönlicher Präferenzen der Berater und Projektleiter gestaltet. Ein typischer Prozess sieht etwa vor, dass das Wissen

⁵⁸⁶ Vgl. Kapitel 5.1.3.1.

⁵⁸⁷ Interviewpartner 7, 21.

⁵⁸⁸ Siehe hierzu auch Kapitel 5.1.1.1 und 5.1.1.2.

zunächst durch einzelne Berater analysiert und geprüft wird, bevor es Projektleitern, Partnern und anderen Teammitgliedern durch die Übermittlung in Form von Dokumenten (z.B. Präsentationen oder Emails) zugänglich gemacht wird und in **Telefonkonferenzen oder Meetings** mit den Führungskräften des Unternehmens diskutiert und mit anderem Wissen kombiniert wird.⁵⁸⁹ Steuerung dieses Verarbeitungsprozesses ist Aufgabe des **Projektleiters**, der sicherstellen muss, dass die von den Teammitgliedern erarbeiteten Ergebnisse ein schlüssiges Gesamtbild ergeben.

Signifikanten Aufwand verwendet das Unternehmen dabei auf die Dokumentation und Organisation des bei der Projektbearbeitung anfallenden Wissens. So ist es Aufgabe der Berater im Zuge jedes Projektes Präsentationen zu erstellen, die die wesentlichen Inhalte und Ergebnisse des Projektes anonymisiert wiedergeben. Darin enthalten sind regelmäßig auch die aus der Projektbearbeitung gezogenen „**Lessons learned**“, die die Teams nach Projektabschluss in einem gemeinsamen Meeting diskutieren und festhalten.⁵⁹⁰ Die Präsentationen werden anschließend durch die Mitarbeiter der Researchabteilung mit Schlagworten versehen und im **Knowledge Management System** des Unternehmens gespeichert, sodass sie anschließend gesucht werden können. Nicht selten werden die Inhalte oder aus der Projektbearbeitung gezogene Erfahrungen auch zum Inhalt von **virtueller Trainings** gemacht in denen die Präsentationsinhalte von Experten live kommentiert um anschließend inklusive Tonaufnahme zur Verfügung gestellt zu werden.

Erstaunlich offen berichteten die Interviewpartner auch über die bei der Absorption neuen, externen Wissens auftretenden Barrieren. So beschrieben die Gesprächspartner wiederholt, dass es vor allem bei der Zusammenarbeit zwischen Beratern und Mitarbeitern der Researchabteilung regelmäßig zu Problemen aufgrund **unterschiedlicher Denk- und Arbeitsweisen**⁵⁹¹ oder **Misstrauen** der Berater in die Qualität der Arbeit der Researcher kommt. Letzteres deutet bereits auf das Auftreten von **Not-invented-here-Syndrom** und **Überlegenheitsdenken** hin, welche sich auf den Prozess der Wissensverarbeitung immer dann negativ auswirken, wenn Erkenntnisse externer Wissensträger,

⁵⁸⁹ Siehe hierzu auch Kapitel 5.1.2.1.

⁵⁹⁰ Vgl. Kapitel 5.1.4.5.

⁵⁹¹ Siehe hierzu auch Kapitel 5.2.1.7.

z.B. anderer Beratungen, in die Projektarbeit integriert werden sollen. Einer der Interviewpartner erklärt hierzu:

„Was ich meine ist so die Grundhaltung. Klar, die ist irgendwie positiv, aber trotzdem haben wir ja immer auch eine abwehrende Haltung, dass wir sagen: ‚Wir sind die Besten, die Schönsten, die Tollsten, unser Wissen ist das Beste.‘ Ich meine das hört man schon immer wieder. Gerade auch, wenn man im Rahmen von Cases z.B. Sachen von Wettbewerbern übernehmen will oder Best-Practices, da kommt dann von den Projektleitern und Partnern immer wieder dieses: ‚Das können wir doch besser, da haben wir bestimmt was Besseres.‘ Solche Sachen halt. Ich meine, das war ja auch bei dem Projekt so, über das wir sprechen. Wenn wir da Annahmen oder sowas von Wettbewerbern oder Externen reinnehmen wollten, dann kam immer die Frage: ‚Kann das stimmen? Die haben doch keine Ahnung!‘“⁵⁹²

Konflikte entstehen zudem zwischen einzelnen Partnergruppen des Unternehmens. So beschreibt einer der Interviewpartner, dass die Weitergabe neuen Wissens innerhalb des Unternehmens regelmäßig unterbleibt, da einzelne Partner ihr **Wissen absichtlich zurückhalten**, weil sie andere Führungskräfte als Konkurrenz begreifen und fürchten selbst an Macht einzubüßen.⁵⁹³ Ein weiteres Absorptionshemmnis sehen die Interviewpartner im latenten **Zeitmangel der Researcher**, den sie auf fehlendes Personal zurückführen.⁵⁹⁴

„Die [Researcher] sind ‚unter Wasser‘ und vor allem können sie nur die laufenden Anfragen beantworten und haben wenig Kapazität für andere, wichtigere Dinge“⁵⁹⁵

Darüber hinaus gaben die Interviewpartner an, dass die effiziente Nutzung extern akquirierten Wissens oftmals auch deshalb unterbleibt, weil es den Beratern an einem **Überblick über intern vorhandenes Wissen, Funktionen und Verantwortungsbereiche**

⁵⁹² Interviewpartner 7, 25.

⁵⁹³ Vgl. Kapitel 5.2.1.4. und 5.2.1.5.

⁵⁹⁴ Siehe hierzu auch Kapitel 5.2.1.1.

⁵⁹⁵ Interviewpartner 5, 37.

der Researchabteilung fehlt und diese sich aus dem Knowledge Management System nicht einfach extrahieren lassen.⁵⁹⁶

4.5 Fallstudie E

Vorstellung des Unternehmens

Auch bei dem in Fallstudie F vorgestellten Unternehmen handelt es sich um ein in Partnerschaft geführtes, **internationales Beratungsunternehmen** mit Fokus auf Management- und Technologieberatung. Das Unternehmen ist nach Kundengruppen in drei Bereiche gegliedert und bietet ein umfassendes Portfolio an Beratungsleistungen an. Hierzu zählen Strategieerstellung, Prozessmanagement, Supply Chain Management, Finanzmanagement sowie die Erarbeitung innovativer Konzepte in den Bereichen Technologie und Infrastruktur. In Deutschland beschäftigt das Unternehmen ca. 1.400 Mitarbeiter in 2012. Die Erhebung der Fallstudie erfolgte in zwei 60 bzw. 70 Minuten andauernden Interviews mit einem der Inhaber des Unternehmens und einem angestellten Berater. Die hierbei gewonnenen Daten wurden um öffentlich zugängliche Informationen und Presseartikel ergänzt.

Kurzbeschreibung des Absorptionsprozesses

Auch in der Unternehmensberatung D ist es der Fall, dass die Akquisition, Assimilation, Transformation und Exploitation externen Wissens Aufgabe der in Beratung und Research beschäftigten Mitarbeiter ist. Der von Ihnen gelebte **Absorptionsprozess gleicht dabei dem bereits in Fallstudie D beschriebenen Prozess**. So greift Unternehmensberatung E weitestgehend auf identische Routinen zur Absorption neuen, externen Wissens zurück wie die Durchführung von Expertenbefragungen, Literatur- und Datenbankrecherchen als Akquisitionspraktiken und die Verarbeitung in von Projektleitern und Partnern geführten Teams. Wie Unternehmen D verwenden auch die Mitarbeiter in Unternehmen E einen signifikanten Anteil ihrer Zeit, um das dabei entstehende Wissen zu kodifizieren, in Trainings festzuhalten und im Wissensmanagement-System des Unter-

⁵⁹⁶ Siehe hierzu auch Kapitel 5.2.1.2 und 5.2.1.3.

nehmens zu organisieren. Formelle Regeln, z.B. in Form von im Unternehmen verankerten Stage-Gate-Prozessen, an denen sich Assimilation, Transformation und Exploitation des extern akquirierten Wissens orientieren, fehlen in Unternehmen E ebenfalls.

Auch was die Erkenntnisse hinsichtlich der typischerweise in Beratungen auftretenden Absorptionsbarrieren angeht, lieferte die Fallstudie kaum über Kapitel 4.4 hinausgehende Erkenntnisse. So leiden auch die in Unternehmen E beschäftigten Mitarbeiter immer wieder unter **Zeitmangel und Überlastung**, was regelmäßig dazu führt, dass sie sich mit ihrer externen Wissensumwelt weit weniger beschäftigen als in ihrer Stellenbeschreibung vorgesehen. Schließlich ließen sich auch in den in Unternehmen E gewonnenen Interviewdaten Hinweise auf das **Auftreten des Not-invented-here-Syndroms** auf Seiten der Unternehmensberater finden.⁵⁹⁷

4.6 Fallstudie F

Vorstellung des Unternehmens

Bei dem in Fallstudie F untersuchten Unternehmen handelt es sich um einen **Energiekonzern** mit 1.900 in Deutschland beschäftigten Angestellten in zehn Tochterunternehmen im Jahr 2012. Die Schwerpunkte der Geschäftstätigkeit des Konzerns bilden Erzeugung, Transport, Verteilung und Vertrieb von Energie und Wärme. Sie umfasst zudem den Betrieb von Speicheranlagen, Abrechnungs- und Ablesedienstleistungen, das Management von Messgeräten sowie die Errichtung, Wartung, Unterhaltung und Instandsetzung energietechnischer Anlagen. Zu den Kunden des Unternehmens zählen insbesondere private Haushalte, Gewerbe- und Industrieunternehmen, Krankenhäuser, kommunale Einrichtungen, andere Versorgern sowie Nutzer von Energietransportdienstleistungen. Wie auch Unternehmen B ist das Unternehmen F damit in einer Branche beheimatet, die derzeit einen tiefgehenden Wandel durchläuft. Insbesondere die Konvergenz der Märkte und der Umbau der Energieversorgung im Zuge der Energiewende und die damit verbundenen Konsequenzen beschäftigten den Konzern zum Zeitpunkt der Datenerhebung in hohem Maße.

⁵⁹⁷ Siehe hierzu auch Kapitel 5.2.1.6.

Für die Erhebung der Fallstudie wurde ein 75 minütiges Interview mit der Leiterin der Abteilung Unternehmensentwicklung geführt, in deren Verantwortungsbereich die Weiterentwicklung des Produktportfolios sowie die Identifikation und Entwicklung neuer Geschäftsfelder als Antwort auf die Herausforderungen des Marktes fällt. Hierbei wurde der von dem Unternehmen gelebte Absorptionsprozess diskutiert und anhand konkreter Beispiele nachvollzogen. Die gewonnenen Daten wurden mit Hilfe öffentlich zugänglicher und interner Veröffentlichungen und Präsentationen zu Unternehmen und Prozess ergänzt.

Kurzbeschreibung des Absorptionsprozesses

Organisatorisches Zentrum des erhobenen Absorptionsprozesses ist die **Abteilung Unternehmensentwicklung**. Die Hauptaufgaben der Abteilung besteht in der Markt- und Wettbewerbsanalyse sowie der Identifikation und Einschätzung potenzieller neuer Geschäftsfelder. Zudem ist die Abteilung für die Entwicklung, Begleitung und Koordination strategisch wichtiger Projekte verantwortlich, unter die regelmäßig die mit der Absorption externen Wissens verbundenen Innovationsprojekte fallen. Neben der interviewten Leiterin der Abteilung sind acht weitere Mitarbeiter in der Abteilung beschäftigt, die als **Gatekeeper** fungieren, indem sie die Umwelt auf Veränderungen beobachten und aktiv Informationen akquirieren. Hierbei greifen die Mitarbeiter auf eine Reihe organisationaler Praktiken wie die Durchführung von Literaturrecherchen und Benchmarkings, das Engagement in Branchenverbänden und den Einkauf von Studien und Beratungsleistungen zurück⁵⁹⁸:

„Das ist unser täglich Brot, das wir analysieren müssen, wie bewegt sich die Umwelt. [...] Also insofern sind wir ständig an neuem Wissen dran. Wir lesen die entsprechenden Medien, machen eigene Analysen, besorgen uns Studien, wenn notwendig, gehen auf irgendwelche Veranstaltungen.“⁵⁹⁹

Eine wichtige Aufgabe der Abteilung besteht zudem im **Aufbau von Kooperationen** als weitere Akquisitionspraktik.⁶⁰⁰ Als Kooperationspartner wählt das Unternehmen

⁵⁹⁸ Siehe hierzu auch Kapitel 5.1.1.1 und 5.1.1.2.

⁵⁹⁹ Interviewpartnerin 10, 29.

⁶⁰⁰ Vgl. Kapitel 5.1.1.3.

dabei meist Lieferanten oder Unternehmen mit komplementärer Expertise. Ihre Auswahl erfolgt dabei stets themenabhängig und mit dem Ziel gemeinsam Produktideen zu entwickeln, die sich für die schnelle Erschließung neuer Geschäftsfelder eignen, wie die Interviewpartnerin erklärt:

„Partnerschaften, das ist etwas, wo wir massiv hinterher sind, zu versuchen neue Partnerschaften zu entwickeln. [...] Das ist natürlich ein Weg, gerade wenn man sich ein neues Geschäftsfeld ansieht, mit dem man dann auch sehr viel schneller in ein neues Geschäftsfeld kommen kann, wenn man einen Partner hat, der sich auch schon mit dem Thema befasst hat, Erfahrungen gesammelt hat, noch einmal von einer ganz anderen Richtung vielleicht auf das Thema geschaut hat.“⁶⁰¹

Identifizieren die Gatekeeper einen neuen Trend und akquirieren diesbezüglich extern Wissen, wird dieses zunächst mit internen Wissensträgern aus Vorstand und Tochtergesellschaften geteilt, um für die Analyse und **Interpretation durch die Gatekeeper**, d.h. die Assimilation notwendiges Wissen einzuholen:

„Also der Impuls, der kommt immer relativ zeitnah genau aus dieser Verknüpfung mit der Außenumwelt und wenn der Impuls dann erst einmal da ist, dann sehen wir uns halt die Rahmenbedingungen dieses neuen Themas an: Womit kann man Geld verdienen? Was sind entsprechende Aufwandspositionen, mit denen man rechnen muss? Was sind überhaupt die Rahmenbedingungen, z.B. Gesetze? Was gibt es für Markteintrittsbarrieren? Also ganz klassische Analysen eben des Geschäftsfeldes, um dann eben abzuschätzen, wie ist man selbst aufgestellt im Konzern, kann man das aus dem Stand besetzen das Thema oder braucht man da eben Partner? Braucht man vielleicht sogar einen übermächtigen Partner weil man nur der Junior in der Geschichte ist? Und dann je nach Erkenntnisgrad, wo eben das Geschäftsmodell dahinter sein kann, bewegt man sich dann immer tiefer in die Ausgestaltung des Themas.“⁶⁰²

Ist die Analyse abgeschlossen, gehen die Mitarbeiter in die Kommunikation mit der Geschäftsleitung. In **Meetings** wird dann darüber diskutiert, ob Ideen weiterverfolgt und ein Geschäftsmodell ausgearbeitet werden soll. Für den Fall, dass mehrere potenzielle

⁶⁰¹ Interviewpartnerin 10, 55.

⁶⁰² Interviewpartnerin 10, 73.

Geschäftsfelder in Frage kommen, von denen nur einzelne verfolgt werden können, wird die Auswahl anhand von **vier Selektionskriterien** getroffen: Erfolgswahrscheinlichkeit, mit dem Eintritt verbundene Risiken, eigene Kompetenzen und zukünftige Gewinnerwartung. Die Interviewpartnerin formuliert dies so:

„Mal angenommen, man hat mehrere [Geschäftsideen] zur Auswahl, dann ist wahrscheinlich die Erfolgswahrscheinlichkeit und auch die Risiken die entscheidenden Faktoren. Sprich wie kann man das Risiko händeln? Ist es händelbar? Das ist ein wesentlicher Faktor und dann eben, was hat man auch schon selbst, das man in die Waagschale werfen kann, um auch den Erfolg pro-aktiv steuern oder beeinflussen zu können und wie ist überhaupt die Renditeerwartung in dem Geschäftsfeld. Also das ist so das Ranking.“⁶⁰³

Fällt eine positive Selektionsentscheidung, wird ein eigenes Projekt aufgesetzt und im Rahmen eines Stage-Gate-Prozess verfolgt. Erster Schritt der Assimilation und Transformation des Wissens ist die Benennung eines **Projektteams inklusive Projektleiter**, der die Verantwortung für die Umsetzung des Projektes trägt. Größe und Zusammensetzung des Teams werden dabei in Abhängigkeit von Projektart und -umfang determiniert. Handelt es sich erst um eine grobe Geschäftsidee, wird zunächst ein internes „Entwicklerteam“ eingesetzt, dessen Aufgabe darin besteht das Geschäftsmodell weiter zu schärfen. Sind hingegen bereits Kooperationspartner in das Projekt involviert, wird ein gemeinsames Projektteam mit Mitarbeitern beider Partner formiert. Zweiter Schritt ist die **Definition detaillierter Projektpläne** mit Meilensteinen, Umsetzungsschritten, Verantwortlichen und Budget, an denen der Umsetzungserfolg später gemessen und überprüft werden kann. Anschließend beginnen die Projektmitglieder mit der Bearbeitung der ihnen übertragenen Aufgaben. Um ihre Aufgaben aufeinander abzustimmen, kommen die Teammitglieder regelmäßig zusammen. Wichtigster Bestandteil der Projektbearbeitung ist das Durchführen von **Pilottests**, in denen die Geschäftsmodelle getestet werden, bevor die endgültige Entscheidung über ihren Rollout fällt.⁶⁰⁴ Ziel der Pilottests ist es sicherzustellen, dass die von den Projektteams ausgearbeiteten Konzepte sich auch in die Realität übertragen lassen, d.h. dass *„man weiß, ist das so, wie man es sich am*

⁶⁰³ Interviewpartnerin 10, 155. Diehe zu der Orientierung an Kriterien auch Kapitel 5.1.2.3.

⁶⁰⁴ Siehe hierzu auch Kapitel 5.1.4.2.

*Schreibtisch vorgestellt hat.*⁶⁰⁵ Für die Durchführung der Tests selbst kooperiert das Unternehmen entweder mit einem ausgewählten Nutzerkreis, z.B. kleineren Gemeinden, oder führt diese auf einem speziell für die Erprobung neuer Lösungen eingerichteten **Testgelände** durch.

Überprüfung und Reflektion des Projektfortschritts im Zuge der Exploitation ist Aufgabe des von der Abteilung Unternehmensentwicklung betreuten **strategischen Programm-Managements**, das alle Projekte auf ihren Umsetzungsfortschritt überprüft und, wenn notwendig, proaktiv auf Abweichungen reagiert. Zentrales Element des strategischen Programm-Managements ist der monatliche Abgleich von Soll- und Ist-Status entlang der definierten Meilensteine. Darüber hinaus stellt die Abteilung sicher, dass alle Mitarbeiter des Unternehmens per Intranet, Mitarbeiterzeitung oder in Meetings über den Fortschritt wichtiger Projekte informiert werden und das bei der Absorption anfallende Wissen organisiert und in einem **Wiki-System** gespeichert wird.

Überlagert wird der beschriebene Absorptionsprozess regelmäßig von strukturellen und kulturellen Barrieren, wie Problemen bei der Kaskadierung von Informationen.⁶⁰⁶ Zu ersteren gehören auch **Autonomie- und Zeitmangel**, die sich den Ausführungen der Interviewpartnerin folgend an zwei Stellen des Absorptionsprozesses auswirken: Die Absorption neuen Wissens durch die Mitarbeiter der Abteilung generell sowie die Übermittlung entstehenden Wissens an andere Mitarbeiter im Unternehmen im Besonderen. So bemängelt die Interviewpartnerin, dass die Abteilung selbst zu viele Themen vorantreiben muss und dadurch eigentlich ständig überlastet ist:

*„Das ist bei uns sicher ein Problem, dass zu viele Themen parallel gefahren werden und damit natürlich eine Informationsflut herrscht [...] und dann gibt es Leute, die alles machen wollen und nichts mehr schaffen.“*⁶⁰⁷

Negative Auswirkungen entwickelt die Informationsflut auch auf die restlichen Mitarbeiter des Unternehmens, denen vor allem die Zeit für das Lesen versendeter Newsletter fehlt, in denen über neue Entwicklungen, wie z.B. Innovationsprojekte, berichtet wird.

⁶⁰⁵ Interviewpartnerin 10, 159.

⁶⁰⁶ Siehe hierzu auch Kapitel 5.2.1.4.

⁶⁰⁷ Interviewpartnerin 10, 205.

Darüber hinaus konnten bei der Datenerhebung auch Hinweise auf das Auftreten von Barrieren gefunden werden, die primär auf die kulturelle Sozialisation der Mitarbeiter zurückzuführen sind. Hierzu zählen die bereits in anderen Fallstudien als Barrieren identifizierten Phänomene **Vergangenheits- und Binnenorientierung** sowie internes **Abteilungs- und Konkurrenzdenken**.⁶⁰⁸

4.7 Fallstudie G

Vorstellung des Unternehmens

Unternehmen G ist ein international tätiger **Logistikkonzern** mit 16.000 im Jahr 2012 beschäftigten Mitarbeitern. Die Geschäftstätigkeit des Unternehmens umfasst drei Bereiche: Landtransporte, Luft- und Seefracht sowie Kontraktlogistik für Industrie und Handel.

Um die Fallstudie zu erheben, wurden zwei Interviews mit der **Leiterin der Abteilung Innovation** geführt in deren Rahmen der Absorptionsprozess sowie in der Vergangenheit erfolgreiche Innovationsprojekte auf Basis externen Wissens diskutiert wurden. Die in den Interviews gewonnenen Daten wurden durch von der Interviewpartnerin zur Verfügung gestellte, interne Dokumente und Präsentationen ergänzt. Darüber hinaus wurden öffentlich zugängliche Informationen in die Aufbereitung und Analyse der Fallstudie mit einbezogen. Hierbei handelt es sich vor allem um die Geschäftsberichte des Unternehmens der vergangenen 5 Jahre, Veröffentlichungen in Fachzeitschriften und Presse sowie den Internetauftritt des Unternehmens. Hierbei wurde deutlich, dass die Bedeutung externen Wissens aufgrund der zunehmenden Wettbewerbsintensität und schrittweiser Angleichung der Wettbewerber bei Kernleistungen des Unternehmens sukzessive zugenommen hat. Eine Differenzierung vom Wettbewerb kann daher nur noch mit Hilfe von auf Basis externem Wissen entwickelten Mehrwertdiensten erreicht werden. Die Interviewpartnerin formuliert dies z.B. so:

⁶⁰⁸ Siehe hierzu auch Kapitel 5.2.1.5.

„Dadurch dass das aber immer vergleichbarer wird, die Kernleistung, muss man gucken, wie kann man sich absetzen vom Wettbewerb. Und das sind die Value Added Services und das geht nun mal einfacher, wenn man sich externes Wissen dazu holt und sich öffnet und austauscht und gemeinsam Sachen entwickelt. Da werden wir nie soweit kommen, wenn sie sich nur auf die eigene Firma, das eigene U konzentrieren und im eigenen Saft schmoren. D.h. schneller geht das, wenn man sich öffnet.“⁶⁰⁹

Im Folgenden wird der Prozess der Aufnahme und Innovationserzielung auf Basis externen Wissens kurz zusammengefasst.

Kurzbeschreibung des Absorptionsprozesses

Im Rahmen der Fallstudienenerhebung wurde der von dem Unternehmensbereich Informationstechnologie, Innovation und Dienstleistungen gelebte und von der mit sechs Mitarbeitern besetzten Abteilung Innovation koordinierte Absorptionsprozess erhoben. Die Abteilung wurde 2007 mit dem Ziel gegründet Freiräume für Innovationen zu schaffen und die Kreativität, Risikobereitschaft und Offenheit der Mitarbeiter zu fördern. Seitdem wurde die Abteilung sukzessive ausgebaut. Aktuell ist sie verrichtungsorientiert in drei Bereiche untergliedert – Innovationsmanagement, Ideenmanagement, Forschung und Entwicklung – und kümmert sich darüber hinaus um die Themen Wissens- und Qualitätsmanagement. Aufgabe der Abteilungsmitarbeiter ist die administrative Leitung von Innovationsprojekten. Für die fachliche Umsetzung hingegen sind Mitarbeiter anderer Abteilungen verantwortlich.

Die Abteilungsmitarbeiter fungieren im Zuge der Akquisition als **formelle Gatekeeper**.⁶¹⁰ Ihnen räumt das Unternehmen die notwendigen Freiräume und Zeit ein, die Umwelt des Unternehmens auf relevante Veränderungen zu beobachten. Damit dies gelingt, führen die Mitarbeiter Expertenbefragungen durch, kaufen Beratungsleistungen ein und besuchen regelmäßig Veranstaltungen, Konferenzen und Fachmessen. Auf ihnen suchen die Mitarbeiter nach neuen Trends und bahnen Kontakte zu anderen Unternehmen oder Experten an, mit denen sie sich zu später stattfindenden Benchmarking-

⁶⁰⁹ Interviewpartnerin 12, 47.

⁶¹⁰ Vgl. Kapitel 5.1.1.1

Treffen oder gegenseitigen **Unternehmensbesuchen** verabreden, wie die Interviewpartnerin an einem Beispiel erklärt:

„Ich lerne einige Leute auf Veranstaltungen kennen, [...] da kommen ja immer andere Unternehmen, und dann unterhält man sich und sagt: ‚Das ist ja nicht schlecht, was Sie da haben‘ und dann verabredet man sich und sagt, wir besuchen uns gegenseitig. Und dann fahre ich in andere Unternehmen, das kann ein Kunde sein, aber wir können auch gar nichts mit der Firma zu tun haben. [...] Also ich hatte das letztes Jahr, das fand ich ganz spannend, da haben wir uns ausgetauscht mit einem Hersteller, also jemandem aus dem produzierenden Gewerbe, da bin ich dann hingefahren, wir haben gesagt, wie ist unser Prozess, wie ist deren Prozess, also immer mit Präsentation, dann haben wir eine Werksführung gemacht. Also wirklich auf Arbeitsebene letztendlich, nicht groß aufgebläht mit einem großen Treffen, sondern einfach mal mitgehen ins Unternehmen, man setzt sich in einen Meetingraum und erzählt, was gibt es bei euch, was bei uns, führt sich gegenseitig noch durch die Werke oder bei uns durch die Logistikhalle und sagt gut, was können wir jetzt adaptieren. Und auf der Ebene läuft das ganz oft.“⁶¹¹

Nicht selten sind solche Zusammenkünfte der Startpunkt für den Aufbau von **Kooperationen** in deren Rahmen Wissen akquiriert wird, das anders nicht einfach in das Unternehmen transferiert werden kann. So zählen zu den besonders erfolgreichen Innovationen der letzten Jahre die gemeinsam mit einer Universität, einem Batteriehersteller und einem Automobilproduzenten umgesetzte Einführung eines Belieferungskonzeptes mit elektrisch angetriebenen Fahrzeugen sowie die auf dem Software Know-how eines IT-Dienstleisters basierende Einführung einer besonders sicheren Verpackungstechnologie.

Zentral für die Assimilation und Transformation neu akquirierten Wissens ist der regelmäßig stattfindende **„Innovation and Solution Dialog“**, bei dem alle Abteilungsleiter des Unternehmens, ca. 36 Führungskräfte, zusammenkommen, um über neue Entwicklungen in ihren Bereichen zu berichten, sich untereinander auszutauschen, funktionsübergreifende Projekte zu diskutieren und gemeinsam Ideen für Innovationen zu erarbeiten. In der Innovationsabteilung laufen diese Ideen zusammen, werden analysiert und selektiert. Orientierung hierbei schafft ein aus vier Phasen der Verarbeitung und Analyse

⁶¹¹ Interviewpartnerin 12, 170.

bestehender **Stage-Gate-Prozess**, an dessen Ende die Ideen in einem Gate-Meeting diskutiert werden und die Entscheidung fällt, ob eine Idee tatsächlich weiter verfolgt werden soll. Die **erste Phase** beginnt mit dem Zusammenlaufen der Ideen in der Abteilung, wo neue Ideen in wöchentlich stattfindenden Meetings der Mitarbeiter zunächst untereinander ausgetauscht werden:

„Dieses ganze Cluster an Idee-Quellen fließt bei uns zusammen. [...] Und wenn wir diese ganzen Ideen haben, und das ist der Vorteil, dass wir eine recht kleine Abteilung sind, haben wir wöchentliche Meetings, wo wir uns austauschen: Was ist neu? Was ist reingekommen? Was habt ihr für Trends gesehen und aufgespürt?“⁶¹²

Anschließend diskutieren die Abteilungsmitarbeiter, ob einzelne Ideen für das Unternehmen interessant erscheinen und ein Projektvorschlag erarbeitet und der Geschäftsführung vorgelegt werden soll. Grundlage dieser Entscheidung ist die **Prüfung des „Fit“ der Idee mit der Strategie** des Unternehmens.⁶¹³ Damit ein Vorschlag erarbeitet wird, muss die angestrebte Innovation in eines von vier Innovationsfelder fallen: 1) „Human Resources Excellence“, d.h. Innovationen im Bereich Aus- und Fortbildung, 2) „Operational and Process Excellence“, d.h. die Verbesserung der operativen, IT- und Managementprozesse, 3) „Marketing and Sales Excellence“, d.h. die Stärkung des Vertriebs durch Innovationen zur Verbesserung der Kundenbeziehung oder 4) „Green Logistics“, d.h. die Erzielung von umweltfreundlichen Innovationen. Kommen die Mitarbeiter zu dem Ergebnis, dass der „Strategic Fit“ gegeben ist, wird die Entscheidung getroffen wer als interner **Sponsor** der Idee in Frage kommt und dafür verantwortlich ist, ein Projektteam mit der Ausarbeitung der Idee zu beauftragen (Gate-1). Meist wird diese Entscheidung durch den Vorstand Innovation und den verantwortlichen Manager des betroffenen Bereichs getroffen, d.h. z.B. durch den Personalleiter, wenn die Idee in den Bereich HR fällt. Fällt im Gate-1-Meeting die Entscheidung einen offiziellen Projektauftrag zu erteilen, beginnt die **Evaluationsphase** (Phase 2 des Stage-Gate-Prozesses). Erste Aufgabe der Mitarbeiter in dieser Phase ist die **Formierung eines funktionsübergreifenden Projektteams** mit Mitarbeitern aus der Abteilung Innovation sowie den Mitarbeitern der von der Innovation betroffenen Unternehmensbereiche oder

⁶¹² Interviewpartnerin 12, 64.

⁶¹³ Siehe hierzu auch Kapitel 5.1.2.3.

Partner. Bei der Suche nach geeigneten Teammitgliedern greifen die Mitarbeiter auf ihr internes Netzwerk sowie das zentrale Wissensmanagement-System zurück, in dem alle Mitarbeiter des Unternehmens mit Profilen erfasst sind, aus denen ihre Kompetenzen, Erfahrungen und Fähigkeiten hervorgehen. Ist das Team formiert, wird ein **Projektplan** geschrieben und ein **Projektleiter** aus der Abteilung Innovation bestimmt, der die Abarbeitung der Meilensteine durch die Fachkräfte koordiniert und überprüft. Wichtigster Meilenstein der Evaluationsphase ist die **Detaillierung des Business Case**, mit dessen Hilfe die Wirtschaftlichkeit der Innovation beurteilt werden kann. Darüber hinaus versuchen die Mitarbeiter durch die Evaluierung zu klären, welche Auswirkungen die Umsetzung der Idee auf das Unternehmen hat und welche Schritte für die Umsetzung notwendig sind. Wie auch für die anderen Phasen gilt auch für die zweite Phase, dass die **Dauer** bis das nächste Gate erreicht wird stark variieren kann:

„Das ist ganz unterschiedlich. Es gibt Ideen, die können wir innerhalb von zwei Wochen umsetzen, es gibt aber auch Projekte, die laufen dann zwei Jahre, also bis zur Umsetzung, bis es fertig ist. Die Evaluierung, die dauert eine Woche bis zu einem Jahr, da ist alles mit dabei.“⁶¹⁴

Ist die Evaluierung abgeschlossen, werden ihre Ergebnisse im **Gate-2-Meeting** vorgestellt. Anhand des Business Cases wird dann darüber entschieden, ob eine Idee weiter verfolgt und das entstandene Wissen tatsächlich genutzt werden soll. Handelt es sich bei den geplanten Innovationen um Projekte größeren Umfangs, werden diese im Rahmen der Exploitation einem bis zu zwei Monaten dauernden **Pilottest (Phase 3)** unterzogen bevor mit der Vorbereitung des Rollouts begonnen wird.⁶¹⁵ Die im Pilottest gemachten Beobachtungen werden genutzt, die in Phase 2 erarbeiteten Konzepte zu schärfen und ihre Wirtschaftlichkeit zu validieren, bevor über die Vorbereitung für den tatsächlichen Rollout entschieden wird (Gate-3-Meeting). In die Durchführung des Pilottests mit einbezogen werden eine kleine Gruppe an Mitarbeitern aus den betroffenen Geschäftsbereichen, sogenannte **Multiplikatoren**, die bereits während des Pilottests über die geplanten Veränderungen informiert und während dessen Durchführung erste Erfahrungen mit der Innovation sammeln sollen. Dies, so die Interviewpartnerin, stellt sicher, dass

⁶¹⁴ Interviewpartnerin 12, 106.

⁶¹⁵ Siehe hierzu auch Kapitel 5.1.4.2.

Innovationen von allen Mitarbeitern des Unternehmens getragen und tatsächlich umgesetzt werden.⁶¹⁶ Die Identifikation der Multiplikatoren ist neben der Durchführung des Tests und der Fertigstellung des Business Case eine der drei Hauptaufgaben des Teams in der dritten Phase. Zudem werden im Zuge der dritten Phase alle Mitarbeiter über das gestartete Projekt informiert. Hierfür wählt der Projektleiter unter den zur Verfügung stehenden Alternativen (**Versand von Emails**, Veröffentlichung in **Intranet** oder **Mitarbeiter-Zeitung** oder **persönliche Vorort-Information**), diejenige aus, die am besten geeignet scheint, die Zielgruppe zu erreichen:

„Also wir haben natürlich viele Aspekte, wie sie die Leute informieren können. Da müssen sie natürlich auch je nach Projekt gucken, wen will ich erreichen, über welches Medium kann ich da gehen. [...] Das ist der Schlüssel, dass ich das zielgruppenorientiert gestalte. [...] Man muss dann immer gucken, was ist das für ein Thema, ist es schwer verständlich, ist es leicht verständlich, welche Zielgruppen, welche Kommunikationskanäle kann ich wählen, was passt auch gerade zur Zeit.“⁶¹⁷

Passiert eine Idee das dritte Gate oder wird aufgrund der Projektgröße auf die Durchführung eines Pilottests verzichtet, beginnt das Team mit der **Vorbereitung des Rollout (Phase 4)**, d.h. der Exploitation. Hauptaufgabe dieser Phase ist zu überlegen, wie die Innovation flächendeckend eingeführt werden kann, d.h. welche organisatorischen und prozessualen Veränderungen notwendig sind. Für die Vorbereitung des Rollout verantwortlich ist ein **funktionsübergreifendes Team** aus Mitarbeitern des von der Umsetzung betroffenen Bereichs. Neben der Erstellung eines Umsetzungsplans besteht ihre Hauptaufgabe in der **Schulung der Multiplikatoren** aus den betroffenen Geschäftsbereichen, damit diese beim Rollout selbst die Rolle von Trainern übernehmen können, die den anderen von der Umsetzung betroffenen Mitarbeitern die notwendige Einweisung geben:

„Und dann suche ich mir Multiplikatoren aus, d.h. je nachdem wo es ausgerollt wird, suche ich mir eine entsprechende Anzahl an Multiplikatoren und die schule ich dann erst einmal, die sind dann auch schon in Kenntnis, die haben das schon im Test mit be-

⁶¹⁶ Siehe hierzu auch Kapitel 5.2.1.3.

⁶¹⁷ Interviewpartnerin 12, 150.

urteilen können und dann gebe ich das über die nach draußen in die Fläche und rolle das aus. ⁶¹⁸

In der dritten und vierten Phase wird jedes Projekt durch ein eigenes **Steuerungsgremium** („Steering Committee“) begleitet und überwacht, dem sowohl der Leiter des von der Innovation betroffenen Unternehmensbereichs als auch der für Innovation verantwortliche Vorstand sowie ausgewählte Top-Manager angehören. Ihnen erstattet der verantwortliche Projektleiter in regelmäßig stattfindenden **Status-Treffen** Bericht über den aktuellen Fortschritt des Projektes, sodass die Führungskräfte rechtzeitig von Schwierigkeiten und Verzögerungen unterrichtet werden und ggf. steuernd eingreifen oder das Projekt stoppen können. Die Interviewpartnerin betont, dass bei diesen Überprüfungen wichtig ist, vorab bereits **Ausstiegsszenarien** festgelegt zu haben und lobt den **konstruktiven Umgang mit Fehlern** im Unternehmen. Wird ein Projekt einmal gestoppt, werden die gemachten Fehler analysiert und als „Lessons Learned“ für nachfolgende Projekte festgehalten.⁶¹⁹ Die informatorische Aufbereitung der Projekte, damit im Projekt gewonnenes Wissen nicht verloren geht, ist Aufgabe der Projektleiter. Sie greifen dafür auf ein nach den Vorgaben des Unternehmens designtes **Wissensmanagement-System** zurück. Das System ist in verschiedene Bereiche gegliedert und kann sowohl zur Übermittlung von Wissen als auch zu seiner Organisation genutzt werden. Der Bibliotheksbereich der Plattform dient den Mitarbeitern zur Ablage von „finalen“ Dokumenten (z.B. Hochschularbeiten, Zeitungsartikel etc.). Sie können von den Mitarbeitern zwar auf der Plattform diskutiert, jedoch nicht mehr verändert werden. Im „Wiki-Bereich“ des Systems können hingegen Arbeitsstände gespeichert und die Einträge anschließend laufend bearbeitet oder erweitert werden, z.B. weil aus den Pilottests neue Erkenntnisse vorliegen. Im „Competitive Intelligence Bereich“ des Systems werden hingegen die von den Vertriebsmitarbeitern gesammelten Informationen über Wettbewerber und Wettbewerbssituation in verschiedenen lokalen Märkten gesammelt und zur Verfügung gestellt. Ebenfalls der Organisation von Wissen dienlich ist der „Mitarbeiter-Bereich“ der Plattform, in dem jeder der rund 16.000 ein eigenes Profil mit Kenntnissen und Erfahrungen anlegen kann. Der Bereich ist für alle Mitarbeiter durchsuchbar und hilft so bei der Identifizierung interner Kompetenz- und Wissensträger.

⁶¹⁸ Interviewpartnerin 12, 122.

⁶¹⁹ Vgl. Kapitel 5.1.4.5.

Probleme bei der Absorption neuen, externen Wissens ergeben sich in Unternehmen G vor allem dann, wenn unterschiedliche Abteilungen in den Prozess eingebunden werden sollen. So bemängelte die Interviewpartnerin wiederholt die „**Silo-Mentalität**“ der Unternehmensbereiche, welche sie auf die dezentrale Organisation des Unternehmens in über viele Standorte verteilte Profit-Center zurückführt. Anstatt unternehmensübergreifend zu denken und zu handeln, so die Interviewpartnerin, sind die Mitarbeiter vor allem auf Leistung und Wohlergehen des eigenen Bereichs fokussiert und treffen Entscheidungen daher vor allem aus der eigenen Perspektive heraus.⁶²⁰ Ebenfalls auf die kulturelle Sozialisation zurückführen lassen sich die aus Risikoaversion, Vergangenheits- und Binnenorientierung der Mitarbeiter resultierenden Barrieren.⁶²¹ So stellt die Interviewpartnerin fest, dass die Suche nach externem Wissen in der Vergangenheit immer wieder vernachlässigt wurde, da sich das Unternehmen einem stabilen Marktumfeld gegenüber sah, in dem es ausreichte sich auf das eigene Kerngeschäft zu fokussieren. Mangelnde Risikobereitschaft machte sich in der Vergangenheit hingegen immer dann bemerkbar, wenn für die Erzielung radikaler Innovationen notwendige Ressourcen nicht zur Verfügung gestellt oder Kooperationen mit anderen Unternehmen erschwert wurden:

„Und die Barriere, wenn man sich öffnen will, ist natürlich: ‚Oh, was gucken mir da die anderen ab? [...] Habe ich da einen Mehrwert, wenn ich mich öffne oder gebe ich nur Sachen raus und habe davon gar nichts?‘ Da muss man langsam vorgehen gerade wenn man so ein großes Traditionsunternehmen ist, wie wir das sind. Über 136 Jahre Firmengeschichte, glaube ich, und da hat man natürlich eine traditionelle Unternehmenskultur. [...] Und das muss man erst einmal aufbrechen.“⁶²²

⁶²⁰ Siehe hierzu auch Kapitel 5.2.1.3 und 5.2.1.7.

⁶²¹ Siehe hierzu auch Kapitel 5.2.1.5.

⁶²² Interviewpartnerin 12, 47.

4.8 Fallstudie H

Vorstellung des Unternehmens

Bei dem in Fallstudie H beschriebenen Unternehmen handelt es sich um ein überregional agierendes **Verkehrsunternehmen** mit 12.000 Mitarbeitern in Deutschland. Für die Erhebung der Fallstudie wurden drei Interviews mit den Leitern der Unternehmensbereiche Business Development, Strategieentwicklung, Personal und Finanzen geführt und die in den Abteilungen zum Anschlag gebrachten Absorptionsprozesse und -routinen anhand konkreter Beispiele erhoben. Dabei wurden vorrangig drei auf externem Wissen fußende Innovationen der vergangenen Jahre diskutiert: die Entwicklung eines Elektromobilitätsangebots, die Erarbeitung und Einführung eines Tools zum Demographiemanagement sowie die Ausarbeitung einer neuen Finanzierungs- und Absicherungsstrategie als Reaktion auf die 2007 beginnende Finanzkrise. Die hierbei erhobenen Daten wurden durch von den Interviewpartnern zur Verfügung gestellte Dokumente sowie öffentlich verfügbare Informationen wie den Internetauftritt des Unternehmens, Pressemitteilungen und Geschäftsberichte ergänzt.

Kurzbeschreibung des Absorptionsprozesses

Bei der Erhebung des Absorptionsprozesses fiel zunächst auf, dass das Unternehmen bei der Akquisition neuen, externen Wissens einen als eher reaktiv zu bezeichnenden Ansatz verfolgt. Statt, wie in anderen Fallunternehmen beobachtet, selbst die Entwicklung von Innovationen voranzutreiben, um sich Differenzierungsvorteile gegenüber dem Wettbewerb zu verschaffen, greift das Unternehmen neue Entwicklungen zumeist erst dann auf, wenn sie in anderen Unternehmen und Branchen schon längst Normalität zu sein scheinen. So startete das Unternehmen erst dann mit der Entwicklung eines Angebots im Bereich Elektromobilität, als sich wiederholt Politik und Carsharing-Anbieter an das Unternehmen gewandt hatten, um die bestehende Strategie auszuloten. Genauso erfolgten die Entwicklung der Finanzierungsstrategie und des Demographiemanagementsystems erst als Reaktion auf negative Erfahrungen am Kapitalmarkt, bzw. nachdem sich die Alterspyramide des Unternehmens bereits „umgedreht“ hatte.

Ein Grund für die fehlende Proaktivität kann z.B. im Fehlen formeller Gatekeeper und einer auf die Absorption externen Wissens spezialisierten Abteilung gesehen werden,

wie sie in einer Mehrzahl der untersuchten Unternehmen vorgefunden werden konnten. So ist die Akquisition neuen, externen Wissens in Unternehmen H Aufgabe der Führungskräfte, die somit als **informelle Gatekeeper** agieren.⁶²³ Informationen über Veränderungen der Umwelt beschaffen sich diese vor allem durch das Lesen von Fachliteratur und Wirtschaftspresse, die Mitgliedschaft und Mitarbeit und Branchen- und Fachverbänden sowie den Besuch von Konferenzen und Workshops. Für den Transfer externen Wissens in das Unternehmen ebenfalls von Bedeutung sind die gezielte Befragung von Experten, das temporäre Einstellen externer Berater, das permanente Einstellen neuer Mitarbeiter sowie die Teilnahme an von externen Dienstleistern angebotenen Trainings und Seminaren. Auch bei der Assimilation und Transformation des extern akquirierten Wissens gehen die Bereiche ähnlich vor. So organisieren die Abteilungsleiter zunächst eine Reihe von Gesprächsrunden und Meetings mit interner und externer Beteiligung, um Möglichkeiten und Grenzen potenzieller Innovationen auszuloten und Thesenpapiere hierzu zu erarbeiten. Fällt die Entscheidung eine Innovation tatsächlich umzusetzen, d.h. das entstandene Wissen zu exploitieren, wird ein funktionsübergreifendes Projektteam mit der weiteren Ausarbeitung der Konzepte, der Erstellung eines Business Case sowie der Durchführung eines Pilottests berät und ein Projektleiter ernannt. Das dabei entstehende Wissen wird kodifiziert (z.B. in Form von Präsentationen, Positionspapieren, Handbüchern etc.) und im Intranet des Unternehmens zugänglich gemacht.

Die Datenauswertung hat gezeigt, dass Ablauf und Funktion der beschriebenen Absorptionsroutinen und -praktiken in Unternehmen F durch das Auftreten einer Vielzahl an Barrieren behindert werden. Auf struktureller, individueller Ebene sind hier zunächst die bereits beschriebenen Barrieren **Informationsüberflutung, Autonomie- und Zeitmangel** zu nennen, unter denen vor allem die Abteilungsleiter zu leiden haben. Ihr Auftreten führen die Interviewpartner vor allem auf einen quantitativen und qualitativen **Mangel an gut ausgebildetem Fachkräften und formellen Gatekeepern** zurück, an die mit der Akquisition und Verarbeitung neuen, externen Wissens in Verbindung gebrachte Aufgaben übertragen werden können⁶²⁴.

⁶²³ Vgl. Kapitel 5.1.1.1.

⁶²⁴ Siehe hierzu auch Kapitel 5.2.1.1.

„Und sie müssen auch sehen, sie haben einen bestehenden Personalkörper und sie können aus bestehenden Leuten nicht mehr machen. Da ist ein Problem, da kommen sie aber einfach an Grenzen wo es nicht geht. [...] Es gibt ja auch ein paar [Mitarbeiter], die gut sind, aber es gibt halt eine große Menge, die sie in solche Themen gar nicht reinkriegen. Und das ist dann auch eine Erkenntnis, weil das macht dann keinen Sinn, Menschen zu quälen, die das nicht hinkriegen. [...] Man muss dann auch immer sehen, was können die Menschen, was können sie nicht. Bei uns in der Welt muss man besonders darauf achten, dass man die Leute nicht überfordert, weil die Qualifikation halt nicht so ausgeprägt ist.“⁶²⁵

„Dass man da bestimmte Dinge auch mal formalisiert, vielleicht der falsche Begriff, ich sage mal organisiert ein Stück weit. Ich weiß nicht, bei manchen Veranstaltungen, die total wichtig sind, ist keiner von [Name des Unternehmens]. Und dann fährt man irgendwo hin und da sind dann zehn Kollegen und die wissen nicht voneinander und es hätte gereicht, wenn einer hinfährt irgendwie. Also da, sozusagen, ja so eine Art Filter oder Informationsaustausch im Unternehmen, was sind die interessantesten Veranstaltungen, wer geht wohin, wen interessieren die Infos, die dabei rumkommen. Dass derjenige, der dann dahin fährt das als Multiplikator dann auch an die anderen weiter verteilt. Das fehlt hier definitiv, ist hier alles zufällig.“⁶²⁶

Aus dem beschriebenen Zeit- und Personalmangel ergeben sich weitreichende Probleme im Zuge der Absorption. So beschreiben die Interviewpartner, dass viele der Tätigkeiten von ihnen selbst übernommen werden müssen. Es kommt zu einer **Personifizierung** der Absorptionsbemühungen und **fehlender Vernetzung mit der Außenwelt**:

„Ich hab wenige Kontakte. Sie müssen ja immer auch Kontakte dazu haben und das ist natürlich bei mir immer auch ein Zeitthema. Meine Leute sind überhaupt nicht vernetzt, damit fängt das an. Und ich bin auch wenig vernetzt. In der Branche so halbwegs, aber übergreifend wenig. Das ist auch ein Thema. Das kriegen sie ja nicht von heute auf

⁶²⁵ Interviewpartner 3, 85.

⁶²⁶ Interviewpartner 18, 215.

morgen aufgebaut. Das ist etwas, was man kontinuierlich machen muss. Deshalb sind wir da schlecht aufgestellt im Unternehmen. ⁶²⁷

„Wir bekommen zwar noch relativ Input aus der Branche [...], das ist im weitesten Sinne aber auch wieder kochen in der eigenen Suppe, weil den anderen Branchen geht es halt genauso und dieser Blick über den Tellerrand, der ist für mich entscheidend, dass man sich nicht nur innerhalb der Branche misst und da irgendwie Input bekommt, sondern von außerhalb und das ist ein großes Problem aus meiner Sicht.“ ⁶²⁸

Eine weitere Herausforderung entsteht immer dann, wenn in die Absorptionsbemühungen einer Abteilung Mitarbeiter anderer Abteilungen eingebunden werden müssen, da den Mitarbeitern oftmals nicht bekannt ist, welche Wissensträger innerhalb des Unternehmens existieren und welche Projekte bereits von diesen verfolgt werden. So existierten bereits vor Start des von der Strategieabteilung initiierten Projektes zum Thema Elektromobilität einzelne, nicht aufeinander abgestimmte Initiativen. Ein Problem, das der Interviewpartner auf die **fehlende bereichsübergreifende Kommunikation** zurückführt:

„Das ist etwas, das mir bei dem gesamten Prozess Elektromobilität bei den Veranstaltungen aufgefallen ist, dass durch das miteinander reden deutlich wird: Der eine hat ein Problem, der andere die Lösung, aber die unterhalten sich nicht.“ ⁶²⁹

„[Es] ist auch oftmals ein Problem in so großen Organisationen, dass sich der eine in seinem Bereich mit Themen beschäftigt, wo der andere schon viel weiter ist. Das ist halt auch so ein Kunststück, wenn man dann bestimmte Wissensstände im Unternehmen hat, die dann wirklich richtig zu verteilen.“ ⁶³⁰

Neben Hinweisen zu primär strukturellen Barrieren lieferte die Untersuchung von Unternehmen H auch Hinweise auf diverse kulturelle Absorptionsbarrieren. Hierzu zählen diverse individuelle, emotionale Verwerfungen der Mitarbeiter, wie das bereits mehr-

⁶²⁷ Interviewpartner 3, 133.

⁶²⁸ Interviewpartner 18, 45.

⁶²⁹ Interviewpartner 18, 93. Siehe hierzu auch Kapitel 5.2.1.2 und 5.2.1.4.

⁶³⁰ Interviewpartner 18, 195.

fach beschriebene Auftreten von Not-invented-here-Syndrom⁶³¹ sowie Vergangenheits- und Binnenorientierung⁶³², die verhindern, dass Mitarbeiter und Führungskräfte sich an der Absorption externen Wissens aktiv beteiligen und neue Dinge ausprobieren. Den gleichen Effekt haben in Unternehmen H auch die **Angst** der Führungskräfte aufgrund bei der Absorption eventuell begangener Fehler mit negativen Konsequenzen rechnen zu müssen und ihre **Zufriedenheit** mit dem bereits Erreichten:

„Da werden die Leute raus gekantet ohne Ende auf der Ebene, wo ich jetzt sitze. Das ist natürlich auch immer nicht leistungsfördernd, wenn jeder guckt: ‚Mensch, was passiert da eigentlich?‘ Dann guckt jeder nach sich selbst und das führt dann dazu, dass jeder seins macht und sich sehr zurückhält.“⁶³³

„Die Bereichsleiter haben für sich das Gefühl, sie sind schon dort angekommen, wo sie hingehören und dass sie einfach Hort des Wissens sind. Und daher ist es schwierig, die für die zweite Führungskräfteebene zu qualifizieren oder für neue Themen zu gewinnen.“⁶³⁴

4.9 Fallstudie I

Vorstellung des Unternehmens

Bei dem in Fallstudie I untersuchten Unternehmen handelt es sich um einen **Handelskonzern**. Weltweit ist das Unternehmen in über 32 Ländern vertreten und betreibt mehr als 2.000 Standorte. In Deutschland beschäftigt der Konzern 111.000 Mitarbeiter in Großhandel, Einzelhandel und Warenhäusern im Jahr 2012. Innerhalb seiner Branche gilt das Unternehmen dabei als Innovationsführer, dem es gelingt für den Handel relevante gesellschaftliche und technologische Trends frühzeitig zu erkennen, aufzugreifen und in Innovationen zu übersetzen.

⁶³¹ Vgl. Kapitel 5.2.1.5.

⁶³² Siehe hierzu auch Kapitel 5.2.1.4.

⁶³³ Interviewpartner 3, 291.

⁶³⁴ Interviewpartnerin 2, 247.

Für die Erhebung der Fallstudie wurden zwei Interviews mit einer Gesamtdauer von 170 Minuten geführt, aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Es wurden zwei Experten befragt:

- der **Leiter des konzernübergreifend fungierenden Bereichs Market Intelligence** und
- die **Leiterin der Abteilung Wettbewerbsanalyse**.

Die hierbei gewonnenen Daten wurden durch öffentlich zugängliche Präsentationen, Pressemitteilungen und Geschäftsberichte des Unternehmens ergänzt. Darüber hinaus wurden durch die Gesprächspartner zur Verfügung gestellte, interne Präsentationen und Prozessbeschreibungen in die Aufbereitung und Analyse der Daten einbezogen.

Kurzbeschreibung des Absorptionsprozesses

Organisatorisches Zentrum des in der Fallstudie I beschriebenen Absorptionsprozesses und der dabei auftretenden Barrieren ist der **Unternehmensbereich Market Intelligence**. Der Bereich ist in zwei Abteilungen, Wettbewerbsanalyse und Corporate Foresight, gegliedert und gehört der Organisationseinheit Group Corporate Strategy an. Entsprechend seiner Untergliederung bestehen die primären Aufgaben des Bereiches in der ständigen Beobachtung und Analyse des Verhaltens der Wettbewerber (Abteilung Wettbewerbsanalyse) sowie der Trend- und Konsumforschung (Abteilung Corporate Foresight). Darüber hinaus werden die Mitarbeiter der Abteilung regelmäßig dafür eingesetzt, die verschiedenen Konzerneinheiten bei der Umsetzung wichtiger Strategiprojekte und der Durchführung von Recherchen und Analysen zu unterstützen. Die erfolgreiche Akquisition neuen, externen Wissens ist damit zentraler Bestandteil der täglichen Arbeit der Bereichsangehörigen, die durch das Ausüben diverser Routinen und Praktiken als **formelle Gatekeeper** fungieren.⁶³⁵

Hierzu gehört z.B. das regelmäßige Besuchen von Konferenzen und Messen sowie die **Mitarbeit im „Consumer Goods Forum“**, einem aus über 400 Händlern, Erzeugern, Dienstleistern, Universitäten und Marktforschungsinstituten bestehenden Netzwerk aus 70 Ländern. Die Mitgliedschaft im Forum bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit in

⁶³⁵ Siehe hierzu auch Kapitel 5.1.1.1.

den vom Forum organisierten Programmen, Events, Arbeitsgruppen und Initiativen Wissen mit Wettbewerbern und Lieferanten auszutauschen und gemeinsame Projekte zu verfolgen. Ebenfalls zentral für die Akquisition neuen Wissens durch das Unternehmen ist die **Durchführung von Wettbewerbsanalysen, Preisanalysen und Trendrecherchen** als Basis für die Generierung von Innovationsideen⁶³⁶:

„Wir beschäftigen uns mit Megatrends, aber auch Industrietrends, insbesondere für unser CC-Geschäft. D.h. im Grunde genommen Trends zu identifizieren, die wir dort für das operative Geschäft direkt nutzbar machen und auch umsetzen können. Megatrends, die sind zunächst ja sehr allgemeingültig, und ausgehend davon schauen wir für verschiedenen Länder, die ja auch noch einmal unterschiedliche Ausprägungen haben können [...], welche Themen sollte man frühzeitig aufgreifen, um uns einen Differenzierungsvorteil zu verschaffen.“⁶³⁷

Zu den wichtigsten Wissensquellen gehören dabei Datenbanken auf die Branche spezialisierter Informationsdienste, in Fachmagazinen oder dem Internet veröffentlichte Studien sowie der Tages- und Wochenpresse zu entnehmende Nachrichten. Um der Menge der verfügbaren Literatur Herr zu werden, werden einige Recherchen an externe **Informationsdienstleister**, wie Marktforschungsinstitute outgesourct, die das Screening bestimmter Quellen übernehmen und die wichtigen Erkenntnisse den Mitarbeitern in konsolidierter Form zur Verfügung stellen:

„Naja, wie gesagt, wir nutzen verschiedene Quellen speziell für unsere Branche, d.h. es gibt Datenbankanbieter, es gibt Spezialstudien. Es gibt aber auch News, die wir entsprechend aufnehmen, die wir auch nachhalten. Und damit eben ein bisschen monitoren, was im Umfeld so passiert.“⁶³⁸

„Wir haben auch noch etwas outgesourct, d.h. es gibt einen externen Anbieter, der für uns auf wöchentlicher Basis oder teilweise monatlicher Basis zu bestimmten Themen und Ländern noch einmal Quellen recherchiert auf die wir keinen Zugriff haben.“⁶³⁹

⁶³⁶ Siehe hierzu auch Kapitel 5.1.1.2.

⁶³⁷ Interviewpartner 15, 13.

⁶³⁸ Interviewpartner 15, 17.

⁶³⁹ Interviewpartnerin 9, 29.

Eine weitere Informationsquelle für die Erstellung von Wettbewerbsanalysen sind die von den Mitarbeitern der Abteilung durchgeführten „Store-Checks“. Dabei handelt es sich um anonyme Besuche der Geschäfte anderer Warenhändler, bei denen die Mitarbeiter versuchen gezielt Informationen über deren Innovationen zu gewinnen:

„Wir haben darüber hinaus in der Vergangenheit auch sehr oft Store-Checks selbst gemacht, d.h. wir informieren uns da aus erster Hand über Wettbewerber-Konzepte: Was passiert da? Was machen die anders, wenn die einen neuen Markt eröffnen? Es gibt ja immer wieder neben wirklich ganz neuen Eröffnungen auch Re-Modellings, dass bestimmte Abteilungen neu gestaltet werden usw. Also das haben wir in der Vergangenheit sehr intensiv wahrgenommen. [...] Das gehört eigentlich mit zur Wettbewerbsbeobachtung, dass wir uns wirklich Konzepte vor Ort ansehen und uns da auch über Innovationen informieren.“⁶⁴⁰

Die bei der Akquisition gewonnenen Daten werden in Reports festgehalten und in einer bereichsinternen Datenbank abgelegt, d.h. kodifiziert und gespeichert.

Ihren wesentlichen Beitrag zum Innovationserfolg des Unternehmens sehen die interviewten Gatekeeper dabei in der Leistung aus den extern akquirierten Informationen im Rahmen der Assimilation die für das Unternehmen relevanten Informationen zu selektieren, zu übersetzen und so in das Unternehmen zu kommunizieren, dass den Betroffenen die Relevanz bewusst wird ohne selbst eine **Übersetzungsleistung** erbringen zu müssen. Der Interviewpartner formuliert dies so:

„Gut, ich sage mal, es gibt sehr viel Wissen und ich glaube es ist immer die Herausforderung, die Relevanz oder Implikationen abzuleiten. Ich glaube das ist ganz wichtig. Es gibt unheimlich viel Researchmaterial und Studien zu allen möglichen Themen, aber die Frage ist, hilft das dem Unternehmen und ich glaube, dass das auch wichtig ist, dass so in die Organisation reinzubringen, dass die Relevanz auch klar wird. [...] Das ist ganz entscheidend. Einfach nur bestimmte Dinge zu transportieren – so what. Also das ist immer einfach nur eine Information. [...] Aber wenn man da an der Stelle noch einmal

⁶⁴⁰ Interviewpartner 15, 169.

Hilfestellung gibt und sagt: ‚Hier das ist aus dem und dem Grund für dich relevant, schau dir das mal genauer an‘, das ist die Herausforderung an der Stelle.‘⁶⁴¹

„Im Falle von Wettbewerberstrategien machen wir das auch so, diese Vorselektion. Also d.h. wir bekommen ja täglich irgendwelche News, Nachrichten und wenn man da einfach nicht bestimmte Verbindungen herstellt, dann ist das halt irgendwie so ein Bits und Pieces die man aufbaut. Und für uns ist halt wichtig zu sagen: ‚Ok, offensichtlich ist da ne Strategie dahinter oder ein Muster.‘ Und das ist das, was wir dann auch in den Marketreport aufnehmen, wo wir sagen, also im Moment beschäftigt sich der Wettbewerb mehr mit bestimmten Marktaustritten. Was könnten zukünftig weitere Austritte sein? Welche Implikationen hat das für uns? Gibt es für uns Akquisitionsmöglichkeiten? Oder umgekehrt, verstärken die grad ihre Aktivitäten in bestimmten Ländern? Das sind dann halt so Rückschlüsse, die wir dann führen.‘⁶⁴²

Ist das von der Abteilung akquirierte und assimilierte Wissen zur Erzielung einer Innovation vorgesehen, wird – wie in anderen Unternehmen auch – ein Projektteam formiert und ein vier Phasen (Wettbewerbsanalyse, Ideation, Konzeptionierung und Pilotierung) umfassender **Stage-Gate-Prozess** in Gang gesetzt in dessen Rahmen das Wissen transformiert und genutzt wird, indem Konzepte ausgearbeitet, detailliert, getestet und über den tatsächlichen Rollout der Innovation entschieden wird.⁶⁴³ Begleitet wird der Prozess vom **Aufsetzen eines Umsetzungscontrollings**, in dessen Rahmen die Meilensteine der Konzeptausarbeitung festgehalten und ihre Erreichung überprüft wird, um rechtzeitig auf Abweichungen reagieren zu können. Auch in Unternehmen I wird dieser Prozess teilweise von Barrieren überlagert. So wiesen die Interviewpartner in den geführten Gesprächen darauf hin, dass die interne Verarbeitung extern akquirierten Wissens regelmäßig dadurch erschwert wird, dass es an konzernweiter Transparenz über die bereits verfolgten Projekte und interne Wissensträger und -elemente fehlt, was regelmäßig zu **Doppelarbeiten** oder fehlender Integration dieser führt.⁶⁴⁴ Ein Problem, das die Inter-

⁶⁴¹ Interviewpartner 15, 277.

⁶⁴² Interviewpartner 15, 281.

⁶⁴³ Für eine ausführliche Beschreibung von Teamzusammensetzung und Inhalt der Phasen anhand eines konkreten Beispiels siehe Kapitel 5.1.1.4.1. Die Bedeutung von Pilotprojekten und -tests wird ausführlich in Kapitel 5.1.4.2 beschreiben.

⁶⁴⁴ Siehe hierzu auch Kapitel 5.2.1.2 und 5.2.1.3.

viewpartner vor allem auf das Fehlen eines weltweiten Wissensmanagement-Systems zurückführen.

4.10 Fallstudie J

Vorstellung des Unternehmens

Für Fallstudie J wurde der von einem international tätigen **Konsumgüterunternehmen** gelebte Absorptionsprozess erhoben und analysiert. Der in der fünften Generation von Mitgliedern der Gründerfamilie gemanagte Konzern beschäftigte 2012 ca. 30.000 Mitarbeiter in Deutschland und betreibt mehr als 1.800 eigene oder durch Partner betriebene Boutiquen. Die vom Unternehmen vertriebenen Produkte werden in 18 verschiedenen Ländern produziert.

Für die Erhebung der Fallstudie wurden zwei Interviews mit dem Vice President Innovation mit einer Gesamtdauer von 80 Minuten geführt, aufgezeichnet und transkribiert. Dabei wurde sowohl der allgemeine Absorptionsprozess erhoben als auch auf konkrete Beispiele der Absorption neuen Wissen aus anderen Industrien als Basis für die Erzielung von Produkt- und Prozessinnovationen eingegangen. Die in den Gesprächen gewonnenen Einblicke wurden durch den Einbezug öffentlich zugänglicher Daten ergänzt. Hierfür wurden Veröffentlichungen in Fachbüchern, Artikel in wissenschaftlichen Zeitschriften, die verfügbaren Geschäftsberichte des Unternehmens, sein Internetauftritt sowie das Unternehmen betreffende Presseartikel in die Erstellung und Auswertung der Fallstudie einbezogen.

Kurzbeschreibung des Absorptionsprozesses

Aufgrund des zunehmenden Veränderungsdrucks des Marktes hat das Unternehmen in der jüngeren Vergangenheit intensiv in seine Innovationsprozesse und die Fähigkeit neues, externes Wissen aufzunehmen investiert. Hierbei wichtigste Errungenschaft ist die Etablierung einer eigenen „**Innovationsarchitektur**“, mit deren Hilfe die verschiedenen Innovationsaktivitäten der Business Units (BUs) und Technologie-Bereiche gesteuert und aufeinander abgestimmt werden sollen. Wichtigste Bestandteile dieses Sys-

tems sind die mit Hilfe einer speziellen IT-Plattform und regelmäßig stattfindender Treffen zu einem **Innovationsnetzwerk** verbundenen rund 80 Experten und Entscheidungsträger aller Unternehmensbereiche. In dem Netzwerk aus Innovationsunterstützern arbeiten die Mitarbeiter freiwillig, „unhierarchisch und frei“ zusammen. Die Mitgliedschaft im Netzwerk ist allen Mitarbeitern gestattet, das Angebot richtet sich jedoch primär an Mitglieder des mittleren Managements:

„Also vor allem zielen wir hier auf das mittlere Management ab. Man weiß ja, dass Unternehmen sehr erfolgreich sind, die im mittleren Management flache Hierarchien und einen flachen Austausch haben, denn das sind eigentlich die Innovatoren in Unternehmen und an die versuchen wir ranzukommen.“⁶⁴⁵

Alle Aktivitäten des Netzwerkes werden durch eine aus den Innovationsmanagern der Business Units sowie den Top-Managern aus Forschung und Entwicklung, Produktion und Produktentwicklung zusammengesetzten Steuerungsgruppe überwacht und gesponsert.⁶⁴⁶ Um die effiziente Nutzung externen Wissen zu gewährleisten, übernimmt die **Steuerungsgruppe** die folgenden Aufgaben und Tätigkeiten:

- Ausrichtung aller Innovationsaktivitäten auf die Unternehmensziele,
- Überführung der Arbeitsergebnisse der Projektteams in Entscheidungen,
- setzen von Rahmenbedingungen für die funktionsübergreifende Zusammenarbeit.

Der der Steuerungsgruppe ebenfalls angehörende Vice President Innovation übernimmt zudem die Rolle des Koordinators für alle bereichsübergreifenden Innovationsaktivitäten. Hierbei wird er von den Mitarbeitern der ihm zugeordneten **Spezialabteilung Innovation** unterstützt. Ihre Aufgaben sind die Vernetzung interner Wissensträger mit Hilfe verschiedener Tools, die Koordination funktions- und hierarchieübergreifender Projektarbeit und Kommunikation durch das Besetzen von Schnittstellen sowie die Steuerung und Überprüfung des Innovationsprozesses.⁶⁴⁷ Design und Implementierung der beschriebenen Struktur erfolgten mit dem Ziel funktions- und hierarchieübergrei-

⁶⁴⁵ Interviewpartner 13, 55.

⁶⁴⁶ Siehe hierzu auch Kapitel 5.1.4.4.

⁶⁴⁷ Für eine ausführliche Beschreibung der übernommenen Aufgaben siehe Kapitel 5.1.4.3.

fende Kooperationen und Entscheidungen zu fördern. Dabei soll das Netzwerk vor allem dort aktiv werden, wo zwischen den verschiedenen Bereichen des Unternehmens Potenziale und Chancen ungenutzt sind. Wie der eigentliche Absorptionsprozess organisiert ist und welche Barrieren die Absorption immer wieder erschweren, wird im Folgenden kurz beschrieben.

Wichtigste Quellen neuen, externen Wissens sind Kunden des Unternehmens sowie in der Materialforschung tätige Forschungsinstitute und Universitäten. Die Akquisition neuen, externen Wissens aus diesen Quellen im Rahmen von Konferenzbesuchen, Treffen oder dem Auswerten von Fachpublikationen ist Aufgabe der Netzwerkmitglieder. Erwirbt einer der Mitarbeiter dabei Wissen, von dem er vermutet, dass es Grundlage für eine Innovation werden könnte, wird dieses Wissen zunächst mit den anderen Mitgliedern des Netzwerkes geteilt. Dafür greift der Mitarbeiter auf ein speziell an die Bedürfnisse und Kultur des Unternehmens angepasstes IT-System zurück. Teil dieses Systems ist ein **Ideenmanagement-System**, in das die Netzwerkmitglieder Ideen eingeben und beschreiben können. Über den Eintrag informiert wird zunächst der **Ideenmanager**. Seine Aufgabe ist es die Idee aufzugreifen und zu entscheiden, wer innerhalb des Unternehmens für die Analyse und Bewertung der Idee, d.h. die Assimilation geeignet sein könnte. Im Regelfall werden die Ideen anschließend ausgewählten Netzwerkmitgliedern mit Hilfe des Systems zugänglich gemacht und innerhalb dafür vorgesehener **Foren** diskutiert.⁶⁴⁸ Anschließend wird die Idee anhand verschiedener strategischer Faktoren bewertet und vorselektiert. Wesentliches Kriterium bei der Auswahl ist der Innovationsgrad⁶⁴⁹:

„Wir schauen vor allem auf den Innovationsgrad und auf den Neuheitsgrad für das Unternehmen und den Markt, d.h. ist es wirklich neu? Dann beginnen wir wirklich weiter zu arbeiten.“⁶⁵⁰

Eine weitere routinemäßig vom Unternehmen eingesetzte Praktik neu akquiriertes Wissen mit anderen Mitgliedern der Organisation zu teilen, zu analysieren, zu kombinieren und zu selektieren, sind die speziell für diesen Zweck zwei- bis dreimal jährlich stattfin-

⁶⁴⁸ Zur den Vorteilen der Nutzung virtueller Netzwerke siehe auch Kapitel 5.1.2.2.

⁶⁴⁹ Für einen Überblick über weitere Selektionskriterien siehe Kapitel 5.1.2.3.

⁶⁵⁰ Interviewpartner 13, 159.

denden **Netzwerktreffen**, deren Ablauf sich an der „Open Space“ Methode orientiert.⁶⁵¹ Erscheint den Mitgliedern des Netzwerkes eine in IT-System oder Netzwerktreffen diskutierte Idee interessant, beginnt die eigentliche **Projektarbeit**.⁶⁵² Hierbei wird die Idee von einem funktionsübergreifenden Projektteam aufgegriffen, ein bereits in anderen Fallstudien beschriebener **Stage-Prozesses** in Gang gesetzt und die Idee im Zuge der Transformation und Exploitation zur Umsetzungsreife geformt. Zusammensetzung, Größe und Ressourcenausstattung der Teams werden dabei in Abhängigkeit von Potenzial und Bearbeitungsstand der Idee determiniert. So werden Ideen und Projekte, über deren Attraktivität für die operativen Bereiche aufgrund von Reifegrad und Kenntnisstand nicht entschieden werden kann, zunächst von der Spezialabteilung aufgegriffen und in sogenannten „Inkubationsprojekten“ vorangetrieben:

„Wir [die Spezialabteilung] setzen den Filter in Richtung Breakthrough, d.h. neu für den Markt, neu für das Unternehmen.“⁶⁵³

Kennzeichnendes Merkmal dieser frühen Phasen der Projektbearbeitung ist die **Entwicklung eines Prototyps** inklusive dahinterliegendem Business Case gemeinsam mit internen Experten. Diese werden den verschiedenen BUs nach ihrer Fertigstellung im Rahmen des Gate-1-Meetings als potenzielle Innovationen vorgestellt und Nutzen und Machbarkeit der angedachten Innovation von Steuerungsgruppe und Top-Manager aus BUs und Technikbereichen überprüft. Gemeinsam wird dann darüber entschieden, ob und welche Ideen in der nächsten Phasen von einem mit Mitarbeitern der BUs besetzten Team mit guter Kenntnis der unternehmensinternen Strukturen und Prozesse auf den Rollout vorbereitet werden sollen. Die Visualisierung aller Projekte in einem computer-gestützten **Portfolio-Management-System** sorgt dabei für konzernweite Transparenz über die von verschiedenen BUs und Projektteams verfolgten Innovationsaktivitäten und hilft bei der Visualisierung etwaiger Überschneidungen und Abhängigkeiten. Unterstützung bei der Projektbearbeitung erhalten die Teammitglieder durch die Mitarbeiter der Spezialabteilung sowie die Mitglieder der Steuerungsgruppe. So fungieren die Mitglieder der Steuerungsgruppe als Mentoren für alle laufenden Innovationsprojekte, helfen bei der Auftragsklärung und Überführung in verbindliche Entscheidungen oder

⁶⁵¹ Siehe hierzu Kapitel 5.1.3.1.

⁶⁵² Vergleiche hierzu auch Kapitel 5.1.4.1.

⁶⁵³ Interviewpartner 13, 41.

übernehmen selbst Aufgaben, um die Motivation der Projektmitglieder zu stärken und die Wahrscheinlichkeit erfolgreicher Projektarbeit zu erhöhen.

Neben einer Vielzahl an Absorptionsroutinen und -praktiken konnten bei der Fallstudien-erhebung auch eine Reihe struktureller und kultureller **Barrieren und Hindernisse** identifiziert werden. Auf struktureller, individueller Ebene gehört hierzu vor allem die von den Innovationsmanagern in der Vergangenheit erlebte Schwierigkeit, geeignete Ansprechpartner innerhalb des Unternehmens zu identifizieren, die sie bei der Analyse und Nutzung extern akquirierten Wissens unterstützen können.⁶⁵⁴ Auf kultureller Ebene wurde die erfolgreiche Absorption neuen, externen Wissens in der Vergangenheit immer wieder durch auf Vergangenheitsorientierung oder Abteilungsdenken zurückzuführende mangelnde Veränderungsbereitschaft, Zielkonflikte zwischen operativen Einheiten und Innovationsabteilung sowie das Auftreten des Not-invented-here-Syndroms behindert.⁶⁵⁵ So scheiterte die Umsetzung radikaler Ideen oft an einem im Zuge der Stage-Gate-Meetings vorgebrachten Veto der von den BUs entsandten Launch-Manager, die die hier vorgestellten Ideen meist zwar wohlwollend zur Kenntnis nahmen, ein Weiterverfolgen der Idee innerhalb ihrer BU jedoch ablehnten, da diese weder den Bedürfnissen der BU noch denen der Kunden entsprächen und somit zu weit vom Markt entfernt seien.

4.11 Zusammenfassung Ergebnisse der Fallstudien

In Kapitel 4 wurden die in die Untersuchung eingeflossenen Fallunternehmen vorgestellt und die wichtigsten Absorptionsroutinen und -praktiken sowie auftretenden Barrieren beschrieben. Ein zusammenfassender Überblick über die in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen kann Tabelle 8 entnommen werden.

⁶⁵⁴ Siehe hierzu auch Kapitel 5.2.1.1 und 5.2.1.2.

⁶⁵⁵ Siehe hierzu auch Kapitel 5.2.1.5, 5.2.1.6 sowie 5.2.1.7.

| Merkmale der Fallunternehmen | | | | | Thematisierte Inhalte | | |
|------------------------------|-------------------------------------|----------------|--------------------------|---------------------|---------------------------------------|-----------------|------------------|
| Fall | Anzahl Mitarbeiter (in Deutschland) | Branche | Branche wissensintensiv? | F&E-Abteilung o.ä.? | Wissensquellen | Wissensobjekte | Innovationen |
| A | 1.300 | Biotechnologie | Ja | Ja | Inter-Industrie, Scientific Community | Explizit, Tazit | Produkt, Prozess |
| B | 20.00 | Energie | Ja | Ja | Inter-Industrie, Scientific Community | Explizit, Tazit | Produkt |
| C | 35.000 | Pharma | Ja | Ja | Inter-Industrie, Scientific Community | Explizit, Tazit | Produkt |
| D | 1.200 | Beratung | Ja | Nein | Inter-Industrie, Scientific Community | Explizit, Tazit | Produkt, Prozess |
| E | 1.400 | Beratung | Ja | Nein | Inter-Industrie | Explizit, Tazit | Produkt |
| F | 1.900 | Energie | Ja | Nein | Intra-Industrie, Inter-Industrie | Explizit, Tazit | Produkt |
| G | 16.000 | Logistik | Nein | Ja | Intra-Industrie, Inter-Industrie | Explizit, Tazit | Produkt |
| H | 12.000 | Verkehr | Nein | Nein | Inter-Industrie | Explizit, Tazit | Produkt, Prozess |
| I | 111.000 | Handel | Nein | Nein | Intra-Industrie | Explizit, Tazit | Produkt, Prozess |
| J | 30.000 | Konsumgüter | Nein | Ja | Inter-Industrie | Explizit, Tazit | Produkt, Prozess |

Tabelle 8: Erhobene Fallstudien im Überblick

Aus der Tabelle geht hervor, dass keines der untersuchten Unternehmen weniger als 1.000 Mitarbeiter in Deutschland beschäftigt. Von den untersuchten Unternehmen sind sechs in als „wissensintensiv“ zu kennzeichnenden Branchen tätig. Fünf der Fallunternehmen verfügen über eigene F&E- oder Innovationsabteilungen. Darüber hinaus kann der Abbildung entnommen werden, dass bei der Datenerhebung verschiedene Wissensquellen, -objekte und daraus resultierende Innovationen thematisiert wurden. So wurde in allen Fallunternehmen sowohl die Absorption expliziten als auch taziten Wissens diskutiert. In vier Fallunternehmen konnte die die Absorption externen Wissens aus der der Scientific Community (z.B. Universitäten) erfasst werdend, während die Absorption neuen Wissens aus anderen Industrien (inter-industrielles Wissen) in neun und die Absorption externen Wissens von Unternehmen derselben Industrie (intra-industrielles Wissen) in drei Fallunternehmen thematisiert wurde. Hierbei wurden in allen Unternehmen die zur Erzielung von Produktinnovationen in Anschlag gebrachten Routinen

thematisiert. In 50 Prozent der Fälle wurde zudem explizit über die Erzielung von Prozessinnovationen auf Basis externen Wissens gesprochen. Die finale Auswahl der Fallunternehmen erfüllt folglich die in Kapitel 3.3.1.1 an die Fallauswahl formulierten Anforderungen des theoretischen Kriteriums, des Homogenitätskriteriums und der Intensitätskriterien. Des Weiteren wurde das Sample solange erweitert bis auch alle formulierten Heterogenitätskriterien erfüllt und hinreichende Variabilität hinsichtlich der potenziellen Einflussfaktoren Branche, Ort der Wissensquelle, Art des Wissensobjektes und der resultierenden Innovation erzielt wurde. In dem folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der zehn Einzelfallstudien im Rahmen der fallstudienübergreifenden Analyse zu einer Gesamtschau verdichtet.

5 Ergebnisse der fallstudienübergreifenden Analyse

5.1 Ermittelte Absorptionsroutinen und -praktiken

Die **erste Forschungsfrage** hat zum Ziel, die in den Fallunternehmen zum Vorschein kommende Vielfalt an Absorptionsroutinen und -praktiken zu identifizieren und zu systematisieren. Hierfür wurden für jede der vier Kategorien des Bezugsrahmens – Akquisitionsroutinen und -praktiken (Kategorie 1), Assimilationsroutinen und -praktiken (Kategorie 2), Transformationsroutinen und -praktiken (Kategorie 3) sowie Exploitationsroutinen und -praktiken (Kategorie 4) – bei der Datenanalyse Sub-Kategorien definiert, die die mit der Akquisition, Assimilation, Transformation und Exploitation verbundenen Prozesse detaillierter beschreiben, jedoch so allgemein gehalten sind, dass sie sich von Unternehmen zu Unternehmen nicht wesentlich voneinander unterscheiden. Anschließend erfolgte eine Zuordnung der identifizierten Routinen und Praktiken zu den Kategorien und Sub-Kategorien. In den folgenden Abschnitten werden die dabei gewonnenen Erkenntnisse vorgestellt und die im Zuge der fallstudienübergreifenden Analyse identifizierten Routinen und Praktiken systematisiert, ihre praktische Ausgestaltung durch die Unternehmen beleuchtet und Thesen zu Zusammenhängen und Abhängigkeiten herausgearbeitet.

5.1.1 Akquisitionsroutinen und -praktiken (Kategorie 1)

Im Zuge der Datenanalyse konnte die erste Kategorie des aufgestellten Bezugsrahmens zunächst dahingehend konkretisiert werden, dass sie in **drei Sub-Kategorien** zerlegt werden konnte. Die für die Systematisierung der Akquisitionsroutinen und -praktiken relevanten Sub-Kategorien sind: Beobachten der Umwelt (Sub-Kategorie 1.1), Sammeln von Informationen (Sub-Kategorie 1.2) und Erwerben von Wissen (Sub-Kategorie 1.3). Darüber hinaus konnten insgesamt neun Routinen und Praktiken von fallstudienübergreifender Relevanz identifiziert werden, die die untersuchten Unternehmen zur Akquisition neuen, externen Wissens nutzen. Abbildung 18 ordnet diese neun Routinen und Praktiken den mit der Akquisitionskomponente in Verbindung gebrachten Sub-Kategorien zum Beobachten der Umwelt, Sammeln von Informationen und Erwerben von Wissen zu.

| Kategorie | Akquisitionsroutinen und -praktiken (Kategorie 1) | | |
|------------------------|--|--|--|
| Sub-Kategorien | Beobachten der Umwelt (Sub-Kategorie 1.1) | Sammeln von Informationen (Sub-Kategorie 1.2) | Erwerb von Wissen (Sub-Kategorie 1.3) |
| Routinen und Praktiken | Einsatz formeller und informeller Gatekeeper | | Eingehen von Kooperationen |
| | Besuch von Messen etc. | Befragung externer Wissensträger | Einstellen externer Personen |
| | Engagement in Netzwerken | Nutzung von Open Innovation Portalen | |
| | Durchführung von Presse-, Literatur- und Datenbankrecherchen | | Teilnahme an externen Trainings |

Abbildung 18: Identifizierte Akquisitionsroutinen und -praktiken

Eine wichtige Grundlage der Wettbewerbsrelevanz der Absorptive Capacity ist die zunehmende Dynamik der Wissensumwelt, in der sich Unternehmen bewegen. Neues, externes Wissen kann überall und ständig entstehen. Schon Cohen und Levinthal (1990) betonen daher, dass das ständige **Beobachten der Unternehmensumwelt** eine der Grundlagen für die Herausbildung der Absorptive Capacity ist.⁶⁵⁶ Nur Unternehmen, die sich permanent Transparenz über die Veränderungen ihrer Wissensumwelt verschaffen, können vermeiden, dass relevante Trends oder neue Technologien von ihnen übersehen werden. In der bestehenden Literatur haben sich für das mehr oder weniger systematische Beobachten der Unternehmensumwelt verschiedene Begriffe wie „Scanning“⁶⁵⁷, „Tracking“⁶⁵⁸, „Monitoring“⁶⁵⁹ oder „External Search“⁶⁶⁰ etabliert. Die von Auster und Choo (1993) gelieferte Definition des „Environmental Scanning“ beschreibt am besten,

⁶⁵⁶ Vgl. Cohen und Levinthal (1990), S. 132. Auch Camisón und Forés (2010); Flatten et al. (2011); Fosfuri und Tribo (2008); Lewin et al. (2010); Liao et al. (2003); Zahra und George (2002) verweisen auf die Relevanz der Routinen zur Umweltbeobachtung für die Erklärung der Absorptive Capacity.

⁶⁵⁷ Vgl. Auster und Choo (1993); Daft et al. (1988); Daft und Weick (1984); Leonard-Barton (1992).

⁶⁵⁸ Vgl. Tu et al. (2006).

⁶⁵⁹ Vgl. Falkenberg et al. (2002).

⁶⁶⁰ Vgl. Fosfuri und Tribo (2008); Laursen und Salter (2006).

was mit dem Beobachten der Umwelt gemeint ist: „Scanning (...) includes doing a broad sweep of the horizon to look for signs of change and opportunities.“⁶⁶¹

Aus Abbildung 18 geht hervor, dass bei der fallstudienübergreifenden Analyse insgesamt vier Routinen und Praktiken identifiziert werden konnten, die Unternehmen nutzen, um die Umwelt auf für sie relevante Veränderungen der Wissensumwelt zu beobachten. In allen untersuchten Unternehmen konnten Hinweise auf den Einsatz dieser Praktiken identifiziert werden. Hierzu gehört der **Einsatz formeller und informeller Gatekeeper**, d.h. von Mitarbeitern oder Führungskräften, aus deren Stellenbeschreibung oder Position im Unternehmen sich die Anforderung ergibt, mit der Akquisition neuen Wissens verbundene Aktivitäten wahrzunehmen. Eine von den Gatekeepern der Unternehmen oder anderen Mitarbeitern häufig ausgeführte Praktik ist **der Besuch von Messen, Konferenzen oder anderen Veranstaltungen**, in deren Rahmen Mitarbeiter anderer Unternehmen einen Überblick über die von Ihnen verfolgten Projekte oder im Unternehmen gelebte Prozesse geben. Die dritte ebenfalls der Umweltbeobachtung dienende Praktik ist das von vielen Interviewpartnern als wichtig beschriebene **Engagement in Netzwerken** durch die Angestellten. Neben der Möglichkeit neues, externes Wissen zu akquirieren, fördern Veranstaltungsbesuche und Aufbau personeller Netzwerke zudem die zukünftige Akquisition neuen, externen Wissens. Die vierte und letzte im Zuge der fallstudienübergreifenden Analyse identifizierte Praktik die Unternehmen dazu nutzen, die Umwelt auf Veränderungen zu beobachten, ist die **Durchführung von Presse-, Literatur- und Datenbankrecherchen**. Hierbei wird von den Unternehmen das Ziel verfolgt aus der großen Menge der extern verfügbaren Informationen die für das Unternehmen relevanten Informationen herauszufiltern, um diese zu Trends zu verdichten, aus denen sich ein konkreter Absorptionsbedarf ableiten lässt. Allen mit dem Beobachten der Unternehmensumwelt in Verbindung gebrachten Routinen und Praktiken ist gemein, dass ihr Einsatz mit dem Ziel erfolgt, durch den routinemäßigen Einbezug einer Vielzahl von Quellen Hinweise auf Umweltveränderungen zu identifizieren ohne dabei bereits konkrete Aussagen über ihren Inhalt und eventuelle Auswirkungen zu gewinnen. Hierzu sind weitere Routinen und Praktiken notwendig, mit deren Hilfe Un-

⁶⁶¹ Auster und Choo (1993), S. 44.

ternehmen der anlassbezogene Transfer externen Wissens in das Unternehmen gelingen kann.

Unter die zweite Sub-Kategorie, **Sammeln von Informationen**, wurden daher Routinen und Praktiken subsumiert, mit deren Hilfe es den Unternehmen gelingt, die bei der Umweltbeobachtung identifizierten relevanten Veränderungen mit zusätzlichen Informationen anzureichern, um im Zuge der Assimilation eine Einschätzung über ihre Relevanz für das Unternehmen vornehmen zu können. In der Wissenschaft wird dieser Prozess auch unter den Begriffen „Knowledge Capturing“⁶⁶², „Information Gathering“⁶⁶³, „Active Information Sourcing“⁶⁶⁴, „Information Search“⁶⁶⁵, „Intelligence Generation“⁶⁶⁶ oder „Focused Search“ diskutiert: „Focused search occurs when organizational members or units actively search in a narrow segment of the organization’s internal or external environment, often in response to actual or suspected problems or opportunities.“⁶⁶⁷ Im Gegensatz zum Beobachten der Umwelt stellt das gezielte Sammeln von Informationen folglich keinen permanent praktizierten Prozess dar, sondern setzt erst ein, wenn Umweltveränderungen erkannt wurden und erste Anzeichen dafür vorliegen, dass das Unternehmen von den sich daraus ergebenden Opportunitäten profitieren kann.

Genau wie das Beobachten der externen Umwelt kann auch das aktive Sammeln von Information auf verschiedenste Weise praktiziert werden. So zeigt bereits die obige Abbildung, dass der Einsatz von Gatekeepern und die Durchführung von Presse-, Literatur- und Datenbankrecherchen nicht ausschließlich der Umweltbeobachtung dienen. Stattdessen eignen sich beide Akquisitionsroutinen auch, um gezielt weitere Informationen zu einmal gemachten Beobachtungen und identifizierten Trends zu sammeln. Eine weitere Praktik, die die untersuchten Unternehmen A, B, C, D, E, F, G, H und I für das gezielte Sammeln von Informationen nutzen, ist das **Befragen externer Wissensträger** in Interviews oder Workshops.

⁶⁶² Vgl. Holsapple und Joshi (2002).

⁶⁶³ Vgl. Falkenberg et al. (2002).

⁶⁶⁴ Vgl. Soo et al. (2007).

⁶⁶⁵ Vgl. Beatty und Smith (1987); Tergan et al. (2006).

⁶⁶⁶ Vgl. Kohli et al. (1993); Vorhies und Harker (2000).

⁶⁶⁷ Vgl. Huber (1991), S. 97.

Nachdem relevantes, externes Wissen in der Unternehmensumwelt identifiziert wurde, muss das Unternehmen sich Zugang zu diesem Wissen verschaffen (Akquisition im engeren Sinne). Jedoch sind Informationen und Wissen nicht immer einfach zugänglich und können beobachtet, kopiert oder selbst entwickelt werden. Stattdessen hat die Analyse gezeigt, dass nur ein Bruchteil des von den untersuchten Unternehmen als relevant eingestuften Wissens explizit (z.B. als Patent, Report oder Datenpunkt) und freizugänglich (z.B. in einer Fachzeitschrift oder dem Internet) vorliegt. Handelt es sich zum Beispiel um proprietäre Informationen oder an Personen gebundenes implizites Wissen, reichen die beschriebenen Routinen und Praktiken nicht aus, sich Zugang zu diesem Wissen zu verschaffen. Unter die Akquisitionsroutinen und -praktiken wurden vor diesem Hintergrund auch solche Routinen und Praktiken subsumiert, die die Unternehmen zum **Erwerb externen Wissens** nutzen.

Mit Hilfe der Fallstudien ließen sich vier Routinen und Praktiken herausarbeiten, mit deren Hilfe externes Wissen erworben und im Zuge von Austauschbeziehungen mit den das Wissen besitzenden Institutionen ins Unternehmen transferiert werden kann. Hierzu zählt das unten ausführlich beschriebene und analysierte **Eingehen von Kooperationen und Partnerschaften**. Ebenfalls auf den Erwerb externen Wissens zielend sind die dem Schließen aktueller Wissenslücken im Unternehmen dienende Personalmaßnahmen, wie das in einer Mehrzahl der untersuchten Unternehmen praktizierte **Einstellen neuer Mitarbeiter**, unter das bei der Analyse sowohl das Einstellen von Experten, als auch das temporäre Entleihen von Personal sowie die vorübergehende Beschäftigung von Unternehmensberatern subsumiert wurden. Externe Berater, das ist bereits aus der Literatur bekannt, sind eine wichtige Quelle für neues, externes Wissen, da sie aufgrund ihrer Erfahrungen in verschiedenen Unternehmen über eine breite Wissensbasis sowie eigene persönliche Netzwerke verfügen und ihr Wissen ständiger Überprüfung durch den Markt unterlegen ist.⁶⁶⁸ Das Entleihen von Personal beschreibt bereits Leonard-Barton (1992) am Beispiel des Stahlkonzerns Chaparral Steel. Durch das Entsenden von Mitarbeitern in andere Unternehmen, so die Ergebnisse der Fallstudie, gelingt es den Mitarbeitern des Unternehmens neue Ideen zu identifizieren und das für die Anwendung im

⁶⁶⁸ Vgl. Hill und Matusik (1998); Nesheim (2003); von Hippel et al. (1997).

eigenen Unternehmen relevante Wissen zu erwerben, das nicht oder nur unvollständig beobachtbar war.⁶⁶⁹

Eine weitere Praktik des Wissenserwerbs ist das in den Fallunternehmen F, H und I beobachtete Vorgehen externes Wissens durch das Entsenden der Mitarbeiter zu externen **Trainings und Fortbildungen** zu organisieren. Die Erhebung der Fallstudien A, C und J zeigt hingegen, dass sich neben diesen klassischen Formen des Wissenserwerbs mit der **Nutzung von Open Innovation Portalen** eine weitere Praktik etabliert hat, mit deren Hilfe Unternehmen externes Wissen sammeln und erwerben können.⁶⁷⁰ Hierbei handelt es sich um im Internet zur Verfügung stehende Webseiten wie *innocentive.com*, *ninesigma.com*, *ideaconnection.com*, *yet2.com*, *innonet.com* oder *onebillionminds.com*, auf denen Firmen gegen Zahlung einer Gebühr an den Plattformbetreiber Fragen veröffentlichen können, für deren Beantwortung ihr intern vorhandenes Wissen nicht ausreicht. Jedermann, vor allem aber interessierte Experten und Forschungseinrichtungen, werden durch den Eintrag dazu aufgerufen Antworten auf die Fragen und Probleme des Unternehmens zu entwickeln. Sind sie dabei erfolgreich, erhalten sie eine vorher definierte Erfolgsprämie. Erfolgreich genutzt wird dieser Weg des Wissenserwerbs auch von dem amerikanischen Konsumgüterkonzern Procter & Gamble.⁶⁷¹

Die Analyse hat zudem gezeigt, dass die erfolgreiche Akquisition neuen, externen Wissens in den untersuchten Unternehmen vor allem durch drei Routinen und Praktiken begünstigt wird: den Einsatz formeller und informeller Gatekeeper, die Durchführung von Presse-, Literatur- und Datenbankrecherchen und das Eingehen von Kooperationen mit externen Partnern. Aufgrund ihrer besonderen Rolle sollen sie im Folgenden noch einmal näher beschrieben und analysiert werden.

⁶⁶⁹ Vgl. Leonard-Barton (1992), S. 35.

⁶⁷⁰ Für einen Überblick zu aktuellen Entwicklungen zum Thema Open Innovation sowie detaillierte Fallstudien siehe auch Ili (2010).

⁶⁷¹ Vgl. Huston und Sakkab (2006).

5.1.1.1 Einsatz von formellen und informellen Gatekeepern

Die fallstudienübergreifende Bedeutung formeller und informeller Gatekeeper zeigt sich daran, dass der Einsatz von Gatekeepern in allen untersuchten Unternehmen als der Akquisition neuen, externen Wissens dienende Routine identifiziert werden konnte. Hierbei fällt zunächst auf, dass bis auf Unternehmen H alle untersuchten Unternehmen auf den Einsatz **formeller Gatekeeper** zurückgreifen. Zu ihren primären Aufgaben gehört es Kontakte zur externen Wissensumwelt herzustellen, nach externem Wissen zu suchen und dieses einer ersten Beurteilung auf Relevanz für das Unternehmen zu unterziehen. In den Unternehmen B, F, G und I übernehmen diese Rolle die in den Unternehmensbereichen Innovation, Unternehmensentwicklung bzw. Market Intelligence konzentrierten Mitarbeiter. In den beiden Unternehmensberatungen nehmen die Partner sowie die Mitarbeiter der Researchabteilungen die Rolle formeller Gatekeeper wahr. Bei Unternehmen C üben hingegen Mitarbeiter aus drei verschiedenen Bereichen die Rolle von Gatekeepern aus: die in der frühen Forschung tätigen Wissenschaftler, die dem Bereich Allianz Management angehörenden Mitarbeiter sowie die an den drei Auslandsstandorten des Unternehmens beschäftigten Scouts (vgl. Tabelle 9).

| Fall | Gatekeeper | Formell/ informell | Aufgaben, ausgeübte Sub-Praktiken und Machtquellen der Gatekeeper |
|------|---|-----------------------|---|
| A | Innovationsmanager und Mitglieder des Innovationsnetzwerkes (formell), Mitarbeiter und Führungskräfte (informell) | Formell/ informell | <p>Aufgaben der Gatekeeper</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herstellen von Kontakten zur externen Umwelt • Suchen nach externem Wissen • Erste Interpretation externer Informationen auf Basis eigenen Expertenwissens <p>Von Gatekeepern ausgeübte Sub-Praktiken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Besuche von Konferenzen, Kongressen, Messen und anderen Veranstaltungen • Aufbau und Pflege persönlicher Netzwerke • Befragungen externer Wissensträger • Durchführung von Recherchen in der Tagespresse, Fachliteratur, dem Internet oder verfügbaren Datenbanken <p>Machtquellen der Gatekeeper:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zugang zu spezifischen Informationen und Informationsvorsprung • Kontrolle des Informationsflusses von extern nach intern |
| B | Mitarbeiter der Innovationsgesellschaft | Formell | |
| C | Mitarbeiter aus früher Forschung und Allianz Management, Scouts | Formell | |
| D | Partner und Mitarbeiter der Researchabteilung | Formell | |
| E | Partner und Mitarbeiter der Researchabteilung | Formell | |
| F | Mitarbeiter der Abteilung Unternehmensentwicklung | Formell | |
| G | Mitarbeiter der Abteilung Innovation (formell) und Führungskräfte (informell) | Formell/ informell | |
| H | Bereichsleiter | Informell | |
| I | Mitarbeiter der Abteilung Market Intelligence (formell), Mitarbeiter und Führungskräfte (informell) | Formell/ informell | |
| J | Mitglieder des Innovationsnetzwerkes (formell), Mitarbeiter und Führungskräfte (informell) | Formell/ informell | |

Tabelle 9: Übersicht formelle und informelle Gatekeeper

Einen Schritt weiter gehen die Unternehmen A und J. Beide Unternehmen verfügen über eine große Anzahl formeller und informeller Gatekeeper, die mit Hilfe von extra für den Austausch neuer Ideen entwickelten IT-Plattformen zu einem **virtuellen Netzwerk** verbunden sind. Die den Netzwerken angehörenden 50 bzw. 80 Mitarbeiter sind über die weltweiten Standorte der Unternehmen verteilt und in den verschiedenen Funktionen der Unternehmen wie Forschung und Entwicklung, Marketing, Vertrieb und Produktion beheimatet. Gegenüber zu Zentralbereichen, wie Innovation oder Unternehmensentwicklung, zusammengefassten Gatekeepern ist damit der Vorteil verbunden, dass „*alle*

*Funktionen, alle Regionen abgebildet sind und man alle Mitarbeiter weltweit erreicht.*⁶⁷² Identifizieren den Netzwerken angehörende Mitarbeiter relevante Trends oder Ideen in ihrer Umwelt werden diese zunächst mit den anderen Mitgliedern des Netzwerkes geteilt und in zur Verfügung stehenden Diskussionsforen und Chats diskutiert. Für das Erkennen sich in der Unternehmensumwelt ergebender Chancen scheint der verschiedene Standorte, Funktionen und Hierarchien umfassende Einsatz von Gatekeepern von Vorteil zu sein, da er einerseits die Perspektivenvielfalt auf zu beobachtende Veränderungen fördert und andererseits sichergestellt wird, dass Mitarbeiter mit für die Identifikation von Trends notwendigen Fachwissen in den Akquisitionsprozess eingebunden werden.⁶⁷³

In Unternehmen H konnten keine Mitarbeiter identifiziert werden, deren Stellenbeschreibung mit der Akquisition neuen, externen Wissens verbundene Aufgaben umfasst. Stattdessen betonen die Interviewpartner, dass sich im Unternehmen die Erwartungshaltung herausgebildet hat, dass die Bereichsleiter und Führungskräfte des Unternehmens als **informelle Gatekeeper** agieren und die für sie relevanten Veränderungen der Wissensumwelt wahrnehmen und auf diese reagieren. Eine der Interviewpartnerinnen formuliert dies so:

*„Es gibt an mich als Führungskraft hier auch die Erwartung, dass das [die Identifikation neuer Trends] auch ein Stück weit treibe und strategisch abdecke. Ja, also es ist jetzt nicht so, dass ich jemanden hätte dafür [...], dem ich sagen könnte machen Sie mal dies und forschen Sie mal. da sind meine Mitarbeiter sehr operativ eingebunden und der Treiber bin ich da eigentlich.“*⁶⁷⁴

Auch in einem Teil der über formelle Gatekeeper verfügenden Unternehmen konnte der ergänzende Einsatz von Führungskräften oder Mitarbeitern als informelle Gatekeeper beobachtet werden. So beschreiben verschiedene Interviewpartner der Unternehmen A, G, I und J, dass auch nicht als formelle Gatekeeper geltende Mitarbeiter immer wieder mit der Wissensakquisition verbundene Aktivitäten wahrnehmen und so neues, externes Wissen in das Unternehmen gelangt, wie unter anderem folgendes Zitat belegt:

⁶⁷² Interviewpartner 1, 9.

⁶⁷³ Siehe hierzu auch Kapitel 5.1.2.2.

⁶⁷⁴ Interviewpartnerin 2, 91.

„Natürlich ist jeder Mitarbeiter angewiesen immer die Augen offen zu halten, auch Ideen mit reinzubringen. [...] Und die Geschäftsstellenleiter sind natürlich auch bedacht [...] so viel wie möglich Ideen vor Ort zu bringen, sich lokal zu stärken, sich lokal weiter zu entwickeln, die lokalen Aspekte, die der Markt fordert, zu berücksichtigen. Da kommen dann auch ganz viele Ideen aus der Fläche.“⁶⁷⁵

Der von den Unternehmen verfolgte Ansatz scheint daher besonders geeignet Reichweite und Flexibilität der Absorption zu erhöhen, während der zentralistische Ansatz vor allem Effizienzvorteile verspricht.⁶⁷⁶ Die unterschiedliche Intensität und organisationale Aufhängung der Gatekeeper lässt den Schluss zu, dass die Akquisition neuen, externen Wissens in den untersuchten Unternehmen unterschiedlichen Stellenwert genießt. Während die im Rahmen der Untersuchung als besonders versiert in der Absorption neuen, externen Wissens wirkenden Unternehmen A, C und J allesamt auf den Einsatz einer großen Anzahl von Gatekeepern und deren Vernetzung untereinander bauen, verzichtet das im Zuge der Erhebung am wenigsten auf die Aufnahme externen Wissens bedacht erscheinende Unternehmen H komplett auf den Einsatz von den Akquisitionsprozess potenziell fördernden, formellen Gatekeepern.

Neben Unterschieden in der organisationalen Verankerung der Gatekeeper in den Unternehmen lassen sich mit Hilfe der Fallunternehmen auch die bisherigen theoretischen Erkenntnisse ergänzende Aussagen zu Aufgaben und **Arbeitsweise der Gatekeeper** bei der Absorption gewinnen. So beschreiben die Interviewpartner das Vorgehen der Gatekeeper als divers und von ihrer jeweiligen Rolle im Unternehmen abhängig:

„Wie die das machen, ist sehr unterschiedlich. Also z.B. Sales-Leute bei denen geht es darum, direkt mit den Kunden zu sprechen. [...] Und andererseits gibt es R&D-Leute, die bei Kongressen immer von anderen Leuten etwas hören. Dann haben wir Leute vom Marketing, die gucken sich ständig Market Reports an und da findet man normalerweise auch neue Technologien oder neue Firmen, die ganz interessant sind. Und wir haben Leute von Operations und die können auch ganz interessante Infos liefern.“⁶⁷⁷

⁶⁷⁵ Interviewpartnerin 12, 35.

⁶⁷⁶ Vgl. hierzu auch Bosch (2003).

⁶⁷⁷ Interviewpartnerin 8, 37.

„Naja gut, das ist ganz unterschiedlich. Der systematische Weg ist, man geht über Publikationen und Patente. Das ist halt ein Weg. Und das andere ist, dass es natürlich immer auch Netzwerke gibt, wenn man in so einer Gemeinschaft ist und da kriegt man Informationen über direkten Kontakt oder auf Konferenzen.“⁶⁷⁸

Dennoch lassen sich fallstudienübergreifend vier mit der Akquisition verbundene Sub-Praktiken identifizieren, die Gatekeeper nutzen, um neues, externes Wissen zu akquirieren:

- **Besuche von Konferenzen, Kongressen, Messen und anderen Veranstaltungen**, auf denen Mitarbeiter unterschiedlicher Unternehmen zusammenkommen und sich untereinander austauschen,
- **Aufbau und Pflege persönlicher Netzwerke**, z.B. im Rahmen der aktiven Mitarbeit in Branchen- und Fachverbänden oder informellen Treffen mit Kunden, Lieferanten oder den Mitarbeitern anderer Unternehmen,
- **Befragungen externer Wissensträger** im Zuge von Interviews oder selbst organisierten Workshops sowie
- **Durchführung von Recherchen** in der Tagespresse, Fachliteratur, dem Internet oder verfügbaren Datenbanken.⁶⁷⁹

Dabei dient die **Ausübung der Sub-Praktiken** Konferenzbesuche und Aufbau und Pflege persönlicher Netzwerke den Gatekeepern vor allem dazu, die Umwelt auf sicher ergebende Veränderungen und mögliche Innovationspotenziale zu beobachten und Zugang zu einer Vielzahl potenzieller Wissensquellen herzustellen. Die ebenfalls häufig von Gatekeepern praktizierten Routinen der Expertenbefragung sowie der Presse-, Literatur- und Datenbankrecherche werden vor allem dann genutzt, wenn einmal identifizierte Trends mit weiteren Informationen angereichert werden sollen, um die der Assimilationskomponente zuzuordnenden Prozesse der Analyse und Selektion vorzubereiten oder zu unterstützen. Für die erfolgreiche Absorption sind Ausgestaltung des Gatekeeper-Ansatzes und Handeln der als agierenden Personen somit von zentraler Bedeutung, da oftmals nur die von den Gatekeepern identifizierten Veränderungen und Trends über-

⁶⁷⁸ Interviewpartnerin 11, 323.

⁶⁷⁹ Siehe hierzu Kapitel 5.1.1.2.

haupt zur Grundlage weiterer Absorptionsbemühungen gemacht werden. Eine der interviewten Expertinnen formuliert dies so:

„Ich bin von Anfang an eine Art Filter und wenn ich eine Idee nicht gut finde, dann fällt die raus. Ich mache mir wahnsinnig Sorgen, dass ich etwas rausschmeiße, dass der nächste Blockbuster sein sollte.“⁶⁸⁰

Den Gatekeepern kommt damit nicht nur eine hohe Bedeutung für das Gelingen der Absorption zu. Aufgrund ihres Zuganges zu neuen Informationen und der Möglichkeit den Informationsfluss in das Unternehmen zu kontrollieren, verfügen sie zudem über ein nicht zu unterschätzendes **Macht- und Einflusspotenzial**. Neben der organisatorischen Aufhängung widerfährt folglich auch der **Auswahl der Gatekeeper** hohe Wichtigkeit für die Steigerung der Absorptive Capacity. Gelingt es einem Unternehmen ein funktions- und standortübergreifendes Netzwerk motivierter, formeller und informeller Gatekeeper zu etablieren, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass für das Unternehmen tatsächlich relevante Veränderungen auch beobachtet und diesbezügliche Informationen in das Unternehmen transferiert werden. Die Unternehmen A, B und J haben die Wichtigkeit der Gatekeeperwahl bereits erkannt und spezielle Verfahren und Richtlinien entwickelt, wie Fallstudien und folgende Zitate zeigen:

„Man muss aufpassen, dass man nicht so eine Mono-Kultur hat, nur einen bestimmten Typus, sondern einen Mix, da es für Innovation immer gut ist, wenn man verschiedene Persönlichkeiten hat, die sich reiben.“⁶⁸¹

„Also vor allem zielen wir [bei der Auswahl der Gatekeeper] auf das mittlere Management ab, [...] denn das sind eigentlich die Innovatoren in Unternehmen und an die versuchen wir ranzukommen.“⁶⁸²

„Sie brauchen natürlich die richtigen Mitarbeiter, die richtigen Leute, die das treiben.“⁶⁸³

⁶⁸⁰ Interviewpartnerin 8, 227.

⁶⁸¹ Interviewpartner 1, 239.

⁶⁸² Interviewpartner 13, 55.

⁶⁸³ Interviewpartner 14, 191.

Fazit: Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass dem bereits von anderen Autoren aus theoretischer Perspektive empfohlenen Einsatz von formellen und informellen Gatekeepern⁶⁸⁴ auch in der unternehmerischen Praxis hohe Relevanz zukommt. Alle untersuchten Unternehmen übertragen Gatekeepern mit der Akquisition neuen, externen Wissens verbundene Aufgaben. Auffällig dabei ist, dass ihr Einsatz durch die Unternehmen in unterschiedlicher Intensität erfolgt. Während einige Unternehmen auf einen kleinen Kreis zentral organisierter, formeller Gatekeeper zurückgreifen, verzichten andere Unternehmen auf diese ganz. Andere Unternehmen haben mit dem Aufbau standort-, funktions- und hierarchieübergreifender virtueller Netzwerke begonnen, in denen eine große Anzahl an Gatekeepern miteinander verbunden werden.⁶⁸⁵ Für das Gelingen der Akquisition neuen, externen Wissens hat der Einsatz von Gatekeepern hohe Bedeutung. Durch die Ausübung verschiedener Sub-Routinen und Praktiken stellen Gatekeeper die Beobachtung der Umwelt auf sich ergebende Veränderungen und das gezielte Sammeln von Informationen zu den daraus resultierenden Innovationspotenzialen sicher. Der Einsatz von Gatekeepern hat somit auch Auswirkungen auf die der Akquisition nachfolgende Absorptionspraktiken der Assimilation und Transformation. Werden von den Gatekeepern des Unternehmens relevante Veränderungen übersehen oder als nicht relevant eingeschätzt, steigt die Gefahr, dass Unternehmen die Absorption neuen Wissens misslingt. Um dem vorzubeugen, scheint es empfehlenswert dem Beispiel der Unternehmen zu folgen, die auf eine Vielzahl über verschiedene Standorte und Funktionen verteilter Gatekeeper zurückgreifen und finanzielle und personelle Ressourcen in deren Verbindung untereinander und ihre Auswahl investieren.

5.1.1.2 Durchführung von Presse-, Literatur- und Datenbankrecherchen

Eine oftmals von Gatekeepern oder anderen Mitarbeitern mit dem Ziel der Akquisition neuen, externen Wissens ausgeführte Routine ist die Durchführung von Recherchen in der Tagespresse, aktuellen Fachpublikationen oder im Internet verfügbaren Datenbanken. Genau wie für den Einsatz von Gatekeepern gilt auch hier, dass bei der Erhebung

⁶⁸⁴ Vgl. z.B. Cohen und Levinthal (1990); Falkenberg et al. (2002); Jones (2006); Lewin et al. (2010); Shu et al. (2005); Tushman und Scanlan (1981).

⁶⁸⁵ Siehe hierzu Kapitel 5.1.2.2.

aller Fallstudien Hinweise auf diese Praktik der Wissensakquisition identifiziert werden konnten, Ausgestaltung und Intensität ihrer Anwendung innerhalb der untersuchten Unternehmen jedoch voneinander abweichen.

Zunächst lässt sich festhalten, dass in den untersuchten Unternehmen unterschiedliche Formen von Presse-, Literatur- und Datenbankrecherchen identifiziert werden konnten. Hierzu zählt einerseits das von den Mitarbeitern der Unternehmen D, E, F, H, I und J als Akquisitionspraktik beschriebene, regelmäßige **Lesen von aktuellen Veröffentlichungen** in der Tagespresse, Magazinen oder der Fachliteratur, das die Interviewpartner als eine der typischen Aufgaben der von ihnen eingesetzten Gatekeeper beschreiben. Die Praktik nutzen die Mitarbeiter dazu, sich einen aktuellen Überblick über die Veränderungen ihrer Umwelt zu verschaffen. Sie dient damit vor allem dem ständigen Beobachten der Umwelt.

In den untersuchten Unternehmen konnten zudem weitere **Formen der strukturierten Recherche** identifiziert werden: Trend- und Wettbewerbsrecherchen. Ihnen ist gemein, dass sie sich von dem einfachen Lesen dadurch unterscheiden, dass das von den die Recherche durchführenden Mitarbeitern verfolgte Vorgehen strukturiert und mit einem festen Ziel erfolgt. Die von den Unternehmen A, B und I durchgeführten **Trendrecherchen** als erste Form der strukturierten Recherchen dienen der Identifikation gesamtwirtschaftlicher, wissenschaftlicher oder technologischer Trends und ihrer Untersuchung auf sich daraus ergebende Innovationspotenziale. In dem in Fallstudie A untersuchten Unternehmen ist die Marketingabteilung für die Trendrecherche verantwortlich. Dafür erfolgt in regelmäßigen Abständen die strukturierte Auswertung aktueller Fachpublikationen und Konferenzbeiträge als Basis für die Erstellung einer „Trend Roadmap“, die anschließend mit den für Innovationen verantwortlichen Mitarbeitern geteilt und analysiert wird. Einen ähnlichen Ansatz verfolgt das in Fallstudie B untersuchte Unternehmen mit Aufbau und Pflege eines „Technology Radars“. In dem softwarebasierten Radar werden in regelmäßigen Abständen neue Technologien erfasst. Anschließend werden die Technologien einem „Screening“ unterzogen mit dem Ziel aus der Vielzahl neuer Technologien, Technologietrends abzuleiten, deren Aufgreifen durch das Unternehmen ein gewisses Potential verspricht. Eine weitere Form der strukturierten Presse-, Literatur- und Datenbankrecherche ist die **Erstellung von Wettbewerbsanalysen**. Hierbei untersuchen die Mitarbeiter des Unternehmens aktuelle Veröffentlichungen auf Hinweise zu

Veränderungen des Wettbewerbersverhaltens. Dies findet z.B. in Unternehmen I statt, wie eine der Interviewpartnerinnen erklärt:

„Ein Teil dieser Wettbewerbsanalyse ist eben das Monitoring der Wettbewerber über Fachquellen, diese Quellen screenen wir und die werden dann eingepflegt in eine Datenbank.“⁶⁸⁶

Ein ähnliches Vorgehen ließ sich auch in den Fallunternehmen D, E und G beobachten. Bei Fallstudie G werden solche Wettbewerbsanalysen durch den Vertriebsbereich des Unternehmens durchgeführt und anschließend an die für Innovationen zuständigen Mitarbeiter weitergeleitet. In den beiden Unternehmensberatungen D und E übernehmen ausgewählte Mitarbeiter der Researchabteilung die Erstellung von Wettbewerberprofilen, bevor diese an die Führungskräfte des Unternehmens zur Überprüfung weitergeleitet werden.

Den strukturierten Recherche-Ansätzen ist gemein, dass sie das Ziel verfolgen aus der großen Anzahl extern verfügbaren Wissens Hinweise auf aktuelle Veränderungen und Trends abzuleiten und diese in von den Mitarbeitern der Unternehmen geführten Datenbanken festzuhalten. Gegenüber dem weniger strukturierten Vorgehen anderer Unternehmen bei der Umweltbeobachtung haben diese Ansätze den Vorteil, dass die Identifikation neuer Trends nicht dem Zufall überlassen wird, sondern einem strukturierten Prozess folgt. Einer der mit dem „Technology Radar“ vertrauten Interviewpartner formuliert dies so:

„Wir brauchen solche Tools [und Prozesse], denn sonst ist es ja zufällig, was man macht. Also der Vorstandsvorsitzende ist auf irgendeiner Tagung, hört irgendwas und sagt: ‚Mach das mal.‘ [...] Das kann auch funktionieren, aber ja, das ist gefährlich.“⁶⁸⁷

Eine weitere Gemeinsamkeit der oben beschriebenen Ansätze zur Durchführung von Recherchen besteht zudem darin, dass sie von den Unternehmen regelmäßig und anlassunabhängig praktiziert werden. Dies gilt nicht für alle identifizierten Recherchepraktiken. Stattdessen kann die Durchführung von Recherchen auch durch die bei der Assimi-

⁶⁸⁶ Interviewpartnerin 9, 21.

⁶⁸⁷ Interviewpartner 14, 21.

lation, Transformation oder Exploitation neuen Wissens gewonnenen Erkenntnisse ausgelöst bzw. „getriggert“ werden. Beispielhaft hierfür ist die in den Unternehmen A und F beobachtete Durchführung von **Marktrecherchen**, mit deren Hilfe geklärt werden soll, ob die Erstellung einer Innovation und der damit verbundene Eintritt in einen neuen Markt vielversprechend erscheint. Recherchen zu Marktwachstum und -attraktivität werden von den Mitarbeitern der Unternehmen immer erst dann durchgeführt oder in Auftrag gegeben, wenn die Ideen für Innovationen bereits zum ersten Mal selektiert und von internen Entscheidungsträgern zur Weiterverfolgung vorgeschlagen wurden. Die Durchführung der Marktrecherche dient dann der zielgerichteten Anreicherung von Ideen mit weiteren Informationen auf deren Basis erneut darüber entschieden werden kann, ob eine Innovationsidee weiterverfolgt oder verworfen werden sollte. Eine weitere Form der Recherche, die neben der Akquisition auch die mit der Assimilation neuen Wissens verbundene Selektion unterstützt, sind die von den Unternehmen A, C und J mit Hilfe von im Internet zugänglicher Datenbanken durchgeführten **Patentrecherchen**. Sie sollen klären, ob auf Basis externen Wissens entstandene Innovationsideen bereits von anderen Unternehmen aufgegriffen und zum Patent angemeldet wurden. Die Ergebnisse der Patentrecherchen nutzen die Unternehmen regelmäßig dafür zu entscheiden, ob das eigenständige Verfolgen einer Innovation sinnvoll erscheint, ein über externes Wissen in Form von Patenten verfügender Kooperationspartner gesucht werden soll oder aber Innovationsprojekte abgebrochen werden sollen, da die in Frage kommenden Innovationen bereits von einem anderen Unternehmen patentiert und an den Markt gebracht wurden.

Neben den unterschiedlichen Rechercheformen, die von den untersuchten Unternehmen genutzt werden neues, externes Wissen zu akquirieren, fällt auf, dass die Durchführung von Recherchen in den Unternehmen unterschiedlich organisiert ist. In einem Großteil der Fallunternehmen sind die Gatekeeper oder die Mitarbeiter der für die Erstellung von Innovationen zuständigen Unternehmensbereiche für die Durchführung von Recherchen verantwortlich. Eine zweite Möglichkeit die Durchführung von Recherchen zu organisieren, ergibt sich aus den Fallstudien B, F und I. Die drei Unternehmen lassen einen Teil der von ihnen für die Akquisition externen Wissens genutzten Recherchen von unabhängigen, externen Dienstleistern durchführen. So übernimmt in Unternehmen I ein externer Dienstleister einen Teil der Wettbewerbsanalyse, während in Unternehmen B

ein externer Berater hauptverantwortlich für die Durchführung der Trendrecherche ist. Auch Unternehmen F vergibt regelmäßig Marktrecherchen an externe Dienstleister. Plant das Unternehmen den Eintritt in einen neuen Markt, erhalten oft externe Berater oder Marktforschungsinstitute das für die Beurteilung der Attraktivität des Markteintritts notwendige Wissen zu recherchieren und dem Unternehmen in Form einer Studie zur Verfügung zu stellen. Dieses **Outsourcing der Recherchetätigkeiten** an externe Dienstleister kann als Antwort der Unternehmen auf die stetig steigende Menge extern verfügbarer Informationen über neue Entwicklungen verstanden werden. Alle Outsourcing betreibenden Unternehmen verfügen nur über eine begrenzte Anzahl an für das Beobachten der Unternehmensumwelt formell verantwortlicher Mitarbeiter. Die Vergabe von Rechercheaufträgen an externe Anbieter erlaubt es den Unternehmen, die Menge der für sie potenziell relevanten Informationen trotz geringer interner Kapazitäten schnell und effizient bewältigen zu können. Das Outsourcing von Rechercheaufträgen scheint daher geeignet der Gefahr relevante Veränderungen zu übersehen, entgegen zu wirken und so die Akquisitionsfähigkeit von Unternehmen zu erhöhen.⁶⁸⁸

Fazit: Die fallstudienübergreifende Analyse hat gezeigt, dass die Durchführung von Presse-, Literatur und Datenbankrecherchen eine hohe Bedeutung für die Erklärung der Akquisitionsfähigkeit von Unternehmen hat, da mit Hilfe verschiedener Rechercheformen regelmäßig relevante Umweltveränderungen identifiziert oder gezielt neues, externes Wissen gesammelt wird. Allerdings sind die Auswirkungen der Praktik nicht nur auf die erfolgreiche Akquisition der Unternehmen beschränkt. Stattdessen werden Recherchen von den Unternehmen oftmals erst dann durchgeführt, wenn bereits mit der Assimilation und Transformation externen Wissens begonnen wurde und sich z.B. bei der Analyse, Selektion oder Kombination externen Wissens herausstellt, dass die bisher verfügbaren Informationen dafür nicht ausreichend sind. Die Durchführung von Recherchen fördert so nicht nur die Akquisition, sondern auch die erfolgreiche Assimilation und Transformation durch die Unternehmen. Was mit der Durchführung von Presse-, Literatur und Datenbankrecherchen nur schwer zu erreichen scheint, ist der Transfer proprietären und/oder impliziten Wissens in das Unternehmen hinein. Zwar können Gatekeeper oder Recherchen Hinweise auf die bei anderen Unternehmen oder Forschungs-

⁶⁸⁸ Siehe auch Kapitel 5.2.1.1.

instituten existierendes, relevantes Wissen liefern, der Erwerb dieses Wissens setzt jedoch regelmäßig den engen Austausch zwischen den Unternehmen voraus. Hierfür sind spezielle Routinen und Praktiken notwendig mit deren Hilfe eine größere Interaktion zwischen den implizites, externes Wissen vorhaltenden Wissensträgern und den Mitarbeitern des Wissen akquirierenden Unternehmens erreicht wird. Hierzu gehört das im nächsten Abschnitt vorgestellte Eingehen von Kooperationen und Partnerschaften.

5.1.1.3 Eingehen von Kooperationen und Partnerschaften

Was mit dem Einsatz von Gatekeepern und der Durchführung von Presse-, Literatur- und Internetrecherchen nur in sehr begrenztem Umfang erreicht werden kann, ist der Erwerb proprietären oder impliziten Wissens. In den Unternehmen haben sich verschiedene Routinen und Praktiken herausgebildet mit deren Hilfe sich die Unternehmen regelmäßig Zugang zu solchem Wissen verschaffen, wie das in einigen Fallunternehmen als Routine identifizierte Abwerben und Einstellen externer Mitarbeiter oder die von Unternehmen C praktizierte Nutzung eines eigenen Open Innovation Portals. Von fallstudienübergreifender Relevanz ist vor allem das von einer Mehrzahl der Unternehmen als Möglichkeit des Wissenserwerbs angeführte Eingehen von Kooperationen und Partnerschaften. Dabei reicht das beobachtete Spektrum an für die Akquisition genutzten Kooperationsformen von losen, auf mündlichen Absprachen beruhenden Partnerschaften, über auf Kooperationsverträgen beruhende, strategische Allianzen bis hin zur gemeinschaftlichen Neugründung von Unternehmen durch die Kooperationspartner. Im Vergleich zu anderen identifizierten Absorptionspraktiken handelt es sich beim Eingehen von Kooperationen und Partnerschaften um eine komplexe, aus verschiedenen Prozessen und Sub-Praktiken zusammengesetzte Praktik, deren Ablauf sich am besten am in Abbildung 19 dargestellten Phasenmodell erklären lässt.



Abbildung 19: Kooperationsphasen

Die Abbildung unterteilt das Eingehen von Kooperationen in **drei Phasen**. In der Anbahnungsphase werden Kooperationspartner gesucht, ausgewählt und die Inhalte und Ziele der Kooperation zwischen den Partnern abgestimmt. In der Durchführungsphase werden die gemeinsam verfolgten Projekte geplant und umgesetzt. Mit der Durchführung beginnen die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit und der die Akquisition externen Wissens ermöglichende zwischenbetriebliche Wissensaustausch. Unter die Abwicklungsphase fallen die für die Beendigung einer Kooperation zu ergreifenden Schritte.⁶⁸⁹ Im Zuge der Fallstudienenerhebung ist deutlich geworden, dass das Eingehen von Kooperationen besonders häufig von dem in Fallstudie C untersuchten Unternehmen als Möglichkeit externes Wissen zu akquirieren, praktiziert wird. Der Inhalt der drei Phasen und die dabei zum Einsatz kommenden Sub-Routinen sollen daher an dem von Unternehmen C gewählten Vorgehen erläutert werden.

Die **Anbahnungsphase** startet sobald ein Unternehmen die grundsätzliche Entscheidung getroffen hat eine Kooperation einzugehen. Sie beinhaltet die Suche nach geeigneten Kooperationspartnern, die Partnerwahl sowie die Initiierung der Kooperation durch die Kooperationspartner. Bei Unternehmen C lassen sich drei **strategische Beweggründe** für die Akquisition neuen, externen Wissens im Rahmen von Kooperationen identifizieren: Die Möglichkeit sich Zugang zu externem Wissen zu verschaffen, die mit der Innovationserstellung verbundenen, finanziellen Risiken zu teilen oder über den Kooperationspartner Zugang zu neuen Märkten zu erhalten. Die Interviewpartnerin formuliert die Anreize Kooperationen einzugehen so:

„Ja, also für uns ist das ein Teil unserer Strategie, dass wir externes Innovationspotenzial für uns nutzen. Wie wir das nutzen, ist vielfältig, es gibt unterschiedliche strategi-

⁶⁸⁹ Vgl. zu den Phasen des Kooperationsaufbaus Lindner (2011).

sche Ziele. Das eine ist, dass wir Innovationspotenzial erschließen für neue innovative Ideen, die wir dann umsetzen, das zweite ist, dass wir natürlich auch interessiert sind an einer Risiko-Teilung, also ‚Risk-Sharing-Approaches‘, und dann China, das ist natürlich auch ein Growth Markt, da einen Zugang zu haben, mehr zu verstehen über die Mechanismen, Zugang zu verschiedenen Ethnien, also gerade Singapur ermöglicht den Zugang zu der ganzen asiatischen Bevölkerung und ist ja auch eine multi-ethnische Population. Das sind ganz wichtige Aspekte.“⁶⁹⁰

Auch in Unternehmen A, B, F und G werden Kooperationen vor allem dann angestrebt, wenn die intern vorhandenen Kompetenzen als nicht ausreichend eingeschätzt werden Innovationen selbst hervorzubringen. Ist die grundlegende Entscheidung getroffen eine Kooperation einzugehen, kann mit der **Suche nach geeigneten Kooperationspartnern** begonnen werden. Das Finden potenzieller Kooperationspartner ist in Unternehmen C Aufgabe der formellen und informellen Gatekeeper des Unternehmens. Potenzielle Kooperationspartner identifizieren sie bei Konferenzbesuchen, Networking-Aktivitäten oder der Durchführung von Presse-, Literatur- und Datenbankrecherchen.⁶⁹¹

Wurden so potenzielle Kooperationspartner identifiziert, muss eine Entscheidung darüber getroffen werden, ob und mit welchem Partner eine Kooperation eingegangen werden soll. Unternehmen C wählt für strategische Partnerschaften in Betracht kommende Unternehmen, Forschungsinstitute und Universitäten sorgfältig aus. Wichtigstes Kriterium bei der **Auswahl der Kooperationspartner** ist, dass die Kooperationspartner über die Fähigkeiten des Unternehmens ergänzende Kompetenzen verfügen, wie die Interviewpartnerin erklären:

*„Natürlich ganz wichtig Strategic Fit. [...] Das ist wirklich wichtig sich vorher zu überlegen, passen wir wirklich zusammen, sind das komplementäre Skills, die wir haben, und da auch genügend zu investieren. Das ist oft durch Opportunitäten getrieben, davor kann ich nur abraten.“*⁶⁹²

⁶⁹⁰ Interviewpartnerin 11, 23.

⁶⁹¹ Vgl. Kapitel 5.1.1.1 und 5.1.1.2.

⁶⁹² Interviewpartnerin 11, 391.

„Das [Forschungsinstitut] hat ganz viel Know-how im Bereich der Pathways [...], also das ganze Disease-Know-how und das ganze mechanistische Wissen. Also man muss sich überlegen, das ist ein Institut mit 3000 Mitarbeitern, dagegen ist unsere Forschungsabteilung klein (lacht). [...] Also das ist wirklich die Komplementarität, darauf fußen eigentlich auch alle unsere Kooperationen, dass wir sagen, auf der einen Seite haben wir das Wissen in Richtung Drug Discovery und Drug Development, dass wir sagen können, was ist z.B. ein Target, ein Zielmolekül für die Arzneimittelentwicklung, und wie kann ich dann auch Substanzen finden oder Antikörper finden, wie entwickle ich die weiter. Während das Partnerinstitut [...] noch ein wesentlich breiteres Wissen hat in speziellen Pathways und speziellen Erkrankungsmechanismen. Und wenn man das zusammenbringt, das passt dann sehr gut zusammen, weil wir uns da ergänzen.“⁶⁹³

Die Auswahl von Kooperationspartnern mit komplementären Fähigkeiten soll sicherstellen, dass eine „**Win-Win-Situation**“ entsteht, in der beide Partner von der Kooperation gleichermaßen profitieren und Wissen nicht „abgesaugt“, sondern getauscht wird:

„Das war mein Credo die letzten fünf oder sechs Jahre auf dem Gebiet: Wissen nicht kaufen, sondern tauschen.“⁶⁹⁴

„Genau, das [es um know-how-interchange geht] ist auch etwas, das wir versuchen unseren Wissenschaftlern klar zu machen, wenn ich nicht was investiere, kann ich auch nicht gewinnen, aber das ist ein Wechsel im Mind Set, der nicht von heute auf morgen generiert werden kann.“⁶⁹⁵

Den Abschluss der Anbahnungsphase bildet die **Initiierung der Kooperation**, bei der die Kooperationspartner in Sondierungsgesprächen die gegenseitige Interessenlage klären und den die Ziele, Aufgaben, Durchführung sowie Rechte und Pflichten der Kooperationspartner regelnden Kooperationsvertrag aushandeln, mit dessen Unterschrift die Anbahnungsphase formell abgeschlossen wird. Bei Unternehmen C übernimmt normalerweise einer der Vorstände oder die Leiterin des Bereichs Allianz Management die **Kontaktaufnahme** zu potenziellen Kooperationspartnern. In der Regel, so die Inter-

⁶⁹³ Interviewpartnerin 11, 43.

⁶⁹⁴ Interviewpartner 6, 41.

⁶⁹⁵ Interviewpartnerin 11, 435.

viewpartnerin, stellt dies kein Problem dar, da sich die Führungskräfte der Unternehmen bereits kennen und im Rahmen von Veranstaltungen miteinander ausgetauscht haben:

„Also ich meine wir kennen natürlich auch die Max-Planck-Präsidenten und Helmholtz usw. Da haben wir gute Kontakte und darüber ergeben sich auch kontinuierlich Gespräche über Möglichkeiten, wie kann man zusammenarbeiten.“⁶⁹⁶

Ist der Kontakt erst einmal hergestellt, beginnen die Mitarbeiter damit **Sondierungsgespräche** zur Klärung der gegenseitigen Interessenlage zu führen:

„Das andere ist durch Gespräche, wo man dann sieht, wie groß ist das Interesse an einer Partnerschaft, ist das einfach nur ‚Nice-to-have‘ oder gibt es auch einen Treiber dafür, gibt es auch eine Notwendigkeit dafür. Und das am Ende herauszufinden: Haben die schon Erfahrung mit Partnerschaften? Wie wollen die das organisieren? Was haben die da für Vorstellungen? Was ist ihre Erwartungshaltung eigentlich?“⁶⁹⁷

Die Ergebnisse dieser Gespräche bilden zusammen mit der durchgeführten Analyse auf sich ergänzende Fähigkeiten der Partner die Grundlage für die Entscheidung in konkrete Kooperationsverhandlungen einzutreten. Bei der Beurteilung der Gesprächsergebnisse orientieren sich die Mitarbeiter an einer dafür erstellten Liste mit Kriterien:

„Ich habe auch noch einmal so eine Liste, was man vorher abfragen sollte. Also was sollte man ‚abchecken‘, bevor man eine Partnerschaft eingeht.“⁶⁹⁸

Sind beide Partner nach wie vor an der Durchführung der Kooperation interessiert, übernimmt die für das Allianz Management verantwortliche Führungskraft zusammen mit ihren Mitarbeitern die **Verhandlung des Kooperationsvertrages**. Im Vertrag werden neben Zielen und Intensität der Kooperation auch die für die erfolgreiche Durchführung gemeinsamer Innovationsprojekte wichtigen Fragen nach dem Umgang mit Finanzierung, Vertraulichkeit, Erfinderrechten und kommerzieller Verwertung der erzielten Ergebnisse geregelt. Entsprechend der Idee eine „Win-Win-Situation“ zu erzeugen und die Gemeinsamkeit der Partnerschaft zu betonen, versuchen die Mitarbeiter des Unter-

⁶⁹⁶ Interviewpartnerin 11, 2/39, siehe hierzu auch Kapitel 5.1.1.1.

⁶⁹⁷ Interviewpartnerin 11, 395.

⁶⁹⁸ Interviewpartnerin 11, 397.

nehmens C bereits bei der Ausarbeitung des Vertrages darauf zu achten, dass beide Unternehmen vergleichbare finanzielle und personelle Ressourcen investieren und im Erfolgsfall entstehende Profite gerecht verteilt werden. Mit Hinblick auf die Anbahnungsphase fällt zudem auf, dass die Interviewpartner die sorgfältige Auswahl des Partners als kritischste Komponente für das Gelingen von Kooperationen beschreiben. Oftmals, so die Meinung der befragten Experten, scheitert die Akquisition externen Wissens im Zuge von Kooperationen daran, dass bei der internen Analyse und den Sondierungsgesprächen nicht darauf geachtet wurde, ob sich die Fähigkeiten der Unternehmen ergänzen und beidseitige Kooperationsbereitschaft besteht.

Ist die Anbahnungsphase abgeschlossen, kann mit der **Durchführung der Kooperation** begonnen werden. In Unternehmen C beginnt die Durchführung damit, dass die von den Partnerunternehmen in die Kooperation eingebrachten Mitarbeiter zunächst durch das Unternehmen des Partners geführt und für mehrere Tage zusammengebracht werden, um sich gegenseitig kennenzulernen und miteinander ins Gespräch zu kommen. Ziel dieser Maßnahme ist es ein gemeinsames Verständnis über Kompetenzen und Arbeitsweise des Kooperationspartners zu entwickeln sowie den Aufbau gegenseitigen Vertrauens zu fördern.

„Naja, also erst einmal muss man die Grundlage für ein gemeinsames Verständnis halt schaffen und da haben wir auch recht viel investiert. Also die Kollegen, jedes Jahr kommen die her und bleiben zwei Tage hier mit Rundgang durch die Abteilungen, führen viele Gespräche natürlich und auch Kollegen hier gehen dann ins [Forschungsinstitut] um dort persönliche Gespräche zu führen mit verschiedenen Arbeitsgruppen, um so auch den Prozess des Drug Discovery und die Kriterien und warum sind manche Projekte geeignet und manche nicht, das zu erläutern. Und umgekehrt ist das auch ein Lernprozess hier mal neue Wege zu gehen, offener zu sein und höheres Risiko einzugehen. Das gibt uns natürlich auch die Chance einfach gemeinsam ein höheres Risiko einzugehen. Also ich glaube, das sind die wesentlichen Punkte, dass man sich die Zeit nehmen muss, dass man den Aufwand betreiben muss eine gemeinsame Grundlage zu schaffen.“⁶⁹⁹

⁶⁹⁹ Interviewpartnerin 11, 107.

In diesen Zusammenkünften wird die Grundlage für die Akquisition des bei dem Partnerunternehmen vorliegenden neuen, externen Wissens gelegt. Indem sich die Mitarbeiter beider Unternehmen persönlich über neue Entwicklungen austauschen, lernen sie die Wissensbestände des Partners und dessen Anknüpfungspunkte zur internen Wissensbasis kennen, die von außen nicht oder nur unvollständig beobachtbar sind. So werden in persönlichen Gesprächen oder Gruppentreffen proprietäre Informationen zu den neusten von den Unternehmen betriebenen Forschungsvorhaben und daraus resultierenden Erkenntnissen geteilt, zu denen firmenexternen Mitarbeitern ansonsten kein Zugang gewährt wird. Dabei liegt der Fokus der Gespräche auf der gemeinsamen Diskussion potenzieller Entwicklungschancen, die nur gemeinsam realisiert werden können, da sie die Kapazitäten des einzelnen Unternehmens übersteigen. Werden solche Innovationspotenziale im Zuge des Austauschs identifiziert, treffen die Mitarbeiter der Unternehmen am Ende der Zusammenkünfte bilaterale Vereinbarungen, diese im Rahmen eines gemeinsamen Projektes weiter zu verfolgen und dem Aufruf der Projektleitung an beide Seiten der Mitarbeiter nachzukommen, Vorschläge für gemeinsame Projekte zu detaillieren und in Form ein- bis zweiseitiger Projekt-Proposal einzureichen.

Von diesem Punkt an beginnt die unternehmensübergreifende Projektarbeit in deren Rahmen das Wissen beider Unternehmen für die Erstellung der Innovation genutzt wird. Die sich anschließenden Prozesse der Assimilation, Transformation und Exploitation, in denen Wissen analysiert, selektiert, kombiniert und genutzt wird, sind mit denen vergleichbar, die in Gang gesetzt werden, wenn auf einem anderen Weg externes Wissen in das Unternehmen gelangt. Auf die detaillierte Darstellung der zum Einsatz kommenden Routinen und Praktiken soll an dieser Stelle daher verzichtet werden. Sie können der nachfolgenden Analyse der identifizierten Assimilations-, Transformations- und Exploitationsroutinen oder direkt der Fallstudie entnommen werden. Dennoch soll auf zwei das Management der Kooperation betreffende Vorgehensweise eingegangen werden, mit denen Unternehmen C versucht die erfolgreiche Wissensakquisition und -absorption zu fördern. Dazu gehört zum einen der **Aufbau paritätischer Projektstrukturen**. Damit ist der vom Unternehmen verfolgte Ansatz gemeint, alle für Bearbeitung und Steuerung der Projekte zuständigen Teams und Komitees mit der identischen Anzahl an Mitarbeitern und Führungskräften beider Unternehmen zu besetzen.

„Mit dem [Forschungsinstitut] haben wir das so gemacht, dass wir gesagt haben wir machen gemeinsame Projekte, da ist immer jemand von uns dabei und von euch dabei und die machen ein Projekt zusammen.“⁷⁰⁰

Dies ermöglicht zum einen, dass im Zuge der Projektbearbeitung Wissen ausgetauscht und die Mitarbeiter ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt werden. Die paritätische Besetzung der für die Projektselektion und Überprüfung des Projektfortschritts zuständigen Komitees stellt hingegen sicher, dass nur solche Projekte initiiert und weiterverfolgt werden, die die im Kooperationsvertrag festgelegten Anforderungen erfüllen. Der Aufbau paritätischer Projektstrukturen scheint daher geeignet die Entstehung der beschriebenen „Win-Win-Situation“ zu fördern. Die zweite kooperationspezifische Maßnahme ist das von Unternehmen C praktizierte **Einsetzen von Kooperationsmanagern**. Dabei handelt es sich um dem Bereich Allianz Management angehörende Mitarbeiter, die für die projektübergreifende Steuerung und Koordination der Kooperation verantwortlich sind. Ihre Aufgabe ist es sicherzustellen, dass die mit der Kooperation verfolgten Ziele erreicht werden:

„Am Ende wollen wir natürlich auch einen Wert generieren und da muss man dafür sorgen, dass auch in der Partnerschaft die Kooperation entsprechend läuft, dass die Ziele erreicht werden, dass wir ein gemeinsames Verständnis haben, dass die Kommunikation läuft und all diese Aspekte.“⁷⁰¹

Die dafür wesentlichen Aufgaben, Sicherstellung des Kommunikationsflusses und Management eventuell auftretender Konflikte, werden den Mitarbeitern beider Unternehmen in einem eigens dafür vorgesehenen „Launch-Meeting“ präsentiert:

„Also was wir bei jedem Projekt machen, ist, dass es bei jedem Projekt zunächst ein Launch-Meeting gibt, wo wir die Kollegen informieren, was sind die Vertragsinhalte einerseits, auf was müssen sie achten. Und dann auch die Kommunikation, also denen sagen, was ist unsere Erwartung, wie die Kommunikation läuft, weil das natürlich ein A und O ist, dass das am Ende funktioniert.[...] Und, das betonen wir auch jedes Mal,

⁷⁰⁰ Interviewpartner 6, 29.

⁷⁰¹ Interviewpartnerin 11, 3.

wenn es Schwierigkeiten gibt, dann schalten wir uns da auch ein und machen verbindliche Regelungen und Vereinbarungen. Das ist ein ganz wichtiger Punkt.“⁷⁰²

Die letzte im Phasenmodell für Aufbau und Durchführung von Kooperationen Erwähnung findende Phase ist die **Abwicklung der Kooperation** oder Partnerschaft. Sie betrifft den Zeitraum nach der Entscheidung die Kooperation zu beenden. Für die Erklärung der Absorptive Capacity ist diese Phase von verhältnismäßig geringer Bedeutung. Dennoch lässt sich in Unternehmen C eine mit der Abwicklung von Kooperationen in Verbindung stehende Praktik identifizieren, die geeignet erscheint die Fähigkeit zum Eingehen von Kooperationen und damit auch die Absorptive Capacity nachhaltig zu erhöhen. Gemeint ist das vom Unternehmen praktizierte Vorgehen, die in Kooperationen gesammelten Erfahrungen sowie etwaige Gründe für das Scheitern von Kooperationen in speziell zu diesem Zweck einberufenen Meetings zu reflektieren und zu dokumentieren. Hierdurch soll erreicht werden, dass bei zukünftigen Kooperationen die gleichen Fehler erneut begangen werden und zukünftige Kooperationen so effizienter gestaltet werden.⁷⁰³

Fazit: Zusammenfassend ist festzuhalten, dass es sich beim Eingehen von Kooperationen und Partnerschaften um eine komplexe Praktik handelt, die sich grob in drei Phasen einteilen lässt: Anbahnungs-, Durchführungs- und Abwicklungsphase. Ihre hohe Bedeutung für das Erklären der Akquisition resultiert daraus, dass durch das Eingehen von Kooperationen ein Zugang zu in der Wissensumwelt verfügbaren proprietären oder impliziten Wissen hergestellt werden kann. Hierfür müssen bei der Kooperationsanbahnung potenzielle Partner identifiziert, ausgewählt und in Verhandlungen verbindliche Vereinbarungen über die Ziele und Durchführung der Kooperation getroffen werden. Mit der Durchführung der Kooperation beginnt die eigentlich wertschöpfende Zusammenarbeit der Unternehmen, in deren Rahmen der Transfer des Wissens in das Unternehmen erst realisiert werden muss. Indem die Mitarbeiter der Unternehmen zu persönlichen Treffen zusammenkommen, in denen proprietäres Wissen offen geteilt und diskutiert wird, gelangt neues, externes Wissen in das Unternehmen, das von außen nicht oder nur unvollständig beobachtbar ist. Hierbei können sich Anknüpfungspunkte

⁷⁰² Interviewpartnerin 11, 89.

⁷⁰³ Vgl. Kapitel 5.1.4.5 zu den Vorteilen beim Aufnehmen von „Lessons learned“.

für Innovationen ergeben, die nur gemeinsam realisiert werden können, da sie die Kapazitäten des einzelnen Unternehmens übersteigen. Um bei der Absorption vom Eingehen von Kooperationen zu profitieren, reicht der Austausch von Wissen jedoch nicht aus. Es ist zudem die erfolgreiche Gestaltung und Lenkung zwischenbetrieblicher Assimilations-, Transformations- und Exploitationsprozesse notwendig, die mit denen vergleichbar sind, die für die unternehmensinterne Absorption benötigt und in den folgenden Kapiteln vorgestellt werden.

5.1.1.4 Zwischenfazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich die Akquisitionsroutinen und -praktiken als erste Kategorie der Analyse mit Hilfe dreier Sub-Kategorien konkretisieren lassen, denen die Routinen und Praktiken zugeordnet werden können mit deren Hilfe es den untersuchten Unternehmen gelingt, sich Zugang zu in der Unternehmensumwelt verfügbarem Wissen zu verschaffen. Es handelt sich um die Routinen und Praktiken, die es den Unternehmen erlauben, die externe Umwelt auf Veränderungen zu beobachten, gezielt neues, externes Wissen zu sammeln sowie Wissen zu erwerben das nicht freizugänglich ist und/oder nur in impliziter Form vorliegt.

Konkret konnten mit Hilfe der fallstudienübergreifenden Analyse so insgesamt **neun organisationale Routinen und Praktiken** identifiziert und mit Hilfe der Sub-Kategorien systematisiert werden, die Unternehmen zu der Akquisition neuen, externen Wissens befähigen. Für die Erklärung der Absorptive Capacity von Unternehmen sind alle identifizierten Praktiken von hoher Bedeutung, da nur externes Wissen welches in Unternehmensumwelt zunächst akquiriert wurde, anschließend assimiliert, transformiert und genutzt werden kann. Aufgrund der bereits von Cohen und Levinthal (1990) beschriebenen Pfadabhängigkeit fördern die identifizierten Akquisitionsroutinen und -praktiken zudem die zukünftige Absorptive Capacity der Unternehmen. Abbildung 20 gibt einen Überblick über das Auftreten der identifizierten Akquisitionsroutinen und -praktiken in den zehn Fallunternehmen.

| Akquisitionsroutinen und -praktiken | Adressierte Sub-Kategorien | Fallunternehmen | | | | | | | | | |
|---|----------------------------|-----------------|---|---|-----|---|-----|---|-----|-----|---|
| | | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J |
| Einsatz formeller und informeller Gatekeeper | Beobachten, Sammeln | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | (✓) | ✓ | ✓ |
| Besuch von Konferenzen, Messen etc. | Beobachten | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Aufbau und Pflege von Netzwerken | Beobachten | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Durchführung von Presse-, Literaturrecherchen | Beobachten, Sammeln | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Befragungen externer Wissensträger | Sammeln | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ |
| Nutzung von Open Innovation Portalen | Sammeln, Erwerben | (✓) | ✗ | ✓ | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ | ✓ |
| Eingehen von Kooperationen | Erwerben | ✓ | ✓ | ✓ | (✓) | ✓ | ✓ | ✓ | (✓) | (✓) | ✓ |
| Einstellen externer Mitarbeiter | Erwerben | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | (✓) | ✓ | ✓ | ✗ | ✗ |
| Teilnahme an externen Trainings | Erwerben | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ | (✓) | ✗ | ✓ | ✓ | ✗ |

Auftreten der Routine in Fallstudie: ✓ ja (✓) teilweise ✗ nein

Abbildung 20: Beobachtete Akquisitionsroutinen und -praktiken je Fallunternehmen

Anhand der Abbildung kann festgestellt werden, dass bei allen untersuchten Unternehmen mindestens sechs der neun identifizierten Herangehensweisen neues, externes Wissen zu akquirieren, tatsächlich genutzt werden. Eine Eingrenzung auf einzelne Routinen und Wissensquellen findet in keinem der untersuchten Unternehmen statt. Folgt man den Argumenten von Laursen und Salter (2006) wäre diese auch nicht zweckmäßig. Anhand ihrer Untersuchung von 2.700 Industrieunternehmen aus Großbritannien kommen die Autoren zu dem Ergebnis, dass die Innovationsleistung der Unternehmen⁷⁰⁴ durch den Einbezug verschiedener externer Quellen zunächst deutlich steigt. Erst wenn mehr als zehn Quellen einbezogen werden, fällt die Innovationsleistung wieder ab, da die Komplexität und Koordinationsaufwand drastisch zunehmen. Es kommt zum Problem der „over search“.⁷⁰⁵

Darüber hinaus lässt sich in jedem Unternehmen mindestens eine Routine oder Praktik identifizieren, die primär der Umweltbeobachtung, dem gezielten Sammeln von Infor-

⁷⁰⁴ Die Autoren bemessen die Innovationsleistung anhand des erzielten Umsatzes mit sich seit weniger als 5 Jahren am Markt befindlichen Produkten.

⁷⁰⁵ Vgl. Laursen und Salter (2006). Werden die Quellen intensiv in den Produktentwicklungsprozess eingebunden, findet die Umkehrung bereits ab der 4 Quelle ein, da diese intensiv betreut werden müssen, was zahlreiche Ressourcen verbraucht und den Grenznutzen zusätzlicher Quellen den Mehraufwand nicht rechnet.

mationen oder dem Wissenserwerb dient. Auch wird deutlich, dass in den Unternehmen unterschiedliche Routinekombination beobachtet werden können. Gleichzeitig hat die Detailanalyse der Routinen gezeigt, dass Ausgestaltung und Anwendungsintensität einzelner Routinen innerhalb der Unternehmen stark voneinander abweichen. Dies lässt sich zum einen damit begründen, dass bei der Fallauswahl auf eine heterogene Zusammensetzung der untersuchten Unternehmen und Absorptionssachverhalte geachtet wurde.⁷⁰⁶ Es bedeutet zudem, dass die Akquisition externen Wissens den Präferenzen eines Unternehmens entsprechend unterschiedlich organisiert werden kann.

5.1.2 Assimilationsroutinen und -praktiken (Kategorie 2)

Mit Hilfe der identifizierten Akquisitionsroutinen und -praktiken gelangt eine Vielzahl an in der Unternehmensumwelt verfügbarem Wissen und Informationen in die Unternehmen, das als Basis für die Entstehung von Ideen zur Einführung neuer Produkte oder Prozesse genutzt werden kann. Um von diesem zu profitieren, muss das neue, externe Wissen durch die Unternehmen zunächst assimiliert werden. Bei der Analyse des Datenmaterials wurde deutlich, dass hierfür Routinen und Praktiken zur internen Übermittlung externen Wissens (Sub-Kategorie 2.1), zur Analyse und Interpretation (Sub-Kategorie 2.2) sowie zur Selektion (Sub-Kategorie 2.3) notwendig sind. Bei der durchgeführten fallstudienübergreifende Analyse wurden insgesamt sieben solcher Assimilationsroutinen und -praktiken identifiziert und den **drei Sub-Kategorien** zugeordnet. Abbildung 21 gibt einen Überblick über die aus der fallstudienübergreifender Analyse gewonnen Sub-Kategorien und die ihnen zugeordneten Assimilationsroutinen und -praktiken.

⁷⁰⁶ Vgl. Kapitel 3.3.1.

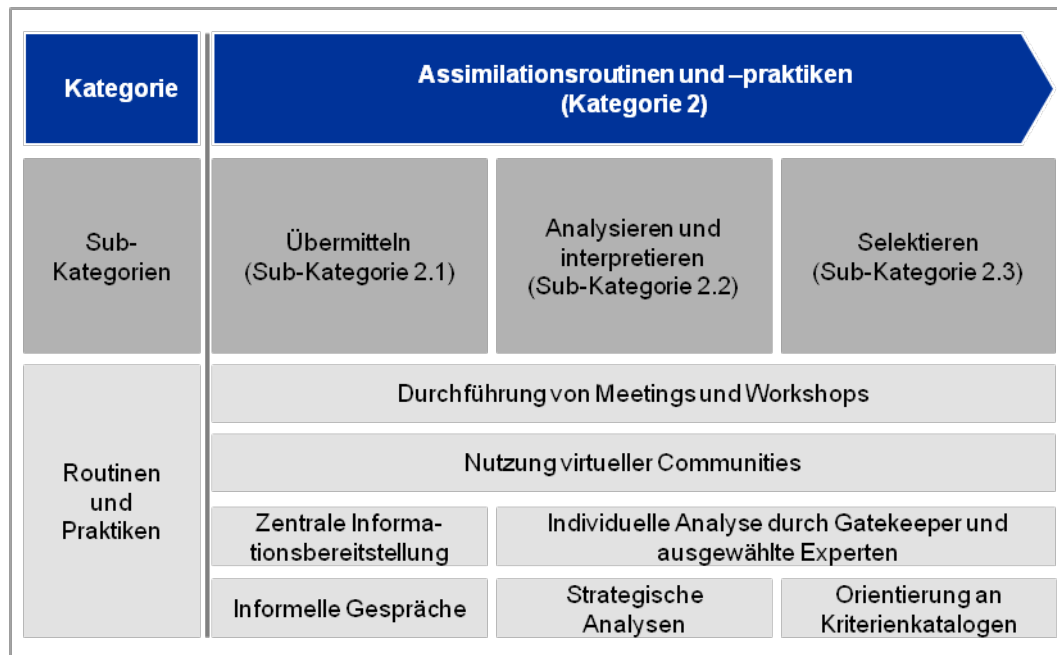


Abbildung 21: Identifizierte Assimilationsroutinen und -praktiken

In einem Unternehmen muss nicht alles von jedem gewusst werden. Im Gegenteil, das Prinzip der Arbeitsteilung verlangt eine sinnvolle Verteilung des Wissens und der mit der Absorption verbundenen Aufgaben innerhalb des Unternehmens. Dies hat zur Folge, dass der Ort der Akquisition nicht zwingend dem Ort entspricht an dem eine sinnvolle Analyse und Interpretation extern akquirierten Wissens möglich ist, die Entscheidung über weiter zu verfolgende Ideen fällt oder die tatsächliche Nutzung des Wissens erfolgt.⁷⁰⁷ Bereits Cohen und Levinthal (1990) stellen daher fest, dass das Gelingen der Absorption wesentlich von der erfolgreichen **Übermittlung von Wissen** innerhalb und zwischen Einheiten des Unternehmens beeinflusst wird: „an organization’s absorptive capacity does not simply depend on the organization’s interface with the external environment. It also depends on transfers of knowledge across and within subunits that may be quite removed from the original point of entry.“⁷⁰⁸ Und auch in anderen Arbeiten zu den Themen Absorptive Capacity⁷⁰⁹, Organisationales Lernen⁷¹⁰, Produktentwicklung⁷¹¹

⁷⁰⁷ Vgl. Szulanski (1996) für eine ähnliche Argumentation.

⁷⁰⁸ Cohen und Levinthal (1990), S. 132.

⁷⁰⁹ Vgl. Jones (2006); Lenox und King (2004); Lewin et al. (2008); Liao et al. (2003); Liu und Liu (2008); Matusik und Heeley (2005); Shu-hsien et al. (2007).

⁷¹⁰ Vgl. Cyert und Goodman (1997); Huber (1991); Tergan et al. (2006).

⁷¹¹ Vgl. Iansiti und Clark (1994); Joshi et al. (2007); Marsh und Stock (2003).

und Knowledge Management⁷¹² finden sich zahlreiche Hinweise auf die Bedeutung dieser Sub-Kategorie, die regelmäßig auch mit den Termini „knowledge sharing“⁷¹³, „knowledge transmission“⁷¹⁴, „knowledge transfer“⁷¹⁵ oder „knowledge dissemination“⁷¹⁶ beschrieben wird für die erfolgreiche Assimilation externen Wissens. So zeigen Liao et al. in ihrer 2007 erschienenen quantitativen Studie über den Zusammenhang von Wissensteilung, Absorptive Capacity und Innovationsfähigkeit, dass Firmen deren Mitarbeiter regelmäßig neues Wissen mit anderen teilen, eine höhere Absorptive Capacity besitzen als andere.⁷¹⁷ Ein Grund hierfür kann unter anderem darin gesehen werden, dass mit steigender Anzahl Personen, die über akquiriertes Wissen verfügen, die Wahrscheinlichkeit steigt, dass verwandtes Wissen gefunden und reaktiviert werden kann.⁷¹⁸

Aus Abbildung 21 geht hervor, dass bei der Datenanalyse insgesamt vier Routinen und Praktiken identifiziert werden konnten, die die untersuchten Unternehmen nutzen, neues, externes Wissen intern zu übermitteln. Hierzu zählen zunächst die auch den verbleibenden Sub-Kategorien zuordbaren und in allen Unternehmen beobachtete **Durchführung von Meetings und Workshops** sowie die in den Unternehmen A, C, D, F, I und J praktizierte **Nutzung virtueller Communities**, mit deren Hilfe externes Wissen sowohl übermittelt als auch analysiert und selektiert werden kann.⁷¹⁹ Ebenso dazu gehört die **zentrale Bereitstellung von neuen Informationen und Wissen**, die ebenfalls alle untersuchten Unternehmen in irgendeiner Form praktizieren. Hierunter fällt die Veröffentlichung im Intranet und Mitarbeiter-Zeitungen sowie die Information der Mitarbeiter bei Informationsveranstaltungen, wie den von Unternehmen A regelmäßig abgehaltenen „straight talks“. Auch der von einer Vielzahl der Unternehmen praktizierte Versand von Dokumenten (z.B. Newsletter, Emails und Präsentationen) oder die von der Unternehmensberatung D angebotenen, virtuellen Trainings zur Übermittlung neuen Wissens an die Mitarbeiter gehören dazu. Den Routinen und Praktiken zur zentralen Bereitstellung von Informationen ist gemein, dass sie geeignet sind eine große Anzahl an Mitarbeitern

⁷¹² Vgl. Alavi und Leidner (2001); Holsapple und Joshi (2002); Jing-Wen und Yong-Hui (2009).

⁷¹³ Vgl. Jing-Wen und Yong-Hui (2009); Kim und Lee (2006); Liu und Liu (2008).

⁷¹⁴ Vgl. Hamilton (2005).

⁷¹⁵ Vgl. Alavi und Leidner (2001); Dong-Gil et al. (2005); Matusik und Heeley (2005).

⁷¹⁶ Vgl. Shu-hsien et al. (2007); Vorhies und Harker (2000).

⁷¹⁷ Vgl. Shu-hsien et al. (2007).

⁷¹⁸ Vgl. Tushman und Nadler (1978).

⁷¹⁹ Vgl. Kapitel 5.1.2.1. und 5.1.2.2

über neue Entwicklungen zu informieren. Im Gegensatz zur Übermittlung in Meetings, Workshops oder virtuellen Communities ist mit ihnen jedoch der Nachteil verbunden, dass sie typischerweise keine oder nur sehr begrenzte Interaktion zwischen Nachrichtensender und -empfänger erlauben. Für die Erklärung der Absorptive Capacity ist die zentrale Bereitstellung von Informationen und Wissen dennoch von zentraler Bedeutung, da so das neue Wissen auch zu Mitarbeitern gelangen kann, die typischerweise nicht zum Betroffenenkreis gezählt und daher nicht auf anderem Wege informiert würden. Im Idealfall kann dies zum Beispiel dazu führen, dass bisher unerkannte Experten unter den Mitarbeitern auf den Erhalt der Information reagieren und aktiv ihre Hilfe bei der Analyse anbieten. Positive Wirkungen auf die Absorptive Capacity entfaltet die zentrale Informationsbereitstellung zudem durch ihre mildernde Wirkung auf einige der identifizierten Absorptionsbarrieren.⁷²⁰ So kann durch die zentrale Bereitstellung von Informationen etwa der Verschwendung von Ressourcen entgegengewirkt werden, zu der es kommt, wenn ähnliche Absorptionsprojekte losgelöst voneinander an verschiedenen Stellen des Unternehmens vorangetrieben werden, ohne dass diese voneinander wissen. Desweiteren kann von einer positiven Wirkung der zentralen Informationsbereitstellung auf die zukünftige Absorptive Capacity ausgegangen werden, da die für die erfolgreiche Transformation notwendige Reaktivierung bestehenden Wissens leichter fällt, wenn das Wissen an einer Vielzahl an Stellen verfügbar ist.

Eine weitere für die Übermittlung externen Wissens im Zuge der Assimilation genutzte Praktik ist das **Führen informeller Gespräche**, die vor allem dann eingesetzt werden, um Informationen schnell und unbürokratisch an andere Mitarbeiter des Unternehmens zu übermitteln. Eine der interviewten Expertinnen formuliert diese Vorteile so:

„Die Wissensaufnahme geht halt tausendmal schneller, wenn man schnell zum Telefonhörer gegriffen hat und sich das hat erklären lassen, was da die Essentials waren. [...] Der schnellste und effektivste Weg an Wissen zu kommen ist wirklich, dass man persönlich kommuniziert.“⁷²¹

Der fallstudienübergreifende Vergleich zeigt zudem, dass informelle Gespräche von den Führungskräften der für die Akquisition externen Wissens zuständigen Einheiten immer

⁷²⁰ Vgl. Kapitel 5.2.

⁷²¹ Interviewpartnerin 10, 10.

auch dazu genutzt werden, um das Top-Management des Unternehmens auf „kurzem Dienstweg“ über aktuelle Entwicklungen zu informieren und eine erste Einschätzung hinsichtlich der Attraktivität neuer Ideen zu bekommen, bevor diese die eigentliche Selektionsentscheidung treffen, wie ein Interviewpartner aus Unternehmen A beispielhaft beschreibt:

„Wobei ich es auch für sehr sinnvoll halte schon während der Weiterentwicklung auch schon das Top-Management einzubinden durch Einzelgespräche und mal die Idee vorzustellen und zu sehen, wie sehen die das. Ich kriege dann ja oft auch über andere Aktivitäten Bescheid, dass die dann sagen: ‚Ah, da beschäftigt sich doch schon auch eine andere Abteilung damit‘, so dass man das eben auch sicherstellt, dass da keine Dubletten entstehen.“⁷²²

Ist das extern akquirierte Wissen so oder mit Hilfe einer anderen Routine oder Praktik an den richtigen Ort im Unternehmen gelangt, kann mit der **Analyse und Interpretation** des Wissens begonnen werden. Als Sub-Kategorie der Assimilation wurde sie bei der Datenauswertung sowie aus Veröffentlichungen zum Thema Absorptive Capacity⁷²³ und anderen dazu in Verbindung stehenden Studien abgeleitet.⁷²⁴ Ziel der Analyse und Interpretation ist es, eine Aussage über Gültigkeit des extern akquirierten Wissens und seine Brauchbarkeit für die Erstellung von Innovationen sowie potenzielle Einsatzorte abzuleiten. Daft und Weick (1984) beschreiben dies als Prozess bei dem „data are given meaning“⁷²⁵. Analyse und Interpretation, das ist bereits aus der Theorie bekannt, sind notwendig da neues, externes Wissen meist kontextabhängig ist⁷²⁶ und folglich erst in den Kontext des Unternehmens übersetzt werden muss⁷²⁷. Die Fähigkeit zur Analyse und Interpretation ist zudem bedeutsam, da davon ausgegangen werden muss, dass in der externen Umwelt zwar regelmäßig neues Wissen entsteht, von dem jedoch nur ein Bruchteil auch für das Unternehmen relevant ist. Damit es nicht zu einer Überfrachtung

⁷²² Interviewpartner 1, 109.

⁷²³ Vgl. Camisón und Forés (2010); Flatten et al. (2009); Fosfuri und Tribo (2008); Zahra und George (2002).

⁷²⁴ Die Fähigkeit zur Analyse und Interpretation wird in der bestehenden Literatur u.a. unter den Begriffen „knowledge interpretation“ (z.B. Daft und Weick (1984); Huber (1991); Marsh und Stock (2006)), „information assessment“ (z.B. Falkenberg et al. (2002); Holsapple und Joshi (2002)) oder „information processing“ (z.B. Tushman und Nadler (1978)) diskutiert.

⁷²⁵ Daft und Weick (1984), S. 286.

⁷²⁶ Vgl. Argote und Ingram (2000); Bechky (2003) Carlile (2002); Carlile (2004)

⁷²⁷ Vgl. Morris und Lancaster (2006); Sun und Anderson (2010)

interner Strukturen und Prozesse durch die Aufnahme immer neuen Wissens kommt, ist es folglich notwendig sich rechtzeitig eine Meinung über die Relevanz des Wissens für das Unternehmen zu bilden. Die Analyse und Interpretation dient somit der Vorbereitung der Entscheidungsfindung, ob extern akquiriertes Wissen tatsächlich für die Erstellung einer Innovation genutzt werden soll.

Bei der Datenanalyse wurden der Analyse und Interpretation als zweite Subkategorie insgesamt vier der identifizierten Assimilationsroutinen und -praktiken zugeordnet. Hierzu gehört die **individuelle Analyse und Interpretation** durch ausgewählte Mitarbeiter. In den Unternehmen A, B, D, E, F, G und I übernehmen diese Rolle normalerweise die formellen Gatekeeper, während in Unternehmen H ausgewählte Mitarbeiter des jeweiligen Unternehmensbereichs beauftragt werden, die auf neuem Wissen fußenden Ideen zu analysieren und zu bewerten. Nicht selten, das geht ebenfalls aus den Fallstudien hervor, genügt das Wissen der mit der Analyse beauftragten Mitarbeiter nicht, um eine eigenständige Bewertung vorzunehmen. Stattdessen müssen von den Gatekeepern immer wieder weitere Mitarbeiter in den Prozess eingebunden und zu ihrer Meinung gefragt werden. Die Unternehmen C und J weichen aus diesem Grund bewusst davon ab, immer wieder die gleichen Mitarbeiter mit der Analyse und Interpretation zu überlassen. Stattdessen haben die Unternehmen Stellen geschaffen, deren Aufgabe darin besteht, die bei der Akquisition gewonnenen Ideen aufzugreifen und zu entscheiden, welche Mitarbeiter innerhalb der Unternehmen mit der Analyse und Interpretation beauftragt werden sollen.⁷²⁸ Dieses zweistufige Vorgehen, so die Interviewpartner, hat den Vorteil, dass neue Ideen innerhalb kürzester Zeit an den Ort im Unternehmen gelangen, der am besten geeignet ist, eine erste Einschätzung über Relevanz und Potenzial der Idee zu leisten.⁷²⁹

Um eine solche Einschätzung fällen zu können, greifen die mit der Analyse beauftragten Mitarbeiter oder Externe in der Regel auf die **Durchführung strategischer Analysen**, wie das Erstellen von Business Cases oder SWOT-Analysen, d.h. die Analyse von Stärken („strengths“), Schwächen („weaknesses“), Chancen („opportunities“) und Risiken

⁷²⁸ Bei Unternehmen J übernimmt der Ideenmanager die Weiterleitung der von formellen und informellen Gatekeepern identifizierten Ideen. Im Fall von Unternehmen C kommt das Verfahren immer dann zum Einsatz, wenn neues Wissen mit Hilfe der betriebenen Open Innovation Plattform in das Unternehmen gelangt. Hier übernimmt eine Mitarbeiterin aus dem Bereich Allianzmanagement diese Aufgabe.

⁷²⁹ Siehe hierzu auch Kapitel 5.2.1.2.

(„threats“) zurück. Dabei ist festzuhalten, dass es sich bei der Erstellung strategischer Analysen um eine im Zuge der Absorptionsbemühungen wiederkehrende Aufgabe handelt, deren Komplexität mit Fortschreiten des Absorptionsprozesses zunimmt. So beschränkt sich die Erstellung von Analysen anfangs zunächst meist auf das Abgeben einer groben Einschätzung zu Potenzial und Relevanz des akquirierten Wissens für das Unternehmen mit Hilfe qualitativer Kriterien, bevor Schritt für Schritt detailliertere Abschätzungen getroffen werden. Für die erfolgreiche Absorption neuen, externen Wissens sind die Routinen zur Analyse und Interpretation von hoher Bedeutung, da ihre Ergebnisse meist zur Grundlage der Selektionsentscheidung gemacht werden.⁷³⁰

Hiermit ist bereits auf die dritte Sub-Kategorie von Routinen und Praktiken, die **Selektionsroutinen**, verwiesen, die bei der Datenanalyse unter die Assimilationsroutinen und -praktiken subsumiert wurden. Sie wurden in die Analyse mit einbezogen, da nach der erfolgreichen Analyse und Interpretation eine Entscheidung für oder gegen die weitere Verwendung des externen Wissens und die dafür notwendige Bereitstellung von Ressourcen getroffen werden muss. Hieran anschlussfähig benennen bereits Lewin et al. (2010) das Vorhandensein von Selektionsroutinen als ein wichtigere Voraussetzung für die spätere Nutzung: „The utilization of new knowledge depends on the processes firms put in place to select the various projects and activities to invest in and to determine how to allocate resources among them.“⁷³¹ Neben der individuellen Analyse und Selektion konnte bei der Datenanalyse die **Orientierung an Kriterienkatalogen** als konkrete Selektionspraktik identifiziert werden. Da hierbei ganz unterschiedliche Herangehensweise identifiziert werden konnten und die Praktik von hoher Relevanz für die erfolgreiche Absorption neuen, externen Wissens ist, wird sie im Anschluss an die detaillierte Analyse der beiden übergreifenden Routinen Durchführung von Meetings und Nutzung virtueller Communities noch einmal in einem separaten Abschnitt diskutiert.

⁷³⁰ Siehe hierzu auch Kapitel 5.1.2.3.

⁷³¹ Vgl. Lewin et al. (2010), S. 8.

5.1.2.1 Durchführung von Meetings und Workshops

Eine Folge des in den untersuchten Unternehmen gelebten Einsatzes formeller und informeller Gatekeeper ist, dass der Ort der Akquisition nicht zwingend dem Ort im Unternehmen entspricht, an dem die sinnvolle Analyse, Interpretation und Selektion des extern akquirierten Wissens möglich ist. Stattdessen muss das Wissen hierfür zunächst an andere Orte im Unternehmen übermittelt werden, bevor es dort analysiert und selektiert werden kann. Als eine hierfür zentrale Praktik hat sich bei der Auswertung der Fallstudien die Durchführung von Meetings und Workshops herauskristallisiert. So konnten in allen Fallunternehmen Hinweise auf für die Übermittlung, Analyse oder Selektion genutzte Meetings und Workshops gefunden werden. Nicht selten werden die Treffen hierbei in Abschnitte unterteilt, sodass es innerhalb eines Treffens zunächst zu der Übermittlung neuen Wissens kommt, bevor dieses gemeinsam analysiert und schließlich selektiert wird.

Im Zuge der **Übermittlung und Analyse** dienen die Meetings dem Austausch des zuvor akquirierten Wissens sowie der anschließenden Diskussion über dessen Gültigkeit und Relevanz für das Unternehmen. Gegenüber den anderen zu der Übermittlung neuen, externen Wissens genutzten Routinen, wie der zentralen Informationsbereitstellung, ist mit der Durchführung von Meetings der Vorteil verbunden, dass sie die persönliche Interaktion zwischen Informationssender und -empfänger erlauben. Eine vorherige Kodifizierung des zu übermittelnden Wissens ist daher nicht erforderlich. Stattdessen kann auch komplexes, implizites Wissen übermittelt werden.⁷³² Zwei Formen von Meetings spielen hierbei eine wichtige Rolle: abteilungsinterne Meetings und funktionsübergreifende Meetings. Die Durchführung **abteilungsinterner Meetings** ist oftmals der erste Schritt zur Assimilation neuen, externen Wissens. Hier kommen die Mitarbeiter der mit der Akquisition externen Wissens beauftragten Abteilung in regelmäßigen Abständen, meist einmal wöchentlich, zusammen, um sich über die Ergebnisse ihrer Akquisitionsbemühungen auszutauschen und gemeinsam mit ihren Kollegen und Vorgesetzten darüber zu entscheiden, ob das in der Umwelt aufgenommene Wissen mit weiteren Mitarbeitern des Unternehmens geteilt werden soll. Wird von den Gatekeepern des jeweiligen Unternehmens die Entscheidung getroffen, dass das extern akquirierte Wissen für ande-

⁷³² Vgl. hierzu auch Liu und Liu (2008).

re Mitarbeiter des Unternehmens relevant bzw. ihr Wissen für die Analyse und Transformation des Wissens von Bedeutung sein könnte, muss das Wissen mit diesen Mitarbeitern geteilt werden. Hierfür bietet sich die Durchführung **abteilungsübergreifender Meetings** als zweiter Schritt der Übermittlung an. In den Unternehmen konnten eine Vielzahl solcher Meetings identifiziert werden. Bei Unternehmen C zählen hierzu etwa die wöchentlich stattfindenden Treffen der „Early Research Group“ in denen sich die Mitarbeiter aus den Bereichen Pharmakologie und Chemie gegenseitig über neue Entwicklungen informieren, um anschließend eine erste Vorauswahl der besonders vielversprechend erscheinenden Ideen vorzunehmen.

Nach erfolgreicher Analyse und Interpretation muss eine Entscheidung für oder gegen die Weiterverwendung des extern akquirierten Wissens getroffen werden. Es kommt zur **Selektion**. Die fallstudienübergreifende Analyse hat hierzu gezeigt, dass die Durchführung von Meetings, die am häufigsten eingesetzte Selektionspraktik ist. Hierzu fällt zudem auf, dass sich die von den Unternehmen hierfür genutzten Meetings zumeist an formellen Regeln orientieren, die vorgeben, wann es zu solchen Selektionsmeetings kommt, wer an diesen Meetings teilnimmt und die Selektionsentscheidung trifft sowie welche Kriterien für das Treffen einer positiven Entscheidung erfüllt sein müssen. Beispielhaft hierfür ist die von den Unternehmen A, B, C, F, G und J praktizierte Durchführung der in regelmäßigen Abständen stattfindenden **Stage-Gate-Meetings**, in denen die mit der Verarbeitung neuen, externen Wissens betrauten Mitarbeiter ihre Ergebnisse mit ausgewählten Mitgliedern der Unternehmensführung teilen, bevor diese unter Zuhilfenahme von Kriterienkatalogen⁷³³ über die weitere Vorgehensweise entscheiden. Eine weitere, besonders innovative Form der Durchführung von Selektionsmeetings findet sich in Fallstudie A. Hier werden die in Workshops ausgearbeiteten Innovationsideen bereits vor ihrer Präsentation in einem der Stage-Gate-Meetings einem mit internen und externen Experten besetzten **Investors Panel** vorgestellt, das nach dem Stellen von Rückfragen eine fiktive Investitionsentscheidung zu den einzelnen Vorhaben trifft, wodurch sichergestellt werden soll, dass die Selektionsentscheidung nicht durch interne Verarbeitungsvorbehalte beeinflusst wird.

⁷³³ Siehe hierzu auch Kapitel 5.1.2.3.

Die festgestellte, praktische Relevanz von Meetings und Workshops zur Übermittlung, Analyse und Selektion neuen, externen Wissens lässt sich durch die mit der Praktik verbundenen Vorteile und ihre positiven Wirkungen auf die Absorptive Capacity der Unternehmen erklären. So kann zunächst von einem direkten, **positiven Einfluss der Praktik auf die Assimilation** ausgegangen werden, da es sich hierbei um einen effizienten Weg handelt, extern akquiriertes Wissen an andere Abteilungen und Mitarbeiter im Unternehmen zu übermitteln, die zur Analyse und Selektion des Wissen in der Lage sind.⁷³⁴ Vorteile gegenüber anderen für die Übermittlung, Analyse und Selektion genutzten Praktiken ergeben sich dabei vor allem aus der Möglichkeit komplexe, implizite Wissens Elemente auszutauschen, die sich einer vorherigen Kodifizierung entziehen. Darüber hinaus ist mit der persönlichen Übermittlung der Vorteil verbunden, dass eventuell auftretende Vorbehalte gegenüber neuem, externem Wissen und dessen Relevanz auf Seite des Informationsempfängers leichter abgebaut werden können. Die Wahrscheinlichkeit, dass es zum Auftreten kultureller Absorptionsbarrieren wie dem Not-invented-here-Syndrom⁷³⁵ kommt, wird so gesenkt:

„Das [die Vorstellung neuen, externen Wissens in Meetings] gibt den Leuten dann auch ein besseres Gefühl, wenn die sehen, man hat sich mit Experten ausgetauscht und ernsthaft darüber diskutiert.“⁷³⁶

Gleichzeitig, so die Erfahrung der interviewten Experten, ergeben sich durch den funktionsübergreifenden Austausch von Informationen teilweise überraschende Anschlüsse im Zuge der Analyse neuen, externen Wissens. Einer der Interviewpartner beschreibt dieses Phänomen auch als einen mit der persönlichen Übermittlung verbundenen „Multiplikatoreffekt“:

„Das [die Durchführung von Meetings] hat auch einen Multiplikatoreffekt, denn dann sagt vielleicht einer: ‚Ah, das habe ich auch gehört auf dem und dem Kongress und da

⁷³⁴ Vgl. Brown und Eisenhardt (1995) sowie Sun und Anderson (2012) für eine ähnliche Argumentation.

⁷³⁵ Siehe hierzu auch Kapitel 5.2.1.6.

⁷³⁶ Interviewpartner 18, 157.

war das und das. ‘ Oder jemand sagt: ‚Da habe ich aber was anderes gehört, da gibt es auch andere Daten dazu. ‘“⁷³⁷

Die Auswirkungen der Meetings sind dabei nicht auf die Assimilation begrenzt. Nur Wissen, das erfolgreich übermittelt, analysiert und selektiert wurde, kann anschließend mit internem Wissen kombiniert und schließlich kommerziell genutzt werden. Daneben ergeben sich aus den für die Übermittlung, Analyse und Selektion genutzten Meetings **positive Wirkungen auf die zukünftige Absorptive Capacity** der Unternehmen. So führt die intensive Auseinandersetzung mit dem externen Wissen zum einen dazu, dass das extern akquirierte Wissen an unterschiedlichen Stellen im Unternehmen gespeichert werden kann und so unabhängig von seiner tatsächlichen Nutzung zu einem späteren Zeitpunkt zur Verfügung steht. Zum anderen fördert der persönliche Kontakt zwischen den Mitarbeitern aus unterschiedlichen Abteilungen des Unternehmens die Entstehung unternehmensinterner Netzwerke, die die Bereitschaft zum informellen Austausch von Wissen und der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit fördern und zu der Entstehung transaktiven Wissens beitragen.⁷³⁸ Die zentrale Rolle unternehmensinterner Netzwerke beschreibt eine interviewte Expertin so:

„Also [das Unternehmen] lebt eigentlich von den Menschen und von den Netzwerken, die sie da haben. Das ist wirklich ein Unternehmen, wie ich es selten gesehen habe, muss ich sagen, dass wirklich so viele Leute miteinander vernetzt sind, dass das auch gefördert wird durch ganz viele Thementage usw., wo die Leute sich treffen und kennenlernen. D.h. man hat gerade durch die sechs Personen bei uns, die in so unterschiedliche Richtungen unterwegs sind, ein riesiges Netzwerk bei uns, auf das sie zurückgreifen können, d.h. wir haben einfach im Kopf, wen wir ansprechen können. Oder wir fragen die entsprechenden Zentralleiter. Da ist es halt gut, dass wir wirklich mit allen Führungskräften der obersten Ebene vernetzt sind und da gezielt nachfragen können, wer hat denn jemanden?“⁷³⁹

Fazit: Im Rahmen der Datenanalyse hat sich gezeigt, dass die Durchführung von Meetings und Workshops eine der für die Erklärung der Assimilationsbemühungen der un-

⁷³⁷ Interviewpartner 6, 271.

⁷³⁸ Vgl. Becker et al. (2006), S. 21 sowie Kapitel 5.2.1.2.

⁷³⁹ Interviewpartnerin 12, /94.

tersuchten Unternehmen wichtigsten Praktiken ist, da sie in allen Fallunternehmen zu der Übermittlung, Analyse und Selektion neuen, externen Wissens genutzt werden. Die Gründe dafür sind vielfältig. Einerseits haben die persönlichen Zusammenkünfte gegenüber der zentralen Informationsbereitstellung und der Nutzung virtueller Communities den Vorteil, dass es zu der direkten Interaktion zwischen Informationssender und -empfänger kommen kann. Nur so lassen sich auch nicht-kodifizierbare Wissens Elemente austauschen. Von der Durchführung funktionsübergreifender Meetings geht darüber hinaus ein positiver Effekt auf die zukünftige Absorptive Capacity des Unternehmens aus. So wird durch die regelmäßige Durchführung abteilungsübergreifender Meetings der Aufbau interner sozialer Netzwerke unterstützt, die sowohl den zukünftigen Austausch neuen Wissens als auch die funktionsübergreifende Zusammenarbeit befördern können. Die positiven Wirkungen der Durchführung von Meetings sind somit nicht auf die Assimilationskomponente der Absorptive Capacity beschränkt. Durch die Vertiefung abteilungsübergreifender Beziehungen werden auch die Transformation und Exploitation gefördert, deren Gelingen wesentlich durch die erfolgreiche Zusammenarbeit in funktionsübergreifenden Teams beeinflusst wird.⁷⁴⁰

5.1.2.2 Nutzung virtueller Communities

Eine weitere Routine, die sowohl zum Teilen, als auch zum Analysieren oder Selektieren neuen, externen Wissens dient, ist die Nutzung virtueller Communities und Diskussionsforen, wie sie vor allem von den Unternehmen A und J praktiziert wird.⁷⁴¹ Hierbei handelt es sich um Web 2.0 Plattformen, in denen die angeschlossenen Mitarbeiter neue Ideen eingeben und unabhängig von Zeit und Raum mit anderen Mitgliedern der Organisation teilen können. Sobald eine Idee veröffentlicht ist, werden die angeschlossenen Mitarbeiter automatisch per Email über den neuen Eintrag informiert. Anschließend können die Mitarbeiter die Ideen gemeinsam analysieren und weiterentwickeln, indem sie in den dafür zur Verfügung gestellten Foren einen Kommentar hinterlassen. Dabei werden die Ideengeber stets automatisch benachrichtigt sobald ein neuer Kommentar

⁷⁴⁰ Siehe hierzu auch Kapitel 5.1.4.1.

⁷⁴¹ Ansätze zur Nutzung virtueller Communities im Zuge der Assimilation konnten auch in den Fallstudien D, E, F und G identifiziert werden, die hierfür virtuelle Collaborationsräume nutzen.

abgegeben wird, so dass sie ihrer Idee stets folgen können. Mit Hilfe der integrierten Bewertungsfunktionen können die Mitarbeiter zudem eine erste Einschätzung hinsichtlich Relevanz und Potenzial der Ideen vornehmen, anhand derer später eine Entscheidung über das weitere Vorgehen getroffen werden kann. Der Einsatz virtueller Communities für die Übermittlung, Analyse und Selektion neuen, externen Wissens kann als Antwort der Unternehmen auf die Entstehung sozialer Netzwerke im Internet wie z.B. Facebook verstanden werden, die bereits seit längerem für den unkomplizierten Austausch von Gedanken und Meinungen genutzt werden.

Mit der Nutzung virtueller Communities sind verschiedene Vorteile verbunden. **Positive Wirkungen auf die Assimilationskomponente** ergeben sich zum einen aus der Möglichkeit mit Hilfe der IT-Systeme die Gatekeeper und andere Mitarbeiter des Unternehmens in einem standort-, funktions- und hierarchieübergreifenden Netzwerk zu verknüpfen. Hierdurch wird zunächst die Übermittlung neuen, externen Wissens über interne Grenzen hinweg gefördert und dem die Absorption regelmäßig erschwerenden Auftreten vertikaler, horizontaler und lateraler Kommunikationsfilter⁷⁴² entgegenge wirkt. Zudem steigt durch den Einbezug einer Vielzahl an Mitarbeitern in den Analyseprozess die Möglichkeit, dass relevantes, internes Wissen identifiziert und in den Prozess einbezogen wird. Die Nutzung virtueller Communities beugt so den Gefahren mangelnden, transaktiven Wissens⁷⁴³ sowie der fehlenden Integration von Wissensträger und -elemente⁷⁴⁴ in den Absorptionsprozess vor. Es kommt zum sogenannten „Crowdsourcing“, bei dem Analyse und Selektion neuer Ideen dezentralisiert und von der individuellen Ebene auf die Gruppenebene übertragen werden mit dem Ziel durch den Einbezug unterschiedlicher Perspektiven überraschende Anschlüsse und qualitativ bessere Ergebnisse zu erzielen.⁷⁴⁵ Die für die Erhebung der Fallstudie A interviewte Expertin formuliert diese Vorteile z.B. so:

„Das ist ein Diskussionsthread und das Schöne ist, der ist hierarchiefrei, d.h. da sind sowohl junge Scientists drin als auch unser CEO. Sonst wären da ja oft mehrere Ebene dazwischen, so dass oft Dinge auch weggefiltert werden können und so hat halt jemand,

⁷⁴² Siehe hierzu auch Kapitel 5.2.1.4.

⁷⁴³ Siehe hierzu auch Kapitel 5.2.1.2.

⁷⁴⁴ Siehe hierzu auch Kapitel 5.2.1.3.

⁷⁴⁵ Vgl. Kortzfleisch et al. (2008) für eine ähnliche Argumentation.

der eine ganz pfiffige Idee hat die Möglichkeit da auch direkt visible zu sein und als kreativer Kopf wahrgenommen zu werden auch über das eigene direkte Umfeld des eigenen Vorgesetzten hinaus, was ich auch als große Chance sehe. [...] Und oft, denke ich, profitiert man von diesen Überraschungen, dass jemand etwas dazu sagen kann, von dem man es nie erwartet hätte, weil er jetzt vielleicht etwas ganz anderes macht, aber irgendwie aus früherer Zeit Kenntnisse hat, die da sehr hilfreich sind.“⁷⁴⁶

Zudem ergeben sich aus der Nutzung virtueller Communities **positive Wirkungen auf die zukünftige Absorptive Capacity** der Unternehmen. So fördert die Nutzung virtueller Communities zum einen die Entstehung sozialer Netzwerke im Unternehmen. Zum anderen leisten die Systeme einen wichtigen Beitrag zur Organisation und Speicherung neuen, externen Wissens, da alle in die Systeme eingegebenen Ideen und Kommentare gespeichert und zu einem späteren Zeitpunkt durchsucht und erneut nachvollzogen werden können. Ein Vorteil gegenüber der zuvor beschriebenen Übermittlung, Analyse und Selektion in Meetings und Workshops.

Weitere Vorteile der Nutzung virtueller Communities im Zuge der Absorption resultieren aus deren **positiver Wirkung auf die Innovationskultur** des Unternehmens. So beschreiben die Interviewpartner, dass sich hierarchieübergreifender Austausch, Übertragung von Verantwortung und steigende Visibilität der Beiträge des einzelnen Mitarbeiters positiv auf die Motivation der Mitarbeiter niedriger Hierarchieebenen auswirken sich selbst aktiv an Diskussionen im Zuge der Assimilation und Transformation zu beteiligen:

„Das Schöne daran ist, dass auch das Top-Management Zugang zu dieser Plattform hat und da haben wir dann eben auch ab und zu Kommentare vom Leiter R&D oder dem CEO bekommen, das war immer hilfreich. Nicht unbedingt, weil die besonders tolle Ideen oder Meinungen hätten, sondern das hat immer dazu geführt, dass die Leute immer begeistert waren und Lust hatten mitzumachen.“⁷⁴⁷

Fazit: Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Nutzung virtueller Communities gut geeignet ist die Assimilation neuen, externen Wissens zu organisieren. Sie kann als

⁷⁴⁶ Interviewpartner 1, 87.

⁷⁴⁷ Interviewpartnerin 8, 41.

Mischform aus der zentralen Informationsbereitstellung und der persönlichen Kommunikation in Meetings und Workshops verstanden werden, die versucht, die aus der direkten Interaktion zwischen Informationssender und -empfänger und der gleichzeitigen Information einer breiten Masse an Organisationsmitgliedern zu vereinen. Ihre positiven Wirkungen auf die Absorptive Capacity der Unternehmen entfaltet die Praktik vor allem durch die Förderung eines von Standort, Funktion und hierarchischer Stellung unabhängigen Kommunikationsflusses innerhalb der Unternehmen und die Integration einer Vielzahl an Wissensträgern in den Analyse- und Selektionsprozess. Durch ihren Beitrag zu der Entstehung sozialer Netzwerke und der Organisation neuen, externen Wissens erhöht sie zudem die zukünftige Absorptive Capacity. Grundvoraussetzung für die Nutzung virtueller Communities zur Übermittlung, Analyse und Interpretation neuen, externen Wissens ist dessen Kodifizierbarkeit. Nur Wissen, das von den an die Plattform angeschlossenen Mitarbeitern zunächst in schriftliche Form gebracht werden kann, lässt sich anschließend auch virtuell übermitteln, analysieren und selektieren. Für die erfolgreiche Assimilation an konkrete Handlungen gebundenen, impliziten Wissens und die Veranschaulichung sehr komplexer Sachverhalte ist die Nutzung virtueller Communities folglich nicht geeignet. Hierfür sind Routinen und Praktiken, wie etwa die Durchführung von Meetings erforderlich, die die unmittelbare Interaktion der Mitarbeiter ermöglichen. Die Nutzung virtueller Communities kann diese nur teilweise substituieren.

5.1.2.3 Orientierung an Kriterienkatalogen

Durch die von den Unternehmen verfolgten Akquisitionsbemühungen gelangt regelmäßig neues, externes Wissen in die untersuchten Unternehmen, das anschließend geteilt, analysiert und für die Ideengenerierung genutzt werden kann. Eine wichtige Voraussetzung für die effiziente Nutzung neuer Ideen ist die Auswahl der vielversprechendsten Innovationsprojekte im Zuge der Selektion. Hierfür hat sich in den Unternehmen die Orientierung an Kriterienkatalogen als eine zentrale Praktik herausgebildet. Der fallstudienübergreifende Vergleich zeigt hierbei, dass für die Selektionsentscheidung qualitative als auch quantitative Kriterien angelegt werden.

Zu den wichtigsten **qualitativen Kriterien** gehören Strategic Fit, Cultural Fit, erwarteter Kundennutzen, Verfügbarkeit internen Know-hows und erwartete Risiken.⁷⁴⁸ Der Strategic Fit als von den Unternehmen A, B, D, E, G und J angelegtes Kriterium meint die Übereinstimmung der Innovation mit der Strategie des Unternehmens. Die Überprüfung des Strategic Fit soll sicherstellen, dass nur solche Ideen umgesetzt werden, die mit der von dem Unternehmen verfolgten Strategie vereinbar sind. Die durch die Unternehmen A, D, E und J erfolgte Einschätzung des kulturellen Fit hingegen soll garantieren, dass die Innovationen mit der Kultur des eigenen Unternehmens übereinstimmen, vereinbar sind, oder diese sinnvoll ergänzen. Die von B, C und F praktizierte Orientierung an intern verfügbaren Kompetenzen und Know-how hingegen dient der Selektion von Ideen aus deren Umsetzung ein gewisses Synergiepotenzial zu erwarten ist. Demgegenüber soll die von den Unternehmen A und J vorgenommene Einschätzung hinsichtlich des erwarteten Kundennutzens sicherstellen, dass nur solche Ideen ausgewählt werden, von denen ein vom Kunden wahrgenommener Zusatznutzen ausgeht, der sich positiv auf dessen Kaufentscheidung auswirkt. Als **quantitative Kriterien** zu der Beurteilung von Produktinnovationen werden in Regel die beiden Kriterien Umsatzerwartung und Profitabilität herangezogen. Handelt es sich um die Einführung von Prozessinnovationen, deren Ziel es ist die bisherigen Kosten zu senken, erfolgt in den Unternehmen eine Einschätzung des mit der Einführung verbundenen Kostensenkungspotenzials.

Bei der fallstudienübergreifenden Analyse fiel hierbei auf, dass die **Verwendung von Kriterien mit zunehmender Dauer des Absorptionsprozesses variiert**. Es kommt zu einer „Umorientierung“ weg von qualitativen Kriterien und hin zu quantitativen Kriterien. So werden die Selektionsentscheidungen in der frühen Phase der Absorption meist durch die Orientierung an qualitativen Kriterien dominiert. Quantitative Kriterien werden hingegen meist erst dann zur Grundlage der Entscheidungen gemacht, wenn im Zuge der die Transformation und Exploitation kennzeichnenden Projektarbeit⁷⁴⁹ weitere Erkenntnisse hinsichtlich von Nutzbarkeit und Potenzial einer Idee gesammelt werden konnten. Einer der Interviewpartner beschreibt dieses Phänomen so:

⁷⁴⁸ Weitere Verwendung findende qualitative Kriterien sind die erwartete Time-to-market, technische Realisierbarkeit, Neuheitsgrad und Brand Fit der Innovation, erwartbare Risiken sowie das Potenzial zur Patententwicklung.

⁷⁴⁹ Siehe hierzu Kapitel 5.1.4.1.

„Die [Kriterien] werden dann immer spezifischer, also so, dass der Anspruch immer weiter ansteigt und die Konkretheit und die Anforderungen an Zahlen werden dann immer spezifischer und immer quantitativer, d.h. man geht von der qualitativen Abschätzung immer mehr in den quantitativen Bereich und braucht halt auch immer mehr belastbares Material.“⁷⁵⁰

Besonders gut verdeutlichen lässt sich dies an dem Vorgehen der Unternehmen A, B, C, F, G, I und J, deren Innovationsprozesse durch die Anwendung des Stage-Gate-Verfahrens gekennzeichnet sind. Hierbei werden die zu verfolgenden Projekte zunächst in unterschiedliche Phasen herunter gebrochen, an deren Ende eine Überprüfung des Fortschritts erfolgt und darüber entschieden wird, ob die Innovationsvorhaben weiterverfolgt werden sollen. In den einzelnen Phasen selbst werden die Projekte bearbeitet und so Schritt für Schritt die kommerzielle Nutzung des extern akquirierten Wissens weiter vorbereitet. Die hierbei steigenden Anforderungen an die Quantifizierbarkeit lassen sich dabei am besten anhand eines Vergleichs der in den ersten Stage-Gate-Meetings und den letzten Stage-Gate-Meetings herangezogenen Kriterien herausarbeiten (vgl. Tabelle 10).

⁷⁵⁰ Interviewpartner 1, 169.

| Fall | Erstes Gate (frühe Phase bzw. erstmalige Selektion) | Letztes Gate (späte Phase bzw. letztmalige Selektion) |
|-------------|--|---|
| A | Qualitative Kriterien: Strategic Fit, Cultural Fit, erwarteter Kundennutzen, Time-to-market, Patentpotenzial | Quantitative Kriterien: Wirtschaftlichkeit anhand Business Case |
| B | Qualitative Kriterien: Strategic Fit, Verfügbarkeit internen Know-hows Quantitative Kriterien: Grobeinschätzung hinsichtlich Umsatzpotenzial und Profitabilität | Quantitative Kriterien: Erwarteter RoE anhand Business Case Qualitative Kriterien: Ergebnisse des Pilottests |
| C | Qualitative Kriterien: Verfügbarkeit internen Know-hows, Patentpotenzial | Quantitative Kriterien: Wirtschaftlichkeit anhand Business Case Qualitative Kriterien: Ergebnisse des Pilottests |
| F | Qualitative Kriterien: Erfolgswahrscheinlichkeit, erwartete Risiken, Verfügbarkeit internen Know-hows Quantitative Kriterien: Zukünftige Gewinnerwartung | Quantitativ: Wirtschaftlichkeit anhand von Business Case |
| G | Qualitative Kriterien: Strategic Fit | Quantitative Kriterien: Erwarteter RoE anhand Business Case) Qualitative Kriterien: Ergebnisse des Pilottests |
| F | Quantitative und qualitative Kriterien: Machbarkeitsstudie | Quantitativ: Wirtschaftlichkeit anhand von Business Case und Pilottests |
| J | Qualitative Kriterien: Strategic Fit, Cultural Fit, Kundennutzen, Neuheitsgrad, Marktpotenzial, Brand Fit, technische Realisierbarkeit | Quantitative Kriterien: Wirtschaftlichkeit anhand Business Case |

Tabelle 10: Übersicht qualitative und quantitative Selektionskriterien

Aus der obigen Tabelle geht zunächst hervor, welche Kriterien die Unternehmen A, B, C, F, G, I und J zur Grundlage ihrer Selektionsentscheidungen machen, wenn in einem ersten Stage-Gate-Meeting entschieden wird, ob die auf externem Wissen fußenden Ideen zur Grundlage von Innovationsprojekten gemacht werden können und sollen (erstmalige Selektion). Der Vergleich zeigt, dass die Selektionsentscheidungen in der frühen Phase der Absorption von der Orientierung an qualitativen Kriterien, wie dem Fit der Innovation mit der Strategie des Unternehmens dominiert werden. Nur in den Unternehmen B, F und I wird bereits zu diesem Zeitpunkt eine quantitative Grobschätzung des mit der Innovation verbundenen, finanziellen Vorteils vorgenommen, um Ideen mit wenig Potenzial sofort zu eliminieren. Ein umgekehrtes Verhältnis ist in den letzten zur

Selektion genutzten Stage-Gate-Meetings zu beobachten, in denen die Entscheidung darüber getroffen wird, ob es zur tatsächlichen Kommerzialisierung der Innovation kommt (letztmalige Selektion). Basis der Selektionsentscheidung ist hier zumeist der im Zuge der Projektarbeit entstandene Business Case aus dem detailliert hervorgeht, welche finanziellen Vorteile von der Kommerzialisierung der jeweiligen Innovation zu erwarten sind.

Für das in den Unternehmen gelebte mehrstufige Selektionsverfahren lassen sich verschiedene Gründe identifizieren. Zum einen, so die Interviewpartner, kann kurz nach dem Eintritt externen Wissens in das Unternehmen meist noch gar keine Aussage darüber getroffen werden, welche finanziellen Vorteile aus der tatsächlichen Umsetzung der Idee zu erwarten sind. Hierfür ist die Unsicherheit zu hoch:

„Aber das sind halt noch keine harten Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen. Das ist bei strategischen Fragestellungen auch immer sehr schwierig, wenn man noch gar nicht genau weiß von den Annahmen her, wie entwickeln sich die Dinge wirklich. Wenn da selbst noch Grundlagenforschung betrieben wird, wie will man da eine seriöse Wirtschaftlichkeitsbetrachtung von Geschäftsmodellen machen?“⁷⁵¹

„Was die Wirtschaftlichkeit angeht, können wir das in dem Gate-Prozess, an dieser Stelle noch gar nicht sagen. Also meistens zumindest nicht. D.h. da wird erst einmal geguckt, was ist das eigentlich für ein Bereich, den dieser neue Trend berührt? Wir gucken also die Strategiepunkte an, die wir haben. In welchen passt das rein? Passt das überhaupt in unsere Strategie? Denn es gibt so viele Sachen, da können wir uns erst einmal nur auf das konzentrieren, das auf die Strategie passt. Alles andere ist schon einmal außen vor.“⁷⁵²

Eine Einschätzung anhand qualitativer Kriterien durch interne Experten oder Top-Manager des Unternehmens, die über ausreichend Erfahrung und „Bauchgefühl“ verfügen, halten die Interviewpartner hingegen für möglich. Die Orientierung an qualitativen Kriterien erscheint darüber hinaus auch sinnvoll, da so vermieden wird, dass Ideen nur

⁷⁵¹ Interviewpartner 18, 149.

⁷⁵² Interviewpartnerin 12, 74.

aufgrund mangelnder Quantifizierbarkeit verworfen werden und zusätzliche Hürden für die Einbringung neuer Ideen aufgebaut werden:

„Also ich fand das eigentlich auch ganz gut, am Anfang die Bewertung nicht quantitativ zu machen [...] und keinen Treshold zu haben, das war auch gut, weil sonst könnte man die gute Ideen verlieren, nur weil wir die Zahl nicht erreicht haben. [...] Das war eher so ein ‚Gut-Feeling‘. Und ‚Gut-Feeling‘ nur von den Leuten, die in dem Gate-0-Meeting beteiligt waren.“⁷⁵³

„Also wir haben da [am ersten Gate] schon Kriterien, das sind Strategic Fit-Kriterien, anhand von denen wir einfach sagen, das sind die Dinge, die wir in der Phase schon abreißen können, denn wir wollen ja nicht die Entwickler nerven oder entmutigen, indem sie einen kompletten Business Case oder eine D-Analyse abgeben müssen und so. Das können die nicht und das wäre auch der Killer von Innovation.“⁷⁵⁴

Mit der Orientierung an Kriterien sind zunächst **positive Wirkungen auf die Assimilation** verbunden. So wird durch die Verwendung von Kriterienkatalogen sichergestellt, dass nur Ideen intern aufgegriffen werden, von denen mit hoher Wahrscheinlichkeit eine positive Wirkung auf das Unternehmen zu erwarten ist. Hierbei leiten die Kriterien die Handlungen der Mitarbeiter an und ermöglichen so eine strukturierte Bewertung und Auswahl neuen, externen Wissens. Liegen verschiedene Vorschläge vor, von denen aufgrund begrenzter personeller und finanzieller Ressourcen nur einzelne verfolgt werden können, erleichtert die Orientierung an Kriterien die Entscheidungsfindung und -verteidigung. Wie alle Praktiken der Selektion entfaltet die Orientierung an Kriterien so direkte Auswirkungen auf die Prozesse der Transformation und Exploitation, da diese Prozesse zumeist erst dann in Gang gesetzt oder intensiviert werden, wenn zunächst eine positive Selektionsentscheidung getroffen worden ist. Gleichzeitig hat die Auswahl der Kriterien einen Einfluss auf die Allokationsprozesse im Unternehmen, d.h. die Entscheidung, welche Projektideen tatsächlich weiterverfolgt werden. So führt die Orientierung an Kriterien wie „Neuheitsgrad“ im Unternehmen J dazu, dass vor allem Experimente und radikale Neuerung gefördert werden (exploratives Verhalten), während eine übermäßige Orientierung an der „Verfügbarkeit internen Know-hows“ dazu führen

⁷⁵³ Interviewpartnerin 8, 51.

⁷⁵⁴ Interviewpartner 13, 171.

kann, dass vor allem in bewährte Aktivitäten und inkrementelle Neuerungen investiert wird (exploitatives Verhalten).⁷⁵⁵

Fazit: Der Orientierung an Kriterienkatalogen kommt in den untersuchten Unternehmen hohe Bedeutung für die erfolgreiche Absorption zu, da Auswahl und Anwendung der Kriterien darüber entscheiden, ob und welche neuen Ideen tatsächlich von den Unternehmen umgesetzt werden. Die fallstudienübergreifende Analyse hat gezeigt, dass sich hierfür unterschiedliche qualitative und quantitative Kriterien etabliert haben. Zudem wurde deutlich, dass die Anwendung der Kriterien in Abhängigkeit des aktuellen Bearbeitungsstatus der Ideen variiert. So sind kurz nach dem Aufkommen neuer Ideen meist die Beurteilung anhand qualitativer Kriterien wie Strategic Fit, erwarteter Kundennutzen, die Verfügbarkeit internen Know-hows sowie das „Bauchgefühl“ der Experten ausschlaggebend für die Entscheidung Ideen weiterzuverfolgen. Eine Selektion anhand quantitativer Kriterien erfolgt hingegen erst nach deren weiterer Bearbeitung. Bei der Selektion handelt es sich demnach, um ein wiederkehrendes Ereignis im Rahmen der Assimilation mit wechselseitigen Beziehungen zu Transformation und Exploitation. Um eine informierte Entscheidung über die tatsächliche Kommerzialisierung neuen, externen Wissens in Form von Produkt- oder Prozessinnovationen treffen zu können, muss das Wissen zwischen den Selektionsentscheidungen fortlaufend weiter analysiert, kombiniert und genutzt werden, da nur so die für die finale Entscheidung notwendigen Erkenntnisse gewonnen werden können.

5.1.2.4 Zwischenfazit

Im Rahmen des Abschnitts konnte gezeigt werden, dass sich die Assimilationsroutinen und -praktiken als zweite Kategorie der Analyse mit Hilfe dreier Sub-Kategorien von Routinen systematisieren lassen, die die untersuchten Unternehmen befähigen extern akquiriertes Wissen intern zu übermitteln, zu analysieren und zu selektieren. Darüber hinaus konnten insgesamt **sieben in der Praxis weit verbreitete Routinen und Prak-**

⁷⁵⁵ Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen Cooper et al. (2001). Zur Unterscheidung von Exploration und Exploitation siehe March (1991).

tiken identifiziert und den Sub-Kategorien zugeordnet werden, von denen jedes der untersuchten Unternehmen mindestens sechs in Anschlag bringt (vgl. Abbildung 22).

| Assimilationsroutinen und -praktiken | Adressierte Sub-Kategorien | Fallunternehmen | | | | | | | | | |
|---|---------------------------------------|-----------------|---|---|-----|-----|-----|---|-----|-----|---|
| | | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J |
| Durchführung von Meetings und Workshops | Übermitteln, Analysieren, Selektieren | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Informelle Gespräche | Übermitteln | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Zentrale Bereitstellung von Informationen (z.B. Intranet) | Übermitteln | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Nutzung virtueller Communities | Übermitteln, Analysieren, Selektieren | ✓ | ✗ | ✗ | (✓) | ✗ | (✓) | ✗ | ✗ | (✓) | ✓ |
| Individuelle Analyse und Selektion durch Experten | Analysieren, Selektieren | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Durchführung strategischer Analysen | Analysieren | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Orientierung an Kriterienkatalogen | Selektieren | ✓ | ✓ | ✓ | (✓) | (✓) | ✓ | ✓ | (✓) | ✓ | ✓ |

Auftreten der Routine in Fallstudie: ✓ ja (✓) teilweise ✗ nein

Abbildung 22: Beobachtete Assimilationsroutinen und -praktiken je Fallunternehmen

Bei Betrachtung der Abbildung fällt auf, dass bis auf den Einsatz virtueller Communities über alle Unternehmen hinweg identische Routinen und Praktiken zur Assimilation genutzt werden, während nur die Unternehmen A und J intensiven Gebrauch von virtuellen Netzwerken machen. Dass sich die Nutzung virtueller Communities in der Praxis bisher nicht durchsetzen konnte, könnte auf die vergleichsweise hohen Einführungskosten der dafür notwendigen IT-Plattformen sowie den mit ihnen verbundenen Administrationsaufwand zurückzuführen sein. Auch kann vermutet werden, dass die Akzeptanz virtueller Kommunikationsplattformen unter den Mitarbeitern der Unternehmen heute noch stark variiert, in Zukunft jedoch aufgrund der mit ihnen verbundenen Vorteile mit zunehmender Verbreitung zu rechnen ist.

Es fällt zudem auf, dass alle Unternehmen mehr als eine Routine nutzen, um das neue, externe Wissen zu übermitteln, zu analysieren und zu selektieren. Dies lässt sich vor allem damit erklären, dass je nach Beschaffenheit des akquirierten Wissens im Hinblick auf Kodifizierbarkeit und Neuheitsgrad unterschiedliche Routinen besser geeignet sind die Übermittlung, Analyse oder Selektion zu ermöglichen. Auch hat die fallstudienübergreifende Analyse gezeigt, dass die Praktiken nicht unabhängig voneinander existieren, sondern teilweise eng miteinander verknüpft zur Anwendung kommen. So kann das von

einer Vielzahl der Unternehmen praktizierte Stage-Gate-Verfahren als Kombination der Routinen Durchführung von Meetings, individuelle Analyse und Orientierung an Kriterienkatalogen gedacht werden. Genauso kann die Orientierung an Kriterienkatalogen mit der Nutzung virtueller Communities verknüpft werden, wenn diese, wie bei den Unternehmen A und J bereits üblich, über integrierte Bewertungsfunktionalitäten verfügen mit Hilfe derer die an das Netzwerk angeschlossenen Mitarbeiter eine erste Bewertung zu Relevanz und Potenzial neuer Wissens Elemente vornehmen können. Aus der Abbildung geht zudem hervor, dass der Einsatz einzelner Routinen und Praktiken unabhängig von der Branche und nicht auf den F&E-Kontext beschränkt ist.

5.1.3 Transformationsroutinen und -praktiken (Kategorie 3)

Durch die beschriebenen Akquisitions- und Assimilationsroutinen wird externes Wissen in die Unternehmen überführt, intern übermittelt und über seine weitere Nutzung entschieden. Im Zuge der Transformation wird dieses Wissen schließlich mit der bestehenden Wissensbasis der Unternehmen kombiniert, so dass neues Wissen entsteht, das zunächst gespeichert oder aber direkt für die Erzielung von Produkt- oder Prozessinnovationen genutzt werden kann. Hierzu sind zum einen Routinen und Praktiken erforderlich mit deren Hilfe das extern akquirierte Wissen und bestehendes, internes Wissen modifiziert, aneinander angepasst und kombiniert werden können (Sub-Kategorie 3.1). Die fallstudienübergreifende Analyse hat gezeigt, dass in den untersuchten Unternehmen hierfür vor allem die funktions- und unternehmensübergreifende Projektarbeit sowie spezielle Meetings und Workshops genutzt werden. Darüber hinaus konnten vier Routinen und Praktiken identifiziert werden, die der Organisation des bei Akquisition und Assimilation entstehenden Wissens dienen (Sub-Kategorie 3.2). Abbildung 23 gibt einen Überblick über die identifizierten Transformationsroutinen und ordnet sie den **zwei Sub-Kategorien** der Kombination und Organisation zu.

| Kategorie | Transformationsroutinen und –praktiken (Kategorie 3) | |
|------------------------|---|---|
| Sub-Kategorie | Kombinieren (Sub-Kategorie 3.1) | Organisieren (Sub-Kategorie 3.2) |
| Routinen und Praktiken | Durchführung funktions- und unternehmensübergreifender Meetings | Erstellen von Dokumenten |
| | Arbeit in funktions- und unternehmensübergreifenden Teams | Aufsetzen und Pflegen von Datenbanken und Wikis |
| | | Aufsetzen von Expertensystemen |
| | | Festhalten in Trainings und Seminaren |

Abbildung 23: Identifizierte Transformationsroutinen und -praktiken

Aus der Abbildung geht zunächst hervor, dass für die erfolgreiche Transformation neuen, externen Wissens zunächst Routinen und Praktiken zur **Kombination** neuen, externen Wissens mit der internen Wissensbasis notwendig sind. Erst die Routinen und Praktiken zur Kombination, das ist bereits aus der bestehenden Literatur bekannt, erlauben es einem Unternehmen inkongruente, interne und externe Wissensbestandteile zu integrieren, um so zu neuen Einsichten zu gelangen und sich aus Veränderungen der Umwelt ergebende Opportunitäten aufzudecken.⁷⁵⁶ So ist z.B. aus der Innovationsforschung bekannt, dass die Integration unterschiedlicher Wissensträger und -elemente eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung neuer Produkte ist.⁷⁵⁷ Etwa steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit von Produktinnovationen immer dann, wenn in ihre Erstellung sich ergänzendes Know-how aus dem Bereich Marketing und Technologie eingeflossen ist⁷⁵⁸ und wenn es gelingt Mitarbeiter zu integrieren, die über unterschiedliche Denkweisen („thought worlds“) verfügen⁷⁵⁹.

⁷⁵⁶ Vgl. Zahra und George (2002).

⁷⁵⁷ Vgl. Clark (1992) Marsh und Stock (2003), S. 137f..

⁷⁵⁸ Vgl. Clark (1991); Cooper und Kleinschmidt (1986).

⁷⁵⁹ Vgl. Dougherty (1992b).

Durch die Datenanalyse konnten zwei Routinen und Praktiken identifiziert werden, in denen die Kombination im Zuge der Transformation ihren Niederschlag findet und die Mitarbeiter ein gemeinsames Verständnis über die Nutzungsmöglichkeiten des extern akquirierten Wissens entwickeln: **Durchführung funktions- und unternehmensübergreifender Meetings und Arbeit in funktions- und unternehmensübergreifenden Teams**. Beide Praktiken sind für die Erklärung der Transformationsfähigkeit der untersuchten Unternehmen relevant, da hier neues Wissen als Basis für die Erstellung von Produkt- und Prozessinnovationen entsteht, indem das extern akquirierte Wissen mit dem intern bereits vorhandenen Wissen kombiniert oder durch dieses ergänzt wird, sodass eine Schnittmenge entsteht. Für die Erzielung echter Innovationen ist diese konstruierende Phase von entscheidender Bedeutung, da nur in Ausnahmefällen davon ausgegangen werden kann, dass innovative Ideen bereits „fertig“ in ein Unternehmen gelangen.

Weiterhin geht aus der Abbildung hervor, dass bei der Datenanalyse auch die Routinen und Praktiken zur **Organisation** neuen Wissens unter die Transformationsroutinen und -praktiken subsumiert wurden, die es erlauben neues Wissen zu speichern, aufrechtzuerhalten und zu einem späteren Zeitpunkt zu reaktivieren. Solche Routinen und Praktiken werden ansonsten vor allem in der Knowledge Management Literatur thematisiert und finden ihren Ausdruck in den Beschreibungen von Prozessen wie „knowledge internalization“⁷⁶⁰, „knowledge retention“⁷⁶¹ oder „knowledge maintenance“⁷⁶². In der Absorptive Capacity Literatur werden sie hingegen meist vernachlässigt. Im Rahmen der Arbeit erschien ihre Aufnahme jedoch aus zwei Gründen sinnvoll. Zum einen wird in bestehendem Wissen die Voraussetzung gesehen neues, externes Wissen akquirieren, assimilieren und transformieren zu können.⁷⁶³ Zum anderen kann akquiriertes und assimiliertes Wissen angesichts sich ständig verändernder Märkte erst zu einem späteren Zeitpunkt an Bedeutung gewinnen.⁷⁶⁴ So ist die Entstehung neuen Wissens meist ein kumulativer Prozess.⁷⁶⁵ Teilweise muss Wissen zunächst für Jahre aufrechterhalten wer-

⁷⁶⁰ Vgl. Holsapple und Joshi (2002).

⁷⁶¹ Vgl. Marsh und Stock (2003); Marsh und Stock (2006).

⁷⁶² Vgl. Garud und Nayyar (1994).

⁷⁶³ Vgl. Cohen und Levinthal (1990).

⁷⁶⁴ Vgl. Argote (2002); Garud und Nayyar (1994); Lichtenthaler (2009), S. 825f..

⁷⁶⁵ Vgl. Kogut und Zander (1992); Walsh und Ungson (1991).

den, bevor es für die Erstellung von Innovationen genutzt werden kann.⁷⁶⁶ Fehlt es Unternehmen an Routinen zur Organisation neuen Wissens kann bereits akquiriertes und assimiliertes Wissen verloren gehen (z.B. wenn Mitarbeiter die Firma verlassen). Die erfolgreiche Absorption neuen, externen Wissens ist somit nicht unabhängig von den Routinen externes Wissen zu organisieren. Im Gegenteil, in den mit der erfolgreichen Organisation neuen Wissens verbundenen Vorteilen kommt die von Cohen und Levinthal (1990) beschriebene Pfadabhängigkeit der Absorptive Capacity zum Ausdruck: Je mehr Wissen zur potentiellen Reaktivierung zur Verfügung steht, desto mehr Kombinationsmöglichkeiten ergeben sich sobald, neues, externes Wissen akquiriert wird. Ein Einbezug der Routinen und Praktiken zur Organisation neuen, externen Wissens in die Analyse erschien dem Autor vor diesem Hintergrund sinnvoll.

Routinen und Praktiken, die der Organisation neuen Wissens dienen, das ist bereits bekannt, sind vor allem mit dessen Kodifizierung verbunden, da Inhalte so leicht übermittelt und gespeichert werden können.⁷⁶⁷ Die rechte Seite der Abbildung 23 zeigt, dass bei der Datenanalyse vier solcher Routinen identifiziert werden konnten. Hierzu zählt zunächst das von allen Unternehmen praktizierte **Festhalten von Wissen in Dokumenten und Präsentationen**, die es den Mitarbeitern erleichtern soll Inhalt und Mehrwert neuen Wissens zu verstehen und an andere zu übermitteln. Eng mit der Erstellung von Dokumenten und Präsentationen verknüpft, ist das **Aufsetzen und Pflegen von IT-Systemen**, mit deren Hilfe kodifiziertes Wissen kategorisiert, gespeichert und zu einem späteren Zeitpunkt gesucht werden kann. Unter die für die Organisation genutzten IT-Systeme fallen die von den Unternehmen C, D, E, G und H genutzten Knowledge-Management Systeme, die in den Unternehmen C, F und G zum Einsatz kommenden Unternehmens-Wikis sowie spezielle Datenbanken, wie das von Unternehmen J genutzte Portfolio-Management System, die Wettbewerbsdatenbanken des Unternehmens I oder die von den Unternehmen B und C genutzten Datenbanken zur Systematisierung und Speicherung von Patenten und Technologien. Eine Möglichkeit entstehendes, implizites Wissen zu organisieren, ist das von den Unternehmen A, C, D, E, F und G praktizierte **Aufsetzen und Pflegen IT-basierter Expertensysteme** (z.B. Yellow-Pages oder Wissenslandkarten), in denen Mitarbeiter mit Profilen hinterlegt werden können, aus

⁷⁶⁶ Siehe hierzu auch March (1991).

⁷⁶⁷ Vgl. Schulz und Jobe (2001), S. 140f.; Zollo und Winter (2002).

denen hervorgeht, über welches Expertenwissen sie verfügen und wo sie dieses erworben haben. Die vierte für die Organisation neuen, externen Wissens genutzte Routine ist das von den Unternehmen C, D, E, G und H praktizierte **Festhalten in Trainings und Seminaren**. Hierbei werden die bei der Absorption gewonnenen Wissens Elemente in an die Mitarbeiter der Unternehmen gerichtete Trainings überführt und diesen in Form physischer (Unternehmen C, G und H) oder virtueller Trainings (Unternehmen D und E) zur Verfügung gestellt. Für die Erklärung der Absorptive Capacity der Fallunternehmen sind alle vier Routinen von Bedeutung, da sie sowohl die aktuelle als auch die zukünftige Fähigkeit zur Absorption neuen, externen Wissens erhöhen. Positive Wirkungen ergeben sich hierbei zum einen aus der mit ihrer Anwendung einhergehenden, steigenden Transparenz über intern bereits vorhandene Wissens Elemente und Experten. Nur Unternehmen, die über Routinen und Prozesse zur Organisation neuen Wissens verfügen, können sicherstellen, dass dieses Wissen auch gefunden und in aktuelle oder zukünftige Absorptionsprozesse, wie die Analyse und Kombination einbezogen wird.⁷⁶⁸ Zum anderen wird die Wahrscheinlichkeit der Übermittlung gesteigert, da mit der Kodifizierung von Wissen positive Wirkungen auf den horizontalen und vertikalen Informationsfluss im Unternehmen verbunden sind.⁷⁶⁹ Die Wirkungen der identifizierten Routinen und Praktiken zur Organisation neuen, externen Wissens sind damit nicht auf die Transformationskomponente der Absorptive Capacity beschränkt. Vielmehr haben sie auch Auswirkungen auf die erfolgreiche Assimilation und Exploitation neuen, externen Wissens.

Im Folgenden werden noch einmal die Ausprägungen der beiden für die Kombination genutzten Routinen und Praktiken in den untersuchten Unternehmen sowie ihr Beitrag zur Erklärung der Absorptive Capacity ausführlich analysiert.⁷⁷⁰ Auf eine detailliertere Darstellung der für die Organisation des Wissens genutzten Routinen und Praktiken wird hingegen verzichtet, da hierzu bereits umfassende Beschreibungen vorliegen.⁷⁷¹

⁷⁶⁸ Siehe hierzu auch Kapitel 5.2.1.2 und 5.2.1.3.

⁷⁶⁹ Vgl. Kogut und Zander (1992); Schulz und Jobe (2001); Szulanski (1996).

⁷⁷⁰ Die ausführliche Beschreibung der funktions- oder unternehmensübergreifenden Projektarbeit findet sich in Kapitel 5.1.4.1, da die Praktik verschiedene Sub-Praktiken enthält, die neben der Kombination auch für die Erklärung der Exploitationsfähigkeit und der ihr zugeordneten Sub-Kategorien der Nutzung, Koordination und Überprüfung von Relevanz sind.

⁷⁷¹ Für einen Überblick über die zur Organisation neuen Wissens genutzten Routinen und Praktiken siehe z.B. TU Berlin Forschungsgruppe IKM (2006).

5.1.3.1 Durchführung funktions- und unternehmensübergreifender Meetings und Workshops

Die Bedeutung der Durchführung von Meetings und Workshops für die Erklärung der mit der Assimilation in Verbindung gebrachten Sub-Kategorien Übermittlung, Analyse und Selektion neuen, externen Wissens wurden in Kapitel 6.1.2.1 bereits ausführlich beschrieben und diskutiert. Die fallstudienübergreifende Analyse hat gezeigt, dass die Durchführung von Meetings und Workshops auch für die Kombination neuen, externen mit bestehendem, internem Wissen von hoher Bedeutung ist. Deutlich wird dies bereits anhand des ausführlich beschriebenen Absorptionsprozesses im Biotechnologieunternehmen A, bei dem die auf Basis externen Wissens gewonnenen Projektideen im Zuge der Anreicherungsphase in 1,5-tägigen Workshops mit ausgewählten, internen Experten diskutiert, bewertet und weiter ausgearbeitet werden. Und auch bei der Erhebung der anderen Fallstudien verwiesen die Interviewpartner wiederholt auf die Durchführung ähnlicher Workshops und Meetings als zentrale Praktik der Kombination. Von den für die Übermittlung neuen, externen Wissens genutzten Meetings unterscheiden sich diese durch einen höheren Interaktionsgrad der Teilnehmer, eine längere Zeitdauer und den bewussten Einsatz von Kreativitätstechniken. Darüber hinaus hat die fallstudienübergreifende Analyse gezeigt, dass die für die Kombination genutzten Meetings anhand der Teilnehmeranzahl unterschieden werden können. So nutzt die Mehrzahl der untersuchten Unternehmen vorwiegend Kleingruppenformate ähnlich den im Biotechnologie-Unternehmen A praktizierten Workshops, in denen ausgewählte Mitarbeiter zu einer Art Brainstorming zusammenkommen, um auf Basis des extern aufgenommenen Wissens für das Unternehmen passende Lösungen zu entwickeln. Nicht selten reicht ein einzelnes Treffen dafür nicht aus. So beschreibt der für die Erhebung der Fallstudie H interviewte Direktor Finanzen die Entwicklung einer neuen Finanzierungsstrategie und des dahinterliegenden Modells als mehrere Treffen der „fähigsten Köpfe“⁷⁷² aus den Bereiche Finanzen, Controlling und Einkauf und einem externen Asset Manager umfassenden Prozess, in den jeder Teilnehmer sein spezifisches Wissen einbringt und mit dem bei der Akquisition und Assimilation gewonnen Wissen kombiniert:

⁷⁷² Interviewpartner 3, 33.

„Wir haben regelmäßig an meinem Tisch gegessen, die Dinge miteinander entwickelt und haben da auch mehrere Schleifen gedreht. Da hat jeder sein Wissen mit eingebracht, ein bisschen Wissen aus Büchern, Wissen aus dem Internet, aber vor allem Wissen, wie müsste das eigentlich sein, was passt für das Unternehmen.“⁷⁷³

„Bis das fertig war, hat das hier an meinem Tisch bestimmt fünf bis zehn Runden gedauert, ich glaube eher zehn, in denen das immer besser geworden ist. Wir hatten da so ein rollierendes Lernsystem aus der Führungsmannschaft und Mitarbeitern heraus. Also wir haben da eine Mannschaft zusammengestellt aus Buchhaltung, Rechnungswesen, aus dem Finanzbereich plus meiner Person. Alle Führungskräfte mit an den Tisch und alle betroffenen Mitarbeiter. [...] Und wir sind das immer wieder durchgegangen und sind jedes Mal ein bisschen schlauer geworden.“⁷⁷⁴

Darüber hinaus existieren in einigen der Unternehmen auf die Einbeziehung besonders großer Personengruppen in den Kombinationsprozess abzielende Formate, wie die in der Unternehmensberatung D regelmäßig stattfindenden Treffen der Praxisgruppen oder der in Unternehmen G veranstaltete „Innovation und Solution Dialog“, bei dem sich 36 Führungskräfte des Unternehmens an einem Ort zusammenfinden, um gemeinsam innovative Lösungen zu besprechen. Beiden Formaten ist gemein, dass sie von den Unternehmen eingesetzt werden, um die Kreativität der Mitarbeiter zu fördern. Durch das Zusammenführen von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Abteilungen oder Unternehmen können sich die Teilnehmer durch ihre Beiträge gegenseitig zu neuen Ideenkombinationen anregen. Insgesamt, so die Erfahrung der Interviewpartner, entstehen so bessere Innovationsideen, als wenn diese durch einzelne Angestellte ausgearbeitet würden. Das ursprünglich akquirierte Wissen fließt in diese Ideen zwar ein, wird jedoch mit internem Wissen über das Unternehmen und die von ihm bedienten Märkte kombiniert, sodass neues Wissen entsteht und die für die Umsetzung vorgeschlagene Idee auf einer Schnittmenge aus internem und externem Wissen beruht. Einer der interviewten Experten formuliert dies so:

„Unsere Erfahrung hier ist, wenn viel Verkehr ist, dann entsteht in vielen Fällen eine andere Idee als die Ausgangsidee. Also man hat irgendwie eine andere Kombinatorik,

⁷⁷³ Interviewpartner 3, 45.

⁷⁷⁴ Interviewpartner 3, 67.

glaubt, die ist interessant für Industrie X, kommt dann aber darauf, dass in der Industrie Y noch einmal ein anderer Aspekt zählt und die Idee gerade dort interessant ist. Also da hat man generell viel Freiraum. ⁷⁷⁵

Aufgrund der Vielschichtigkeit und Komplexität der für die Kombination genutzten Meetings kann und soll an dieser Stelle nicht auf alle in den Unternehmen genutzten Meetings zur Kombination neuen, externen und bestehenden, internen Wissens eingegangen werden. Beispielhaft werden stattdessen die von Unternehmen J veranstalteten **Netzwerktreffen**, deren Ablauf sich an der von Owen Harrison entwickelten Open Space Methode⁷⁷⁶ orientiert, vorgestellt und diskutiert. Zu den zwei- bis dreimal jährlich stattfindenden Treffen werden alle wichtigen Innovationsakteure des Unternehmens aus den Bereichen Innovation, Forschung und Entwicklung, Produktentwicklung und Marketing eingeladen. Insgesamt nehmen ca. 70 Personen an den Treffen teil. Ziel der hierarchie- und bereichsübergreifenden Netzwerktreffen ist die gemeinsame Definition sogenannter „Projekt-Roadmaps“, d.h. die Identifizierung, Vorbereitung, Planung und Abstimmung bereichsübergreifend verfolgter Innovationsprojekte.

Das Meeting beginnt damit, dass alle Teilnehmer in einem Kreis zusammenkommen. Ein der Innovationsabteilung des Unternehmens angehörender Mitarbeiter übernimmt die Moderation und stellt zunächst den bereits im Vorfeld des Netzwerktreffens definierten „**Need for action**“ vor, der den Mitarbeitern eine Orientierung bei der Entwicklung von auf externem Wissen fußenden Projektideen geben soll:

*„Also einfach zu sagen, wir machen Innovation, funktioniert nicht, sondern es muss ja auch eine Bedrohung, eine Aufgabe, ein ‚Need for action‘ da sein. Und um den herum machen wir dann die Open Spaces und laden dazu Personen aus unterschiedlichen Ebenen ein.“*⁷⁷⁷

Die Definition des „Need for action“ ist Aufgabe der Spezialabteilung. Sie bereitet das Meeting vor und wird dabei von den Mitarbeitern der Steuerungsgruppe unterstützt. Typische Anlässe für das Aufsetzen eines Netzwerktreffens, so der Interviewpartner,

⁷⁷⁵ Interviewpartner 13, 191.

⁷⁷⁶ Zur Open Space Methode siehe auch Maleh (2001); Owen (2001a); Owen (2001b).

⁷⁷⁷ Interviewpartner 13, 87.

sind sich aus Veränderungen der Unternehmensumwelt ergebende, dringliche Fragestellung oder Zukunftsthemen. Bestehen zu dem Anlass des Treffens keine Fragen mehr, stellt der Moderator zunächst kurz den organisatorischen und zeitlichen Ablauf der Veranstaltung vor und weist die Teilnehmer auf die vier Grundsätze der Open Space Methode hin⁷⁷⁸: (1) Wer auch immer am Workshop teilnimmt, es sind die richtigen Leute, (2) Was immer geschieht, es ist das Einzige, was geschehen konnte, (3) Es beginnt, wenn die Zeit reif ist und (4) Vorbei ist vorbei und nicht vorbei ist nicht-vorbei.

Anschließend wird mit dem Sammeln konkreter Projektideen begonnen. Hierbei erhält jeder der Teilnehmer des Netzwerktreffens die Möglichkeit einen eigenen Projektvorschlag zu machen. In der Wahl der Projektvorschläge sind die Mitarbeiter weitgehend frei. Als potenzielle Projekte kommen alle Ideen in Frage, die in Verbindung zu dem Oberthema der Veranstaltung stehen und den Mitarbeitern geeignet erscheinen, radikale Innovationen oder aber sogenannte „Quick-wins“, d.h. inkrementelle Verbesserungen des bestehenden Produkt- und Dienstleistungsportfolios, zu erzielen. Die Projektideen werden jeweils auf einen Flipchart übertragen und im Veranstaltungsraum aufgehängt. Kommen aus der Gruppe keine neuen Vorschläge mehr dazu, kann sich jeder Mitarbeiter durch Eintragen auf den entsprechenden Flipcharts entscheiden, an welchen Themen er mitarbeiten will. Hierbei entstehen zumeist interdisziplinäre Kleingruppen mit drei bis fünf Mitarbeitern. Es ist jedoch nicht ausgeschlossen, dass sich mehrere Gruppen mit nur zwei Mitarbeitern oder eine Gruppe mit mehr als 20 Mitarbeitern formiert. Auf Basis der entstehenden Gruppengröße verteilt der Moderator die zur Verfügung stehenden Arbeitsräume.

In den Arbeitsräumen angekommen, beginnen die Arbeitsgruppen mit der Diskussion und Detaillierung der Projektvorschläge. Dabei organisieren sich die Gruppen selbst, indem sie z.B. unabhängig von anderen Gruppen den Arbeitsmodus und die Pausenzeitpunkte wählen. In der Regel übernimmt eines der Gruppenmitglieder, meist der Ideengeber, die Moderation und Dokumentation des jeweiligen Workshops. Eine weitere Besonderheit bestimmt diese Phase des Netzwerktreffens: Es sollen stets nur diejenigen an einem Workshop teilnehmen, die ein echtes Interesse an der Projektidee haben. Stellt ein Workshopteilnehmer fest, dass er das Interesse an dem von ihm ursprünglich ge-

⁷⁷⁸ Vgl. Owen (2001b), S. 89.

wählten Innovationsvorhaben verliert, etwa weil er zu diesem nichts mehr beitragen oder nicht von ihm überzeugt ist, ist es ihm erlaubt (und von den Organisatoren des Netzwerktreffens sogar erwünscht) sich jederzeit einem anderen Workshop anzuschließen. Jeder Teilnehmer des Netzwerktreffens kann so stets den Ideen folgen, die ihn wirklich interessieren und zur Mitarbeit motivieren. Im Resultat führt dies meist dazu, dass ständig neue Teilnehmer zu einzelnen Workshops dazukommen, sodass zusätzliches Wissen für die zu erbringende Kombinationsleistung zur Verfügung steht und die wechselseitige Inspiration zwischen unterschiedlichen Gruppen gefördert wird. Am Ende der Projektdetaillierung in den Workshops hat jede Gruppe die Aufgabe die erzielten Ergebnisse schriftlich zusammenzufassen, wodurch eine genaue Beschreibung des für die zukünftige Umsetzung vorgeschlagenen Innovationsprojektes entsteht.

Haben alle Gruppen ihre Arbeit beendet und die Dokumentation fertiggestellt, kommen die Teilnehmer erneut gemeinsam zusammen. Jede Gruppe bekommt nun die Möglichkeit die erarbeiteten Projektideen zu präsentieren, so dass sich jeder Teilnehmer einen Überblick über die in anderen Arbeitsgruppen erarbeiteten Vorschläge verschaffen kann. Anschließend werden die Projektideen noch einmal im Plenum diskutiert und eine gemeinsame Auswahl der zukünftig zu verfolgenden Projekte getroffen. Hierbei orientieren sich die Teilnehmer des Netzwerktreffens an der konzernübergreifenden Landkarte thematisch-strategischer Suchfelder. Diese gibt einen Überblick über sechs bereichsübergreifende Innovationsthemen, die das Unternehmen auf Basis einer in der Vergangenheit durchgeführten Analyse von Kernkompetenzen und potenziellen Wachstumsmärkten als für das Unternehmen besonders relevant und vielversprechend eingestuft hat. Den Teilnehmern des Netzwerktreffens dient die Landkarte zur Orientierung bei Identifikation und Priorisieren der als strategisch relevant einzustufenden Projekte.

Das Meeting endet mit der Planung konkreter Maßnahmen zur Umsetzung der ausgewählten Projektideen. Hierfür werden für jedes Thema zunächst Verantwortliche und Projektmentoren benannt, deren Aufgabe es ist die ausgewählten Projektideen bis zum Rollout am Markt weiterzutreiben. Zudem wird darüber entschieden, ob für die Umsetzung der Ideen ein formelles Projekt mit dazugehörigem, bereichsübergreifenden Projektteam initiiert werden soll oder die Projekte aufgrund ihres geringen Umfangs innerhalb informeller, kollaborativer Seilschaften weiterverfolgt werden können. Anschließend können die Teilnehmer des Treffens ihre Bereitschaft signalisieren an den

Projekten mitzuwirken, sodass – soweit möglich – bereits erste Projektteams formiert werden. Vor Abschluss des Meetings kommen diese Gruppen noch einmal zusammen, um die konkreten nächsten Schritte zu besprechen und Folgemeetings zu planen. Das Netzwerktreffen schließt mit einer offiziellen Verabschiedung der Teilnehmer durch die Organisatoren. Die erzielten Ergebnisse werden im Nachgang der Netzwerktreffen aufbereitet und mit Hilfe des in dem von dem Unternehmen genutzten IT-System zur Übermittlung neuen Wissens zur Verfügung stehenden „Ergebnismarktplatz“ an die anderen Mitglieder des Netzwerkes zurückgespielt.

Die Stärke der von Unternehmen J veranstalteten Netzwerktreffen liegt in den der Open Space Methode zugrundeliegenden Prinzipien der Selbstorganisation und Flexibilität. Durch den Verzicht auf Steuerung und Kontrolle der Treffen und ihren flexiblen Ablauf erhalten die Teilnehmer ausreichend Freiräume, um auch ungewöhnliche Projektideen vorzuschlagen und zu verfolgen, die sonst vielleicht vernachlässigt würden. Die Netzwerkmitglieder erleben sich dabei als direkte Verursacher ihrer Handlungen und Arbeitsergebnisse. Durch die große Anzahl an Partizipationsmöglichkeiten im Rahmen der Treffen werden sie zudem zusätzlich motiviert. Aufbau und Durchführung der Netzwerktreffen erlauben es dem Unternehmen darüber hinaus innerhalb einer kurzen Zeit eine große Anzahl an Mitarbeitern in die lösungsorientierte Bearbeitung komplexer Innovationsideen einzubeziehen und zu handlungsorientierten Ergebnissen in Form konkreter Projekt-Roadmaps zu gelangen. Trotzdem bleibt fraglich, ob und inwiefern sich die Veranstaltung solcher oder ähnlicher Großgruppenformate problemlos auf andere Unternehmen und Problemzusammenhänge übertragen lässt. So ist zunächst anzumerken, dass Unternehmen J sich durch eine besonders innovationsfreundliche Unternehmenskultur auszuzeichnen scheint, die bereits auf seinen Gründer zurückzuführen ist. Zudem verfügt das Unternehmen über eine große Anzahl von Mitarbeitern, die bereit sind an der Entwicklung innovativer Lösungen mitzuarbeiten und sich im Innovationsnetzwerk des Unternehmens zu engagieren. Eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen der Meetings, da diese eine hohe Eigenmotivation der Mitarbeiter und ihre Bereitschaft neues Wissen miteinander zu teilen, voraussetzt. Der Interviewpartner formuliert dies so:

„Es gibt für Menschen, die man befähigt ihr Potenzial auszuschöpfen, nahezu keine Limits, d.h. die Kombinatorik ist das Spannende. Die Kombinatorik aus einer Idee, die

es schon einmal irgendwo gab und aus einer neuartigen Anwendung, übertragen in das strategische Feld des Unternehmens. Daher kann die Idee fast von überall kommen. [...] Und das bedeutet umgekehrt für das Innovationsmanagement, wir brauchen eine offene Kultur, also Ideen teilen, nicht in den Laboren einsperren, sondern teilen, teilen, teilen. [...] Eine offene Kultur in einem Versteckspiel zu betreiben, das wird nix.“⁷⁷⁹

Eine weitere Voraussetzung für das Gelingen der Methode ist die Bereitschaft der Geschäftsführung die aus den Meetings entstehenden Projektideen mit den notwendigen, finanziellen und personellen Ressourcen zu unterstützen. Werden diese im Nachgang der Meetings hingegen verwehrt, steigt die Gefahr, dass es auf Seiten der Mitarbeiter zu Frustration kommt und die Bereitschaft sinkt an zukünftigen Innovationsaktivitäten mitzuwirken. Darüber hinaus erscheint die Methode weniger gut geeignet schnell auf sich ergebende Umweltveränderungen zu reagieren, da die Durchführung solcher Großgruppenveranstaltungen intensiver Vor- und Nachbereitung bedarf: Es müssen Teilnehmer eingeladen, ein gemeinsamer Termin gefunden und die Ergebnisse aufbereitet werden. Auch funktioniert die Methode nur dann, wenn man nicht glaubt, die richtigen Antworten auf die sich ergebenden Umweltveränderungen bereits zu kennen, enge Handlungsspielräume vorgegeben oder der Prozess strukturiert und kontrolliert werden soll. Für Petersen (2000) ist die Methode daher vor allem dann geeignet „wenn ein Thema auf den Nägeln brennt, niemand eine Antwort kennt oder zu kennen glaubt und wenn niemand den Verlauf oder die Ergebnisse oder beides kontrollieren will.“⁷⁸⁰

Unabhängig von dem gewählten Format kommt der Durchführung von Netzwerktreffen und ähnlichen funktionsübergreifenden Meetings und Workshops hohe Bedeutung für die Erklärung der Transformationsprozesse der untersuchten Unternehmen zu. **Positive Wirkungen auf die Transformation** ergeben sich hierbei vor allem aus dem Zusammentreffen von Mitarbeitern mit verschiedenen Hintergründen und den daraus resultierenden Möglichkeiten zum wechselseitigen Lernen und der Kombination neuen, externen und bestehenden, internen Wissens. Die Beteiligten verlassen ihre gewohnte Umgebung und lernen im intensiven Austausch mit Mitarbeitern anderer Abteilungen neues Wissen sowie eventuelle Überschneidungen und Synergien zu ihren Arbeitsfel-

⁷⁷⁹ Interviewpartner 13, 95.

⁷⁸⁰ Petersen (2000), S. 38.

dem kennen. Die Treffen fördern so die Kreativität der Teilnehmer und ermöglichen die Entstehung innovativer Ideen und Lösungen, die auf dem extern akquirierten Wissen zwar aufsetzen in ihrer finalen Ausgestaltung jedoch nicht unbedingt eins zu eins mit diesem übereinstimmen müssen.

Positive Wirkungen ergeben sich zudem auch auf Assimilation und Exploitation. So fördert der funktionsübergreifende Einbezug von Mitarbeitern in die Ideenbearbeitung zum einen die Wahrscheinlichkeit, dass diese an der erfolgreichen Umsetzung mitarbeiten und die aus ihr resultierenden Konsequenzen mittragen. In den Treffen haben sich die Teilnehmer intensiv mit diesen auseinandergesetzt und können sich daher eher mit ihnen identifizieren, als wären sie ihnen von anderen Abteilungen oder „von oben“ auferlegt worden – eine typische Quelle mangelnder Veränderungsbereitschaft.⁷⁸¹ Zum anderen fördert die funktionsübergreifende Zusammenarbeit in Meetings und Workshops die Kommunikation und Kooperation. Haben die an den Workshops teilnehmenden Mitarbeiter im Rahmen der Meetings konstruktiv miteinander kommuniziert, wird dies auch im Zuge zukünftiger Assimilations-, Transformations- oder Exploitationsbemühungen gelingen. Die Meetings können so zu einer positiven Veränderung des Verhältnisses der durch funktionale oder hierarchische Grenzen getrennten Mitarbeiter beitragen, etwa indem Verarbeitungsvorbehalte abgebaut werden, gegenseitiges Vertrauen entsteht oder sich das Verständnis für die Situation anderer Bereiche des Unternehmens erhöht. Darüber hinaus ergibt sich bei der Durchführung funktionsübergreifender Meetings immer auch die Möglichkeit bestehende persönliche Kontakte zu pflegen und neue zu knüpfen. Es kommt zur Entstehung und Verfestigung sozialer Netzwerke, die weit über die Bearbeitung aktueller Projekte hinaus wirken und so den zukünftigen Kommunikationsfluss zwischen den Abteilungen des Unternehmens erhöhen.

Fazit: Die Durchführung funktions- und unternehmensübergreifender Meetings und Workshops ist eine für die Erklärung des Prozesses, der Kombination neuen, externen Wissens mit der internen Wissensbasis, besonders wichtige organisationale Routine. In den untersuchten Unternehmen werden hierfür meist Workshops mit ausgewählten Mitarbeitern veranstaltet, in denen neues Wissen diskutiert und darauf aufbauende Innova-

⁷⁸¹ Siehe hierzu auch Kapitel 5.2.1.3 und 5.2.1.5.

tionsideen erdacht werden. Großgruppenveranstaltungen, wie die von Unternehmen J praktizierte Durchführung von Netzwerktreffen, hingegen scheinen nicht für alle Unternehmen geeignet zu sein, da an sie besondere Voraussetzungen geknüpft sind. Positive Wirkungen auf die Transformationskomponente der Absorptive Capacity entfaltet die Praktik durch den Einbezug unterschiedlicher Experten in den Absorptionsprozess und ihre direkte Interaktion, die die Kreativität der Beteiligten fördert. Es kommt zur Kombination des akquirierten Wissens mit der internen Wissensbasis des Unternehmens. Das extern akquirierte Wissen wird dabei transformiert, sodass es zur Entstehung neuen Wissen und darauf beruhender innovativer Ideen und Lösungen kommen kann. Da sich die Teilnehmer der Meetings hierbei als direkte Verursacher ihrer Handlungen erleben und sich in der Regel stark mit den Ergebnissen identifizieren, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie die getroffenen Entscheidungen und ihre Konsequenzen akzeptieren und diese im Zuge der Exploitation auch umsetzen. Durch die Förderung von Kooperation und Kommunikation sowie die Entstehung sozialer Netzwerke wirken die Meetings zudem positiv auf die zukünftige Absorptive Capacity der Unternehmen.

5.1.3.2 Zwischenfazit

Als Ergebnis der fallstudienübergreifenden Analyse der in den Unternehmen zum Einsatz kommenden Transformationsroutinen und -praktiken kann festgehalten werden, dass für das Gelingen der Transformation externen Wissens zwei Sub-Kategorien organisationaler Routinen und Praktiken von Bedeutung sind: Routinen zur Kombination internen und externen Wissens sowie Routinen zur Organisation neuen, externen Wissens, die es dem Unternehmen erlauben, einmal akquiriertes und assimiliertes Wissen zunächst zu speichern und zu reaktivieren, wenn es gebraucht wird. Insgesamt konnten sechs organisationale Routinen und Praktiken identifiziert und den beiden Sub-Kategorien zugeordnet werden (vgl. Abbildung 23). So wird die Kombination neuen, externen und vorhandenen, internen Wissens über alle Unternehmen hinweg primär in funktionsübergreifenden Meetings oder im Rahmen gemeinsamer Projektarbeit erzielt. Desweiteren konnten vier organisationale Routinen identifiziert werden, die die Fallunternehmen nutzen, um das extern akquirierte, assimilierte oder transformierte Wissen zu organisieren (vgl. Abbildung 24).

| Transformationsroutinen und -praktiken | Adressierte Sub-Kategorie | Fallunternehmen | | | | | | | | | |
|--|---------------------------|-----------------|-----|-----|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J |
| Funktions- und unternehmensübergreifende Projektarbeit | Kombinieren | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Durchführung funktions- und unternehmensübergreifender Meetings | Kombinieren | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Erstellen von Dokumenten und Präsentationen | Organisieren | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Nutzung von IT-Systemen zum Wissensmanagement (z.B. Datenbanken) | Organisieren | ✓ | (✓) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Aufbau von Expertensystemen (z.B. „Yellow Pages“) | Organisieren | ✓ | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | ✗ | ✗ |
| Festhalten in Trainings und Seminaren | Organisieren | ✗ | ✗ | (✓) | ✓ | ✓ | ✗ | ✓ | ✓ | ✗ | ✗ |

Auftreten der Routine in Fallstudie: ✓ ja (✓) teilweise ✗ nein

Abbildung 24: Beobachtete Transformationsroutinen und -praktiken je Fallunternehmen

Wie bereits hinsichtlich der Akquisitions- und Assimilationsroutinen vermerkt, gilt auch für die in der Praxis beobachtbaren Transformationsroutinen, dass die untersuchten Unternehmen stets mehr als eine Routine nutzen, um die Kombination und Organisation zu bewältigen, jedoch unterschiedliche Kombinationen und Intensitäten dieser beobachtet werden können. So fällt auf, dass vor allem der Aufbau von Expertensystemen, mit deren Hilfe an Personen gebundenes Wissen organisiert und abrufbar gemacht werden soll, nur in sechs der zehn untersuchten Unternehmen tatsächlich genutzt wird. Auch unterscheiden sich die ostensiven und performativen Aspekte der Praktiken teilweise erheblich voneinander. Besonders deutlich wurde dies bei der Analyse der für die Kombination genutzten Meetings und Workshops, die je nach Präferenzen der Unternehmen ganz unterschiedlich gestaltet werden können.

5.1.4 Exploitationsroutinen und -praktiken (Kategorie 4)

Durch die Transformation entsteht ein gemeinsames Verständnis über die Nutzungsmöglichkeiten des neuen, externen Wissens innerhalb des Unternehmens. Im Zuge der Exploitation wird das neue Wissen für die Verfeinerung, Weiterentwicklung oder Entwicklung neuer Kompetenzen genutzt. Hierfür sind Routinen und Praktiken notwendig, mit deren Hilfe das neue Wissen Eingang in die operativen Prozesse des Unternehmens

findet. Bei der Datenanalyse wurde deutlich, dass hierfür Routinen und Praktiken zur Integration und Nutzung (Sub-Kategorie 4.1.), Koordination (Sub-Kategorie 4.2), Überprüfung und Reflektion (Sub-Kategorie 4.3) notwendig sind. Insgesamt konnten sieben solcher Routinen und Praktiken identifiziert und den **drei Sub-Kategorien** zugeordnet werden (vgl. Abbildung 25).

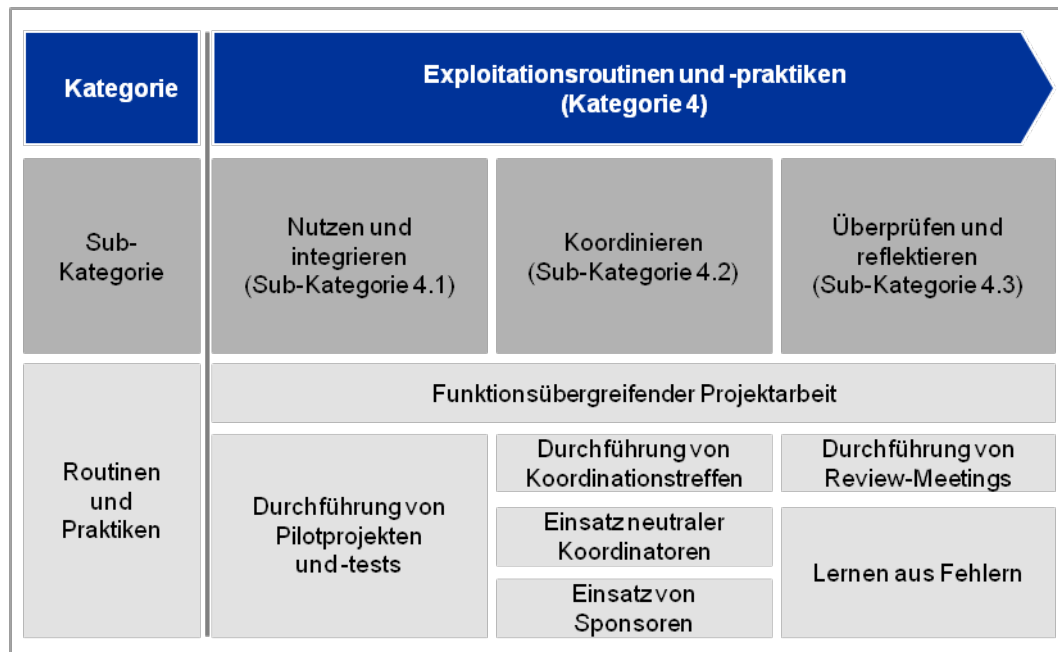


Abbildung 25: Identifizierte Exploitationsroutinen und -praktiken

Unter die Routinen und Praktiken zur **Integration und Nutzung** (Exploitationsroutinen im engeren Sinne) wurden bei der Datenanalyse all jene Routinen erfasst und subsumiert, die dazu dienen das akquirierte, assimilierte und transformierte Wissen in innovative Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse zu übersetzen und ihre spätere Kommerzialisierung vorzubereiten. Hierzu zählt zum einen die **funktionsübergreifende Projektarbeit**, in der auch die verbleibenden mit der Exploitation in Verbindung gebrachten Sub-Kategorien zum Ausdruck kommen. Ihre praktische Relevanz zeigt sich zudem darin, dass die Arbeit in unternehmens- oder funktionsübergreifenden Projektteams in allen untersuchten Unternehmen praktiziert und als Entstehungsort der eigentlichen Innovation betrachtet wird. Ebenfalls unter die Sub-Kategorie 4.1 subsumiert wurde die **Durchführung von Pilotprojekten und -tests**, in deren Rahmen die angedachte Kommerzialisierung unter besonderen Bedingungen getestet wird, um die mit

der Nutzung des Wissens verbundenen Vor- und Nachteile erfahrbar zu machen und so die Umsetzungsreife schrittweise zu erhöhen.

Müssen für die erfolgreiche Nutzung externen Wissens verschiedene Wissensträger in den Absorptionsprozess integriert werden, steigt die Notwendigkeit die mit der Absorption verbundenen Aktivitäten aufeinander abzustimmen, d.h. zu koordinieren. Die Bedeutung von **Koordinationsroutinen** für die Erklärung der Absorptive Capacity betonen bereits Cohen und Levinthal (1990) mit ihrer Aussage, dass „[...] an organization’s absorptive capacity is not resident in any single individual but depends on the links across a mosaic of individual capabilities.“⁷⁸² Auch andere Autoren verweisen auf die positiven Wirkungen der Fähigkeit zum Management entstehender Schnittstellen auf die Exploitation und die Entwicklung neuer Produkte.⁷⁸³ Hierbei wird die erfolgreiche Koordination als Voraussetzung dafür betrachtet, die mit der Spezialisierung verbundenen Effizienzgewinne tatsächlich zu realisieren. Grant (1996) formuliert dies so: „Without benefits from specialization there is no need for organizations comprising multiple individuals. Given the efficiency gains of specialization, the fundamental task of organization is to coordinate the efforts of many specialists.“⁷⁸⁴

Die in der vorliegenden Arbeit identifizierten Routinen und Praktiken, in denen die Koordination des Absorptionsprozesses zum Ausdruck kommt, zielen auf die Abstimmung von an der Absorption beteiligten Mitarbeitern und Abteilungen und den von ihnen im Rahmen des Prozesses übernommenen Aufgaben. Hierzu zählen zunächst die auf persönliche Interaktion der Betroffenen fußenden und von allen untersuchten Unternehmen regelmäßig praktizierte **Koordinationsstreffen**. So erfolgt die Abstimmung der Projektmitglieder in Unternehmen F vor allem in einmal wöchentlich stattfindenden Treffen, in denen die Mitarbeiter der Abteilung für einen ganzen Vormittag mit ihrer Vorgesetzten zusammenkommen, um über den aktuellen Arbeitsstand der Projekte zu diskutieren, die Tätigkeiten der Mitarbeiter aufeinander abzustimmen und die nächsten Schritte der Projektbearbeitung festzulegen. Ebenfalls der Koordination dienend, ist der von den Unternehmen A, C und J praktizierte **Einsatz neutraler Koordinatoren**, deren Aufgabe vor

⁷⁸² Vgl. Cohen und Levinthal (1990), S. 133.

⁷⁸³ Vgl. Henderson und Cockburn (1994); Iansiti und Clark (1994), S. 569; Jansen et al. (2005), S. 999f; Jing-Wen und Yong-Hui (2009); Marsh und Stock (2003), S. 138; Matusik und Heeley (2005); Teece et al. (1997); Van Den Bosch et al. (1999), S. 556; Verona und Ravasi (2003), S. 579.

⁷⁸⁴ Vgl. Grant (1996b), S. 113f.

allem darin besteht den Absorptionsprozess zu steuern und die an der Projektbearbeitung beteiligten Mitarbeiter bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zu unterstützen. Darüber hinaus hat sich in einer Vielzahl der Unternehmen der **Einsatz von Sponsoren** als weitere die Exploitation externen Wissens fördernde Praktik etabliert. Hierbei handelt es sich um mit Einfluss und Autorität ausgestattete Führungskräfte, die ihr Machpotenzial gezielt nutzen, um die tatsächliche Nutzung des extern akquirierten Wissens und der darauf fußenden Innovation innerhalb des Unternehmens zu fördern.

Vor dem Hintergrund der mit der Absorption neuen, externen Wissens unweigerlich verbundenen Unsicherheit kann das Auftreten von Fehlern, die dessen effiziente Nutzung behindern, nicht ausgeschlossen werden.⁷⁸⁵ Die Datenanalyse hat gezeigt, dass solche Fehler eine wichtige Wissensquelle für aktuelle und zukünftige Absorptionsbemühungen sind. Sie können sowohl wichtige Hinweise darauf liefern, welche Veränderungen notwendig sind, um das akquirierte Wissen für die Erweiterung der eigenen Ressourcen zu nutzen, als auch darauf, wie die Absorption externen Wissens in Zukunft verbessert werden kann. Werden auftretende Fehler hingegen ignoriert, geht dieses Wissen und die Möglichkeit, davon zu profitieren, verloren. Voraussetzung dafür, den Absorptionsprozess in diesem Sinne kritisch zu beleuchten, sind Routinen und Praktiken zur **Überprüfung und Reflektion**.⁷⁸⁶

Obiger Abbildung ist zu entnehmen, dass im Zuge der Arbeit zwei Routinen und Praktiken identifiziert und der Sub-Kategorie Überprüfung und Reflektion zugeordnet wurden: Durchführung von Reviewmeetings und Lernen aus Fehlern. Dabei stehen **Review-Meetings** für speziell zum Zweck der Überprüfung des Projektfortschritts einberufene Treffen, deren Inhalt darin besteht, den Fortschritt der Implementierung zu überprüfen, aufkommende Fragen und Probleme zu identifizieren und Lösungen für diese zu entwickeln. Unter den untersuchten Unternehmen ist die Praktik weit verbreitet. So finden etwa in Unternehmen C regelmäßige Meetings statt, in denen ein Überblick über aktuellen Status der von den Mitarbeitern verfolgten Innovationsprojekte gegeben wird, um anschließend über den Grad der Zielerreichung und eventuell auftretende Schwierigkeiten zu diskutieren. Ziel der Meetings ist sowohl notwendige Anpassungen zu identifizieren

⁷⁸⁵ Siehe hierzu auch Marsh und Stock (2003), S. 140.

⁷⁸⁶ Vgl. Lewin et al. (2010), S. 8; Schreyögg und Schmidt (2010), S. 476 für eine ähnliche Argumentation.

ren als auch darüber zu entscheiden, ob Projekte zukünftig weiterverfolgt werden. Zur Vorbereitung dieser Meetings erstellen die jeweiligen Projektleiter einen ausführlichen Report, aus dem bisher erzielte Ergebnisse und Fortschritt der Projektbearbeitung hervorgehen, den sie im Meeting dem mit Top-Managern der Forschungs- und Entwicklungsabteilung besetzten „Project Review Committee“ vorstellen. In Unternehmen F ist der Projektreview Aufgabe des Gremiums „strategisches Programm-Management“, das alle Projekte begleitet und den Umsetzungsfortschritt überprüft, um, wenn notwendig, proaktiv auf Abweichungen reagieren zu können. Zentrales Element der Arbeit des strategischen Programm-Managements ist der monatliche Abgleich von Soll- und Ist-Status der definierten Meilensteine, um frühzeitig zu erkennen, ob Meilensteine tatsächlich auch erreicht werden, sich Änderungen in den Rahmenbedingungen ergeben und/oder in der Vergangenheit liegende Entscheidungen gegebenenfalls nachjustiert werden müssen. Von der Durchführung von Review-Meetings bei der Datenanalyse bewusst abgegrenzt, wurde das **Lernen aus Fehlern**. Hierunter wurden im Zuge der fallstudienübergreifenden Analyse all jene organisationalen Handlungen subsumiert, die die untersuchten Unternehmen nutzen, um die bei der Absorption auftretenden Fehler retrospektiv aufzunehmen und zu speichern, damit zu einem späteren Zeitpunkt darauf zurückgegriffen und das erneute Auftreten von Fehlern vermieden werden kann.

Im Folgenden werden die für die Erklärung des Exploitationsprozesses der untersuchten Unternehmen besonders bedeutsamen Routinen funktions- und unternehmensübergreifende Projektarbeit, Durchführung von Pilotprojekten und -tests, Einsatz von neutralen Koordinatoren und Sponsoren sowie Lernen aus Fehlern noch einmal ausführlich vorgestellt.

5.1.4.1 Funktions- und unternehmensübergreifende Projektarbeit

Als eine wichtige Transformations- und Exploitationsroutine wurde die Arbeit in funktions- und unternehmensübergreifenden Projektteams identifiziert, auf die alle Fallunternehmen zurückgreifen. Ziel der Projektarbeit im Rahmen der Transformation und Exploitation neuen, externen Wissens ist die Entwicklung neuer Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen. In der Mehrzahl der untersuchten Unternehmen existieren dabei ge-

wisse Vorgaben hinsichtlich Zusammensetzung der Projektteams sowie dem Ablauf der Projektdurchführung. Bei den Unternehmen, deren Absorptionsprozess sich am Stage-Gate-Verfahren orientiert, ist die Arbeit in funktions- oder unternehmensübergreifenden Teams zentraler Bestandteil der dritten oder vierten Phase des Prozesses und schließt an die Entscheidung an, das externe Wissen für die Erstellung von Innovationen zu nutzen. Die konkrete Ausgestaltung ist jedoch kontextabhängig und variiert von Unternehmen zu Unternehmen mehr oder weniger stark. Im Folgenden werden daher typische Elemente und Vorgehensweisen bei der Wissensverarbeitung in funktions- und unternehmensübergreifenden Teams beschrieben, wie sie sich bei der fallstudienübergreifenden Analyse herauskristallisiert haben.

Ein typisches mit der Transformation und Exploitation externen Wissens beauftragtes **funktionsübergreifendes Projektteam** besteht aus einem Projektleiter und einem ihm unterstellten Projektteam. Das Team besteht aus mehreren Mitarbeitern der für die erfolgreiche Entwicklung der Innovation benötigten Unternehmensbereiche, die entsprechend ihrer Kompetenzen und Fähigkeiten die inhaltliche Arbeit übernehmen. Je nach Art der zu erzielenden Innovation und Organisation des Unternehmens können hierbei unterschiedliche Abteilungen betroffen sein. Handelt es sich beispielsweise um Produktinnovationen werden in der Regel mindestens ein Mitarbeiter aus den Abteilungen Innovation, Forschung und Entwicklung sowie Marketing zum Projektmitglied ernannt. Auch in den beiden Unternehmensberatungen erfolgt die Auswahl der Teammitglieder stets anhand des benötigten Fachwissens. Sie profitieren hierbei von der besonders großen Anzahl weltweit tätiger Experten, wie einer der Interviewpartner aus Unternehmen E an einem Beispiel erklärt:

Interviewpartner: „Das Team war sehr angenehm gemixt, [...] da haben wir gesagt, wir brauchen jetzt einen Kollegen aus dem Bankenbereich, einen Kollegen aus dem Versicherungsbereich, die um die Geschäftsprozesse dieser Branchen einfach Bescheid wissen, weil die eine Sache kann man mitlernen, weil [die Innovation] für alle neu ist, da werden wir mitlernen. Aber dafür wo[die Innovation] eingesetzt werden muss, da wollen wir nicht mitlernen. Das geht nicht, das muss bitte mitgebracht werden. Das ist dann dieser ‚Heimathafen des Wissens‘, der dann jeweils von den einzelnen Kollegen beigebracht wurde. Und so gab es dann Kollegen, die sich im öffentlichen Sektor gut auskennen, Leute, die sich im Logistikbereich gut auskennen, Banken, Versicherung, Einzel-

handel, Großhandel. Ganz gezielt wurde gesagt, da brauchen wir noch in der Branche, in dem Segment brauchen wir noch einmal jemanden, der das mitbringt.“⁷⁸⁷

Interviewer: „Da wurde dann zugegriffen immer nach Bedarf?“

*Interviewpartner: „Ja, was bei 3000 MA relativ gut möglich ist. Klar, wenn wir 30 wären, gäbe es irgendwann eine Grenze des Personenpools.“*⁷⁸⁸

Die genaue Größe und Ressourcenausstattung der Teams werden dabei zumeist in Abhängigkeit des der Innovation zugeschriebenen Potenzials und des mit ihrer Entwicklung verbundenen Aufwandes determiniert. Die Interviewpartner aus den Unternehmen B und J formulieren dies so:

*„Das [Die Größe des Teams] ist sehr unterschiedlich. das hängt von der Größe des Projektes ab. Aber die Leute werden dann kompetenzmäßig zusammengenommen aus dem Unternehmen.“*⁷⁸⁹

*„Das ist durchaus unterschiedlich. Wir haben mal bei kleinerem Aufwand für kleinere Projekte nicht mehr als 2 bis 3 Leute auch noch am Ende. Und in Elektromobilität [ein prominentes Innovationsprojekt der Vergangenheit], da hatten wir glaube ich 18 Leute. Also das ist durchaus unterschiedlich, wie groß das Volumen ist.“*⁷⁹⁰

In den Unternehmen B, C, E und F, die bei der Akquisition neuen, externen Wissens regelmäßig auf das Eingehen von Kooperationen⁷⁹¹ setzen, ist es darüber hinaus üblich Mitarbeiter der Kooperationspartner in die Projektarbeit einzubeziehen, so dass es zur Entstehung unternehmensübergreifender Projektteams kommt. Hinsichtlich der Teamzusammensetzung ist zudem anzumerken, dass einige der untersuchten Unternehmen ganz bewusst unterschiedliche Mitarbeiter in die Projektbearbeitung im Zuge der Transformation und Exploitation einbeziehen je nachdem in welchem Stadium sich die in Bearbeitung befindliche Idee befindet. So berichten die Interviewpartner der Unternehmen F und J unabhängig voneinander darüber, dass in frühen Phasen der Ideengenerie-

⁷⁸⁷ Interviewpartner 4, 113.

⁷⁸⁸ Interviewpartner 4, 117.

⁷⁸⁹ Interviewpartner 13, 179.

⁷⁹⁰ Interviewpartner 14, 129.

⁷⁹¹ Siehe hierzu auch Kapitel 5.1.1.3.

rung vor allem Mitarbeiter mit explorativer, kreativer Haltung in die Projektbearbeitung eingebunden werden, während Mitarbeiter mit guten Kenntnissen der unternehmensinternen Strukturen und Prozesse die Vorbereitung und Durchführung des Rollout, d.h. die Exploitation im engeren Sinne, übernehmen. Der für die Erhebung der Fallstudie J interviewte Experte begründet dies so:

„Also wie gesagt, die Launch-Mitarbeiter, das sind die Exploitativen. Und die Resear-cher, die im Portfolio mitarbeiten in der frühen Phase, das sind die Research und Inno-vation Mitarbeiter, also eher die kreativen, die Forscher und die Front End Leute. Also eher ein exploratives Verhalten.“⁷⁹²

„Also man kann sich das so vorstellen, dass es so eine gewisse Ambiguität bei Innovati-on [gibt], dass Innovation auch immer etwas mit Spannung zu tun [hat] und dass sind [...] diese verschiedenen Verhaltensweisen, die wir brauchen um Innovation hervorzu-bringen. Also das sagen auch die Gehirnforscher jetzt. Wir haben also diesen kreativen Part, der ständig was Neues produziert, der neugierig ist, und dann haben wir den umsetzerischen Part: linke und rechte Gehirnhälfte. [...] Und so ist es auch bei der Or-ganisation, dass es einerseits diese explorative Haltung gibt. Explorativ heißt, ich bin neugierig: ‚Hey Kunde was machst du? Was könnte ich noch?‘ usw. Und die Exploitative, die umsetzerisch, entwicklerisch vorgeht, wo man sagt ich habe was und das setze ich jetzt mit allen Mitteln um. [...] Und die müssen miteinander immer wieder kooperieren. Das muss in zwei Prozesse gebrochen werden, weil das Netzwerk produ-ziert gute Ideen, aber die brauchen dann einen Prozess, in dem sie erfolgreich umge-setzt werden können.“⁷⁹³

Auch der für die Erhebung der Fallstudie E interviewte Experte sieht in der Auswahl der Mitarbeiter einen wichtigen Erfolgsfaktor. Um die erfolgreiche Transformation und Ex-ploitation neuen, externen Wissens zu fördern, werden die Teams mit Mitarbeitern be-setzt, die über eine hohe Motivation verfügen neues Wissen aufzunehmen und mit ande-ren zu teilen. Der Interviewpartner formuliert dies so:

⁷⁹² Interviewpartner 13, 181.

⁷⁹³ Interviewpartner 13, 91.

„Ein Schlüssel, vielleicht der Schlüssel, ist der Typus Mitarbeiter in diesem Projekt. Das heißt der oder alle Kollegen, die auf dem Projekt waren, hatten – sonst wären sie gar nicht auf das Projekt gekommen oder wären wieder runtergeflogen – eine, na wie nennt man das, Kompetenz und sicher auch eine Vorliebe Wissen zu suchen und Wissen zu verteilen. [...] Das heißt um die Antwort nach, was war da aktiv, was war da passiv zu beantworten, muss meiner Meinung nach erst einmal vorneweg gestellt werden, dass nur ein ganz bestimmter Typus Kollege überhaupt in diesen Kreis reingekommen ist, sonst hätte es nicht funktioniert. So, da kann man jetzt sagen, das ist ja eigentlich schlecht, weil zu homogen oder so, aber das ist eigentlich im Sinne von dem Ziel Wissen zu absorbieren und zu distribuieren, eine geistreiche Auswahl gewesen. Also der Eigenbrötler, der Tüftler oder jemand, der nur nach außen Botschaften gibt, aber selber kein Wissen zusteuert, wäre da auch falsch gewesen.“⁷⁹⁴

Darüber hinaus hat es sich in den Fallunternehmen bewährt die Teams so klein wie möglich zu halten und zusätzliche Mitarbeiter nur fallweise einzubeziehen, um Abstimmungsschwierigkeiten zu vermeiden. Die für die Erhebung der Fallstudie F interviewte Expertin erklärt hierzu:

„Also wir versuchen immer Teams klein zu machen. [...] Wir versuchen häufig ein ‚Kernteam‘ zu etablieren. [...] Zum Beispiel das Thema [Name des Themas], das muss halt einfach ein eingeschworenes Team sein, weil da werden Entscheidungen getroffen werden müssen, die man dann auch verteidigen muss, warum man das und jenes gemacht hat. [...] Insofern ist es wichtig, dass es ein kleines Team ist, dass sich möglichst immer auf dem aktuellen Wissensstand hält.“⁷⁹⁵

„Ein kleines schlagkräftiges ‚Kernteam‘ und man holt dann, für bestimmte Themen, holt man sich in einem Interview die notwendigen Informationen.“⁷⁹⁶

Ist das Projektteam formiert, kann mit der eigentlichen **Projektbearbeitung** begonnen werden. Wie für die Zusammensetzung des Teams, das hat bereits die Fallstudie A gezeigt, gilt auch für den Inhalt der Projektarbeit, dass dieser in Abhängigkeit von der zu

⁷⁹⁴ Interviewpartner 4, 55.

⁷⁹⁵ Interviewpartnerin 10, 189.

⁷⁹⁶ Interviewpartnerin 10, 117.

erzielenden Innovation und Zeitablauf variiert. Typische Inhalte der frühen, primär der Transformation neuen, externen Wissens zuzuordnenden Projektphase sind die Entwicklung von Alternativen, ihre Beschreibung sowie das Erstellen erster Analyse hinsichtlich ihres Potenzials in Form grober Business Cases und Machbarkeitsstudien, anhand derer eine erste Auswahl über die weiter zu verfolgenden Ideen getroffen werden kann. Erscheinen eine oder mehrere Alternativen vor diesem Hintergrund attraktiv, werden diese in der sich anschließenden Phase weiter detailliert. Etwa indem die mit der Bearbeitung betrauten Mitarbeiter Kunden oder interne externe Experten befragen und das gewonnene Wissen für die Entwicklung von Prototypen oder die Durchführung von Pilottests nutzen, anhand derer Nutzen und Machbarkeit der Innovation besser beurteilt werden können. Besteht Klarheit über die Attraktivität und wurde die Entscheidung für die Umsetzung einer der resultierenden Innovationsideen getroffen, kann mit der Vorbereitung des flächendeckenden Rollout der Innovation, d.h. ihrer Exploitation begonnen werden. Hierbei regelmäßig von den Projektmitgliedern wahrgenommene Aufgaben sind die Definition interner Abwicklungsprozesse, die Fertigstellung des Business Case, die Planung der für den Rollout benötigten, personellen und finanziellen Ressourcen sowie die Erarbeitung eines detaillierten Rolloutplans.

Darüber hinaus existieren einige Aufgaben, die die Mitglieder des Projektteams unabhängig von der Phase der Projektbearbeitung wahrnehmen. Hierzu zählt sowohl die kontinuierliche Aufbereiten und Bereitstellung von Informationen für das Management des Unternehmens als auch das fallweise Einbeziehen weiterer Mitarbeiter, die aufgrund ihrer Erfahrung besonders gut geeignet sind spezielle Aufgaben wie Wettbewerbsanalysen, Analysen zu bestehenden Patenten oder das Entwickeln des Business Case zu übernehmen oder hierbei Hilfestellungen zu leisten. Um alle Tätigkeiten aufeinander abzustimmen, kommunizieren die Teammitglieder in regelmäßigen Abständen, in der Regel mehrfach die Woche, miteinander per Email und Telefon oder kommen zu Treffen zusammen, um erzielte Ergebnisse miteinander zu teilen, zu interpretieren und gemeinsam das weitere Vorgehen festzulegen. Nicht selten wird ein eigener Projektraum eingerichtet, in dem die Projektmitglieder gemeinsam an ihren Aufgaben arbeiten können.

Verdeutlichen lässt sich die beschriebene Varianz in Teamzusammensetzung und Inhalten Projektarbeit entlang unterschiedlicher Phasen am besten anhand eines konkreten Beispiels aus Unternehmen I sowie der folgenden Abbildung.

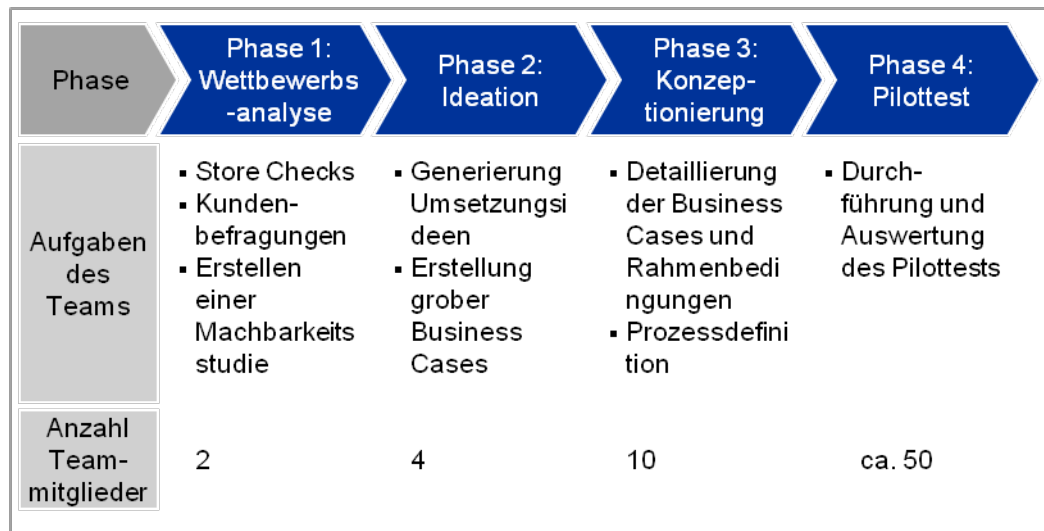


Abbildung 26: Funktionsübergreifende Projektarbeit in Unternehmen I

Die Abbildung zeigt den von dem Unternehmen bei der Einführung eines neuen Vertriebskonzeptes durchschrittenen Stage-Gate-Prozess sowie Umfang des Projektteams und die von seinen Mitgliedern übernommenen Aufgaben. Ausgangspunkt für die Einführung des Konzeptes in Deutschland war die von den Gatekeepern im Zentralbereich Market Intelligence gemachte Beobachtung eines von einem französischen Wettbewerber eingeführten Formates im Zuge der Wettbewerbsanalyse und die Idee ein ähnliches Format in Deutschland zu etablieren.⁷⁹⁷ Die eigentliche Projektbearbeitung begann mit der Formierung eines Projektteams bestehend aus zwei Mitarbeitern des Bereichs Market Intelligence, deren Aufgabe es war eine erste Machbarkeitsstudie hinsichtlich der Übertragbarkeit des Vertriebskonzeptes auf den deutschen Markt zu erstellen. Hierfür wurden von den Mitarbeitern im Rahmen von „Store checks“, d.h. gezielten Besuchen der Verkaufsstellen des französischen Konkurrenten zunächst weitere Informationen über das Konzept gesammelt. Desweiteren wurde über informelle Netzwerke auf die Expertise anderer Abteilungen wie Vertrieb, Recht und Controlling zurückgegriffen und ein erster Business Case erstellt. Zudem wurde ein Marktforschungsunternehmen mit der Durchführung einer Kundenbefragung hinsichtlich der potenziellen Akzeptanz ähnlicher Formate in Deutschland beauftragt. Der Interviewpartner formuliert dies so:

⁷⁹⁷ Siehe hierzu auch Kapitel 5.1.1.2.

„Das sind teilweise auch rechtliche Aspekte, die wir da betrachtet haben, also bspw. wie ist ein Mitarbeiter eines solchen Formates von den Tarifbestimmungen her einzugruppieren? Ist das Logistik oder Einzelhandel? So damit sind natürlich auch entsprechende Kosten verbunden. Wie ist es mit der Genehmigungspraxis? Kann ich das in Gewerbegebieten machen? Dann habe ich natürlich günstigere Miet- und Grundstückskosten. Also das sind so Dinge, da kann man sich der internen Expertise der entsprechenden Fachbereiche nutzen. Ich sage mal Juristen, Controller wenn es um den Business Case geht. Aber natürlich auch die Kollegen von der Vertriebslinie. Und dass man im Grunde genommen so eine Art Machbarkeitsstudie macht und sich auch noch einmal ansieht, wäre das vom Verbraucherverhalten, wäre das vorstellbar?“⁷⁹⁸

Die erste Phase endete mit einem Meeting mit der Geschäftsführung des Unternehmens, in dem die Ergebnisse der Studie präsentiert und die Entscheidung getroffen wurde, das gewonnene Wissen für die Erarbeitung eines ähnlichen Formates in Deutschland zu nutzen, d.h. die Idee weiterzuverfolgen. Inhalt der zweiten Phase war die Generierung alternativer Vertriebskonzepte, ihre detaillierte Beschreibung und Beurteilung anhand eines Business Case. Das Projektteam wurde für die Erfüllung der beschriebenen Aufgaben um zwei weitere Mitarbeiter aus dem Vertrieb des Unternehmens ergänzt. Ergebnis der funktionsübergreifenden Teamarbeit war die Erarbeitung zweier Vertriebskonzepte, die wiederum der Geschäftsführung präsentiert und zur weiteren Verfolgung in einer dritten Projektphase ausgewählt wurden.

In der Konzeptionierungsphase wurden beide Konzepte und die ihnen zugrunde liegenden Business Cases weiter detailliert. Beispielsweise wurde eine „Unique Selling Proposition“ erarbeitet, d.h. ein einzigartiges Verkaufsversprechen, das das Angebot von der Konkurrenz abhebt und seine Erfolgchancen am Markt erhöht. Desweiteren wurden die für die Umsetzung zu erfüllenden rechtlichen Rahmenbedingungen erhoben und erste Lieferanten ausfindig gemacht. Eine weitere Aufgabe der Teammitglieder bestand in der Definition der für die Pilotierung und spätere Abwicklung notwendigen, internen Prozesse und Abläufe. Um diese umfangreichen Aufgaben erfüllen zu können, wurde die Anzahl der Mitglieder des Projektteams auf zehn dem Projekt fest zugeordnete Mitarbeiter erhöht und nach Bedarf weitere Experten involviert:

⁷⁹⁸ Interviewpartner 15, 45.

„Ja das [die Teamgröße] schwankt natürlich, weil man holt sich dann auch mal fallweise Expertise. Aber das Kernteam ist so in der Größenordnung von ca. zehn Leuten.“⁷⁹⁹

Auch wurde ein für das Treffen wichtiger Entscheidungen und das Projektcontrolling zuständiger Steuerungskreis aus Mitgliedern der Geschäftsführung formiert und ein dezidiertes Projektleiter benannt. In der vierten Phase des Prozesses wurde der Pilottest durchgeführt, um die Annahmen des Business Cases und die für die Abwicklung notwendigen Prozesse zu testen. Darüber hinaus wurde die Gründung einer neuen Business Unit zur späteren Umsetzung des Vertriebskonzeptes beschlossen. Um sicherzustellen, dass die in den vorherigen Phasen erarbeiteten Ergebnisse in den Pilottest und den späteren Rollout einfließen, wurde einer der bereits seit der ersten Phase in das Projekt involvierten Mitarbeiter aus dem Vertrieb zum Leiter der neuen Business Unit benannt und mit ihrem weiteren Aufbau beauftragt, wie die Interviewpartnerin erklärt:

„Also wir hatten beispielsweise einen Kollegen, der war hier [in Phase I] der Vertriebskollege – wie gesagt das waren zwei – der ist nachher Leiter der BU geworden. Das heißt, der war wirklich von Anfang an dabei. Der war bei den Store Checks, der hat das vom Research her mitbekommen und hat dann natürlich das kennengelernt, wie funktioniert das beim Wettbewerber, hat dann auch schon mit Lieferanten Kontakt aufgenommen. Also der ist wie gesagt dann BU Leiter geworden und ist sozusagen die Klammer zwischen der Konzeptphase und der Umsetzung.“⁸⁰⁰

Das in der dritten Phase aus zehn Mitarbeitern bestehende Projektteam wurde Schritt für Schritt um weitere 15 Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens wie Vertrieb, Category Management, Recht und Logistik ergänzt.

Angeführt werden die in allen Fallunternehmen zum Einsatz kommenden Projektteams in der Regel von einem einzelnen **Projektleiter**. Handelt es sich um Projekte, in die Mitarbeiter unterschiedlicher Unternehmen eingebunden sind, ist es hingegen üblich, dass jedes der beteiligten Unternehmen einen eigenen Projektleiter benennt. Die Projektleiter tragen die Verantwortung für die planmäßige Umsetzung des Projektes. Ihre Aufgabe ist es, die Arbeit der Teammitglieder aufeinander abzustimmen und in Mee-

⁷⁹⁹ Interviewpartnerin 9, 83.

⁸⁰⁰ Interviewpartner 15, 251.

tings und Gesprächen mit den Projektmitgliedern zu überprüfen, ob die für die erfolgreiche Umsetzung erforderlichen Aufgaben abgearbeitet und die damit verbundenen Ziele erreicht werden. Dafür werden die Projekte in verschiedene Phasen eingeteilt und das übergeordnete Projektziel in Teilschritte herunter gebrochen, sodass ein detaillierter **Projektplan** entsteht. Darüber hinaus übernehmen die Projektleiter regelmäßig die Auftragsklärung mit dem Top-Management der Unternehmen, indem sie sicherstellen, dass diese in die Entscheidungsprozesse im Zuge der Transformation und Exploitation einbezogen werden. Die für die Erhebung der Fallstudien F und H interviewten Experten formulieren die Rolle des Projektleiters z.B. so:

„Also dann gibt es immer einen Projektleiter und nicht kollektive Nicht-Verantwortung. [...]einer ist halt der, der oben drauf sitzt und wenn es zu irgendwelchen Nicht-Einigungen kommt oder eben andere Entscheidungsstufen einbezogen werden müssen, der dann die Verantwortung dafür trägt.“⁸⁰¹

„Der [Projektleiter] ist sozusagen derjenige, der es bei mir aussteuert, für das ganze [Unternehmen] die Aktivitäten einsammelt, aussteuert [...] und zusieht, dass das alles zusammenpasst.“⁸⁰²

Ein ebenfalls der Überprüfung des Projektfortschritts dienendes Element der funktionsübergreifenden Projektarbeit ist das Aufsetzen von „Steering Committees“ oder anders benannten **Steuerungsgremien**. Die Gremien werden in der Regel mit Top-Managern der Unternehmen besetzt, in deren Verantwortungsbereich die Entwicklung der jeweiligen Innovation fallen. Im Fall von Unternehmen B sind dies z.B. die beiden Leiter der Zentralbereiche Innovation und Strategie sowie die Leiter der verschiedenen Business Units des Unternehmens. Ihre wichtigsten Aufgaben sind die Überprüfung des Projektfortschritts sowie die Erteilung von Ressourcen- und Meilensteinfreigaben. Einen aktuellen Überblick über den Status der Projektbearbeitung erhalten die Komitees in den Stage-Gate oder Review-Meetings, in denen die Projektverantwortlichen in regelmäßigen Abständen oder bei Erreichen eines Meilensteines über den Fortschritt informieren. Zur Vorbereitung der Meetings aktualisieren die Projektleiter das in den Unternehmen dafür jeweils genutzte Berichtsformat und erstellen einen Soll-Ist-Vergleich der wich-

⁸⁰¹ Interviewpartnerin 10, 189.

⁸⁰² Interviewpartner 18, 187.

tigsten Meilensteine. In der Regel handelt es sich hierbei um eine kurze Powerpoint-Präsentation, aus der der Projektfortschritt, aktuelle Probleme und Herausforderungen sowie die durch den Steuerungskreis zu treffenden Entscheidungen hervorgehen. Eine Interviewpartnerin aus Unternehmen F beschreibt diesen Prozess so:

„Also wir haben so Standardfolien pro Thema, in denen dann eben die themenspezifischen Besonderheiten abgebildet werden und dann gibt es turnusmäßig Gespräche mit den Verantwortlichen und dann schafft man sich ein neues Bild, wo man da eigentlich steht. Und wenn eben Meilensteine erreicht sind, dann kommen die auch mit in den Lenkungsreis für strategisches Programm-Management oder wenn Entscheidungen benötigt werden und dann wird das dort präsentiert und diskutiert.“⁸⁰³

Für die Erklärung der Absorptive Capacity der untersuchten Unternehmen ist die Projektbearbeitung in funktions- oder unternehmensübergreifenden Teams von zentraler Bedeutung. So wird durch den Einbezug von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Funktionen oder Unternehmen sichergestellt, dass unterschiedliche Perspektiven und das benötigte Fachwissen in die Prozesse der Transformation und Exploitation des extern akquirierten Wissens einfließen. Gleichzeitig ermöglicht die Zusammenarbeit in Teams den intensiven Erfahrungsaustausch und Transfer impliziten, nicht-kodifizierbaren Wissens. Die Chancen für den erfolgreichen Transfer des extern akquirierten Wissens in den Kontext des Unternehmens, seine Kombination mit der internen Wissensbasis zur Erzielung von Innovationen und deren erfolgreiche Kommerzialisierung werden so direkt erhöht. Einer der Interviewpartner formuliert hierzu folgerichtig:

„Die Idee ist nur der Ansatzpunkt. Und wir haben da einen schönen Spruch dazu von Picasso: ‚Man muss beginnen mit einer Idee zu arbeiten, damit man weiß, wo man hinkommt.‘ Also beginnen wir mit der Idee zu arbeiten und dann verwerfen wir sie, reichern sie an, wir kombinieren sie, wir stellen sie zur Verfügung usw.“⁸⁰⁴

Das mit der funktionsübergreifenden Projektarbeit in Verbindung stehende Projektmanagement durch Projektleiter und Steuerungskreis verleiht dem Prozess hingegen die nötige Struktur und stellt sicher, dass die Transformations- und

⁸⁰³ Interviewpartnerin 10, 179.

⁸⁰⁴ Interviewpartner 13, 127.

Exploitationsbemühungen der Mitarbeiter koordiniert, d.h. aufeinander abgestimmt, erfolgen. Durch das Zerlegen der Projekte in Phasen und Meilensteine sowie die Definition dahinterliegender Projektpläne werden die für die erfolgreiche Innovationserzielung notwendigen Schritte für den Mitarbeiter beherrschbarer und für das Management leichter kontrollierbar. Gleichzeitig wird durch die regelmäßige Überprüfung des Projektfortschritts durch Projektleiter und Steuerungskreise in persönlichen Gesprächen und Meetings sichergestellt, dass bei der Transformation und Exploitation eventuell auftretende Fehler transparent gemacht werden und sich die Innovationsbemühungen nicht zu weit von den Anforderungen der Geschäftsführung der Unternehmen entfernen oder trotz mangelnder Zielerreichung weiter verfolgt werden. Positive Wirkungen entfaltet die funktions- oder unternehmensübergreifende Projektarbeit auch auf die zukünftige Absorptive Capacity, indem sie intensiver noch als die Durchführung von Meetings sowohl die Entstehung persönlicher Kontakte und Netzwerke als auch die Fähigkeiten zur Kooperation und Kommunikation fördert.

Fazit: Zusammenfassend kann vor diesem Hintergrund festgehalten werden, dass es sich bei der in allen untersuchten Unternehmen praktizierten, funktions- oder unternehmensübergreifenden Projektarbeit um eine der für die Erklärung der Transformation und Exploitation besonders wichtige, wenn nicht sogar die wichtigste, organisationale Praktik handelt. Im Zuge der Projektarbeit wird das extern akquirierte Wissen durch die Projektmitarbeiter bearbeitet und mit der internen Wissensbasis kombiniert. Schritt für Schritt kommt es so zur Entstehung der eigentlichen Innovation. Die Projektleiter und Steuerungskreise tragen die Gesamtverantwortung für die effiziente Projektbearbeitung, übernehmen das Projektcontrolling und greifen, wenn notwendig, steuernd in den Prozess ein. Durch die Förderung der Kooperations- und Kommunikationsfähigkeiten der Mitarbeiter sowie die Entstehung sozialer Netzwerke wirkt die Praktik zudem positiv auf die zukünftige Absorptive Capacity der Unternehmen. Auf die mit der funktionsübergreifenden Projektarbeit verbundenen Vorteile verweisen auch verschiedene Arbeiten zum Technologie- und Innovationsmanagement.⁸⁰⁵ So kommen bereits Imai et al. (1985) in ihrer sieben Entwicklungsprojekte in japanischen Unternehmen umfassenden Studie zu dem Ergebnis, dass der Einsatz funktionsübergreifender Teams sich positiv

⁸⁰⁵ Vgl. Clark (1992); Eisenhardt und Martin (2000), S. 1008f.; Freeman (1987); Marsh und Stock (2003), S. 138.

auf Geschwindigkeit und Flexibilität der Produktentwicklung auswirkt.⁸⁰⁶ Die in der vorliegenden Arbeit erzielten Ergebnisse schließen hier an. Ein zentraler Bestandteil der Arbeit funktions- und unternehmensübergreifender Projektteams ist die Durchführung von Pilotprojekten und -tests, die im Folgenden näher beschrieben werden soll.

5.1.4.2 Durchführung von Pilotprojekten und -tests

Ihren Niederschlag findet die Nutzung neuen, externen Wissens durch die funktions- und unternehmensübergreifenden Projektteams regelmäßig in der Durchführung von Pilotprojekten und -tests, mit denen herausgefunden werden soll, ob die Implementierung von Prozessinnovationen oder die Markteinführung neuer Produkte tatsächlich realisierbar und wirtschaftlich sinnvoll ist. Bei der Datenanalyse ließ sich die Durchführung von Pilotprojekten und -tests als von den Unternehmen B, C, F, G, H, I und J genutzte Praktik identifizieren.

In Fallunternehmen I etwa ist die Durchführung von Pilottests zentraler Bestandteil der letzten Phase des dem eigentlichen Rollout von Innovationen vorgeschalteten Stage-Gate-Prozesses. Hierbei werden die erarbeiteten Vertriebskonzepte zunächst in ausgewählten Testmärkten des Unternehmens umgesetzt, um so Feedback hinsichtlich der Kundenakzeptanz und Wirtschaftlichkeit der Konzepte zu sammeln. Genauso bei Unternehmen G, das nur dann auf die Durchführung von Pilottests in der dritten Phase des Stage-Gate-Prozesses verzichtet, wenn es sich um überschaubare und mit wenigen Risiken behaftete Veränderungen handelt:

„Also das [ein Pilottest] bietet sich natürlich bei großen Sachen an. Also auch da wieder die Unterscheidung, habe ich ein kleines oder habe ich ein großes Projekt? Manche Sachen kann ich einfach so ausrollen, da brauch ich nicht testen. Aber wenn es um große Sachen geht, um neue Sachen, wo man nicht weiß, wie sieht das in der Praxis aus, da bietet sich natürlich ein Pilot an und dann machen wir den auch.“⁸⁰⁷

⁸⁰⁶ Vgl. Imai et al. (1985).

⁸⁰⁷ Interviewpartnerin 12, 114.

Auch bei Unternehmen B ist die Durchführung von Pilotprojekten und -tests zentraler Bestandteil des auf vier Phasen aufbauenden Stage-Gate-Prozesses. In der dritten Phase wird dabei zunächst die der Innovation zugrundeliegende Hardware getestet wie der Interviewpartner anhand einiger aktueller Innovationsprojekte erklärt:

„[...] man sagt: ‚Lass uns mal eine Säule hier hinstellen oder eine Smart Home Applikation machen, einen Speicher ausprobieren, einen Batteriespeicher, oder sonst irgendwas.‘ Dann bauen wir das halt wirklich mal auf, weil das ist halt immer noch ein großer Unterschied zum Papier, wie das in der Realität funktioniert.“⁸⁰⁸

Ist der erste Test erfolgreich und das dritte Gate durchlaufen, werden die Tests in der vierten Phase ausgeweitet, indem zusätzliche Anlagen getestet und/oder Kunden eingebunden werden. Die im Zuge der Tests gewonnenen Erkenntnisse fließen wiederum in den bei der Analyse erstellten Business Case ein, der Grundlage der Entscheidung über den tatsächlichen Rollout der Innovation ist. Auch in den Unternehmen F und H werden neue Geschäftsmodelle regelmäßig in Piloten getestet, bevor die Entscheidung über deren tatsächliche Implementierung getroffen wird. Unternehmen F kooperiert hierbei mit einem ausgewählten Kreis an Endnutzern, z.B. kleineren Gemeinden, in denen das Unternehmen bereits erfolgreich andere Produkte vertreibt, oder führt die Tests auf einem speziell für die Erprobung ökologisch und ökonomisch nachhaltiger Lösungen eingerichteten Testgelände durch. Letzteres nutzt das Unternehmen als „Spielwiese“⁸⁰⁹, auf der ganz bewusst radikale Geschäftsmodelle getestet und für die Zukunft potenziell wichtiges Anwendungswissen gesammelt werden kann, von dem man glaubt, dass es langfristig vermarktbar werden könnte.

„Womit verdient man eigentlich das Geld? Was sind die Voraussetzungen, Rahmenbedingungen etc.? Und das wird dann idealerweise, das funktioniert leider nicht immer so, erst mal in so einer Art Pilot getestet, dass man also weiß, ist das so, wie man sich das am Schreibtisch vorgestellt hat. Und wenn das dann funktioniert, dann wird es in die Linie überführt, das ist der Idealprozess.“⁸¹⁰

⁸⁰⁸ Interviewpartner 14, 65.

⁸⁰⁹ Interviewpartnerin 10, 279.

⁸¹⁰ Interviewpartnerin 10, 159.

Dass die Durchführung von Pilotprojekten und -tests nicht auf die Erprobung neuer Geschäftsmodelle beschränkt ist, zeigt der bei den Unternehmen H und J erhobene Absorptionsprozess. So beschreibt der in Unternehmen H befragte Bereichsleiter Finanzen ausführlich die Durchführung eines sechsmonatigen Tests des in seinem Bereich kürzlich entwickelten Modells zur Absicherung von Kreditrisiken, in dessen Zuge das Modell ständig angepasst und erweitert wurde. In dem vor allem auf die Entwicklung neuer Produkte spezialisierten Unternehmen J hingegen, werden bei der Pilotierung zumeist Prototypen der erdachten Produktinnovation entwickelt. Diese „Demonstratoren“ nutzen die mit ihrer Entwicklung betrauten Teammitglieder, um ihre Ideen zu visualisieren und diese den Business Units als potenzielle Kandidaten für die baldige Markteinführung zu präsentieren.

Für die Erklärung der Absorptive Capacity der Unternehmen ist die Durchführung von Pilotprojekten und -tests wichtig, da mit ihr verschiedene Vorteile verbunden sind, die die erfolgreiche Exploitation neuen, externen Wissens fördern. Hiervon besonders hervorzuheben, ist die mit der Pilotierung verbundene **Möglichkeit zur Reduktion von Unsicherheit** hinsichtlich Machbarkeit, Wirkung, Wirtschaftlichkeit sowie interner und externer Akzeptanz der erdachten Innovationen. So können bei der Pilotierung zusätzliche Informationen darüber gesammelt werden, ob die theoretischen Annahmen hinsichtlich Machbarkeit und Potenzial der Innovationen tatsächlich der Realität standhalten. Nicht selten treten bei der Pilotierung unerwartete Wirkungen ein oder es kommen Vor- und Nachteile zum Vorschein, an die bei der Konzepterarbeitung im Zuge der Transformation nicht gedacht wurde. Das mit der Durchführung verbundene, iterative Vorgehen bietet die Möglichkeit diese Ursache-Wirkungszusammenhänge besser zu verstehen, Gegenmaßnahmen zu ergreifen und die Idee so weiter zu formen. Die mit den Innovationen verbundene Unsicherheit wird so Schritt für Schritt reduziert und ihre Umsetzungsreife erhöht. In der Literatur werden die Praktiken der Pilotierung und des Prototypenbaus daher auch zu den „probe and learn“-Ansätzen gezählt⁸¹¹ und als eine

⁸¹¹ Vgl. Swaminathan et al. (1998).

Möglichkeit, das experimentelle Lernen zu unterstützen, diskutiert⁸¹². Eine der Interviewpartnerinnen formuliert dies so:

„Naja, das ist ja genau die Lernphase, also wenn man sagt, man macht jetzt so einen Test mal – und das machen wir wirklich immer - dass man da natürlich auch lernt. Also d.h. natürlich hat man auch einen Business Case und wenn die Umsatzerwartungen nicht erfüllt werden, guckt man, woran es liegt. Muss man werblich stärker aktiv werden? Also das ist genau die Phase, die dazu dienen soll noch einmal zu schauen, was können wir verbessern, was muss man verändern um das Ganze in den Rollout zu bringen.“⁸¹³

Positive Wirkungen auf die Exploitation entfaltet die Durchführung von Pilotprojekten und -tests zudem dadurch, dass sie einen effektiven Weg darstellt, die Umsetzung erschwerende **emotionale Vorbehalte interner und externer Stakeholder zu antizipieren und zu reduzieren**. Viele der auf externem Wissen aufbauenden Innovationen bedingen eine deutliche Veränderung des Verhaltens der Organisation und ihrer Mitglieder. Nicht immer, das wird die Analyse der Absorptionsbarrieren zeigen, sind die von der Innovation betroffenen Mitarbeiter jedoch bereit ihr Verhalten zu verändern und erlernte Verhaltensweisen abzulegen.⁸¹⁴ Der Einbezug Betroffener in die Durchführung von Pilotprojekten und -tests kann solche Veränderungsresistenzen zunächst offenlegen. Zu einer Reduzierung der Vorbehalte trägt die Pilotierung bei, indem sie als „boundary process“⁸¹⁵ fungiert, der die Kommunikation mit den Betroffenen erleichtert und die Entstehung eines gemeinsamen Verständnisses fördert. Eine erfolgreiche Exploitation des Wissens auf breiter Basis wird dadurch erleichtert. Aber auch Assimilation und Transformation werden gefördert, sofern es gelingt die gewonnen Erkenntnisse an andere Mitarbeiter zu übermitteln und in den Selektions- und Kombinationsprozess einfließen zu lassen.

⁸¹² Vgl. z.B. Jones und Sugden (2001).

⁸¹³ Interviewpartner 15, 251.

⁸¹⁴ Siehe hierzu Kapitel 5.2.1.5.

⁸¹⁵ Vgl. Carlile (2004).

Fazit: Insgesamt kann die Durchführung von Pilotprojekten und -tests als für die Erklärung des Exploitationsprozesses der Unternehmen B, C, F, F, G, H, I und J zentral betrachtet werden, da es hier zu der Nutzung des bei der Assimilation und Transformation entstandenen neuen Wissens kommt. Hierbei fiel zunächst auf, dass die Unternehmen Pilotprojekte und -tests sowohl zum Test neuer Geschäftsmodelle als auch zur Erprobung von Produkt- und Prozessinnovationen nutzen. Positive Wirkungen auf die Absorptive Capacity entfaltet die Praktik vor allem dann, wenn mit der durch Transformation entstandenen Innovationsidee weitreichende Veränderungen verbunden sind und Unsicherheit hinsichtlich ihrer Machbarkeit, Wirtschaftlichkeit und Wirkungen auf die Betroffenen existieren. Bei der Pilotierung können diesbezügliche Informationen gesammelt, Reaktionen der Betroffenen offengelegt und so die Umsetzungsreife erhöht werden. Die Ergebnisse der Datenanalyse decken sich hier mit denen der Theorie. So beschreibt bereits Huber (1991) Experimente als Möglichkeit „to increase the accuracy of feedback about cause–effect relationships between organizational actions and outcomes.“⁸¹⁶

5.1.4.3 Einsatz neutraler Koordinatoren

Eine weitere, theoretische Erkenntnis, die durch die fallstudienübergreifende Analyse bestätigt werden konnte, ist der bereits von Zahra und George (2002) vermutete Beitrag neutraler Koordinatoren zur Erklärung der Absorptive Capacity einzelner Unternehmen. Unter Koordinatoren werden in Anlehnung an Schreyögg (2003) hierbei Mitarbeiter verstanden, die für die kontinuierliche Abstimmung bereichs- oder unternehmensübergreifender Absorptionsaktivitäten verantwortlich sind und bei auftretenden Problemen aktiv nach Lösungen suchen.⁸¹⁷

⁸¹⁶ Huber (1991), S. 91.

⁸¹⁷ Nach Schreyögg (2003), S. 177 sind Koordinatoren solche Mitarbeiter, die für die kontinuierliche Abstimmung zwischen leistungsmäßig angrenzenden Abteilungen sorgen und bei auftretenden Konflikten aktiv nach Lösungsmöglichkeiten suchen. Die Definition wurde hier um den interorganistaionalen Kontext erweitert.

Mitarbeiter, die im Zuge des Absorptionsprozesses die Rolle des neutralen Koordinators übernehmen, konnten in den Unternehmen A, C und J identifiziert werden (vgl. Tabelle 11).

| Fall | Neutraler Koordinator | Aufgaben der Koordinatoren |
|------|--|---|
| A | Innovationsmanager | 1. Vernetzen interner und externer Wissensträger |
| C | Leiterin Allianz Management Allianz Manager | 2. Fördern der bereichs- oder unternehmensübergreifenden Kommunikation |
| J | Mitarbeiter der Spezialabteilung Innovation | 3. Planen und Steuern der bereichs- oder unternehmensübergreifenden Projektarbeit 4. Management von Konflikten |

Tabelle 11: Neutrale Koordinatoren und ihre Aufgaben

In Unternehmen A, das geht bereits aus der in Kapitel 4.1 ausführlich beschriebenen Fallstudie hervor, übernehmen die beiden Innovationsmanager die Rolle des Koordinators. Auch Unternehmen J verfügt mit den neun in der Spezialabteilung beschäftigten Mitarbeitern über Angestellte, die als neutrale Koordinatoren fungieren. Unter der Leitung des Vice President Innovation koordinieren die Mitarbeiter den gesamten Absorptionsprozess des Unternehmens von der Wissensaufnahme, über die Projektauswahl bis hin zur Übergabe entwickelter Prototypen in die Serienfertigung durch die operativen Bereiche. Die dafür notwendige Integration des in den verschiedenen Geschäfts- und Technologiebereichen vorhandenen Wissens in den Innovationsprozess stellen die Mitarbeiter durch das Besetzen der Schnittstellen zwischen den Bereichen sicher, sodass ein alle Bereiche umfassendes Netzwerk entsteht. Als Koordinatoren dieses Netzwerkes laufen bei den Mitarbeitern der Spezialabteilung alle inhaltlichen und organisatorischen Fäden zusammen. Ihre Aufgabe ist es, die Komplexität dieses Netzwerkes zu überblicken und für die notwendige Integration aller Aktivitäten zu sorgen, indem sie die Mitarbeiter bei der effizienten Gestaltung der Kommunikations- und Entscheidungsprozesse sowie der Durchführung konkreter Projekte unterstützen. Der Interviewpartner beschreibt die Aufgaben seiner Abteilung z.B. so:

„Wir sind die Netzwerkbetreiber und in diesem Netzwerk sind wir die Förderer. Also wir schauen, dass das Netzwerk die richtigen Themen hat, dass das Netzwerk funktioniert, dass der Hub funktioniert, dass die Informationen geteilt werden, dass die Meetings in einem kulturell guten Rahmen ablaufen, die richtige Methodik verwendet usw.“⁸¹⁸

Eine ähnliche Koordinationsfunktion übernehmen in dem Pharmakonzern C die interviewte Leiterin des Allianzmanagements und die ihr unterstellten Mitarbeiter. Im Gegensatz zu den in den Unternehmen A und J eingesetzten Koordinatoren, deren Hauptaufgabe in der Abstimmung der intraorganisationalen Prozesse besteht, fokussieren sich die Allianzmanager jedoch primär auf die Koordination der interorganisationalen Zusammenarbeit.⁸¹⁹ Kooperationen, das hat die Erhebung der Fallstudie gezeigt, sind eine für den Pharmakonzern besonders wichtige Quelle externen Wissens.⁸²⁰ Durch den Einsatz von Allianzmanagern, die jeweils die Koordination einer Partnerschaft übernehmen, soll sichergestellt werden,

„dass auch in der Partnerschaft die Kooperation entsprechend läuft, dass die Ziele erreicht werden, dass wir ein gemeinsames Verständnis haben, dass Kommunikation läuft und all diese Aspekte.“⁸²¹

Unabhängig davon, ob sich die Koordinatoren primär um inter- oder intraorganisationale Austauschbeziehungen kümmern, gleichen sich die von ihnen wahrgenommenen Aufgaben weitgehend. Hierzu zählt zunächst das **Vernetzen verschiedener Wissensträger** aus unterschiedlichen Abteilungen, Hierarchieebenen oder Unternehmen, indem sie interne Wissensträger und -elemente identifizieren und in den Prozess integrieren oder etwaige Wissenslücken durch das gezielte Einholen externer Expertise schließen. Einer der Interviewpartner beschreibt diese Aufgabe so:

„Gucken, wer kann etwas dazu beitragen, was für Expertisen braucht man, braucht man Software-Expertise, die wir nicht im Haus haben oder andere Dinge und wen haben wir vielleicht im Haus, der sich bereits mit etwas Ähnlichem beschäftigt hat? Und

⁸¹⁸ Interviewpartner 13, 51.

⁸¹⁹ Nach Gemünden und Walter (1998), S. 119 übernimmt sie damit die Rolle eines „Beziehungspromotors“.

⁸²⁰ Siehe hierzu auch Kapitel 5.1.1.3.

⁸²¹ Interviewpartnerin 11, 3.

die dann eben zusammen zu bringen, um dann etwas mehr Fleisch an den Knochen zu geben. ⁸²²

Eng damit verknüpft ist die zweite von den Koordinatoren regelmäßig wahrgenommene Aufgabe - das **Sicherstellen der bereichs- oder unternehmensübergreifenden Kommunikation**. Hierfür bedienen sich die Koordinatoren verschiedener Tools zur Förderung des Kommunikationsflusses. In den Unternehmen A und J sind dies vor allem die für die Übermittlung von Informationen und Wissen genutzten, virtuellen Communities⁸²³, deren Betrieb und Pflege die Koordinatoren übernehmen. Weiteres zentrales Element zur Förderung des Kommunikationsprozesses ist die Durchführung bereichs- und unternehmensübergreifender Meetings⁸²⁴, die die Koordinatoren moderieren, vor- und nachbereiten.

„Unsere Erfahrung ist, die größten Ideen entstehen im sozialen Austausch und den unterstützen wir systematisch. ⁸²⁵

Ein weiterer, zentraler Bestandteil der Arbeit der Koordinatoren besteht in der **Steuerung der funktions- oder unternehmensübergreifenden Projektarbeit**. Dieser Aufgabe kommen die Mitarbeiter nach, indem sie die für die effiziente Arbeit in funktions- oder unternehmensübergreifenden Teams notwendigen, formellen Rahmenbedingungen wie Regeln der Zusammenarbeit, Projektrollen und -strukturen definieren, weiterentwickeln und überwachen. Ebenfalls der Steuerung dient das in Unternehmen J von den Koordinatoren aufgebaute IT-gestützte Portfolio-Management-System, in das die Mitarbeiter alle in Bearbeitung befindlichen Projekte aufnehmen, um etwaige Abhängigkeiten und Überschneidungen zwischen verschiedenen Projekten zu visualisieren und so besser beherrschbar zu machen.

Als eine weitere der von den Koordinatoren regelmäßig wahrgenommenen Aufgaben nennt die für die Erhebung der Fallstudie C interviewte Expertin das **Management auftretender Konflikte** zwischen den an der Absorption beteiligten Unternehmen und ihren Mitarbeitern:

⁸²² Interviewpartner 1, 83.

⁸²³ Vgl. Kapitel 5.1.2.2.

⁸²⁴ Siehe hierzu auch Kapitel 5.1.2.1.

⁸²⁵ Interviewpartner 13, 111.

„Naja, das kommt darauf an, auf welcher Ebene die Konflikte sind. Da muss man dann immer gucken, wo sind überhaupt die Streitpunkte, das sind ja nicht immer die offensichtlichen, sondern oft sind es dahinter liegende Punkte. Und dann halt auch einen Plan entwerfen, wie kann man vorgehen. Die auch zu lösen, d.h. einerseits müssen wir klären, inwieweit können wir Partnern entgegen kommen, was sind Bedingungen die unbedingt erfüllt werden müssen. Und dann bei dem Partner auch noch einmal nachhören, was sind dort Bedingungen. Das ist eine Verhandlung am Ende, wie kommt man zusammen. Wenn das ein Partner ist, dann ist das Aufgabe des Alliance Management [...], das dann zu lösen. Oder nicht zu lösen, aber Stützung zu geben, denn wir können das ja nicht lösen, das müssen die [in Konflikt geratenen Mitarbeiter] lösen, aber Wege aufzuzeigen und Handwerkszeug zu geben, wie man zu einer Lösung kommt.“⁸²⁶

Positive Wirkungen auf das Gelingen des Absorptionsprozesses entfaltet der Einsatz neutraler Koordinatoren vor allem dann, wenn für die erfolgreiche Absorption externen Wissens mehrere Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen oder Unternehmen in den Prozess integriert werden müssen. Die Wirkungen sind dabei nicht auf die Exploitation, d.h. die Nutzung neuen, externen Wissens begrenzt. Auch auf die mit der Assimilation und Transformation verbundenen Routinen zur Übermittlung und Kombination neuen, externen Wissens wirkt die Praktik positiv. Indem die Koordinatoren die hierbei entstehenden Schnittstellen besetzen und den Kommunikationsfluss zwischen den Beteiligten fördern, stellen sie sicher, dass alle relevanten, internen und externen Wissensträger informiert und in den Absorptionsprozess einbezogen werden und beugen so den Gefahren mangelnder Integration - einer regelmäßig auftretenden Absorptionsbarriere⁸²⁷ - vor. Die mit der erfolgreichen Absorption neuen, externen Wissens verbundene Innovationserstellung unterstützen die Koordinatoren daher vor allem indirekt, da ihre primäre Rolle in der Befähigung der an der Absorption beteiligten Mitarbeiter besteht, die mit der Absorption verbundenen Kommunikations- und Entscheidungsprozesse produktiv zu gestalten und sie bei der Durchführung konkreter Innovationsvorhaben zu unterstützen. Die mit der Neutralität der Rolle verbundene Produktionsferne wirkt dabei im besten Fall entlastend auf die regelmäßig von Konkurrenz und Fragilität gekennzeichneten Beziehungen verschiedener Geschäftsbereiche und Unternehmen. Damit es zu den be-

⁸²⁶ Interviewpartnerin 11, 411.

⁸²⁷ Siehe hierfür auch Kapitel 5.2.1.3.

schriebenen, positiven Wirkungen auf den Absorptionsprozess kommt, müssen die Koordinatoren zum einen jedoch über ausgeprägte Organisationskenntnisse und ein breites, transaktives Wissen über die konkreten Wissens- und Aufgabengebiete anderer im Unternehmen oder bei externen Partnern beschäftigter Mitarbeiter und die von ihnen verfolgten Projekte verfügen. Zum anderen sollten die Koordinatoren mit hinreichender Sozialkompetenz und Kommunikationsfähigkeit ausgestattet sein, um Wissensträger aus verschiedenen Bereichen und Unternehmen zusammenbringen und bei eventuell auftretenden Konflikten vermitteln zu können.

Trotz der positiven Wirkungen auf die Absorptive Capacity scheint es sich bei dem Einsatz neutraler Koordinatoren nicht um eine für alle Unternehmen uneingeschränkt zu empfehlende Praktik zu handeln. Hierauf deutet bereits die Tatsache hin, dass von den untersuchten Unternehmen die Mehrzahl auf den Einsatz neutraler Koordinatoren verzichtet. Ein Grund hierfür könnte sein, dass sich der mit der Praktik verbundene zusätzliche Personalaufwand erst dann lohnt, wenn in den Unternehmen eine erhöhte Anzahl bereichs- und unternehmensübergreifender Innovationsprojekte zeitgleich vorangetrieben werden, zwischen denen signifikante Abhängigkeiten bestehen. In den auf Koordinatoren zurückgreifenden Unternehmen A, C und J ist dies der Fall. Erhöhter Koordinationsbedarf resultiert in den drei Unternehmen darüber hinaus aus der spezifischen Ausgestaltung der Absorptionsprozesse. So fällt auf, dass das Eingehen von Kooperationen in Pharmaunternehmen C eine wichtigere Rolle für die Erklärung der Absorptive Capacity spielt als in allen anderen untersuchten Unternehmen. Eine durch den Einsatz dezidierter Mitarbeiter angestrebte Professionalisierung der Koordination überbetrieblicher Austauschbeziehungen bietet sich daher an. In den Unternehmen A und J resultiert der gesteigerte Koordinationsbedarf hingegen vor allem aus der hohen Anzahl der zu virtuellen Netzwerken zusammengeschlossenen, formellen Gatekeeper.⁸²⁸ Die den Netzwerken angehörenden 50 bzw. 80 Mitarbeiter sind über die weltweiten Standorte und alle für die Innovationserstellung relevanten Funktionen der Unternehmen verteilt. Den damit verbundenen, steigenden Koordinations- und Steuerungsaufwand formuliert einer der Interviewpartner so:

⁸²⁸ Siehe hierzu auch Kapitel 5.1.1.1 und 5.1.2.2.

„Es ist natürlich schwieriger Netzwerke zu steuern, das ist dann nicht mehr „Command and Control“. Man muss sich da auch auf Dynamiken einlassen und da weiß man am Ende nicht, was rauskommt. Aber das ist auch die Stärke davon, dass es nicht vorhersehbar ist und Überraschungen geben kann.“⁸²⁹

Erst durch den Einsatz neutraler Koordinatoren, die die Gesamtsituation im Blick behalten und Handlungs- und Steuerungserfordernisse erkennen, können die Unternehmen der Komplexität dieser Netzwerke gerecht werden.

Der Verzicht auf neutrale Koordinatoren bedeutet jedoch nicht, dass kein Koordinationsbedarf besteht oder die mit der Ausübung der Koordinatorenrolle verbundenen Aufgaben in den anderen Unternehmen unerledigt bleiben. Stattdessen werden die Aufgaben von anderen Mitarbeitern der Unternehmen übernommen. In den Unternehmen teilen sich die Aufgaben meist die für die Projektbearbeitung eingesetzten Projektleiter sowie die als Sponsoren agierenden Führungskräfte⁸³⁰. Es kommt zu einer für Innovationsprozesse nicht untypischen „Rolnenkombination“.⁸³¹ Ob und inwiefern diese Rolnenkombination zu Problemen im Absorptionsprozess führt, kann auf Basis der erhobenen Daten nicht abschließend beantwortet werden. Ein wesentlicher Nachteil, der mit ihr jedoch verbunden zu sein scheint, ist, dass es den Projektleitern an der Koordinatoren typischerweise zugeschriebenen Neutralität fehlt, die sie dazu befähigt, zwischen unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens zu vermitteln. Potenzielle Vorteile resultieren hingegen aus der Möglichkeit Aufgaben in einer Person zu vereinen, wodurch der Abstimmungsbedarf reduziert wird.

Fazit: Mit den Koordinatoren konnte eine weitere Personengruppe identifiziert werden, deren Engagement von Bedeutung für das Gelingen der Absorption ist. Allerdings handelt es sich hierbei um vergleichsweise wenig verbreitete Praktik, die von den zehn Fallunternehmen nur die Firmen A, C und J nutzen, aus deren jeweiligen Absorptionsprozessen besondere Koordinationsanforderungen erwachsen. Einen Beitrag zur Erklärung der Absorptive Capacity leisten die neutralen Koordinatoren dort durch die Übernahme der für das Funktionieren des Prozesses zu erfüllenden Aufgaben der

⁸²⁹ Interviewpartner 1, 177.

⁸³⁰ Siehe hierzu auch Kapitel 5.1.4.4.

⁸³¹ Vgl. Hauschildt (2004), S. 130.

Identifizierung und Vernetzung relevanter Wissensträger, der Kommunikationsförderung, der Prozesssteuerung und des Konfliktmanagements. Bei den Koordinatoren laufen so alle inhaltlichen und organisatorischen Fäden der funktions- und unternehmensübergreifenden Absorptionsbemühungen zusammen. Die positiven Wirkungen der Praktik sind damit nicht auf die Exploitationskomponente der Absorptive Capacity beschränkt. Vielmehr fördert der Einsatz neutraler Koordinatoren, die die relevanten Schnittstellen besetzen, das Gelingen des gesamten Absorptionsprozesses von der Aufnahme externen Wissens im Zuge der Akquisition, über die Wissensübermittlung und -kombination bei der Assimilation und Transformation bis hin zur Übergabe von Innovationen in die Serienentwicklung.

5.1.4.4 Einsatz von Sponsoren und Mentoren

Neben den oben bereits beschriebenen Koordinatoren spielt das Auftreten einer weiteren Personengruppe eine wichtige Rolle für die Erklärung der Exploitation im Speziellen und der Absorption im Allgemeinen: die Sponsoren. Hierbei handelt es sich um Führungskräfte der Unternehmen, die aufgrund ihrer hierarchischen Stellung im Unternehmen mit einem gewissen Machtpotenzial und Autorität ausgestattet sind, die sie dafür einsetzen die Nutzung des extern, akquirierten Wissens innerhalb der Unternehmen zu fördern.⁸³² Der Einsatz von Sponsoren konnte in den Unternehmen A, B, C, D, E, G, H und J beobachtet werden. Innerhalb dieser Unternehmen nehmen unterschiedliche Mitarbeiter die Rolle von Sponsoren und die damit verbundenen Aufgaben wahr (vgl. Tabelle 12).

⁸³² Nach dem von Witte (1973) entwickelten Promotorenmodell übernehmen die Sponsoren damit die Rolle von „Machtpromotoren“, die ihr Einflusspotenzial nutzen, um die Umsetzung von Innovationen zu fördern.

| Fall | Sponsor | Aufgaben der Sponsoren |
|------|--|--|
| A | Director Innovation | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bereitstellung von personellen und finanziellen Ressourcen 2. Ausrichtung der Innovationsaktivitäten auf die Unternehmensziele und Auftragsklärung 3. Überzeugen interner und externer Stakeholder 4. Mentoring für mit der Umsetzung betreute Mitarbeiter und Teams |
| B | Geschäftsführer Innovation | |
| C | Leiter Forschung | |
| D | Ausgewählte Senior Partner | |
| E | Ausgewählte Senior Partner | |
| G | Vorstand Innovation | |
| H | Betroffene Bereichsleiter | |
| J | Vice President Innovation, Mitglieder der Steuerungsgruppe | |

Tabelle 12: Sponsoren und ihre Aufgaben

Die Tabelle macht zunächst deutlich, dass in den Unternehmen, die über eine eigene Innovations- oder Forschungsabteilung verfügen, die Rolle des Sponsors zunächst von den Leitern der jeweiligen Abteilung übernommen wird. Im Fall der bereits ausführlich beschriebenen Fallstudie A ist dies der Director Innovation. In den Fallunternehmen B, C und G der für Innovation verantwortliche Vorstand bzw. die Leiter der Innovations- und Forschungsabteilungen. Auch in Fallstudie J übernimmt der Leiter der Innovationsabteilung, der Vice President Innovation, zusammen mit den Mitgliedern der Steuerungsgruppe die Rolle des Sponsors. Anders in den Unternehmen, die nicht über dezierte Innovationsabteilungen und Führungskräfte verfügen, deren Positionsbeschreibung explizit die Förderung und Umsetzung von Innovationen einschließt. Zwar konnte der Einsatz von Sponsoren auch hier beobachtet werden, die Sponsoren sind jedoch über das Unternehmen verteilt und unterstützen auf externem Wissen beruhende Innovationen normalerweise nur dann, wenn die Innovation in ihren Aufgabenbereich fällt. Beispielhaft für dieses projektbezogene Sponsoring ist das in den beiden Unternehmensberatungen, Fallunternehmen D und E, identifizierte Vorgehen. Hier übernehmen einzelne Partner, d.h. Inhaber des Unternehmens, die Rolle des Sponsors immer nur dann, wenn das Innovationsprojekt zu ihrer Spezialisierung passt und sie sich direkte Vorteile von der Umsetzung der Innovation versprechen, wie steigende Umsätze oder zusätzliches Prestige. Ähnlich in Unternehmen H, in dem die jeweiligen Bereichsleiter als Sponsoren auftreten, sofern das Projekt in ihren Aufgabenbereich fällt.

Darüber hinaus sind der Tabelle die von den Sponsoren regelmäßig wahrgenommenen Aufgaben im Zuge des Absorptionsprozesses zu entnehmen. Hierzu zählt zunächst die **Bereitstellung finanzieller und personeller Ressourcen**, die für die erfolgreiche Implementierung der auf externem Wissen fußenden Innovationen benötigt werden. Eine weitere von den Sponsoren der Unternehmen regelmäßig wahrgenommene Tätigkeit besteht im **Ausrichten der Innovationsaktivitäten auf die Unternehmensziele**. Hierfür nutzen die Sponsoren Treffen mit dem Top-Management des jeweiligen Unternehmens, in denen die Ergebnisse der Projektarbeit in Entscheidungen überführt, strategische Grundsatzentscheidungen getroffen oder aktuelle Innovationsbedürfnisse erhoben werden, die von den Sponsoren anschließend an die für die Projektbearbeitung zuständigen Mitarbeiter weitergeben werden. Eine der Interviewpartnerinnen aus Unternehmen H stellt hierzu fest:

„Also, ähm, ich sehe es schon als meine Aufgabe an, die Dinge anzuschieben, einen Diskussionsprozess zu organisieren und zu initiieren, aber auch dafür zu sorgen, dass sowas auch ein Ende hat und es eine Entscheidung gibt, es eine Vereinbarung gibt und die Vereinbarung umgesetzt wird.“⁸³³

Indem sie den mit der Umsetzung betrauten Mitarbeitern und Teams zudem ihr **Fach- und Erfahrungswissen zur Verfügung stellen**, fungieren die Sponsoren zugleich als Mentoren. Die vielleicht wichtigste Aufgabe der Sponsoren besteht jedoch im **Überzeugen interner und externer Stakeholder** von der Notwendigkeit und Brauchbarkeit der Innovation. Dies, so die interviewten Experten, ist notwendig, da vor allem radikale Neuerungen nicht immer sofort auf die notwendige Akzeptanz des Top-Managements oder der Kunden stoßen und von Opponenten so leicht abgelehnt werden können, wenn sich kein Sponsor findet, der sich für sie einsetzt und seine schützende Hand über das Vorhaben hält. Die Interviewpartner aus den Unternehmen B und D formulieren dies z.B. so:

„Das ist am Anfang, da müssen wir mal realistisch sein, das ist mühsam, also das ist ganz klassisch. Du kennst ja das Spiel von kritischer Masse, du musst am Anfang dieser Vermarktung erst einmal sehr breit und intensiv investieren, damit du erst einmal Akzep-

⁸³³ Interviewpartnerin 2, 219.

tanz und Nachfrage generierst, das ist ein Schlüsselfaktor und wenn sich da keiner drum kümmert dann läuft das nicht. ⁸³⁴

„Klar, gab es Kunden, die haben sich auf den Report hin direkt gemeldet. Aber das ist ja eher die Ausnahme. Da musste [der Partner] dann oft schon selber los und ‚Klinken putzen‘, wie man so schön sagt. Und auch in der internen Welt, da warten ja auch erst mal alle ab, dass einer das mal beim Kunden einsetzt, bevor sie sich selbst die Finger verbrennen. Aber gut, das war halt [des Partners] Baby und der ist da munter drauf mit losmarschiert. ⁸³⁵

„Sie müssen um ständige Aufmerksamkeit auf der Vorstandsebene oder auf Entscheidungsebene buhlen. [...] Sie müssen präsent sein, sie müssen Themen gut verkaufen können nach oben. Also relativ viele Soft-Faktoren, weil das Thema halt, solange es nicht richtig im Business angekommen ist, leicht gekippt werden kann, leicht kritisiert werden kann, leicht weggebügelt werden kann mit Todschlagargumenten. Deswegen muss man es gut verkaufen können. ⁸³⁶

Aus den Zitaten geht bereits deutlich der Einfluss der Sponsoren auf das Gelingen der Exploitation hervor. So beeinflussen die Sponsoren durch ihren Einsatz zunächst, welche der von den Gatekeepern und Mitarbeitern vorgeschlagenen Ideen tatsächlich auch umgesetzt werden. Nur Ideen, für die ein interner Sponsor gefunden werden kann, der die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellt, interne und externe Stakeholder von ihrer Nützlichkeit überzeugt und in Phasen des Zweifels seine schützende Hand über das jeweilige Innovationsprojekt hält, haben in den Fallunternehmen eine realistische Chance tatsächlich auch umgesetzt zu werden. Positive Wirkungen auf die Exploitation haben Sponsoren auch dann, wenn sich ihr Engagement für die auf externem Wissen fußenden Ideen auf die langfristige Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter auswirkt. Nicht selten, das wird die Analyse der Fallstudien auf regelmäßig auftretende Absorptionsbarrieren noch zeigen, wird der Absorptionsprozess durch das Auftreten von auf personeller oder Gruppenebene liegenden, kulturellen Barrieren und damit einhergehenden

⁸³⁴ Interviewpartner 5, 73.

⁸³⁵ Interviewpartner 7, 165.

⁸³⁶ Interviewpartner 14, 191.

Veränderungsresistenzen gestört.⁸³⁷ Ein mit gutem Beispiel vorangehender Sponsor kann dazu beitragen diese zu überwinden, wenn sich sein Engagement positiv auf die Innovationskultur des Unternehmens und die Motivation der Mitarbeiter auswirkt. Beispielhaft hierfür ist die von der für die Erhebung der Fallstudie G interviewten Expertin geschilderte Erfahrung, dass das Engagement des Vorstandes, die auf externem Wissen gründenden Innovationen zum Teil der Unternehmensstrategie zu machen, positiv auf die Bereitschaft der Führungskräfte, sich extern zu öffnen, wirkt:

„Und die Barriere, wenn man sich öffnen will, ist natürlich, oh was gucken mir da die anderen ab? Was können die da nehmen? Habe ich einen Mehrwert, wenn ich mich öffne oder gebe ich nur Sachen raus und habe davon gar nichts? [...] Und das muss man erst einmal aufbrechen. Da braucht man spezielle Leute zu, die die Führungskräfte sensibilisieren, einen Vorstand dazu, der das Ganze in die Strategie mit aufnimmt und sagt: ‚Das ist mir wichtig. Wir wollen das tun. Bitte macht das auch.‘ Und das ändert sich nur langsam. Aber das haben wir gut geschafft in den letzten Jahren und dieses Jahr waren dann auch die Führungskräfte dabei immer mehr zu machen.“⁸³⁸

Positiv auf das Gelingen der Exploitation, so die Expertin weiter, wirkt sich auch das vom Vorstand vorgelebte, vorbildliche Verhalten im Umgang mit Risiken aus. Indem er den Mitarbeitern die Bereitschaft signalisiert, die mit der Umsetzung verbundenen Risiken zu tragen, konnte die im Unternehmen zuvor herrschende Risikoaversion – eine häufige Quelle mangelnder Veränderungsbereitschaft⁸³⁹ – inzwischen abgebaut werden.

„Wir haben da schon einen großen Schritt gemacht. Also gerade von unserem Vorstand, der mit gutem Beispiel vorangeht und auch risikobereit ist. Natürlich immer kalkuliertes Risiko, das ist klar, man investiert nicht einfach wild, aber wenn ich eine Idee habe, die vielleicht nicht ganz sicher ist, aber ich glaube an die, weil das eine tolle Sache ist, dann wird das auch einmal einfach ausprobiert und wenn das natürlich vom Vorstand so passiert, dann setzt das auch Impulse bei unseren Führungskräften.“⁸⁴⁰

⁸³⁷ Siehe hierzu auch Kapitel 5.2.1.5 und 5.2.1.6.

⁸³⁸ Interviewpartnerin 12, 47.

⁸³⁹ Vgl. Kapitel 5.2.1.5.

⁸⁴⁰ Interviewpartnerin 12, 246.

Fazit: Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es sich bei dem Einsatz von Sponsoren um eine für die Erklärung der Absorptive Capacity der Unternehmen A, B, C, D, E, G, H und J wichtige Praktik handelt. So kommt es in den Unternehmen nur dann zur tatsächlichen Nutzung der auf externem Wissen fußenden Innovationen, wenn sich ein mit hinreichendem Einfluss ausgestatteter Sponsor findet, der die für die Umsetzung notwendigen Ressourcen bereitstellt und die relevanten, internen und externen Stakeholder von ihren Vorteilen überzeugt. Die Auswirkungen des Einsatzes von Sponsoren sind jedoch nicht auf die Exploitationskomponente der Absorptive Capacity beschränkt. Regelmäßig wirkt sich das Engagement der Sponsoren positiv auf die Innovationskultur der Unternehmen und die Motivation der Mitarbeiter aus, wodurch die zukünftige Absorptive Capacity gesamthaft steigt, da dem Auftreten von Absorptionsbarrieren entgegen gewirkt wird.

5.1.4.5 Lernen aus Fehlern

Schon der deutsche Industrielle und Politiker Friedrich Alfred Krupp (1854-1902) wusste: „Wer arbeitet, macht Fehler. Wer viel arbeitet, macht mehr Fehler. Nur wer die Hände in den Schoß legt, macht gar keine Fehler.“ Auch im Zuge des Absorptionsprozesses ist das Auftreten von Fehlern unvermeidbar. Werden diese Fehler jedoch systematisch erfasst, sind sie eine wichtige Quelle zusätzlicher Informationen, mit denen die Absorptive Capacity der Unternehmen kontinuierlich weiterentwickelt werden kann. Unter der hier beschriebenen Praktik „Lernen aus Fehlern“ wurden vor diesem Hintergrund all jene organisationalen Handlungen subsumiert, die geeignet erscheinen, bei der Exploitation auftretende Fehler retrospektiv aufzunehmen, zu analysieren, zu dokumentieren und zu speichern, sodass andere Mitglieder der Organisation zu einem späteren Zeitpunkt darauf zurückgreifen und von den gemachten Erfahrungen profitieren können.

Hierbei besonders weit verbreitet, ist das Aufnehmen gemachter Erfahrungen („**Lessons learned**“), d.h. das systematische Sammeln, Bewerten und Dokumentieren von Projekterfahrungen, Fehlern und Risiken in speziell dafür angesetzter Meetings, wie es von dem Biotechnologieunternehmen A praktiziert wird. So finden sich ähnliche Vorgehensweisen auch in den Fallunternehmen C, D, G und J. Der Konsumgüterersteller J

nutzt hierfür Treffen der Mitglieder des Innovationsnetzwerkes, wie der Interviewpartner erklärt:

„Und in den Netzwerktreffen werden auch gescheiterte Projekte angeschaut und die Learning-Faktoren rausgezogen.“⁸⁴¹

Auch der Pharmakonzern C sowie die Unternehmensberatung D nutzen Treffen der in weniger erfolgreich verlaufende Projekte involvierten Mitarbeiter zum Aufnehmen und Dokumentieren gemachter Erfahrungen:

„Also das machen wir eigentlich immer ‚Lessons learned‘ aufnehmen und dokumentieren. Das ist glaube ich Standard bei [Name des Unternehmens] in allen Projekten, egal ob es um neue Themen geht oder um Kundenprojekte.“⁸⁴²

„Bei jedem abgebrochenen Projekt gibt es bei uns ‚Lessons learned‘. Das wird auch abgespeichert, also das kann man dann nachlesen, warum ist das Projekt gescheitert.“⁸⁴³

Ablauf und Inhalt der für das Lernen aus Fehlern genutzten Treffen gleichen sich in den Unternehmen dabei weitgehend. Nach Abschluss des jeweiligen Innovationsprojektes kommen zunächst die an dem Projekt beteiligten Mitarbeiter zusammen. Während des Meetings werden dann zentrale Fragestellungen diskutiert wie: Was hat während des Projektes nicht gut funktioniert? Was haben wir daraus gelernt? Was kann in Zukunft anders gemacht werden, um das Auftreten ähnlicher Probleme zu verhindern? Anschließend werden die so gewonnenen „Lessons learned“ in den für das Wissensmanagement genutzten IT-Systemen der Unternehmen gespeichert und anderen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt. Ein für die Erhebung der Fallstudie D interviewte Experte beschreibt dieses Vorgehen so:

„Naja, wenn das Projekt abgeschlossen ist oder eine wichtige Projektphase, treffen wir uns in der Regel alle noch einmal. Das ist dann ganz klassisch. Man guckt, sich noch einmal gemeinsam die Dokumentation an und diskutiert. Was hat nicht funktioniert?“

⁸⁴¹ Interviewpartner 13, 119.

⁸⁴² Interviewpartner 17, 133.

⁸⁴³ Interviewpartner 6, 275.

*Warum hat das nicht funktioniert? Was hätte man besser machen müssen? Was müssen andere wissen, dass sie nicht die gleichen Fehler machen? Solche Fragen. Das sind dann meist auch die letzten Seiten der Projektdoku, die dann noch geschrieben werden.*⁸⁴⁴

Bei Logistikdienstleister G hingegen ist das Festhalten der aus gescheiterten Projekten gezogenen Erfahrungen Aufgabe der mit der Projektdurchführung betrauten Projektleiter. Auf extra für diesen Zweck anberaumte Treffen wird verzichtet. Stattdessen werden die bei der Exploitation auftretenden Probleme in einem ausführlichen Abschlussbericht durch den Projektleiter analysiert, dokumentiert und so für nachfolgende Projekte nutzbar gemacht:

*„Wenn das und das passiert, dann ist es eben gescheitert und dann hört man da auf. Und dann schreibt man seinen Abschlussbericht, sagt, das und das, das haben wir gemacht, das war der Grund usw. und dann versucht man zu lernen: Ok, was hätte man anders machen können, was kann man beim nächsten Mal beachten oder ist das einfach so, hätte man da gar nichts machen können? Das muss man natürlich im Nachhinein analysieren und festhalten für nachfolgende Projekte oder nachfolgende Projektleiter.“*⁸⁴⁵

Die fallstudienübergreifende Analyse der Interviews lieferte darüber hinaus Einblicke in eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen der Praktik - eine **den konstruktiven Umgang mit Fehlern fördernde Fehlerkultur**. Hierzu gehört zunächst, dass Fehler als notwendige Randerscheinung der Absorptionsbemühungen akzeptiert und als wichtige Quelle von Informationen für die Weiterentwicklung der Absorptive Capacity erkannt werden. Nur Unternehmen, die über ein gewisses Mindestmaß an Fehlertoleranz verfügen und mit begangenen Fehlern konstruktiv umgehen, so die interviewten Experten, kann es gelingen von diesen Fehlern zu profitieren:

⁸⁴⁴ Interviewpartner 17, 147.

⁸⁴⁵ Interviewpartnerin 12, 182.

„Man muss auch mit Misserfolgen umgehen können, indem man sagt, das haben wir gelernt dabei. Wir sind eine Organisation, in der das erlaubt ist, der Umgang mit Fehlern.“⁸⁴⁶

„Naja, die [Fehler] muss man letztlich auswerten. Also wir haben da schon eine gute Fehlerkultur, ähm, und wie sagt unser Vorstand immer: ‚Man darf alle Fehler machen, aber nur einmal.‘ Mehr sollte es dann nicht sein. Das passiert natürlich, klar, vor allem im F&E-Bereich, aber wenn man sagt, man ist von der Sache überzeugt, dann muss man es auch testen. Und man muss dann natürlich gucken, dass man feste Ausstiegsszenarien festlegt und nicht vor sich hin wirtschaftet und nach drei Jahren feststellt, das hätte nichts gebracht. Das muss klar geregelt werden, ab wann hört man eigentlich auf? Und das machen wir auf Einzelprojektebene, dass wir das festlegen.“⁸⁴⁷

Der konstruktive Umgang mit Fehlern spiegelt sich auch im Ablauf der für die Aufnahme und Analyse gemachter Erfahrungen genutzten Meetings wider. So sollte es in den Treffen nicht darum gehen Schuldige für das Auftreten der Fehler zu identifizieren und diese bloßzustellen. Stattdessen sollte die Ausgangsfrage immer sein, was man in Zukunft anders machen würde, um das Auftreten der Fehler zukünftig zu verhindern. Die für die Erhebung der Fallstudie C interviewte Expertin formuliert die Wichtigkeit, Schuldzuweisungen zu vermeiden, so:

„Das ist halt die Frage, wie geht man überhaupt mit Fehlern um. Wird das jemandem persönlich zugerechnet oder sagt man halt: ‚Gut, die Daten haben gezeigt [...] das passt nicht, das Projekt ist tot.‘ [...] Dann ist halt die Frage, wie gehe ich als Organisation damit um, mache ich die Person verantwortlich oder sage ich: ‚Nee, ihr habt im Prinzip gute Arbeit gemacht, es ist so, das sind wissenschaftliche Fakten und das wird nicht bestraft.‘ Das ist bei uns ja so, da kann keiner was dafür, das sind Dinge die sich so entwickeln. Das gehört dazu, das weiß jeder. Wenn man lange genug im Geschäft ist, weiß man, dass da eine hohe Ausfallquote ist.“⁸⁴⁸

⁸⁴⁶ Interviewpartner 13, 119.

⁸⁴⁷ Interviewpartnerin 12, 178.

⁸⁴⁸ Interviewpartnerin 11, 415.

Was passieren kann, wenn es Unternehmen an einem konstruktiven Umgang mit Fehlern mangelt, beschreibt eine für die Erhebung der Fallstudie A interviewte Expertin. Zwar werden auch in diesem Unternehmen regelmäßig „Lessons learned“ aufgenommen und analysiert, die im Unternehmen verbreitete Neigung hierbei nach Sündenböcken zu suchen und Fehler einzelnen Personen persönlich zuzurechnen, führt jedoch dazu, dass Fehler oftmals zu spät eingestanden und bereits aussichtslose Projekte weiterverfolgt werden, da die Mitarbeiter fürchten ihr Gesicht zu verlieren.

„Ja, man muss zwei Sachen können: Erstmal erkennen, dass ein Projekt ein Fehler ist und das dann abschließen. Und dann zweitens etwas davon lernen. Ich glaube, das ist wahnsinnig schwierig besonders bei großen Firmen. Das habe ich noch nicht erlebt bei [Name des Unternehmens], dass, wenn ein Projekt zusammenfällt, dass jemand endlich mal sagt: ‚Doch, das machen wir, das schließen wir jetzt ab.‘ Das dauert, weil niemand diese Entscheidung treffen möchte, weil niemand diese Entscheidung dafür übernehmen möchte. Und dann zweitens zu sagen: ‚Ok, was haben wir denn falsch gemacht?‘, weil normalerweise kommt es dann vor das ‚Das hast du falsch gemacht, das hast DU falsch gemacht!‘ und das will niemand machen. Aber das verstehe ich auch. Fehler mögen wir nicht, mögen wir auf jeden Fall nicht.“⁸⁴⁹

Hinweise auf das Fehlen einer positiven Fehlerkultur lassen sich auch in Unternehmen B finden, bei dem das systematische Reflektieren auftretender Fehler nicht fester Bestandteil des Absorptionsprozesses ist. So beschreibt der für die Erhebung der Fallstudie befragte Interviewpartner die generelle Einstellung des Top-Managements als absolut intolerant gegenüber Fehlentwicklungen, was letztlich dazu führt, dass Mitarbeiter davor zurückscheuen mit radikalen Neuerungen zu experimentieren und Risiken einzugehen⁸⁵⁰:

„Generell braucht das Unternehmen mehr Fehlertoleranz an sich, weil dieses Rumprobieren – Trial-and-Error – das ist das Unternehmen einfach nicht gewohnt. Also einfach die Freiheit zu lassen und zu sagen: ‚Komm, du kannst doch auch mal aufs falsche Pferd setzen, das kann passieren‘, da sind andere Branchen, glaube ich, flexibler, was sowas angeht. [...] Da sind wir nicht gut. Da gibt es schon den Anspruch vielerorts im

⁸⁴⁹ Interviewpartnerin 8, 249.

⁸⁵⁰ Vgl. Kapitel 5.2.1.5.

Unternehmen, auch auf Vorstandsebene, zu sagen: ‚Nullfehlertoleranz! Wenn du was entwickelst, dann muss das auch fliegen, sonst machen wir es erst gar nicht.‘⁸⁵¹

Von den bisher diskutierten Absorptionsroutinen und -praktiken unterscheidet sich das Lernen aus Fehlern aufgrund seiner Auswirkungen auf die Absorptive Capacity der Unternehmen. Während die meisten der identifizierten Routinen und Praktiken genutzt werden, um die aktuelle Absorptive Capacity zu beeinflussen, dient das retrospektiv eingesetzte Lernen aus Fehlern primär der Förderung der zukünftigen Absorptive Capacity. So kann durch die systematische Aufnahme, Dokumentation, Speicherung und Bereitstellung negativer Erfahrungen einem wiederholten Auftreten einmal begangener Fehler in der Zukunft vorgebeugt werden. Voraussetzung hierfür ist, dass die gemachten Erfahrungen anderen Mitarbeitern zugänglich gemacht und von diesen bei der Vorbereitung ähnlicher Absorptionsvorhaben genutzt werden. Gelingt dies, steigen ihre Erfolgchancen. Positiv auf die zukünftige Absorptive Capacity wirkt die Praktik auch dann, wenn die gemachten Erfahrungen für die kontinuierliche Weiterentwicklung des Absorptionsprozesses und der ihm zugrundeliegenden Routinen und Praktiken genutzt werden. Beispielhaft hierfür ist, das von Unternehmen C gewählte Vorgehen auf die in Kooperationen wiederholt auftretenden Probleme mit der Schaffung der Position des Allianz-Managers zu reagieren⁸⁵² und diese Mitarbeiter in einem auf den gemachten Erfahrungen basierenden Training auf ihre Aufgaben vorzubereiten:

„Gucken wir z.B. auf Allianzen, da haben wir demnächst noch einmal ein gezieltes anderthalb tägliches Training, wo wir gezielt noch einmal Fälle rauspicken. [...] Das haben wir ja gerade erst aufgebaut, dass wir für die großen Kooperationen Allianz-Manager haben, das entwickelt sich ja noch weiter. Und insofern gab es auch Allianzen, wo das nicht der Fall war, wo auch Sachen schiefgelaufen sind und die nehmen wir uns dann vor, um daraus auch Sachen und Learnings abzuleiten.“⁸⁵³

Auf die aktuelle Absorptive Capacity wirkt die Praktik hingegen erst dann, wenn ihre Ausübung bereits zu der Entstehung einer positiven Fehlerkultur beigetragen hat, die die

⁸⁵¹ Interviewpartner 14, 229.

⁸⁵² Siehe hierzu auch Kapitel 5.1.4.3.

⁸⁵³ Interviewpartnerin 11, 415.

Bereitschaft der Mitarbeiter fördert, notwendige Risiken einzugehen und Fehler offen und rechtzeitig zuzugeben.

Fazit: Mit dem hier beschriebenen Lernen aus Fehlern konnte eine weitere für die Erklärung der Absorptive Capacity der Unternehmen A, C, D, G und J relevante Praktik identifiziert werden. Ziel der Praktik ist es die im Zuge der Exploitation unweigerlich auftretenden Probleme und Fehler systematisch zu sammeln, zu bewerten und zu dokumentieren. Positive Wirkungen auf die Absorptive Capacity der Unternehmen entfaltet das retrospektive Lernen aus Fehlern vor allem dann, wenn die gewonnenen Erfahrungen genutzt werden, um die Effizienz zukünftiger Absorptionsbemühungen zu steigern, indem durch den Einbezug gemachter Erfahrungen in die Vorbereitung ähnlicher Absorptionsvorhaben der Wiederholung der Fehler vorgebeugt wird oder das gewonnene Wissen gar für generelle Anpassungen des Absorptionsprozesses genutzt wird. Eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen der Praktik ist, die Etablierung einer positiven Fehlerkultur im Unternehmen. Hierzu gehört zum einen ein gewisses Mindestmaß an Fehlertoleranz. Zum anderen sollte der Umgang mit Fehlern stets konstruktiv erfolgen, etwa indem sichergestellt wird, dass bei der Analyse der gemachten Erfahrungen lernorientiert vorgegangen und ein individuelles Zurechnen von Fehlern vermieden wird. Nur so kann sichergestellt werden, dass ein die Absorption im Allgemeinen und das Lernen aus Fehlern im Speziellen förderliches Vertrauensklima entsteht, in dem die Mitarbeiter bereit sind mit der Absorption verbundene Risiken einzugehen und auftretende Fehler einzugestehen. Solche Hinweise auf die positiven Wirkungen der Fehlermanagementkultur auf Unternehmen lassen sich auch in anderen Studien finden. Etwa kommen Van Dyck et al. (2004) zu dem Ergebnis, dass die Analyse der Fehlermanagementkultur eines Unternehmens teilweise bessere Anhaltspunkte für die Vorhersage der zukünftigen Profitabilität des Unternehmens liefert als dessen Leistungen in der Vergangenheit.⁸⁵⁴ Das folgende Kapitel fasst die im Zuge der fallstudienübergreifenden Analyse hinsichtlich der Exploitationsroutinen und -praktiken gewonnen Erkenntnisse final zusammen.

⁸⁵⁴ Vgl. Van Dyck et al. (2005).

5.1.4.6 Zwischenfazit

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es sich bei der Exploitation um einen in der bisherigen Absorptive Capacity Forschung sehr umfassend definierten Begriff handelt. Um eine Erfassung konkreter Exploitationsroutinen und -praktiken zu ermöglichen, wurde bei der Aufstellung des Bezugsrahmens bereits festgelegt, dass in der Arbeit primär solche Routinen und Praktiken erfasst werden sollten, mit denen es den untersuchten Unternehmen gelingt das akquirierte, assimilierte und transformierte externe Wissen in die operativen Prozesse des Unternehmens einfließen zu lassen. Im Zuge der Datenanalyse konnten insgesamt sieben solcher Exploitationsroutinen und -praktiken identifiziert und mit Hilfe von drei Sub-Kategorien, Integrieren und Nutzen, Koordinieren sowie Reflektieren und Prüfen systematisiert werden. Anhand Abbildung 27 kann festgestellt werden, dass bei allen untersuchten Unternehmen mindestens fünf dieser Routinen beobachtbar sind.

| Exploitationsroutinen und -praktiken | Adressierte Sub-Kategorien | Fallunternehmen | | | | | | | | | |
|--|------------------------------|-----------------|---|---|-----|-----|-----|---|---|-----|---|
| | | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J |
| Funktions- und unternehmensübergreifende Projektarbeit | Nutzen, koordinieren, prüfen | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Durchführung von Pilotprojekten | Nutzen | ✓ | ✓ | ✓ | (✓) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Einsatz neutraler Koordinatoren | Koordinieren | ✓ | ✗ | ✓ | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ | ✗ | ✓ |
| Auftreten von Sponsoren | Koordinieren | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | (✓) | ✓ | ✓ | (✓) | ✓ |
| Koordinationstreffen | Koordinieren | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Review-Meetings | Prüfen und reflektieren | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Lernen aus Fehlern | Prüfen und reflektieren | ✓ | ✗ | ✓ | ✓ | (✓) | ✗ | ✓ | ✗ | ✗ | ✓ |

Auftreten der Routine in Fallstudie: ✓ ja (✓) teilweise ✗ nein

Abbildung 27: Beobachtete Exploitationsroutinen und -praktiken je Fallunternehmen

Aus der Abbildung geht zudem hervor, dass in jedem der Fallunternehmen mindestens eine mit einer der Sub-Kategorien in Verbindung zu bringende Routine beobachtet werden konnte. Darüber hinaus lässt sich erkennen, dass von den identifizierten Routinen einzig der Einsatz neutraler Koordinatoren sowie das Lernen aus Fehlern nicht in allen untersuchten Unternehmen praktiziert werden. Die Gründe hierfür sind vermutlich unterschiedlicher Natur. So ist mit dem Einsatz neutraler Koordinatoren immer auch ein

Mehraufwand an Personal verbunden, der sich aus Unternehmenssicht nur dann rechtfertigen lässt, wenn die aus dem gelebten Absorptionsprozess erwachsenden Koordinationsanforderungen besonders hoch sind.⁸⁵⁵ Das systematische Lernen aus Fehlern hingegen setzt die Einsicht voraus, dass bei der Exploitation externen Wissens auftretende Fehler eine nützliche Quelle von Informationen sind, mit denen konstruktiv umgegangen werden sollte, um die zukünftige Absorptive Capacity zu steigern. Eine Einsicht, die sich in der Praxis langsam, aber längst nicht überall durchzusetzen scheint. Bevor in Kapitel 5.2 auf die die Absorption erschwerenden Barrieren eingegangen wird, sollen im Folgenden zunächst Thesen zu Zusammenhängen und Abhängigkeiten der beobachteten Routinen und Praktiken diskutiert werden.

5.1.5 Thesen zu Zusammenhängen und Abhängigkeiten der Absorptionsroutinen und -praktiken

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die in der fallstudienübergreifenden Analyse identifizierten Absorptionsroutinen und -praktiken ausführlich dargelegt wurden, sollen nun einige Thesen zu Zusammenhängen und Abhängigkeiten der Routinen und Praktiken untereinander abgeleitet und diskutiert werden (Kapitel 5.1.5.1). Anschließend erfolgt eine kurze Diskussion ihrer Abhängigkeiten zu den an die Untersuchung herangetragenen Heterogenitätskriterien und weiteren Firmenspezifika (Kapitel 5.1.5.2).

5.1.5.1 Abhängigkeit zwischen Akquisitions-, Assimilations-, Transformations- und Exploitationsroutinen und -praktiken

Die fallstudienübergreifende Analyse hat gezeigt, dass der in Kapitel 2.3 aus der Theorie abgeleitete Bezugsrahmen bestehend aus vier Kategorien und den ihnen im Zuge der Datenanalyse zugeordneten Sub-Kategorien generell gut für die Erfassung firmenspezifischer Absorptionsroutinen und -praktiken geeignet ist. Über den aktuellen Stand der Forschung hinausgehende Erkenntnisse lieferte die Datenerhebung zudem hinsichtlich

⁸⁵⁵ Siehe hierzu auch Kapitel 5.1.4.4.

der **zwischen den vier Kategorien bestehenden Beziehungen und Abhängigkeiten**. Hier hat die Analyse zunächst gezeigt, dass das Verhältnis der vier Komponenten der Absorptive Capacity komplexer ist als in den in Kapitel 2.1.1 beschriebenen Konzepten zur Erklärung der Absorptive Capacity angenommen. Wechselseitige Beziehungen, so das Ergebnis der Datenanalyse, bestehen entgegen den theoretischen Annahmen nicht nur zwischen den beiden Komponenten der Assimilation und Transformation, sondern auch zwischen allen anderen Komponenten.

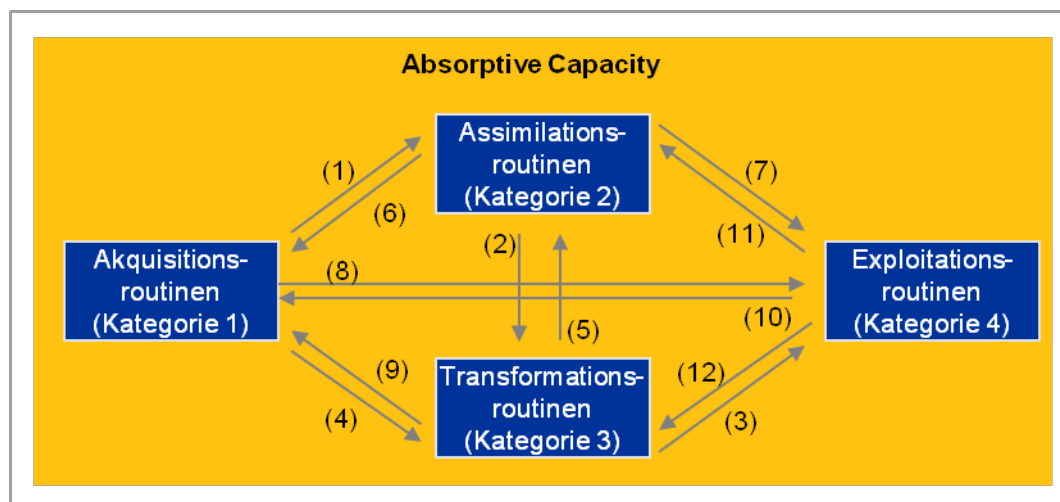


Abbildung 28: Abhängigkeiten der Absorptionsroutinen und -praktiken

In Abbildung 28 werden diese Abhängigkeiten durch die zwischen den vier Komponenten hin und hergehenden Pfeile symbolisiert. Die Pfeile 1, 2 und 3 stehen dabei für den von Zahra und George (2002) ursprünglich postulierten, linearen Zusammenhang, nach dem externes Wissen zunächst akquiriert und anschließend assimiliert, transformiert und kommerziell genutzt wird. Der von Transformationsroutinen zu Assimilationsroutinen zeigende Pfeil 5 hingegen symbolisiert das bereits von Todorova und Durisin (2007) festgestellte, rekursive Verhältnis zwischen Transformation und Assimilation, wonach Wissen im Zuge der Verarbeitung zunächst transformiert und erst anschließend assimiliert werden kann.⁸⁵⁶

Über die bisherige Theorie hinausgehende Erkenntnisse ergeben sich zunächst aus den Pfeilen 6, 9 und 10. So ist bei der Fallstudienenerhebung und ihrer Analyse deutlich ge-

⁸⁵⁶ Vgl. Todorova und Durisin (2007), S. 777ff.

worden, dass von den Unternehmen betriebene Assimilations-, Transformations- und Exploitationsbemühungen nicht selten zur Initiierung neuer Akquisitionsroutinen und -praktiken führen. Regelmäßig ist dies z.B. dann der Fall, wenn bei der Analyse, Selektion, Kombination, Nutzung oder Überprüfung des externen akquirierten Wissens deutlich wird, dass zusätzliches, externes Wissen benötigt wird, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Genauso ließen sich diverse Episoden identifizieren, in denen die Nutzung des extern akquirierten Wissens z.B. im Rahmen von Pilotprojekten und -tests zur Entstehung neuen Wissens führt, das von den Unternehmen anschließend übermittelt, analysiert, selektiert und mit der internen Wissensbasis kombiniert werden muss. Gut verdeutlichen lässt sich dieser Zusammenhang am Beispiel der von einer Vielzahl der untersuchten Unternehmen praktizierten Stage-Gate-Prozesse, bei denen auf Phasen der Wissenskombination und -nutzung stets Meetings folgen, in deren Rahmen erneut über die Verwendung des Wissens entschieden wird. Die beschriebenen Rückwärtsbeziehungen zwischen Exploitationsroutinen und Assimilations- und Transformationsroutinen zeigen die Pfeile 11 und 12 an. Die Pfeile 4, 7 und 8 sollen hingegen deutlich machen, dass für die erfolgreiche Absorption neuen, externen Wissens nicht zwangsweise alle Prozesse durchlaufen werden müssen. Stattdessen ist es durchaus möglich, dass externes Wissen sofort transformiert oder genutzt wird und die mit der Assimilation verbundenen Routinen und Praktiken zur Übermittlung, Analyse und Selektion nicht zur Anwendung kommen. Hierzu kommt es etwa dann, wenn es sich bei dem extern akquirierten Wissen um einzelne Datenpunkte handelt, die von den sie akquirierenden Mitarbeitern direkt in den Transformationsprozess überführt oder genutzt werden können. Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, dass die für die Erklärung der Absorptive Capacity notwendigen Komponenten nicht wie von der Theorie angenommen in einem sequenziellen Verhältnis zueinander stehen, sondern eng miteinander verknüpft sind und wechselseitige Abhängigkeiten bestehen. Die mit einer Komponente verbundenen Routinen und Praktiken können so nicht nur zur Initiierung neuer Routinen und Praktiken führen, sondern verstärken sich gegenseitig.

Dass es zu solchen Abhängigkeiten kommt, lässt sich vor allem mit dem mit der Absorption neuen, externen Wissens verbundenen Lernprozess erklären, der sich auf verschiedenen Ebenen der Organisation vollzieht und mit diversen Wissensströmen zwi-

schen diesen Ebenen verbunden ist.⁸⁵⁷ Erklären lässt sich der enge Zusammenhang der Komponenten zudem, wenn man sich noch einmal die Wirkung der mit ihnen assoziierten Routinen und Praktiken verdeutlicht. So fiel bei der Analyse der Routinen und Praktiken auf, dass sich einige der identifizierten Praktiken einer klaren Zuordnung zu einzelnen Kategorien und Sub-Kategorien entziehen, da sie von den Unternehmen genutzt werden, um mehr als eine mit der erfolgreichen Akquisition, Assimilation, Transformation oder Exploitation verbundenen Aufgaben zu realisieren. Zu nennen sind hier vor allem der Einsatz von Gatekeepern, die funktions- oder unternehmensübergreifende Projektarbeit, die Durchführung von Meetings und Workshops sowie der Einsatz von IT-Systemen (vgl. Abbildung 29).

| Kategorie | Akquisitionsroutinen und -praktiken | | | Assimilationsroutinen und -praktiken | | | Transformationsroutinen und -praktiken | | Exploitationsroutinen und -praktiken | | |
|-------------------|-------------------------------------|-------------------------|-----------|--|-------------|---------------|--|--|--------------------------------------|--------------|-------------------------|
| Sub-Kategorie | Bobachten | Sammeln | Erwerben | Übermitteln | Analysieren | Selektieren | Kombinieren | Organisieren | Nutzen | Koordinieren | Prüfen und reflektieren |
| Gatekeeper/ Teams | Gatekeeper | | | Gatekeeper / Projektteams | | | | Funktionsübergreifende Projektarbeit | | | |
| Meetings | Messen, Netzwerke | Treffen mit Lieferanten | Trainings | Update-Meetings | Workshops | Gate-Meetings | Workshops | Koordinationstreffen und Review-Meetings | | | |
| IT-Systeme | Internet | Open Innovation Portale | | Virtuelle Communities und Diskussionsforen | | | | Datenbanken | | | |

Abbildung 29: Überlappende Routinen und Praktiken

Die Abbildung verdeutlicht zunächst den bereits beschriebenen Zusammenhang von Gatekeepern und funktions- oder unternehmensübergreifender Projektarbeit mit den Sub-Kategorien Beobachten, Sammeln, Analysieren, Selektieren, Kombinieren, Nutzen, Koordinieren und Prüfen. Darüber hinaus wird deutlich, dass mit der Durchführung von Meetings eine weitere organisationale Praktik identifiziert werden konnte, deren Auftreten entlang des gesamten Absorptionsprozesses beobachtet werden konnte. Beispielhaft hierfür sind in der Abbildung verschiedene Formen von Meetings dargestellt, die ein oder mehrere Unternehmen nutzen, um verschiedene mit der Absorption verbundene Aufgaben zu bewältigen. Genauso dienen einige der von den Unternehmen genutzten

⁸⁵⁷ Vgl. Knoppen et al. (2011), S. 422 die hierzu bereits feststellen: „Acknowledgement of all the levels at which learning takes place, and the flows of knowledge between these levels, aids in understanding that the stages of AC are not as clear-cut as suggested.“

IT-Systeme nicht nur der Organisation und Speicherung neuen, externen Wissens, sondern werden durch die Ergänzung um Open Innovation Portale, Foren und Chatfunktionalitäten auch für die Akquisition bzw. die Übermittlung, Analyse, Selektion und Kombination neuen, externen Wissens im Zuge der Assimilation und Transformation genutzt.

5.1.5.2 Abhängigkeit der Absorptionsroutinen und -praktiken von Firmenspezifika

Das in Kapitel 3 ausführlich beschriebene Untersuchungsdesign war angelegt, eine Vielzahl an in der Praxis existierender Routinen und Praktiken zu identifizieren. Bewusst wurden daher verschiedene Heterogenitätskriterien an die Auswahl der Fallunternehmen formuliert. Im Folgenden soll nun kurz darauf eingegangen werden, ob und inwiefern sich die Heterogenität der Fallunternehmen auf die beobachteten Absorptionsroutinen und -praktiken auswirkt.

Das erste an die Untersuchung formulierte Heterogenitätskriterium bezog sich auf den Einbezug unterschiedlicher **Branchen** in die Untersuchung. Vor dem Hintergrund der Annahme, dass Unternehmen unterschiedlicher Branchen über divergierende Routinen und Praktiken verfügen, sollten Unternehmen aus mindestens vier Branchen in die Untersuchung einbezogen werden, wovon mindestens eine Branche jeweils als wissensintensiv bzw. nicht-wissensintensiv beschrieben werden kann. Durch die letztliche Erhebung von Fallstudien in den Branchen Biotechnologie, Energie, Pharma, Verkehr, Logistik, Konsumgüter, Handel und Beratung wurde das Kriterium übererfüllt. Der vermutete Zusammenhang zwischen Branche und den beobachtbaren Absorptionsroutinen und -praktiken konnte jedoch nicht bestätigt werden. Zwar variiert die konkrete Ausgestaltung der Praktiken von Unternehmen zu Unternehmen, etwa indem bei der Selektion des zu nutzenden externen Wissens unterschiedliche Kriterien herangezogen werden, die dafür in Anschlag gebrachten Praktiken (die Orientierung an Kriterien und die Durchführung von Selektionsmeetings) weisen jedoch große Ähnlichkeiten auf. Im Ergebnis führt dies dazu, dass bis auf wenige, individuelle Ausnahmen, wie z.B. die ausschließlich von den beiden Unternehmen C und J praktizierte Nutzung von Open Innovation Plattform, in den Unternehmen durchweg ähnliche Routinen und Praktiken

zum Einsatz kommen. Auch der fallstudienübergreifende Vergleich wissensintensiver und weniger wissensintensiver Branchen lieferte keine Hinweise auf grundlegende Unterschiede in der Gestaltung des Absorptionsprozesses. Der Einsatz von Absorptionsroutinen und -praktiken zeigte sich als unabhängig von der untersuchten Branche.

Zu einem ähnlichen Ergebnis führte der hinsichtlich des zweiten an die Untersuchung formulierten Heterogenitätskriteriums durchgeführte, fallstudienübergreifende Vergleich der in den Unternehmen gelebten Absorptionsroutinen und -praktiken. Als zweites Heterogenitätskriterium wurde formuliert, dass sich die Datenerhebung nicht auf die Erfassung der von den **Innovations-, Forschungs- und Entwicklungsabteilungen** praktizierten Absorptionsroutinen konzentrieren sollte, sondern in mindestens drei Unternehmen Absorptionsroutinen und -praktiken von Abteilungen erhoben werden sollten, die typischerweise nicht mit der Erzielung von Innovationen auf Basis externen Wissens assoziiert werden, wie z.B. der Personal- oder Finanzbereich. Bei der Datenerhebung wurde dem Kriterium durch den Einbezug der von den Unternehmen D, E, F, H und I gelebten Absorptionsroutinen Rechnung getragen, die allesamt nicht über dezidierte Innovations- oder Forschungsabteilungen verfügen. Auf die beobachtbaren Absorptionsroutinen und -praktiken wirkte sich dieses Fehlen nur teilweise aus. So konnten in den Unternehmen F und H beispielsweise Absorptionsroutinen der Abteilungen Finanzen, Personal und Strategie erhoben werden, die sich hinsichtlich Ausgestaltung und Inhalt nicht maßgeblich von denen der Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der Unternehmen A, B, C, G und J unterscheiden. Unterschiede hingegen sind hinsichtlich des Grades der Formalisierung des Absorptionsprozesses festzustellen. Während sich die Absorption in den über Innovations- oder F&E-Abteilungen verfügenden Unternehmen zumeist an dem auch für die Erzielung interner Innovationen formell geregelten Stage-Gate-Prozess orientiert, finden sich solche formellen Regelungen nur in Unternehmen I. In den Unternehmen D, E und H hingegen fehlen formelle Regelungen, an denen sich der Absorptionsprozess orientiert. Auf die beobachtbaren Routinen und Praktiken hat diese jedoch keine signifikanten Auswirkungen.

Als drittes Heterogenitätskriterium wurde formuliert, dass in die Untersuchung jeweils mindestens zwei Fällen eingehen sollen in denen das zu absorbierende Wissen aus der gleichen Branche, unterschiedlichen Branchen oder der Scientific Community stammt. Bei der Analyse der Fallstudien fiel auf, dass sich der **Ursprungsort** auf die von den

Unternehmen genutzten Akquisitions-, Assimilations- und Transformationspraktiken auswirkt. Handelt es sich um Wissen aus anderen Industrien oder der Scientific Community steigt die Wahrscheinlichkeit, dass der Erwerb des Wissens durch das Eingehen von Kooperationen organisiert wird und Mitarbeiter anderer Unternehmen oder Forschungseinrichtungen direkt in die Assimilations- und Transformationsroutinen einbezogen werden, indem sie an Meetings teilnehmen oder unternehmensübergreifende Projektteams formiert werden.

Ebenso Einfluss auf die beobachtbaren Absorptionsroutinen und -praktiken hat die **Beschaffenheit des akquirierten Wissens** als viertes an die Fallauswahl formuliertes Heterogenitätskriterium. Je nachdem ob das akquirierte Wissen bereits in expliziter Form (z.B. in Form von Dokumenten) oder impliziter Form vorliegt, so das Ergebnis der fallstudienübergreifenden Analyse, sind einige der identifizierten Routinen und Praktiken unterschiedlich gut geeignet, die mit der erfolgreichen Absorption verbundenen Anforderungen zu erfüllen. Hiervon besonders betroffen sind sowohl Akquisitionspraktiken als auch Praktiken der Assimilation und Transformation. Während explizites Wissen z.B. bei der Durchführung von Presse-, Literatur- und Datenbankrecherchen beobachtet und in das Unternehmen transferiert werden kann, sind im Falle impliziten Wissens Praktiken notwendig, die ein höheres Maß an Interaktion mit der Wissensquelle erlauben, wie die Teilnahme an externen Trainings, das Eingehen von Kooperationen oder das Einstellen externer Mitarbeiter. Ähnliches gilt für die zu Übermittlung, Analyse und Selektion genutzten Routinen. Auch hier sind die zu direkter Interaktion der in die Prozesse involvierten Mitarbeiter führende Praktiken, wie die Durchführung von Meetings oder persönliche Gespräche, besser für den Umgang mit impliziten Wissensinhalten geeignet als Routinen, die den direkten Erfahrungsaustausch nur in begrenztem Maße unterstützen, wie die zentrale Informationsbereitstellung oder die Nutzung virtueller Communities. Da implizites Wissen zudem nicht oder nur teilweise kodifizierbar ist, lassen sich die Inhalte durch das Aufsetzen von Expertensystem oder Festhalten in Trainings besser organisieren als mit Hilfe der vor allem auf die Organisation und Speicherung expliziten Wissens zielenden Routinen Festhalten in Dokumenten und Aufsetzen von Datenbanken und Unternehmens-Wikis.

Das letzte an die Untersuchung formulierte Heterogenitätskriterium betraf die Art der aus dem neuen, externen Wissen gezogenen Innovation, d.h. der Unterscheidung in

Produkt- und Prozessinnovationen. Unterschiede, so das Ergebnis der fallstudienübergreifenden Analyse, ergeben sich auch hier nur hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung der Routinen. So werden bei der Auswahl weiter zu verfolgender Prozessinnovationen etwa andere Kriterien angelegt als bei der Auswahl potenziell umzusetzender Produktinnovationen üblich. Auf die generell beobachtbaren Routinen und Praktiken hatte die Art der zu erzielenden Innovationen hingegen keinen signifikanten Einfluss.

Einblicke in bestehende Abhängigkeiten hinsichtlich der beobachtbaren Absorptionsroutinen und -praktiken und ihre Ausprägungen lieferte darüber hinaus der Vergleich entlang einiger der bereits in Kapitel 2.1.2 ausführlich beschriebenen Determinanten der Absorptive Capacity sowie weiterer Firmenspezifika. So zeigte sich in der Untersuchung der bereits von Cohen und Levinthal (1990) vermutete Zusammenhang bestätigt, dass **Struktur bestehenden Wissens** und die **individuelle Absorptive Capacity** der Mitarbeiter signifikanten Einfluss auf die organisationale Absorptive Capacity hat. Je breiter und differenzierter das vorherige Wissen einzelner Mitarbeiter, desto leichter sind diese in der Lage neues Wissen zu erkennen und zu verarbeiten. Ein wie bei Unternehmen H festgestellter Mangel an qualifiziertem Personal wirkt sich folglich negativ auf die Absorptive Capacity aus.⁸⁵⁸

Bestätigung findet sich im vorliegenden Datenmaterial auch für einige der hinsichtlich des Einflusses der **Unternehmensstruktur** auf die Absorptive Capacity bereits formulierten Abhängigkeiten. So konnte die von Van den Bosch et al. (1999) formulierte These, dass der Gestaltung der internen Schnittstellen hohe Bedeutung für die Erklärung der Absorptive Capacity zukommt, bestätigt werden. Auch für die von den Autoren postulierten, positiven Wirkungen von Koordinationsmechanismen, wie dem Einsatz von Koordinatoren und funktionsübergreifende Meetings, fand sich hinreichender Support im Datenmaterial, weshalb diese schließlich sogar unter die Exploitationsroutinen subsumiert wurden.

Genauso durch die vorliegende Untersuchung gestützt, wird die bereits von Lane et al. (2006) formulierte Beziehung zwischen **Unternehmensstrategie** und Gestaltung des Absorptionsprozesses nach der die Strategie des Unternehmens beeinflusst, welches

⁸⁵⁸ Siehe hierzu auch Kapitel 5.2.1.1.

Wissen als wertvoll angesehen, wo nach externem Wissen gesucht, und in welchen Bereichen es angewendet wird. So fiel bei Fallstudienanalyse auf, dass die Akquisitionsbemühungen der Gatekeeper sich zumeist auf die als strategisch relevant eingestuften Wissensbereiche konzentrieren und Absorptionsbemühungen regelmäßig erst dann fortgesetzt wurden, wenn bei der Selektion anhand von Kriterienkatalogen das akquirierte Wissen und die darauf basierende Innovationsidee als strategisch wertvoll eingestuft werden konnten.⁸⁵⁹

Einige Unterschiede hinsichtlich der Ausprägung der beobachteten Routinen und Praktiken scheinen darüber hinaus auf die **Unternehmenskultur** der Unternehmen zurückführbar. So fiel bei der Untersuchung einerseits auf, dass die Unternehmen A, C und J eine eher die Erzielung radikaler Innovation förderliche, explorative Haltung einnehmen, während andererseits die anderen untersuchten Unternehmen primär exploitatives Verhalten zeigen und ihren Suchradius begrenzen. Die folgende Tabelle 13 fasst die gewonnenen Erkenntnisse hinsichtlich der Abhängigkeit der beobachtbaren Routinen und Praktiken von den Heterogenitätskriterien und weiterer Firmenspezifika noch einmal zusammen.

| Heterogenitätskriterien und andere Unterscheidungsmerkmale | Auswirkungen auf Routinen und Praktiken |
|--|---|
| Branche | Nein |
| F&E- oder Innovationsabteilung | Teilweise |
| Wissensquelle | Ja |
| Beschaffenheit des Wissensobjektes | Ja |
| Art der erzielten Innovation | Nein |
| Struktur bestehenden Wissens | Ja |
| Struktur des Unternehmens | Ja |
| Strategie des Unternehmens | Ja |
| Kultur des Unternehmens | Ja |

Tabelle 13: Abhängigkeit der Absorptionsroutinen und -praktiken von Firmenspezifika

⁸⁵⁹ Siehe hierzu auch Kapitel 5.1.2.3.

Für die Wissenschaft sind vor allem die hinsichtlich der Auswirkungen der ersten beiden Heterogenitätskriterien gewonnenen Erkenntnisse interessant. So wird deutlich, dass die bisherige Fokussierung der Absorptive Capacity Forschung auf forschungsintensive Unternehmen und den F&E-Kontext zu kurz greift.⁸⁶⁰ Die Absorption neuen, externen Wissens, so ein wichtiges Ergebnis der Arbeit, findet branchenübergreifend statt und entzieht sich einer klaren, organisationalen Zuordnung zu den Innovations-, Forschungs- und Entwicklungsabteilungen. Im folgenden Kapitel werden die hinsichtlich der Absorptionsroutinen und -praktiken gewonnenen Erkenntnisse noch einmal kurz zusammengefasst.

5.1.6 Zusammenfassung ermittelte Absorptionsroutinen und -praktiken

Ziel von Kapitel 5.1 war die Beantwortung der ersten Forschungsfrage der Arbeit. Es sollten die spezifischen Routinen und Praktiken identifiziert und analysiert werden, die die untersuchten Unternehmen nutzen um neues, externes Wissen zu absorbieren. Hierfür wurden die bei der fallstudienübergreifenden Datenanalyse identifizierten Akquisitions-, Assimilations-, Transformations- und Exploitationsroutinen und -praktiken zunächst vorgestellt, systematisiert und ihre Wirkungen diskutiert. Anschließend wurden die Routinen und Praktiken zueinander ins Verhältnis gesetzt und erste Thesen zu wichtigen Abhängigkeiten diskutiert.

Dabei konnte zunächst gezeigt werden, dass der entworfene theoretische Bezugsrahmen insgesamt gut geeignet ist, die mit der Absorption in Verbindung stehenden Routinen und Praktiken zu erfassen. So ließen sich im Rahmen der Datenanalyse jeder der vier Kategorien konkrete Routinen und Praktiken zuordnen, die die untersuchten Unternehmen nutzen, um neues, externes Wissen zu absorbieren. Über die bisherige Theorie hinausgehende Erkenntnisse lieferten dabei die Analysen auf Sub-Kategorien sowie konkrete Routinen und Praktiken. So konnte mit Hilfe von Datenmaterial und bestehenden Ansätzen zunächst gezeigt werden, dass jede der vier Kategorien als aus zwei bzw. drei Sub-Kategorien zusammengesetzt gedacht werden kann, mit deren Hilfe die unterneh-

⁸⁶⁰ Siehe hierzu auch Kapitel 1.1.

mensspezifischen Routinen und Praktiken besser beschrieben, erfasst und geordnet werden können. Die für die Systematisierung der Akquisitionsroutinen und -praktiken relevanten Sub-Kategorien sind: Beobachten der Umwelt, Sammeln von Informationen und Erwerben von Wissen. Unter die Assimilations- und Transformationsroutinen konnten hingegen die Routinen subsumiert werden, die die Fallunternehmen nutzen, um externes Wissen intern zu übermitteln, zu analysieren, zu selektieren, mit der internen Wissensbasis zu kombinieren und zu organisieren. Zu den Exploitationsroutinen und -praktiken wurden schließlich die von den untersuchten Unternehmen zur Integration und Nutzung, Koordination, Überprüfung und Reflektion genutzten Routinen und Praktiken zusammengefasst (vgl. Abbildung 30).

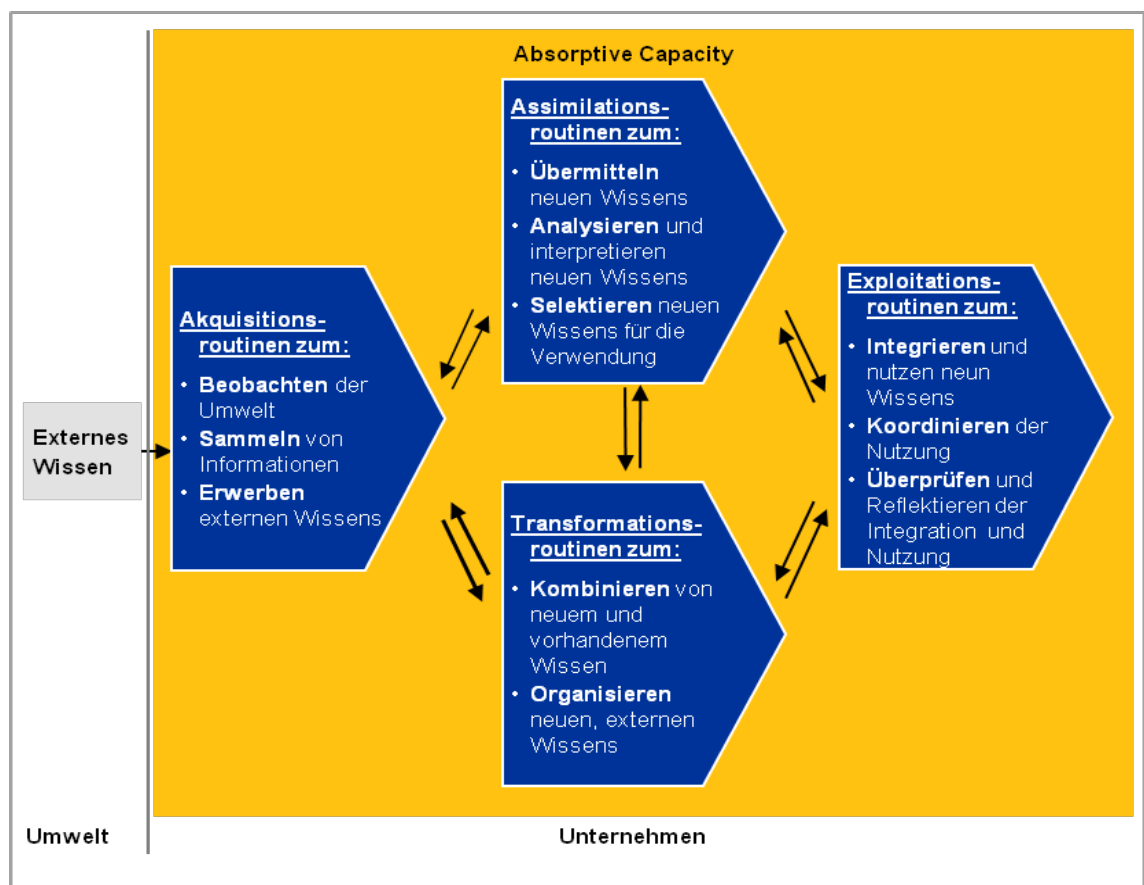


Abbildung 30: Absorptive Capacity konstituierende Routinen

Über die bisherige Theorie hinausgehende Erkenntnisse lieferte auch die Analyse auf die den Sub-Kategorien zuzuordnenden Routinen und Praktiken. So konnten insgesamt 29 Routinen und Praktiken identifiziert, beschrieben und in ihrer Wirkung auf die Absorptive Capacity analysiert werden, die Unternehmen zur Absorption neuen, externen

Wissens nutzen. Dabei konnte u.a. gezeigt werden, dass einige der identifizierten Routinen und Praktiken (z.B. die funktions- oder unternehmensübergreifende Projektarbeit) sich einer klaren Zuordnung zu einzelnen Komponenten der Absorptive Capacity entziehen. Auch hat die fallstudienübergreifende Analyse gezeigt, dass das Verhältnis der Akquisition, Assimilation, Transformation und Exploitation komplexer ist als in der bisherigen Forschung angenommen. Ging die Theorie bisher davon aus, dass die vier Komponenten in einem linearen, prozessualen Verhältnis zueinander stehen, konnte in Kapitel 5.1.5.1 herausgearbeitet werden, dass nicht nur zwischen Assimilation und Transformation wechselseitige Beziehungen bestehen, sondern alle vier Komponenten der Absorptive Capacity wechselseitig miteinander verknüpft sind. Eine weitere über den bisherigen Stand der Forschung hinausgehende Erkenntnis lieferte die Untersuchung auch durch die Berücksichtigung verschiedener Firmenspezifika im Zuge von Fallauswahl, Datenerhebung und -auswertung. Dabei konnte vor allem gezeigt werden, dass weder die Branche, in der die untersuchten Unternehmen beheimatet sind, noch die funktionale Verankerung der Absorptionsbemühungen innerhalb oder außerhalb einer F&E- oder Innovationsabteilung Einfluss auf die beobachtbaren Absorptionsroutinen und -praktiken haben. Die bisherige Fokussierung der Absorptive Capacity Forschung auf den F&E-Bereich und wissensintensive Branchen greift daher nicht nur zu kurz, sondern erscheint weder zweckmäßig noch notwendig. Neues externes Wissen kann überall eintreffen und muss verarbeitet werden.

Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse kann zusammenfassend festgehalten werden, dass mit Hilfe der vorliegenden, fallstudienübergreifenden Analyse detaillierte Einblicke in die Funktionsweise der Absorptive Capacity gewonnen werden konnten. Zwar lagen hinsichtlich der Routinen und Praktiken bereits erste Erkenntnisse vor, eine gesamthafte Betrachtung dieser hatte jedoch bisher nicht stattgefunden. Die vorliegende Arbeit leistet damit einen wichtigen Beitrag zur bestehenden Absorptive Capacity Forschung. Das bisher heterogene Verständnis über die Grundbausteine der Absorptive Capacity, die Absorptionsroutinen und -praktiken, wird durch ein umfassendes und ganzheitliches Bild ergänzt.

5.2 Ermittelte Absorptionsbarrieren (Kategorie 5)

In Kapitel 5.2 erfolgt die Darstellung der mit Hinblick auf die Absorptionsbarrieren als fünfte Oberkategorie des vorgestellten Bezugsrahmens erzielten Ergebnisse. Hierzu werden die bei der fallstudienübergreifenden Analyse identifizierten Absorptionsbarrieren zunächst einzeln vorgestellt, bevor ein Versuch der Systematisierung der Barrieren vorgenommen und identifizierte Zusammenhänge und Abhängigkeiten herausgearbeitet werden.

5.2.1 Vorstellung der ermittelten Absorptionsbarrieren

Im Zuge der Fallstudienenerhebung und -auswertung konnten sieben Barrieren von fallstudienübergreifender Bedeutung identifiziert werden, die die Absorption neuen, externen Wissens erschweren oder sogar verhindern: Autonomie- und Zeitmangel, mangelndes transaktives Wissen, fehlende Integration von Wissensträgern und -elementen, Kommunikationsmängel, Not-invented-here-Syndrom und dysfunktionale, kulturelle Diversität. Im Folgenden sollen die sieben Absorptionsbarrieren einzeln vorgestellt werden. Hierfür werden die Barrieren zunächst definiert, ihre Ursachen und Wirkungen anhand von aus den Fallstudien gewonnenen Beispielen verdeutlicht und erste Hinweise auf potenzielle Gegenmaßnahmen gegeben. Die ausführliche Vorstellung potenzieller Maßnahmen, die geeignet erscheinen, die identifizierten Barrieren zu beseitigen bzw. in ihren Wirkungen zu mildern, ist Bestandteil der in Kapitel 6 vorgetragenen Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen.

5.2.1.1 Autonomie- und Zeitmangel

Autonomie- und Zeitmangel als erste identifizierte Barriere meint den Mangel an für die Absorption neuen, externen Wissens benötigter Zeit und individueller Handlungsspielräume. Bei der Barriere handelt es sich demnach um eine primär auf individueller Ebene auftretende und auf die strukturellen Rahmenbedingungen der Absorption zurückzuführende Barriere. Ihre negativen Auswirkungen entfaltet die Barriere etwa dann, wenn

Veränderungen in der Unternehmensumwelt übersehen oder verpasst werden, weil es den Mitarbeitern an verfügbarer Zeit oder Freiräumen fehlt sich mit Veränderungen ihrer Wissensumwelt aktiv zu beschäftigen. Die für die Erhebung der Fallstudien F und G interviewten Experten formulieren das Problem zum Beispiel so:

„Was noch besser funktionieren könnte, und da kommt wieder der Freiraum, ist, dass die Mitarbeiter Zeit haben sich alle Informationen auch durchzulesen. [...] Generell könnten die MA mehr Freiräume haben, um sich mit neuen Dingen zu beschäftigen, aber da kommen wir auch nur mittel- bis langfristig ran, indem wir uns noch besser aufstellen. [...] Also das ist schon noch so ein Problem.“⁸⁶¹

„Ja, also meine Erfahrung ist, dass gerade, wenn man viel zu tun hat, dann kommt man in der Regel eben nicht dazu noch einen externen Newsletter zu lesen. [...] Dann gibt es 1000 interne Themen, die man noch vorantreibt, die ich gerne 3/4 kürzen würde. Also ich glaube, das ist bei uns sicher ein Problem, dass zu viele Themen parallel gefahren werden und damit natürlich eine Informationsflut herrscht.“⁸⁶²

Von den Fallunternehmen leiden insgesamt sechs der zehn untersuchten Unternehmen unter Autonomie- und Zeitmangel. So verweisen die bei der Erhebung von Fallstudien D und E interviewten Experten beispielweise wiederholt auf die Überlastung der für die permanente Beobachtung der Umwelt und die gezielte Beschaffung externer Informationen verantwortlichen Researcher:

„Zeit zum Suchen haben die Researcher eh nicht. [...] Meist sind die ja total ‚unter Wasser‘.“⁸⁶³

„Naja, was wir immer wieder feststellen, ist, dass die Leute, die dieses Research machen sollen eigentlich gar keine Zeit dafür haben sich wirklich mit neuen Dingen zu beschäftigen. Die sind viel zu überlastet. Die haben ja auch Tagesgeschäft und wenig

⁸⁶¹ Interviewpartnerin 12, 150.

⁸⁶² Interviewpartnerin 10, 205.

⁸⁶³ Interviewpartner 7, 61.

Zeit. Sich da mit wirklich innovativen Themen zu beschäftigen, dafür bleibt bei denen nicht wirklich was übrig. ⁸⁶⁴

Den Zeitmangel der Researcher führen die Experten vor allem auf einen akuten, **quantitativen Mangel** an verfügbaren Mitarbeitern sowohl in Deutschland als auch weltweit zurück:

„Wir hatten früher auch in Deutschland in der Spitze über 100 Leute. (...) Heute haben wir 80 Leute und das Geschäft ist dreimal so groß und deswegen ist die [Research Abteilung] heute auch so lieferfähig, wie sie heute ist, also nicht ausreichend lieferfähig. Das liegt nicht an der Qualität der Leute, sondern das liegt an der Menge.“

„Das hat damit zu tun, dass wir halt anschließend immer im Grunde konstant nach der Globalisierung mit 200 Leuten rumgelaufen sind, da hast du einfach keine Kapazitäten, völlig understaffed, und dann ist es schwierig solche Dinge wie globale Research-Prozesse und sowas einzuführen.“ ⁸⁶⁵

Auch in Unternehmen H klagen die Interviewpartner über einen Mangel an für die Akquisition neuen, externen Wissens benötigter Zeit:

„Zu Abendveranstaltungen gehen, Netzwerken, wie auch immer oder zu irgendwelchen Ganztagesseminaren, Fachzeitschriften lesen, [...] durch die Arbeitsverdichtung, den Stress den man hat. Man nimmt sich eben diese Zeit kaum.“ ⁸⁶⁶

„Das Kerngeschäft, das wir haben, das fordert so viel ab, dass es immer darum geht: der Alltag! Der Alltag muss funktionieren, sodass relativ wenig Zeit oder Räume da sind wirklich zu forschen oder zu gucken, wo gibt es noch etwas Neues.“ ⁸⁶⁷

Im Gegensatz zu Unternehmen D wird hier jedoch nicht die Anzahl der zur Verfügung stehenden Humanressourcen als Grund für den Zeitmangel angeführt, sondern die mangelnde Ausstattung des Unternehmens mit Mitarbeitern, die über für die Absorption

⁸⁶⁴ Interviewpartner 16, 234.

⁸⁶⁵ Interviewpartner 5, 187.

⁸⁶⁶ Interviewpartner 18, 223.

⁸⁶⁷ Interviewpartnerin 2, 49.

benötigte Qualifikationen wie einen entsprechenden akademischen Hintergrund oder spezifisches Fachwissen verfügen (**qualitativer Mangel**):

„Die Fachkräfte dafür fehlen.“⁸⁶⁸

„Also ich habe gar keine Mannschaft dafür. Also Finanz- und Rechnungswesen, das mache ich mit einem Akademiker. Also in Vergleich zu anderen Bereichen eine dramatisch, dramatisch mäßige Aufstellung.“⁸⁶⁹

Der beschriebene Personalmangel auf Ebene der Fachangestellten hat zur Folge, dass eine Vielzahl der mit der Absorption neuen, externen Wissen verbundenen Aufgaben (z.B. die Analyse und Verarbeitung des Wissens) von den Führungskräften selbst übernommen werden müssen, während diese in anderen Fallunternehmen an Mitarbeiter unterer Hierarchieebenen delegiert würden:

„Naja, die größten Probleme aus meiner Sicht waren, für mich jetzt zu mindestens, dass alle wesentlichen Themen von mir kommen mussten. Dass ich gerade in der Anfangszeit fast Chefentwickler war. Und das ist natürlich eine schwierige Situation.“⁸⁷⁰

„Viel mache ich selber. Einen hohen Anteil mache ich selber. Es gibt sicherlich einzelne Mitarbeiter, die sich da auch orientieren, aber nicht in diesem hohen Maße. Und es gibt an mich als Führungskraft hier auch die Erwartung, dass ich das auch ein Stück weit treibe und strategisch abdecke.“⁸⁷¹

Ein weiterer, unter anderem in Fallunternehmen H identifizierter Treiber zunehmenden Zeitmangels liegt in der stetig zunehmenden Menge intern und extern verfügbarer Informationen in Form von Emails, Newslettern, Intranet- oder Internetinhalten. Mit zunehmender Anzahl verfügbarer Informationen steigt die Gefahr, dass es zu Reizüberflutungen und daraus resultierender Unschärfe oder sogar der Verweigerung bei der Aufnahme zusätzlicher Informationen kommt. Ein Phänomen, das in der Theorie unter dem Terminus „**Informationsüberflutung**“ als Kehrseite der Informations- und Wis-

⁸⁶⁸ Interviewpartner 3, 295.

⁸⁶⁹ Interviewpartner 3, 1/3.

⁸⁷⁰ Interviewpartner 3, 81.

⁸⁷¹ Interviewpartner 18, 91.

sengesellschaft diskutiert wird.⁸⁷² Hinweise auf durch Informationsüberflutung ausgelösten Zeitmangel lassen sich z.B. in folgenden Zitaten finden, in denen der Interviewpartner beschreibt, dass ein Teil seiner täglichen Arbeit und der seiner Angestellten darin besteht, sich zeitaufwendig durch große Mengen an Emails und Newsletter zu kämpfen, aus denen die für sie wirklich relevanten Informationen erst mühsam herausgesucht werden müssen:

„Ich sehe ja wie viele Informationen jeden Tag auf mich einprasseln, das geht ja allen anderen auch so: Bekanntmachungen, Vorstandsverfügungen, keine Ahnung. Geht nicht mehr!“⁸⁷³

„Es gibt halt andere, die sagen, sie müssen halt alles durchlesen. Aber je mehr die bekommen, desto mehr Zeit brauchen die und sitzen den ganzen Tag und lesen eigentlich nur und haben keinen praktischen Handschlag gemacht. Und eigentlich, wenn man mal ehrlich ist, wäre nur ein Hundertstel der ganzen Informationen relevant für ihren Job.“⁸⁷⁴

„Bei uns die Rechner, die platzen ja alle weg. Und eigentlich beschäftigt sich kaum einer damit, wo lege ich die ganzen Sachen ab, was mache ich damit.“⁸⁷⁵

Auch in Fallunternehmen A konnten Zeit- und Autonomiemangel als eine wesentliche Absorptionsbarriere identifiziert werden. So bemängelt eine Interviewpartnerin wiederholt, dass es den Innovationsunterstützern an der für ihre aktive Mitarbeit während Anreicherungs- und Lösungsphase benötigter Zeit fehlt, weswegen es immer wieder zu Verzögerungen bei der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit kommt:

„Die Leute bei uns arbeiten wahnsinnig viel. Das ist wahrscheinlich nicht nur bei uns so, aber ich bin immer erstaunt, wie lange die Leute arbeiten, wie viele Projekte sie betreuen, wie viel sie zu tun haben. Das heißt, dass wenn ich eine Email an jemanden schicke und sage: ‚Kannst du mir bitte helfen?‘, dann kann es Wochen dauern bis ich

⁸⁷² Vgl. Breen (1997); Huber (1991).

⁸⁷³ Interviewpartner 18, 231.

⁸⁷⁴ Interviewpartner 18, 235.

⁸⁷⁵ Interviewpartner 3, 271.

irgendein Feedback bekomme. Das war schwierig, weil für mich war es natürlich wichtig, dass ich die Infos sobald wie möglich bekomme und das kam dann nicht. ⁸⁷⁶

In einem Fall führte der Zeit- und Autonomiemangel eines einzelnen Mitarbeiters sogar dazu, dass ein vielversprechendes Innovationsprojekt kurzfristig abgebrochen werden musste, weil der für die Umsetzung verantwortliche Mitarbeiter in eine andere Abteilung versetzt wurde, dessen Chef ihm die weitere Mitarbeit an dem Projekt untersagte:

„Die Person in der Firma, die sich damit gut auskannte, die hat ihre Stelle verloren, er ist immer noch hier, aber er durfte das Projekt nicht weitermachen. Und ohne jemanden in der Firma, der sich damit auskennt und der das Produkt dann auch innerhalb der Firma entwickelt, das ging nicht. ⁸⁷⁷

Zusammenfassend konnten in den Fallunternehmen A, D, E, F, G und H Hinweise auf die Absorption neuen, externen Wissens erschwerenden Zeit- und Autonomiemangel identifiziert werden. Darüber hinaus wird die Barriere auch in der Theorie bereits diskutiert. So wurden im Rahmen des Literaturreviews zwei Studien identifiziert, bei denen „Zeitknappheit“ als Haupthindernis beim Wissenstransfer genannt wird.⁸⁷⁸ Hopf (2009) weist zudem darauf hin, dass Zeitmangel häufig auch nur ein vorgeschobener Grund sein kann, der verdecken soll, dass Maßnahmen des Wissensmanagement von Führungskräften oder Mitarbeitern für nicht wichtig genug erachtet werden, weshalb das Management seinen Mitarbeitern den dafür benötigten Freiraum versagt bzw. sich die Mitarbeiter die dafür notwendige Zeit nicht nehmen wollen.⁸⁷⁹ Zumindest in Fallstudie H liegt die Vermutung nah, dass Zeitmangel nur teilweise geeignet ist zu erklären, weshalb die Akquisition neuen, externen Wissens regelmäßig unterbleibt. So räumt ein Interviewpartner auf die Frage nach dem generellen Stellenwert externen Wissens im Unternehmen ein:

⁸⁷⁶ Interviewpartnerin 8, 81.

⁸⁷⁷ Interviewpartnerin 8, 115.

⁸⁷⁸ Vgl. Bullinger et al. (1997); Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation (2000).

⁸⁷⁹ Vgl. Hopf (2009), S. 17.

„Ich glaube, dass es (externes Wissen) zu wenig wichtig genommen wird, weil der Alltag davon bestimmt ist, den Betrieb am Laufen zu halten.“⁸⁸⁰

Die Erhebung der Fallstudien B, C, J und I lieferte hingegen keine Erkenntnisse hinsichtlich des Auftretens der Barriere. Die Gründe dafür, dass Zeit- und Autonomiemangel hier nur eine begrenzte oder keine Rolle bei der Absorption spielen, sind dabei unterschiedlicher Natur. Dennoch lassen sich einige Routinen und Praktiken identifizieren, die geeignet erscheinen den Zeit- und Autonomiemangel an der Absorption beteiligter Mitarbeiter zu senken und so die Chancen auf eine erfolgreiche Absorption nachhaltig zu erhöhen. Zu nennen ist hier allen voran der von verschiedenen Unternehmen praktizierte Einsatz formeller Gatekeeper und neutraler Koordinatoren, die bestimmte mit der Absorption verbundene Aufgaben wie das Beobachten der Umwelt auf Veränderungen übernehmen.⁸⁸¹

5.2.1.2 Mangelndes, transaktives Wissen

Transaktives Wissen kann vereinfachend als eine Art Meta-Wissen über die konkreten Wissens- und Aufgabengebiete anderer im Unternehmen oder bei externen Partnern beschäftigter Mitarbeiter und die von ihnen verfolgten Projekte gedacht werden.⁸⁸² Während es aufgrund entstehender Redundanzen unökonomisch wäre, verfügten alle Mitarbeiter eines Unternehmens über die gleichen konkreten Wissensinhalte, d.h. identisches Objektwissen, ist geteiltes, transaktives Wissen die Voraussetzung dafür, die innerhalb einer Organisation oder Partnerschaft vorhandenen Ressourcen und ungeteiltes Wissen effizient zu nutzen. Gerade in Situationen, in denen innovatives Handeln erforderlich ist, ermöglicht transaktives Wissen den Mitarbeitern die Identifikation von Ansprechpartnern mit relevanten Wissensbeständen und den Zugriff auf deren Kompetenzen, ohne dass diese selbst erworben werden müssen.⁸⁸³ Transaktives Wissen wird daher

⁸⁸⁰ Interviewpartner 18, 49.

⁸⁸¹ Siehe hierzu auch Kapitel 6.2.1.

⁸⁸² Vgl. Becker et al. (2006); Brauner (2006).

⁸⁸³ Vgl. Becker et al. (2006), S. 217.

als eine Quelle zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen gesehen.⁸⁸⁴ Fehlt es den an der Absorption beteiligten Mitarbeitern hingegen an transaktivem Wissen, bleiben vor allem die folgenden Fragen unbeantwortet:

- Gibt es für die Analyse und Verarbeitung extern akquirierten Wissens innerhalb des Unternehmens relevantes Know-how und Experten?
- Ist eine ähnliche Innovationsidee bereits von anderen Abteilungen des Unternehmens aufgegriffen und ein ähnliches Projekt initiiert worden?

Hinweise darauf, dass mangelndes, transaktives Wissen dazu führt, dass **Experten unerkannt bleiben**, finden sich unter anderem in den Fallunternehmen A und J. So beschreiben die für die Datenerhebung interviewten Experten wiederholt, dass es innerhalb ihrer Unternehmen regelmäßig zu Problemen bei der Identifikation geeigneter Ansprechpartner kommt, die bei der Analyse und Anreicherung extern akquirierten Wissens behilflich sein können:

„Die Mitarbeiter haben gute Ideen, wissen aber nicht, an wen sie sich damit wenden sollen. Da sind die Mitarbeiter einfach überfordert dann. Da gibt es gute Vernetzer, die können das, die machen das, aber viele scheitern.“⁸⁸⁵

„Wir haben ja einen Menge an Kenntnissen in der Firma, weil wir halt so groß sind, und es passiert sehr oft, dass wir überhaupt nichts davon wissen.“⁸⁸⁶

„Aber zu wissen, wer innerhalb der Firma was macht, unheimlich schwierig.“⁸⁸⁷

„Wenn man so groß ist, ist es sehr schwierig zu wissen, wer macht was innerhalb der Firma, wer könnte Input beitragen und dann diese Leute zusammen zu bringen.“⁸⁸⁸

Neben den beschriebenen Schwierigkeiten interne Wissensträger zu identifizieren, wirkt sich mangelndes, transaktives Wissen immer dann negativ auf die Absorptive Capacity

⁸⁸⁴ Vgl. Becker et al. (2006). In Anlehnung an den „knowledge based view“ schlagen die Autoren die Erweiterung zum „transaktive knowledge based view“ vor.

⁸⁸⁵ Interviewpartner 13, 203.

⁸⁸⁶ Interviewpartnerin 8, 29.

⁸⁸⁷ Interviewpartnerin 8, 147.

⁸⁸⁸ Interviewpartnerin 8, 39.

der Fallunternehmen aus, wenn es den Mitarbeitern an einem **Überblick über die im Unternehmen aktuell oder in der Vergangenheit bereits aufgegriffenen Innovationsideen und -projekte fehlt**. In der Vergangenheit hat dies etwa dazu geführt, dass innerhalb der Innovationsabteilung Ideen aufgegriffen, diskutiert und bereits längere Zeit bearbeitet wurden, bevor festgestellt wurde, dass ein ähnliches Projekt bereits von einer anderen Abteilung vorangetrieben wird. Die Interviewpartnerin formuliert dies so:

„Es ist durchaus möglich, dass man selber ein Projekt anfängt und man erfährt dann Monate danach, dass jemand anderes in einer anderen Abteilung das gleiche macht nur mit einem anderen Ansatz. Und das ist natürlich blöd, denn man könnte die Kräfte ja zusammenbringen und dann wesentlich effizienter arbeiten. Das war frustrierend.“⁸⁸⁹

„Ich meine, ich kann irgendwo im Intranet gucken, wer ist für welches Produkt verantwortlich, aber zu wissen, wer arbeitet an welchem Projekt, da habe ich bis jetzt noch kein System gefunden, da muss ich rumfragen.“⁸⁹⁰

Auch in Unternehmen I klagen die Interviewpartner über mangelndes transaktives Wissen hinsichtlich der aktuell im Unternehmen verfolgten Projekte und die auf verschiedene Standorte des Unternehmens verteilten Ansprechpartner und Experten:

„Es wäre allein schon hilfreich, wenn wir irgendwie mal wüssten, welche Projekte überhaupt im Unternehmen so laufen und verfolgt werden.“⁸⁹¹

„Wenn sie das Ganze jetzt wirklich weltweit sehen, also über die verschiedenen Landesorganisationen, dann ist das noch intransparenter, weil teilweise, also teilweise kennen wir auch die Kollegen, die sich mit Markt- und Wettbewerbsanalysen beschäftigen. Da gibt es auch eine Struktur vom Board, wo sie im Grunde immer einen Kasten Management Director haben und in der Regel sind die Market Intelligence Leute dem auch zugeordnet, aber theoretisch gibt es da auch alle möglichen Spielarten. Also wie gesagt, dann wird es auch immer intransparenter. [...] Und wie gesagt, selbst hier am Standort: Man hat eine grobe Vorstellung von dem was einzelne Funktionsbereiche machen, aber wie gesagt allein schon was an Projekten hier zentral läuft: Die großen kennt jeder, da

⁸⁸⁹ Interviewpartnerin 8, 79.

⁸⁹⁰ Interviewpartnerin 8, 147.

⁸⁹¹ Interviewpartner 15, 297.

wird auch permanent drüber gesprochen, aber es gibt noch so viele kleinere Projekte.“⁸⁹²

Einer der Interviewpartner weist zudem darauf hin, dass mangelndes, transaktives Wissen oftmals damit begründet werden kann, dass erst seit kurzer Zeit im Unternehmen angestellte Mitarbeiter mit der Bearbeitung von Projekten betraut werden:

„Es gibt natürlich sehr viele Projekte in so einem Unternehmen, in der Organisation, und teilweise ist ja auch immer die Frage, wie neu sind die Mitarbeiter, die mit so einem Projekt betraut werden. Wissen die überhaupt, an welchen Stellen im Unternehmen welches Wissen oder welche Expertise vorhanden ist? Das ist sicherlich schwierig.“⁸⁹³

Zur ineffizienten Nutzung intern verfügbarerer Ressourcen aufgrund mangelnden, transaktiven Wissens kommt es auch innerhalb des Unternehmens D. Ein Interviewpartner führt seine Schwierigkeiten bei der Nutzung des innerhalb der Research Abteilung vorhandenen Wissens unter anderem darauf zurück, dass er keinen Überblick über die Funktionen, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche der Abteilung hat:

„Naja, das fängt damit an, dass man oft überhaupt nicht weiß, was haben die in der [Research Abteilung] schon alles, was können die und wofür sind sie zuständig. Ich meine ich weiß überhaupt nicht, was die normalerweise machen sollten und was ich, das ist so zufällig.“⁸⁹⁴

Zu Problemen bei der Identifikation interner Ansprechpartner kommt es zudem aufgrund der Größe des Unternehmens und der Verteilung seiner Mitarbeiter über viele, verschiedene, internationale Standorte, die dazu führen, dass der einzelne Mitarbeiter den Überblick über Wissensgebiete, -inhalte und Aufgaben der anderen Mitarbeiter verliert, wie die Interviewpartner an Beispielen verdeutlichen:

⁸⁹² Interviewpartnerin 9, 319.

⁸⁹³ Interviewpartner 15, 12/141

⁸⁹⁴ Interviewpartner 7, 211.

„Von der Qualität unserer Experten, die überall sitzen, da kann man schon als Consultant profitieren. Aber welcher Berater in Deutschland weiß, dass XYZ die Beste ist in Change Management, die wir haben? Keiner, keiner.“⁸⁹⁵

„Mit der [Research Abteilung] das ist immer schwierig, [...] wer da der Experte sein könnte, der die Daten auf der Platte hat. Das weiß man ja meist nicht oder zu mindestens nicht, wenn man neu ist und noch nie was in dem Feld gemacht hat. Das gleiche bei den Experten. Such mal die Experten für Transaction Banking, da findest du vielleicht [Name einer Person] und sonst keinen. Klar gibt es da weltweit noch andere, aber die findest du nicht.“⁸⁹⁶

Neben den bereits erwähnten Problemen bei den Unternehmen A, D, I und J hat die Fallstudienanalyse gezeigt, dass es auch bei den in den Unternehmen C und H zur suboptimalen Nutzung zur Verfügung stehender Ressourcen aufgrund fehlenden, transaktiven Wissens kommt. In den Fallstudien B, E, F und G konnten hingegen Hinweise auf mangelndes, transaktives Wissen gefunden werden. Ein Grund hierfür kann unter anderem in der Herausbildung starker unternehmensinterner Netzwerke innerhalb dieser Unternehmen gesehen werden.⁸⁹⁷

5.2.1.3 Fehlende Integration von Wissensträgern und -elementen

Eine mögliche Folge mangelnden, transaktiven Wissens ist der fehlende Einbezug von Experten in die mit der Absorption verbundenen Analyse- oder Entscheidungsprozesse. Aber auch Autonomie- und Zeitmangel, die in dem folgenden Abschnitt beschriebenen Kommunikationsmängel sowie eine Reihe kultureller Faktoren können dazu führen, dass es Unternehmen nicht gelingt interne und externe Wissensträger oder -elemente in den Absorptionsprozess zu integrieren. Die mangelnde oder fehlende Integration von Experten und/oder konkreter Wissensinhalte (z.B. Daten, bereits gemachte Erfahrungen) ist die dritte bei der fallstudienübergreifenden Analyse identifizierte Absorptionsbarriere. Negative Auswirkungen auf die Absorptive Capacity der Unternehmen entfaltet der

⁸⁹⁵ Interviewpartner 5, 207.

⁸⁹⁶ Interviewpartner 7, 89.

⁸⁹⁷ Siehe hierzu auch Kapitel 6.2.2.

fehlende Einbezug von Wissensträgern oder -elementen vor allem dann, wenn die fehlende Integration dazu führt, dass für die erfolgreiche Assimilation, Transformation oder Exploitation neuen, externen Wissens zur Verfügung stehende Wissensressourcen nicht genutzt werden.

Innerhalb der erhobenen Fallstudien lassen sich eine Vielzahl von Hinweisen dafür finden, dass die Integration von Wissensträgern und -elementen in den Absorptionsprozess eine zentrale Herausforderung ist. Gelingt die Integration nicht, kann dies zum Beispiel das Treffen sub-optimaler Entscheidungen im Zuge der Selektion von weiterzuverfolgenden Ideen zur Folge haben, wie sich am Beispiel der Unternehmen A und B zeigen lässt. So kommt es aufgrund des **fehlenden Einbezugs von Wissens- und Entscheidungsträgern in den Selektionsprozess** in Unternehmen A regelmäßig dazu, dass die Innovationsmanager und -unterstützer Innovationsideen verfolgen, die auch nach Durchlaufen des im Rahmen der Fallstudie ausführlich beschriebenen Stage-Gate-Prozesses keine Unterstützung durch das Top-Management erfahren. Anstatt die im Gate-2-Meeting über den Rollout entscheidenden Mitglieder des Project Management Council bereits frühzeitig über die verfolgten Ideen zu informieren, werden Innovationsideen zunächst innerhalb des Innovationsnetzwerkes selektiert und in informellen Projektstrukturen bearbeitet. Erst mit Erreichen des Gate-2-Meetings wird das höchste Steuerungsgremium des Unternehmens, das Project Management Council, über die erdachten Innovationen informiert. Zu spät, wie die Erfahrungen der befragten Mitarbeiter zeigen. Zwar erfüllten die vorgeschlagenen Innovationen meist die für das Passieren des zweiten Stage-Gates notwendigen Wirtschaftlichkeitskriterien, die Freigabe der für den Rollout notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen wurde ihnen trotzdem verwehrt. Die Innovationen, so die Meinung des Top-Managements, seien zu risikoreich und nicht nah genug am Kerngeschäft des Unternehmens. Allesamt Gründe, die bereits in einem der vorherigen Stage-Gate-Meetings zu dem Abbruch der Projekte geführt hätten, wären die Top-Manager rechtzeitig in die Selektionsentscheidung eingebunden worden. Dies sieht der Stage-Gate-Prozess des Unternehmens jedoch nicht vor. Stattdessen sind die ersten zwei Stage-Gate-Meetings ausschließlich mit Mitarbeitern besetzt, die ein Interesse an der Umsetzung der vorgeschlagenen Innovationen haben, weshalb sie überhaupt erst an den Meetings teilnehmen. Die Interviewpartnerin be-

schreibt die **Dominanz einzelner Wissensträger** und das damit verbundene Treffen sub-optimaler Entscheidungen so:

„Aber man kann sich auch gut vorstellen, dass wenn man diese Entscheidung nur mit 10 Leuten trifft, dann ist die Entscheidung natürlich davon abhängig, wer zum Meeting gekommen ist.“⁸⁹⁸

Neben der Selektion kann es auch bei der Assimilation und Transformation zu mangelnder Integration interner Wissensträger kommen. Schwierigkeiten bereitet den Unternehmen hierbei vor allem der Einbezug von anderen Funktionen oder Standorten angehörenden Mitarbeitern. Über ersteres, **Probleme bei der funktionsübergreifenden Integration von Wissensträgern**, berichten unter anderem die in den Fallunternehmen B und G interviewten Experten. In beiden Unternehmen führt die dezentrale Aufstellung und Steuerung der Unternehmen dazu, dass bereichsübergreifende Opportunitäten ungenutzt bleiben, weil die Mitarbeiter der unterschiedlichen Einheiten nicht dazu bereit sind gemeinsame Innovationsprojekte zu verfolgen. Dieses unter anderem auf die funktionale Organisation des Unternehmens zurückzuführende Problem formuliert einer der Experten so:

„Was noch ein strukturelles Problem ist, ist die Steuerung des Unternehmens in diesen funktionalen Einheiten. [...] Also es gibt ja durchaus Geschäftsmodelle, wo Wärme und Strom und sonst irgendwas noch betroffen ist, dass das zunehmend schwieriger wird, weil die natürlich alle immer mehr Scheuklappen auf haben. Was ich den Leuten gar nicht anlasten will, weil die Leute natürlich auch durch ihre Zielvorgaben so gedrückt werden: ‚Du optimierst dein Geschäft und guckst nicht rechts und nicht links.‘ Also diese Cross-Border Innovationen, die sind deutlich schwieriger geworden.“⁸⁹⁹

Das Zitat bestätigt zudem die von Van den Bosch et al. (1999) theoretisch hergeleitete Einsicht, dass aus der funktionalen Organisation Probleme bei der funktionsübergrei-

⁸⁹⁸ Interviewpartnerin 8, 55.

⁸⁹⁹ Interviewpartner 14, 195.

fenden Integration von Wissensträgern erwachsen, weshalb sie negative Wirkungen auf Flexibilität der Absorption nach sich ziehen kann.⁹⁰⁰

Eine weitere bei der Absorption neuen, externen Wissens regelmäßig auftretende Herausforderung ist die **standortübergreifende Integration** von Mitarbeitern.⁹⁰¹ Sind die für die erfolgreiche Absorption neuen, externen Wissens benötigten Mitarbeiter über verschiedene Standorte im In- und Ausland verteilt, erfordert die Integration aller Wissensträger in den Absorptionsprozess eine besonders stark ausgeprägte Koordinationsfähigkeit. Einer der Interviewpartner formuliert dieses Problem kurz und bündig so:

„Es nicht immer einfach ist, eine US-Site zu haben und diese zu integrieren.“⁹⁰²

Misslingt die Integration des über verschiedene Standorte gestreuten Wissens, geht für den Absorptionsprozess wichtiges Wissen verloren. Zudem steigt die Gefahr, dass die an den Standorten ansässigen Mitarbeiter unabhängig voneinander an Innovationen arbeiten und es zu Parallelarbeit oder der Entwicklung von „Insellösungen“ kommt. Letzteres beschreibt ein Interviewpartner aus Unternehmen I wie folgt:

„Wir haben Länder, die sehr innovativ sind. Die Frage ist halt immer, wenn man zu innovativ ist, dann droht man natürlich auch sich zu verzetteln oder so Insellösungen zu haben. Das ist glaube ich immer der Trade-off zu sagen, was bringt es dem Gesamtunternehmen, was bringt das Gesamtunternehmen voran und was ist eine Partillösung.“⁹⁰³

Zu einer Absorptionsbarriere wird die fehlende Integration von Wissensträgern auch dann, wenn es Unternehmen nicht gelingt, die von der Nutzung der Innovation betroffenen Bereiche und Mitarbeiter rechtzeitig in den Innovationsprozess einzubinden. Typische Konsequenzen des **fehlenden Einbezugs operativ Betroffener** sind das „Vorbeientwickeln“ von Innovationen an den Bedürfnissen und Erfordernissen des operativen Geschäfts sowie eine abwehrende Grundhaltung der Mitarbeiter als Folge des Gefühls

⁹⁰⁰ Vgl. Bosch (2003), S. 555.

⁹⁰¹ Über Probleme bei der Integration der an anderen Standorten der Unternehmen verteilten Mitarbeiter berichten die den Unternehmen B, C, D und I angehörenden Experten.

⁹⁰² Interviewpartner 6, 193.

⁹⁰³ Interviewpartner15, 227.

bei der Erstellung von Innovationen übergangen worden zu sein. Hierzu kommt es regelmäßig dann, wenn Innovationsvorhaben von den Zentralabteilungen der Unternehmen ohne ausreichend Einbindung der operativen Bereiche vorangetrieben werden. Beispielfür hierfür ist der von einem Interviewpartner des Unternehmens C als gescheitert beschriebene Versuch, eine speziell für die Identifikation und Entwicklung neuer Wachstumsmärkte zuständige GmbH mit eigenem Standort zu gründen. Zwar konnten in der GmbH regelmäßig externes Wissen aufgegriffen und für die Produktentwicklung nutzbar gemacht werden, die erfolgreiche Übergabe in das operative Geschäft gelang jedoch nie, da die ohne Einbindung der Geschäftsbereiche entstandenen Ideen nicht deren Anforderungen entsprachen und daher keine Abnehmer fanden. Um diese Problem zu beheben, wurde die Einheit kürzlich wieder stärker in den Konzern integriert, wie der Interviewpartner erklärt:

„Da war im Prinzip schon die Idee so etwas [die Identifikation neuer Wachstumfelder] zu tun, aber das Problem ist immer, dafür braucht man auch einen Abnehmer. Und wenn die Idee jetzt vielleicht nicht ganz so passend ist, dann finden die Leute keinen Abnehmer und darum haben wir das jetzt anders organisiert.“⁹⁰⁴

Auch durch die Innovationsabteilung des Unternehmens B werden immer wieder Lösungen an den Bedürfnissen der operativen Bereiche vorbeientwickelt, weshalb es zu Problemen bei deren Übergabe kommt. Der Interviewpartner formuliert dies unter anderem so:

„Das größte Problem, das wir haben ist eigentlich die Übergabe an das operative Geschäft. Alles, was da nicht reinpasst, da sagen die erst einmal: ‚Nö.‘ Also mal ein Beispiel, [...] wir haben da jetzt ein Produkt ausgerollt [...] und die Prognose ist, dass wir vielleicht – wenn wir froh sind und alles super läuft – dass wir dann bis Ende des Jahres so tausend [Produkte] davon an den Markt bringen. [...] Und dann sagen die aus den operativen Einheiten: ‚Wenn du nicht mindestens 50.000 Kunden hast, dann brauchst du

⁹⁰⁴ Interviewpartner 6, 177.

gar nicht ankommen.‘ Da passt es einfach nicht, weil denen ihre Prozesse sind nicht darauf passend, was wir entwickelt haben.‘⁹⁰⁵

Die in den Unternehmen B und C beobachteten Probleme decken sich mit den Beobachtungen von Galbraith und Merrill (1991) wonach mit der Zentralisierung von F&E-Entscheidungen in Zentralbereichen negative Konsequenzen in Bezug auf Umfang und Qualität der hervorgebrachten Innovationen verbunden sein können.⁹⁰⁶

Eine weitere Ausprägung der Absorptionsbarriere ist die von vielen Interviewpartnern beschriebene **fehlende Integration intern vorhandener Wissensinhalte** in den Absorptionsprozess. Ein typisches Beispiel hierfür ist die vom Interviewpartner des Unternehmens C beschriebene fehlende Berücksichtigung in der Vergangenheit gemachter Projekterfahrungen durch die Mitarbeiter bei dem Auflegen neuer Projekte:

„Da passieren oft Sachen, die ich total spannend finde: Da fangen Leute ein Projekt an und versuchen das und das zu machen und dann sage ich: ‚Das haben wir doch mal vor 15 Jahren gemacht. Wisst ihr das nicht?‘ Und dann sagen die: ‚Nee, das habe ich nie gehört.‘ Dann sage ich: ‚Na guckt mal.‘ Das geht verloren.‘⁹⁰⁷

Die fehlende Integration von Wissensinhalten in den Absorptionsprozess lässt sich in den Fallunternehmen hierbei meist darauf zurückführen, dass innerhalb der Unternehmen keine geeigneten Systeme zur Organisation von Wissen existieren oder diese von den Mitarbeitern nicht ausreichend genutzt werden. So beschreiben die für die Erhebung der Fallstudien D und I interviewten Experten wiederholt ihre Probleme, aus dem vorhandenen Wissensmanagement-System für die Projektbearbeitung relevante Inhalte zu extrahieren:

„Unser Wissenssystem ist 15 Jahre alt, das ist Custom-Code, das siehst du auch. Also bei der Technologie - man muss ja nicht immer in der Vorfront sein - aber bei Technologie sind wir einfach hinterher.‘⁹⁰⁸

⁹⁰⁵ Interviewpartner 14, 195.

⁹⁰⁶ Vgl. Galbraith und Merrill (1991).

⁹⁰⁷ Interviewpartner 6, 89.

⁹⁰⁸ Interviewpartner 5, 175.

„Ich meine, es kann halt nicht so schwer sein im Knowledge Management relevante Präsentationen zu finden.“⁹⁰⁹

„Wir stecken immer wieder Top-Management-Zeit in Dinge, die kriegt man bei unseren Wettbewerbern auf Knopfdruck.“⁹¹⁰

„Also es gibt nicht so eine Art Knowledge Management. [...] Also wir haben eine Art Suchfunktion im Intranet, aber es ist nicht so systematisch, wie ich das kenne, dass man das verschlagwortet, verknüpft mit Personen, mit Projekterfahrungen, mit Dokumenten. Das gibt es leider nicht.“⁹¹¹

Auch Unternehmen H verfügt nicht über zufriedenstellende Tools und Prozesse, die eine hinreichende Dokumentation des vorhandenen Wissens erlauben. Ein einheitliches Wissensmanagement-System, in dem Wissen gespeichert und anschließend durch Mitarbeiter gesucht werden kann, fehlt ebenso wie die regelmäßige Aufbereitung bei der Absorption gemachter Erfahrungen und Fehler („Lessons Learned“). In Folge der mangelnden Organisation misslingt es dem Unternehmen regelmäßig gemachte Erfahrungen und gesammeltes Wissen wieder aufzufinden und in neue Projekte zu integrieren. Beispielhaft dafür beschreibt ein Interviewpartner seine täglichen Schwierigkeiten alte Protokolle zu finden:

„Bei uns die Rechner, die platzen ja alle weg. Und eigentlich beschäftigt sich ja kaum jemand mal damit, ähm, wo lege ich die ganzen Sachen ab, was mache ich damit. [...] Dann sind wir bei über 1000 Ordnern [im IT-System]. Da findet man nichts mehr, das kann man knicken, da muss man anders rangehen, weil man findet nichts mehr.“⁹¹²

Probleme bei der Integration von Wissensträgern und -elementen in den Absorptionsprozess konnten nicht nur in den Unternehmen A, B, C, D, G, H, I und J identifiziert werden⁹¹³, sondern werden auch in der Wissenschaft diskutiert. So verweist bereits Wilensky (1967) auf mit der Zentralisierung von Organisationsstrukturen einhergehende

⁹⁰⁹ Interviewpartner 7, 207.

⁹¹⁰ Interviewpartner 5, 179.

⁹¹¹ Interviewpartnerin 9, 293.

⁹¹² Interviewpartner 3, 271.

⁹¹³ Keine Hinweise auf Schwierigkeiten bei der Integration lieferten hingegen die Fallstudien E und F.

Probleme bei der Informationsverarbeitung. Dougherty (1994) hingegen beschreibt verschiedene Gründe, warum Innovatoren die Integration von Wissensträgern und -elementen im Zuge des Produktentwicklungsprozesses regelmäßig misslingt. Auch Zahra und George (2002) und Todorova und Durisin (2007) verweisen implizit auf die Gefahren fehlender Integration, indem sie postulieren, dass Unterschiede in der Absorptive Capacity zweier Unternehmen unter anderem durch das Vorhandensein bzw. Fehlen formeller oder informeller „social integration mechanisms“ erklärt werden können. In diesem Zusammenhang empfehlen Zahra und George auch den in Kapitel 5.1.4.3 beschriebenen Einsatz neutraler Koordinatoren als Möglichkeit dem Problem mangelnder Integration zu begegnen.⁹¹⁴

5.2.1.4 Kommunikationsmängel

Die vierte in der fallstudienübergreifenden Analyse identifizierte Absorptionsbarriere sind Kommunikationsmängel, die dazu führen, dass der Kommunikationsfluss zwischen an der Absorption beteiligten Parteien gestört wird oder sogar komplett versiegt. Erste Hinweise auf den Umgang mit Wissen erschwerende Kommunikationsmängel konnten bereits bei der Erarbeitung des Kategoriensystems aus der Theorie gewonnen werden, wo sie als im Zuge von F&E- und Wissensmanagementprozessen zu überbrückende Barrieren genannt werden.⁹¹⁵ Die fallstudienübergreifende Analyse ergab, dass sich insbesondere vier der in der Theorie diskutierten Kommunikationsmängel auch auf die Absorptive Capacity der Fallunternehmen negativ auszuwirken scheinen: Informationsfilter, Verzerrungen durch Kommunikationsmittler, Cassandra-Effekt und Wissen-ist-Macht-Denken. In der fallstudienübergreifenden Analyse wurden diese vier Phänomene unter den Oberbegriff Kommunikationsmängel als eine von sieben Absorptionsbarrieren subsumiert. Im Folgenden sollen die vier Phänomene einzeln vorgestellt und mit Beispielen aus den Fallstudien hinterlegt werden.

⁹¹⁴ Siehe auch Kapitel 6.2 für weitere Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen

⁹¹⁵ Vgl. Bullinger et al. (1998); Bürgel und Zeller (1998); Schüppel (1996). Von den untersuchten Fällen ließen sich bei A, B, C, D, F und H Hinweise auf Kommunikationsmängel finden.

Erstes unter den Oberbegriff Kommunikationsmängel subsumiertes Phänomen ist die auf organisatorische Distanz als Folge hierarchische Strukturierung oder funktionale Differenzierung zurückzuführende **fehlende oder fehlerhafte vertikale, horizontale oder laterale Weitergabe von Informationen**. Eine Barriere, die bereits Schüppel in seiner Arbeit zum Thema Wissensmanagement identifiziert und als „vertikale, horizontale oder laterale Informationsfilter“ bezeichnet.⁹¹⁶ Hinweise auf die fehlende Weitergabe von Informationen aufgrund hierarchischer Strukturierung liefert zum Beispiel folgendes Zitat aus Unternehmen F:

„Also ich denke, dass so auf der Ebene der Leistungsträger der Austausch und der Dialog schon sehr gut gelebt wird oder zumindest gut gelebt wird. [...] Wie es dann runter kaskadiert wird, das ist dann wieder sehr unterschiedlich.“⁹¹⁷

Bei dem auch in anderen Fallunternehmen auftretenden Problem fällt auf, dass vor allem die Führungskräfte der Unternehmen als Informationsfilter agieren, was regelmäßig dazu führt, dass sich die ihnen unterstellten Mitarbeiter schlecht über aktuell im Unternehmen verfolgte Innovationsprojekte informiert fühlen. Die dem Unternehmen H angehörende Interviewpartnerin formuliert dies so:

„Das [Weitergeben von Informationen an die Mitarbeiter durch die Führungskräfte] funktioniert aber nicht eins zu eins, da kann man noch so viel reden wie man will, in der Mitarbeiter-Befragung kommt raus, dass sich die Mitarbeiter schlecht informiert führen.“⁹¹⁸

Die Interviewpartner der Unternehmen B und H bemängeln dagegen vor allem die fehlende Kommunikation zwischen unterschiedlichen Abteilungen des Unternehmens. Im Fall des Unternehmens B führt die mangelnde Kommunikation zwischen Bereichen regelmäßig dazu, dass die Realisierung bereichsübergreifender Innovationsprojekte erschwert wird oder unterbleibt, wie der Interviewpartner an einem Beispiel einer die Bereiche Wärme und Strom betreffenden Innovation verdeutlicht:

⁹¹⁶ Vgl. Schüppel (1996), S. 151ff.

⁹¹⁷ Interviewpartnerin 10, 217.

⁹¹⁸ Interviewpartnerin 2, 109.

„Wir entwickeln so ein Wärmeprodukt, also wir liefern Kunden eine Wärmepumpe, stellen die hin und betreiben die. [...]. So, ist das jetzt ein Wärmeprodukt oder ist das ein Stromprodukt? So, und dann reden die nicht miteinander und dann ist man schon einmal gefangen. [...] Diese funktionalen Silos, das ist einfach tödlich für Innovation.“⁹¹⁹

In Unternehmen H führt die fehlende Weitergabe von Informationen von einem Bereich an den anderen dagegen regelmäßig dazu, dass unterschiedliche Bereiche unabhängig voneinander an ähnlichen Themen arbeiten, wie ein Interviewpartner beschreibt:

„Ist auch oftmals ein Problem in so großen Organisationen, dass sich der eine in seinem Bereich mit Themen beschäftigt, wo der andere schon viel weiter ist. Das ist halt auch so ein Kunststück, wenn man dann bestimmte Wissensstände im Unternehmen hat, die dann wirklich richtig zu verteilen.“⁹²⁰

Ebenfalls zu den identifizierten Kommunikationsmängeln zählt die **fehlende Weitergabe von negativen Informationen** an übergeordnete Hierarchieebenen. Beweggründe hierfür werden in der Literatur vor allem in der Wahrung von Aufstiegschancen und fehlendem Vertrauen gesehen.⁹²¹ Während positive Informationen meist schnell und gerne an die Vorgesetzten übermittelt werden, ist mit dem Überbringen negativer Nachrichten oftmals die Angst verbunden, dass der Empfänger der Nachricht die negativen Informationen unmittelbar mit ihrem Überbringer verknüpft („Kassandra-Effekt“). Die fehlende Weitergabe kritischer Informationen im Zuge der Absorption bemängelt z.B. die dem Fallunternehmen A angehörige Interviewpartnerin:

„Wir haben ganz viele verschiedene Schichten, so Hierarchie-Strukturen, und jedes Mal, wenn Infos von einer Schicht auf die andere kommen, dann wird was raus gefiltert und es sind nur ganz, ganz wenige Sachen, die bis nach ganz oben kommen. Und ob es nach ganz oben kommt oder nicht, das kommt darauf an, wer diese Infos als wichtig bewertet hat oder nicht und welche Konsequenzen daraus für denjenigen entstehen.“⁹²²

⁹¹⁹ Interviewpartner 14, 211.

⁹²⁰ Interviewpartner 18, 195.

⁹²¹ Vgl. Schüppel (1996), S. 152.

⁹²² Interviewpartner 8, 175.

„Manchmal bin ich nicht davon überzeugt, dass Infos von unten nach oben kommen.“⁹²³

Auf den Absorptionsprozess hat die fehlende Weitergabe negativer Informationen an höher gelegene Hierarchiestufen teilweise schwerwiegende Auswirkungen. Aufgrund mangelnden Wissens über die tatsächlichen Erfolgsaussichten der von den Mitarbeitern verfolgten Projekte wurden in der Vergangenheit vom Management in den Stage-Gate-Meetings immer wieder zusätzliche Ressourcen für die Weiterverfolgung eigentlich längst aussichtsloser Projekte zur Verfügung gestellt, d.h. suboptimale Selektionsentscheidungen aufgrund unvollständiger Informationen getroffen.

Ein weiteres unter die Absorption behindernde Kommunikationsmängel subsumiertes Phänomen sind die **auf den Einsatz von Kommunikationsmittlern zurückzuführende Verzerrungen**, wie Verdichtung, Vereinfachung oder Verfremdung des durch Mittler übermittelten Wissens. Beispielhaft hierfür sind die von einem Interviewpartner aus Fallunternehmen C angeführten Probleme bei der Übermittlung des frisch auf Konferenzen akquirierten, externen Wissens an andere Mitarbeiter des Unternehmens:

„Also was man sicherlich noch besser machen könnte: Die Leute gehen ja sehr viel auf Kongresse, ja, und dieses Wissen, das was sie dort hören, das noch besser in irgendeiner Form zu verarbeiten und reinzubringen. [...] Das hören viele Leute und das wird abgespeichert, da sind wir deutlich besser geworden, aber da könnten wir noch deutlich mehr tun.“⁹²⁴

Unter auf den Einsatz von Kommunikationsmittlern zurückzuführenden Problemen leidet auch Unternehmen D. So beschreiben die Interviewpartner wiederholt Barrieren bei der Zusammenarbeit verschiedener Projektteams, die sich primär darauf zurückführen lassen, dass nicht die eigentlich in Konflikt zueinander stehenden Parteien (Partner des Unternehmens) miteinander reden, sondern die Kommunikation über ihnen unterstellte Mitarbeiter (in der Hierarchie niedriger angesiedelte Unternehmensberater) läuft.

⁹²³ Interviewpartnerin 8, 171.

⁹²⁴ Interviewpartner 6, 255.

Ebenfalls als die Weitergabe von Informationen erschwerende Barriere in der Theorie diskutiert wird der negative Einfluss des in Organisationen weit verbreiteten **Wissen-ist-Macht-Denken**.⁹²⁵ Wissen und Informationen bilden die Grundlage für Entscheidungen und sind somit klassische Quellen von Macht.⁹²⁶ Der, der Wissen besitzt, verfügt über Entscheidungs- und Handlungsspielräume, die denjenigen vorenthalten bleiben, die nicht darüber verfügen. Wer sein Wissen mit anderen teilt, gibt diese Exklusivität auf. In Konkurrenzsituationen kann das Teilen von Wissen folglich als Machtverlust und Nachteil empfunden werden, weshalb Informationen gehortet und nicht weitergegeben werden. Beispielhaft für das von Wissen-ist-Macht-Denken geleitete Vorgehen ist z.B. das in Unternehmen D beobachtete Verhalten der Partner und Projektteams, die sich oftmals weigern Informationen an andere Partner und Teams des Unternehmens weiterzugeben aus Angst intern an Einfluss zu verlieren. Stattdessen werden regelmäßig Wissensmonopole aufgebaut, die die Position einzelner Mitarbeiter im Unternehmen zwar stärken, die Absorption neuen, externen Wissens jedoch erschweren, da für die Analyse wichtiges Wissen zurückgehalten wird. Ein ähnliches Beispiel schildert eine Mitarbeiterin des Unternehmens H als Antwort auf die Frage, woran die Einführung eines vom Bereich Personal vorangetriebenen Innovationsprojektes zur Einführung eines neuen Systems zur Prozessdokumentation gescheitert sei. Das Projekt, so die Interviewpartnerin, musste letztlich aufgegeben werden, da die Bereiche nicht bereit waren ihr Prozesswissen mit dem Bereich Personal zu teilen, da sie fürchteten den Einfluss auf die Prozesse zu verlieren und eventuelle Optimierungsvorschläge zu provozieren:

„Also das mit dem Prozessmanagement ist eher ein schwieriges Thema. [...] Also ich bin leidenschaftlicher Anhänger des Prozessmanagements, muss ich so sagen, weil ich sehr für dieses strukturierte Vorgehen bin und dann eben auch dafür bin Prozesse immer wieder anzugucken, transparent zu halten und zu optimieren. [...] Aber gerade der Punkt Transparenz ist eine Schwierigkeit bei uns im Unternehmen, weil die großen Be-

⁹²⁵ Vgl. hierzu auch Bullinger et al. (1998); Neumann (2000).

⁹²⁶ Vgl. French und Raven (1959); Scholl (2007).

reiche sich als Fürstentümer im Unternehmen begreifen und sie gar kein Interesse daran haben, dass die anderen da reinschauen und sehen, was sie tun.“⁹²⁷

Neben den beschriebenen Problemen bei der bereichsübergreifenden Kommunikation lassen sich in den Fallstudien auch Beispiele identifizieren, bei denen Wissen-ist-Macht-Denken dazu führt, dass die Kommunikation zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Unternehmen misslingt. Hierfür beispielhaft sind die von der Mitarbeiterin des Unternehmens F beschriebenen Probleme, wenn es darum geht für die Analyse oder Verarbeitung neuen Wissens benötigte Informationen von einem der drei Eigentümerunternehmen zu beschaffen. Statt Informationen an das Tochterunternehmen weiterzugeben, werden diese zurückgehalten aus Angst davor, dass die weitergegebenen Informationen anschließend in die Hände der anderen Eigentümer gelangen könnten, wie die Interviewpartnerin erklärt:

„Die [Eigentümerunternehmen] sind ja mehr oder weniger in einer Patt-Situation und es hat jeder so um die 33 Prozent und insofern, ist aber auch keiner vorne und insofern, wird da mit Wissen, was irgendwelche Interna angeht, wird auf der offiziellen Ebene sehr vorsichtig umgegangen.“⁹²⁸

Wie auch für die anderen Absorptionsbarrieren lassen sich aus den erhobenen Fallstudien auch einige Empfehlungen ableiten, wie das Auftreten der beschriebenen Kommunikationsmängel verhindert werden kann. Hierzu zählt z.B. das bereits ausführlich beschriebene Betreiben auf dem Internet basierender Diskussionsforen und Communities, in denen die Mitarbeiter sich unabhängig von ihrem Standort, ihrer Funktion oder ihrer hierarchischen Stellung miteinander über Innovationsideen austauschen können.⁹²⁹

5.2.1.5 Mangelnde Veränderungsbereitschaft

Die erfolgreiche Absorption neuen, externen Wissens ist unweigerlich mit Veränderungen verbunden. Fehlt es den Mitarbeitern des Unternehmens an Veränderungsbereit-

⁹²⁷ Interviewpartnerin 2, 25.

⁹²⁸ Interviewpartnerin 10, 43.

⁹²⁹ Vgl. Kapitel 5.1.2.2. sowie Kapitel 6.2.3 für weitere Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen.

schaft ist dies unweigerlich mit Problemen verbunden. Unter die fünfte Absorptionsbarriere, mangelnde Veränderungsbereitschaft, wurden daher all jene auf individueller Ebene oder auf Gruppenebene auftretenden, emotionalen Verwerfungen der Mitarbeiter subsumiert, die dazu führen, dass diese sich weigern, die mit der Absorption neuen, externen Wissens verbundenen Veränderungen zu bewirken und/oder diese zu akzeptieren. Im Rahmen der fallstudienübergreifenden Analyse konnten insgesamt vierzehn potenzielle Gründe mangelnder Veränderungsbereitschaft identifiziert werden. Hierzu gehören individuelle, emotionale und motivationale Beweggründe wie fehlende Motivation, Angst, Antipathie, Risikoaversion und Zufriedenheit genauso wie primär auf kollektiver Ebene liegende Verwerfungen wie Abteilungs- und Gruppendenken.⁹³⁰ In acht der zehn untersuchten Unternehmen konnten Hinweise auf das Auftreten mangelnder Veränderungsbereitschaft als Absorptionsbarriere identifiziert werden. Mangelnde Veränderungsbereitschaft ist somit die am weitesten verbreitete und eine der bedeutsamsten Barrieren, da sie Auswirkungen auf alle mit der Absorption verbundenen Prozesse hat.⁹³¹ Die Bedeutung, Wirkweise und Folgen der Barriere sollen im Folgenden anhand der vier fallstudienübergreifend besonders häufig auftretenden Ausprägungen Betriebsblindheit, Binnenorientierung, Risikoaversion, Abteilungs- und Konkurrenzdenken erläutert werden.

Mit **Betriebsblindheit** sind mentale „Scheuklappen“ der Mitarbeiter gemeint, die verhindern, dass vertraute Dinge oder Handlungen anders gesehen oder gemacht werden als im Unternehmen normalerweise üblich.⁹³² Durch den Verzicht in der Vergangenheit gemachte Erfahrungen und eingeübte Verhaltensweisen zu hinterfragen, kann Betriebsblindheit zum Beispiel dazu führen, dass notwendige Veränderungen nicht als solche erkannt werden. Stattdessen werden bisherige Verhaltensweisen fortgeschrieben, ohne deren Gültigkeit kritisch zu überprüfen. Die von den Mitarbeitern des Unternehmens H als Reaktion auf die geplanten Veränderungen im Bereich Finanzen getroffene Äuße-

⁹³⁰ Weitere im Rahmen der fallstudienübergreifenden Analyse unter die Barriere mangelnde Veränderungsbereitschaft subsumierte Probleme sind Betriebsblindheit und Vergangenheitsorientierung, mangelndes Vertrauen, mangelndes Problembewusstsein, mangelnde Selbstwirksamkeitserwartung, Vergangenheitsorientierung und Individualität, geringer Stellenwert neuen, externen Wissens, Binnenorientierung, hemmende Prägungen von Mythen und Traditionen.

⁹³¹ Vgl. Kapitel 6.2.1.

⁹³² Vgl. Hopf (2009), S. 17. Für das eng mit der Betriebsblindheit verknüpfte Phänomen der Vergangenheitsorientierung siehe Schüppel (1996), S. 130f..

„*Wir haben das immer so gemacht. Warum sollten wir das ändern?*“⁹³³ illustriert diese unter mangelnde Veränderungsbereitschaft subsumierte Barriere genauso treffend, wie das von einer anderen Interviewpartnerin gewählte Zitat „*Old dogs, don't learn new tricks very easily.*“⁹³⁴.

Die Absorptive Capacity eines Unternehmens wird durch die mangelnde Fähigkeit und/oder Bereitschaft der Mitarbeiter, in der Vergangenheit erlernte Denk- und Verhaltensmuster aufzugeben, nachhaltig reduziert. Mit zunehmender Betriebsblindheit und Vergangenheitsorientierung steigt vor allem die Gefahr die Relevanz sich in der Unternehmensumwelt ergebender Veränderungen bei der Analyse zu verkennen bzw. neue Trends erst gar nicht eingehend zu analysieren, da sie von unter Vergangenheitsorientierung leidenden Mitarbeitern von vorneherein als irrelevant eingestuft werden. Der für die Erhebung der Fallstudie B interviewte Experte beschreibt dies so:

*„Sie hören dann natürlich schon aus dieser konservativen Ecke viel bei der Ideenfindung: ‚Nee, das haben wir noch nie gemacht, das machen wir nicht.‘ Das gibt es natürlich auch. Oder: ‚Das wird doch sowieso alles nichts.‘“*⁹³⁵

Die Erhebung der Fallstudien A, B, F, H und J zeigte zudem, dass die Gefahr zunehmender Vergangenheitsorientierung immer dann steigt, wenn Altersdurchschnitt und Verweildauer der Mitarbeiter im Unternehmen vergleichsweise hoch sind oder die Mitarbeiter des Unternehmens auf eine erfolgreiche Vergangenheit zurückblicken, der kein akuter Veränderungsbedarf bestand, wie folgende Zitate zeigen:

*„Es [...] kommt natürlich hinzu, dass die Unternehmen [die den Unternehmen E konstituierenden Tochterunternehmen] aus der verstaubten und unflexiblen Vergangenheit kommen, in der alles so ‚durchlief‘.“*⁹³⁶

„Weil man einfach sehen muss, dass wir von unserer Historie her. Wir haben ja einen Mitarbeiterstamm, der eine große Verweildauer im Unternehmen hat. Wir haben ja Be-

⁹³³ Interviewpartner 3, 179.

⁹³⁴ Interviewpartnerin 8, 87.

⁹³⁵ Interviewpartner 14, 107.

⁹³⁶ Interviewpartnerin 10, 147.

triebszugehörigkeiten im Schnitt von 20 Jahren oder so. [...] Sprich, man kocht im eigenen Saft ein Stück weit und hat halt bestimmte Sichtweisen. ⁹³⁷

„Wir sind eine innovative Firma, wir sind aber auch eine Firma, wo alles bis jetzt eigentlich ganz gut gelaufen ist. Also ich glaube, ganz schwierige Zeiten hatten wir seit den 80er Jahren nicht, in den 80er Jahren war es natürlich schwierig, weil da haben wir angefangen. Aber seitdem wirklich schwierig? Nee! Und ich glaube, es ist sehr einfach als Mitarbeiter sich hinzusetzen und zu sagen: ‚Warum soll ich etwas ändern, wenn es so gut läuft?‘“ ⁹³⁸

„Also ich sehe das heute so, ein Unternehmen, das baut seinen Erfolg auf Erfahrungen auf und sagt: ‚Wir haben das immer so gemacht und wenn wir das so machen, dann ist das gut.‘ [...] Und da ist es dann schwierig für diejenigen, die Innovationen vorwärts treiben, die anderen davon zu überzeugen. Und im Prinzip, das ist meine Erfahrung, die haben ja auch beide Recht. Also wenn ich ein Marktsegment weiter ausbaue inkrementell und gut damit verdiene, dann ist das ja durchaus legitim, [...] aber das Neue entsteht halt nicht in diesem Setting, sondern das Neue entsteht dann eben außerhalb dieser Strukturen und das ist dann für die etablierten Businesses eine Gefahr, für die Strukturen, und das ist das größte Hindernis.“ ⁹³⁹

„Vom Selbstverständnis her denkt jeder hier, er macht seinen Job richtig und er weiß das alles. Und dann da eine Grundlage überhaupt zu schaffen, externes Wissen aufzunehmen und als Vorteil für sich zu erkennen, ist schon ein Thema“ ⁹⁴⁰

Ein zweites regelmäßig zu mangelnder Veränderungsbereitschaft beitragendes Phänomen ist die übermäßige **Risikoaversion**, d.h. eine zu genereller Abwehr von mit der Absorption einhergehenden Veränderungen führende Risikoeinschätzung durch die Mitarbeiter des Unternehmens. Eine größere Risikotoleranz ihrer Organisation wünschen sich zum Beispiel die in Unternehmen B und G beschäftigten Experten:

⁹³⁷ Interviewpartner 18, 41.

⁹³⁸ Interviewpartnerin 8, 81.

⁹³⁹ Interviewpartner 13, 195.

⁹⁴⁰ Interviewpartner 18, 113.

„Wenn ich natürlich Innovationsführer werden möchte und einen großen Schritt nach vorne gehen will und nicht immer nur kleine Verbesserungsschritte, dann muss ich auch mal mutig sein und eine Entscheidung treffen, muss ein Risiko eingehen und Sachen ausprobieren. Wo ich vielleicht auch Sachen in den Sand setze, wo ich vielleicht auch ein bisschen Geld verliere, aber nur so habe ich die Chance auf den großen Schritt. [...] Der [Mut] ist immer noch verbesserungswürdig.“⁹⁴¹

„Also mit Unsicherheiten, da muss natürlich auch eine Unsicherheitstoleranz im Unternehmen da sein, dass man sagt, lass den [...] mal machen und wir hoffen, dass was bei rauskommt, es kann aber auch sein, dass es nix wird. Und damit, das muss ich auch sagen, tun wir uns schwer. Also diese ganze Risikoabschätzung greift viel zu früh.“⁹⁴²

Auf den Absorptionsprozess wirkt sich mangelnde Risikobereitschaft vor allem dann negativ aus, wenn sie wie im Fall der Unternehmen A und D dazu führt, dass das Management des Unternehmens nicht bereit ist, die für die erfolgreiche Einführung neuer Produkte oder Prozesse notwendigen Ressourcen zu Verfügung zu stellen und Innovationsprojekte aus diesem Grund künstlich kleingehalten oder sogar komplett gestoppt werden. Ein Vorgehen, das die Interviewpartnerin aus Fallunternehmen A z.B. wie folgt beschreibt:

„Gut, ich denke, [das Unternehmen] ist im Prinzip eher schon ein risikoaverses Unternehmen, insofern als dass die Sicherheit der Cashflows für das nächste Jahr ein sehr hohes Gut ist. Daher ist der Ansatz eher sehr inkrementell insofern vorzugehen, dass Dinge je weiter sie weg sind desto kleiner sind die Ressourcen, die gegeben werden.“⁹⁴³

„Und auch in der internen Welt ist es schwierig neue Sachen durchzusetzen. Da warten ja auch erst mal alle ab, dass ein anderer das mal beim Kunden einsetzt, bevor sie sich selbst die Finger verbrennen.“⁹⁴⁴

Auch in Fallunternehmen B kommt es immer wieder dazu, dass geplante Innovationen vor ihrer Übergabe in die operativen Bereiche von deren Vorsitzenden in den Stage-

⁹⁴¹ Interviewpartnerin 12, 242.

⁹⁴² Interviewpartner 14, 91.

⁹⁴³ Interviewpartner 1, 121.

⁹⁴⁴ Interviewpartner 7, 165.

Gate-Meetings kritisiert oder mit Hilfe von „Todschlagargumenten“⁹⁴⁵ gekippt werden, weil den Bereichsleitern die mit der Innovation verbundenen Risiken zu hoch erscheinen. Verschärft wird das Problem durch die latente Unsicherheit bei der Potenzialanalyse durch den Innovationsbereich, die dazu führt, dass Annahmen getroffen werden müssen, für deren Haltbarkeit sich nur schwer jeder Argumentation standhaltende Argumente finden lassen:

*„Wir können ja noch gar nicht sagen, dass das was wird. Das ist halt noch Ideenstatus. Wir können halt nur aus dem Bauchgefühl heraus, weil man halt viel weiß, den Markt kennt, kann man sagen, das hat eine gute Chance, das könnte was werden. Aber das kann man schwer argumentativ hinterlegen, weil ja auch jede Annahme, die wir treffen, auch angreifbar ist. Also das macht den Prozess nicht einfacher, das muss ich schon sagen.“*⁹⁴⁶

Dritte und ebenfalls in verschiedenen Fallunternehmen identifizierte Quelle mangelnder Veränderungsbereitschaft ist die **Binnenorientierung** der Mitarbeiter. Damit ist auf das in vielen Unternehmen bekannte Phänomen verwiesen, dass sich Mitarbeiter eines Unternehmens vor allem mit internen Prozessen und Arbeitsabläufen beschäftigen, während externe Einflüsse von ihnen als störend empfunden werden.⁹⁴⁷ Im Rahmen des Absorptionsprozesses führt Binnenorientierung regelmäßig zu einer sinkenden Bereitschaft der Mitarbeiter sich mit Veränderungen ihrer Umwelt zu beschäftigen, freiwillig neue Dinge auszuprobieren und anzuregen oder aber an der Umsetzung von Innovationsprojekten mitzuwirken. Aus der Umwelt kommende Impulse werden mehr oder weniger absichtlich übersehen, da sie mehr als Störung denn als Chance wahrgenommen werden. Unternehmen, deren Absorptive Capacity unter der teilweisen Binnenorientierung ihrer Mitarbeiter leidet, sind z.B. die untersuchten Unternehmen A und H wie die Fallstudien und folgende Zitate belegen:

„In unserem Unternehmen ist es ja so, dass man alles optimiert und strukturiert und die ganzen Abläufe darauf ausgerichtet sind, dass keiner stört, sondern dass es immer genau so läuft, von a nach b läuft, von der Idee bis zur Produktion oder bis zu Sales sogar,

⁹⁴⁵ Interviewpartner 14, 191.

⁹⁴⁶ Interviewpartner 14, 107.

⁹⁴⁷ Siehe hierzu z.B. Bürgel und Zeller (1998), S. 60; Neumann (2000); Schüppel (1996), S. 170ff..

nach irgendwelchen Prozessen. Da stört es ja dann etwas Neues zu machen, weil es eine Zusatzarbeit ist für viele Leute. ⁹⁴⁸

„Also, ich sage mal, was ich oft vermisse in den Personal-Kreisen, das ist gerade dieses über den Tellerrand gucken. Es wird sich viel mit sich selber beschäftigt.“ ⁹⁴⁹

„Hier setzt jeder seine Blinders auf und sagt: ‚Ich habe meine Tätigkeiten, ich mache jetzt meine Arbeit, ich möchte jetzt von 8 bis 17 Uhr arbeiten und dann wieder nach Hause gehen.‘“ ⁹⁵⁰

„Und was auch eine große Rolle spielt, ist die Bereitschaft der Führungsmannschaft an solchen Themen mitzumachen und das ist nicht ganz einfach, weil die haben alle erst mal ihr Alltagsgeschäft, darauf sind die gepolt, dass das irgendwie läuft und alles, was Weiterentwicklung bedeutet, heißt zusätzliche Arbeit. Und dafür auch eine Bereitschaft zu entwickeln, das man da vorwärts kommen muss, das ist auch nicht ganz ohne, da tun sich viele schwer.“ ⁹⁵¹

Eine weitere Quelle mangelnder Veränderungsbereitschaft ist das ebenfalls in vielen Unternehmen anzutreffende **Abteilungs- und Konkurrenzdenken**.⁹⁵² Effiziente Arbeitsteilung führt zur zunehmenden Spezialisierung von Mitarbeitern und Abteilungen. Es entstehen unterschiedliche Denk- und Verhaltensweisen („thought worlds“).⁹⁵³ Dies bringt die Gefahr mit sich, dass die Mitarbeiter anderer Abteilungen oder Unternehmen als Konkurrenten statt als potenzielle Partner betrachtet werden, weshalb die Kooperationsbereitschaft und der Informationsfluss zwischen Abteilungen sinkt: „lines of organization become lines of loyalty and secrecy“⁹⁵⁴. Abteilungsdenken, das zeigen die erhobenen Fallstudien, wird immer dann zu einer Absorptionsbarriere, wenn die für die funktionsübergreifende Zusammenarbeit zuständigen Mitarbeiter und Führungskräfte vor allem das Wohl des eigenen Bereichs im Auge haben, anstatt nach der für das gesamte Unternehmen oder die Kooperation besten Lösung zu streben. Auf **Abteilungs-**

⁹⁴⁸ Interviewpartner 1, 246.

⁹⁴⁹ Interviewpartnerin 2, 67.

⁹⁵⁰ Interviewpartnerin 8, 245.

⁹⁵¹ Interviewpartner 3, 237.

⁹⁵² Siehe hierzu auch Hopf (2009); Neumann (2000); Scholl (2004).

⁹⁵³ Vgl. Dougherty (1992a).

⁹⁵⁴ Wilensky (1967), S. 48.

denken zurückzuführende Probleme bei der Absorption beschreiben u.a. Mitarbeiter der Unternehmen D, H und J. Bei den Fallunternehmen, so die Interviewpartner, wird die funktionsübergreifende Zusammenarbeit bei der Absorption neuen, externen Wissens durch den zwischen den Bereichen herrschenden Konkurrenzdruck, unterschiedliche Interessenlagen und den internen Wettstreit um begrenzte Ressourcen erschwert. Die Interviewpartner formulieren dies z.B. so:

„Na klar, spielt immer die Interessenslage eine Rolle, die der Einzelne hat. [...] Und dann unternehmerisch, bereichsübergreifend vorgehen und da die beste Lösung finden für das Unternehmen und nicht für den einzelnen Bereich, das ist halt das große Kunststück.“⁹⁵⁵

„Also wenn Sie fragen, woran krankt der Prozess, dann ist das glaube ich dieses Verständnis, dieser Entwicklungsschritt einer Struktur, auch eines einzelnen Menschen von einem umsetzerischen zu einem unterstützerischen Verhalten. Also was kann ich tun um das Gesamte besser zu machen? Im Gegensatz zu, was kann ich tun, um MEIN Umfeld besser zu gestalten? Diese beiden Kräfte kollidieren miteinander und das ist das Kernproblem an dem Prozess. [...] Das eine ist dieses auf das größere Gesamte denken und kooperieren [...] und das andere ist so zu sagen: ‚Mein Geschäftsbereich, meine Abteilung, die müssen performen und dafür arbeite ich sehr hart und da kommt mir keiner in die Quere.‘“⁹⁵⁶

„Gibt es aber, Partner und Cases, die sich schlicht weigern, dir zu helfen, weil sie Angst haben, dass sie Wissen preisgeben oder den Partner für den du das machst einfach nicht leiden können. Das gibt es auch bei uns. Vor allem, wenn du mit Cases in den USA zu tun hast, wo die sich nicht kennen.“⁹⁵⁷

Auch in Unternehmen F kam es in der Vergangenheit immer wieder zu Problemen aufgrund von Abteilungsdenken. So hatte die Weitergabe von Entscheidungsbefugnissen an die Geschäftsbereiche und Töchter zur Folge, dass diese vor allem Innovationen vorantrieben, die dem kurzfristigen Erfolg des einzelnen Bereichs dienten und diesem im

⁹⁵⁵ Interviewpartner 18, 57.

⁹⁵⁶ Interviewpartner 13, 211.

⁹⁵⁷ Interviewpartner 7, 69.

Wettbewerb zu den anderen Bereichen gut dastehen ließen. Bereichsübergreifende Projekte wurden hingegen fast vollständig vernachlässigt:

„Also es gab so eine Tendenz im Konzern, dass man bewusst Entscheidungsbefugnisse dezentralisiert hat. Das hat aber nicht so funktioniert, wie man sich das vorgestellt hatte. Weil da auch durchaus so ein, ja sich so ein Denken etabliert hat, dass man fast gegeneinander gearbeitet hat.“⁹⁵⁸

Das bei der Absorption neuen, externen Wissens vor allem auf Kooperationen setzende Unternehmen C leidet hingegen vor allem unter dem **Konkurrenzdenken** der von ihm und den Kooperationspartnern beschäftigten Mitarbeiter. Aus Angst davor, die Rechte an geistigem Eigentum an den jeweiligen Kooperationspartner zu verlieren, kommt es regelmäßig dazu, dass Mitarbeiter einer Seite sich weigern den Partner mit für die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit notwendigen Informationen zu versorgen, wie der Interviewpartner am Beispiel des Denkens der Mitarbeiter eines Kooperationspartners erläutert:

„Wir sind ein Tanker und da fühlt sich ein Institut erst einmal bedroht, auch wenn sie es nicht offen sagen, sie haben Angst, wir nehmen ihre Ergebnisse und, und, und. [...] Die haben natürlich Angst, wir ziehen alles ab und tun nichts dafür.“⁹⁵⁹

Die mangelnde Bereitschaft sich anderen Unternehmen zu öffnen, bemängelt der Interviewpartner auch mit Hinblick auf das Verhalten anderer Pharmaunternehmen Testergebnisse – wenn möglich – geheim zu halten. Dies, so der Interviewpartner, führt dazu, dass es zu einer suboptimalen Nutzung der der Branche insgesamt zur Verfügung stehenden Ressourcen kommt:

„Also ich würde gern noch offener werden. Und was für mich ein ganz entscheidender Punkt ist, Sie haben ja sicher auch gehört von dem das ‚Pharma R&D Modell is broken‘, das ist ja Standard, das funktioniert nicht mehr, das ist viel zu teuer ne Sache auf den Markt zu bringen usw., die Kosten werden immer höher. [...] Also z.B. diese ganze Target Discovery, das ist sowas von aufwendig und jede Firma macht das. Und zehn

⁹⁵⁸ Interviewpartnerin 10, 267.

⁹⁵⁹ Interviewpartnerin 11, 431.

Firmen machen das gleiche Target und am Ende stellen alle fest, das taugt nichts. Was ich z.B. tun würde, vielleicht auch eine verrückte Idee, ich würde eine Website einrichten, wo die Firmen die unerfolgreichen Targets reinstellen, weil dann spart sich die nächste Firma wieder die ganze Arbeit.“⁹⁶⁰

„Ja, ich würde mich deutlich mehr öffnen, aber da bin ich vielleicht auch ein sehr progressiver Mensch auf dem Gebiet. Und ich könnte ihnen sofort andere Firmen nennen, die das überhaupt nicht wollen, die vollkommen verschlossen sind.“⁹⁶¹

Besonders dramatische Auswirkungen auf das Gelingen der Absorption hat das Konkurrenzdenken immer dann, wenn es die von dem Phänomen betroffenen Mitarbeiter, Abteilungen oder Unternehmen zu opportunistischen Verhalten verleitet. Ein Problem, vor dem auch das im Aufbau und Erhalt von Kooperationen versierte Fallunternehmen C nicht gefeit ist, wie der Interviewpartner auf die Rückfrage nach den Folgen des von ihm beschriebenen Konkurrenzdenkens erklärt:

„Naja, es gibt manchmal schon Sachen, da macht man einen Vertrag mit Leuten und dann merkt man, dass die eigentlich völlig verschlossen sind und eigentlich nur das Geld wollen. Das kann passieren in Ausnahmefällen, man muss sich die vorher natürlich sehr gut angucken, aber manchmal passiert es dennoch, dass man, dass die Leute nicht das tun, was abgesprochen ist oder was man gern hätte“⁹⁶²

Die Analyse der Fallstudien zeigt zudem, dass die Fallunternehmen bereits verschiedene Maßnahmen ergriffen haben die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter zu erhöhen. Hierzu gehört zunächst der bereits oben ausführlich beschriebene, konstruktive Umgang mit gemachten Fehlern als Möglichkeit die Risikobereitschaft der Mitarbeiter zu erhöhen.⁹⁶³ Ansatzpunkte zur Verbesserung bieten zudem der gezielte Einsatz von Sponsoren, d.h. Führungskräften, die die Umsetzung von Innovationen fördern und einfor-

⁹⁶⁰ Interviewpartner 6, 23.

⁹⁶¹ Interviewpartner 6, 251.

⁹⁶² Interviewpartner 6, 279.

⁹⁶³ Vgl. Kapitel 5.1.4.5.

dern⁹⁶⁴ als auch die Ausrichtung von Innovationswettbewerben oder das von den Unternehmen A, G und J regelmäßig praktizierte „Storytelling“.⁹⁶⁵

5.2.1.6 Not-invented-here-Syndrom

Eine weitere kulturelle Absorptionsbarriere ist das Not-invented-here-Syndrom, auf dessen negative Wirkungen auf den Absorptionsprozess bereits Cohen und Levinthal (1990) explizit verweisen.⁹⁶⁶ Katz und Allen (1982) definieren das Not-invented-here-Syndrom als „tendency of a project group of stable composition to believe that it possesses a monopoly of knowledge in its field, which leads it to reject new ideas from outsiders to the detriment of its performance“⁹⁶⁷. Anders formuliert beschreibt es die Neigung einzelner oder einer Gruppe von Mitarbeitern, die von externen Partnern oder anderen Abteilungen entwickelten Lösungen nicht anzunehmen, da sie „nicht von hier“ kommen und damit mutmaßlich nicht zum eigenen Unternehmen oder der Abteilung passen können oder von geringer Qualität sein müssen. Es ist das Resultat einer Mischung aus diversen Emotionen wie Unsicherheit über die Leistungsfähigkeit anderer, Misstrauen, Eitelkeit und Überlegenheitsdenken.⁹⁶⁸ Das Not-invented-here-Syndrom geht folglich mit der Verhaltensantwort einher, die Absorption externen Wissens durch die interne Wissensproduktion zu ersetzen. Anstatt erprobte Lösungen zu übernehmen, werden interne Ressourcen verschwendet, um aufwendig eigene Lösungen zu entwickeln und **„das Rad zum zweiten Mal“ zu erfinden.**

Von den hier untersuchten Unternehmen konnten in sieben von zehn deutliche Hinweise darauf gefunden, dass die Absorption neuen, externen Wissens durch das Auftreten des Not-invented-here-Syndroms behindert wird.⁹⁶⁹ So beschreibt einer der für die Erhe-

⁹⁶⁴ Vgl. Kapitel 5.1.4.4.

⁹⁶⁵ Siehe hierzu auch Kapitel 6.1.

⁹⁶⁶ Vgl. Cohen und Levinthal (1990), S. 133. Auch in den Systematisierungsansätzen von Adelsberger et al. (2002) und Scholl (2004) wird das Not-invented-here-Syndrom als Barriere bereits benannt.

⁹⁶⁷ Katz und Allen (1982), S. 7.

⁹⁶⁸ Vgl. Disterer (2000), S. 540.

⁹⁶⁹ Das Not-invented-here-Syndrom konnte in den Fallstudien A, B, C, D, E, H und J identifiziert werden. In den Fallstudien F, G und I konnten hingegen keine Hinweise auf das Auftreten der Barriere gefunden werden.

bung der Fallstudie E interviewten Experten die negative Einstellung der Berater gegenüber Anbietern externen Wissens z.B. wie folgt:

„Naja, wenn man das mal ganz platt ausdrückt, dann denken doch alle Berater hier, was die da draußen machen, forschen, tun, ist alles Schrott. Das können wir tausendmal besser und schneller, wenn wir es selber machen. Also machen wir es selber. Das ist die Regel.“⁹⁷⁰

Eine Einstellung unter der auch die in Unternehmen A beschäftigten Forscher leiden, wie die Interviewpartnerin erklärt:

„Was auch oft vorkommt, ist, dass Mitarbeiter sagen: ‚Ich will nichts von Innovationen von außerhalb der Firma wissen, wir sind innovativ HIER und wir entwickeln HIER.‘“⁹⁷¹

Den Grund für dieses abwehrende Verhalten sieht der Interviewpartner in der „Forscherehre“ und ihrem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung begründet:

„Weil psychologisch, das ist auch ein Punkt, den man nicht unterschätzen darf, Forscher ungerne etwas nicht selber machen, sondern nur serviert bekommen oder zum Mediator werden in ihrer Tätigkeit. [...] Aber das ist schon ein kritischer Punkt, dass Forscher erst einmal grundsätzlich eher dazu neigen etwas selber zu machen.“⁹⁷²

Folge dieses Verhaltens, so die Interviewpartner, ist die suboptimale Ausnutzung verfügbarer Ressourcen. Anstatt auf bestehende externe Lösungen zurückzugreifen, verschwenden die Forscher wiederholt Zeit und Geld, um aufwendig eigene Lösungen zu entwickeln. Ein Problem, unter dem auch Unternehmen B immer wieder leidet, wie der Interviewpartner auf die Frage nach der internen Akzeptanz gegenüber Entwicklungskooperationen mit externen Partnern beschreibt:

„Schwierig! Also das ist, also da muss man auch intern die Dämme brechen. Das ist einfach so, weil es natürlich ein großes Beharrungsvermögen in den traditionellen Be-

⁹⁷⁰ Interviewpartner 16, 58.

⁹⁷¹ Interviewpartner 8, 239.

⁹⁷² Interviewpartner 1, 31.

reichen gibt, dass die sagen: ‚Das machen wir selber, da fragen wir keinen anderen.‘⁹⁷³

Dass das Problem nicht nur weit verbreitet, sondern in der Praxis bereits bekannt ist, zeigt die Antwort eines Mitarbeiters von Unternehmen C. Auf die Frage nach den größten Herausforderungen bei der Absorption neuen, externen Wissens spricht dieser von sich aus das Not-invented-here-Syndrom an:

„Naja, also was man wirklich hat in so konservativen Firmen, und das habe ich sehr gemerkt in vielen Situationen, es gibt Leute, die leiden sehr stark unter Not-invented-here-Syndrom.“⁹⁷⁴

Als Beispiel hierfür können z.B. die Reaktionen der Mitarbeiter auf die Einführung der innerhalb der Fallstudie bereits beschriebenen Open Innovation Initiative gesehen werden, die der Interviewpartner wie folgt umschreibt:

„Dann haben die einen gesagt: ‚Das kannst du vergessen, da kriegst du 5 Zuschriften und die sind alle Mist‘, der nächste sagte: ‚Du kriegst Tausende von Sachen und das ist alles Mist und wir werden nicht mehr fertig das auszusortieren.‘⁹⁷⁵

„Da haben viele Mitarbeiter am Anfang gesagt: ‚Da kriegen wir einen Haufen Schrott rein.‘⁹⁷⁶

Dass sich die Ablehnung bestimmter Gruppen nicht nur gegen externe Partner richten kann, sondern es auch zwischen den Mitarbeitern verschiedener Abteilungen eines Unternehmens zum Auftreten des Not-invented-here-Syndroms kommen kann, lässt sich hingegen am Beispiel der Fallstudie D belegen. So beschreiben die interviewten Experten die Zusammenarbeit zwischen Beratern und Research-Abteilung vor allem auch deswegen als schwierig, weil die Berater und ihre Führungskräfte den von den Researchern gelieferten Informationen zunächst misstrauen oder sich ihnen in ihrer Leistungsfähigkeit überlegen fühlen:

⁹⁷³ Interviewpartner 14, 53.

⁹⁷⁴ Interviewpartner 6, 73.

⁹⁷⁵ Interviewpartner 6, 49.

⁹⁷⁶ Interviewpartnerin 11, 193.

„Für irgendwas auf [die Research-Abteilung] zuzugehen, klar, da habe ich auch Zweifel, ob die das liefern können.“⁹⁷⁷

„Wenn ich an die [Research-Abteilung] denke, dann denke ich immer zuerst: ‚Mensch, bist du sicher, dass wir die fragen sollen? Da kommt doch eh nichts.‘ Und das ist ja bei den Partnern nicht anders, da höre ich ständig, wenn ich mal frage: ‚Kann das nicht die [Research-Abteilung] machen?‘, dann sagen die: ‚Nee, lass mal, wir brauchen das schnell und es muss gut sein. Mach das mal selber.‘ Das gleiche wenn die dann was machen, da bin ich sofort skeptisch.“⁹⁷⁸

Das beschriebene Verhalten hat teilweise schwerwiegende Folgen. Etwa kommt es regelmäßig vor, dass von der Research-Abteilung bereit gestelltes Wissen ignoriert wird und sich erst im Nachhinein herausstellt, dass dieses Wissen für die Entscheidungsfindung am brauchbarsten gewesen wäre. Unter den negativen Auswirkungen des zwischen Abteilungen wirkenden Not-invented-here-Syndroms zu leiden, hatte in der Vergangenheit auch die Mitarbeiter der auf die Erzielung radikaler Innovationen ausgerichteten Abteilung des Fallunternehmens J. So wurden die von der Abteilung entwickelten Produktideen von den Launch Managern der Business Units im ersten Stage-Gate-Meeting zwar wohlwollend zur Kenntnis genommen, ein Weiterverfolgen der Idee innerhalb ihrer jeweiligen Business Unit jedoch mit dem Hinweis abgelehnt, die entwickelten Prototypen entsprächen weder den Bedürfnissen der Business Unit noch denen ihrer Kunden und seien somit zu weit vom Markt entfernt. Auch den vielversprechendsten, mit Hilfe externen Wissens entwickelten Produkten blieb aufgrund des in den Business Units vorherrschenden Not-invented-here-Syndroms die kommerzielle Nutzung so zunächst verwehrt. Seit Einführung der in Fallstudie J beschriebenen Innovationsarchitektur konnte das Not-invented-here-Syndrom mit Hilfe verschiedener Maßnahmen wie der Durchführung von Inkubationsprojekten und dem Aufbau der Spezialabteilung als von den Business Units unabhängiger Innovationsmotor jedoch gemildert werden. Insbesondere in der organisatorischen Trennung der Einheiten für die Erzielung radikaler Innovationen von den Geschäftsbereichen und der gezielten Auswahl

⁹⁷⁷ Interviewpartner 5, 191.

⁹⁷⁸ Interviewpartner 7, 211.

ihrer Mitarbeiter sieht der Interviewpartner einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Reduktion des Not-invented-here-Syndroms:

„Das [der Aufbau der Spezialabteilung] war ein großer Schritt, weil sonst ist dieser Not-invented-here-Effekt, der ist einfach zu groß, wenn man das nicht trennt.“⁹⁷⁹

Auch einige der anderen Fallunternehmen haben mit der Implementierung von Maßnahmen begonnen, die geeignet erscheinen die Neigung der Mitarbeiter zu erhöhen, die von externen Partnern entwickelten Lösungen anzunehmen. Hierzu zählt z.B. die von Unternehmen C verfolgte finanzielle Incentivierung der Mitarbeiter als auch der von den Unternehmen B, C, H und I praktizierte, temporäre Austausch von Mitarbeitern zwischen Abteilungen oder den an der Absorption beteiligten Unternehmen.⁹⁸⁰

Nicht unter dem Not-invented-here-Syndrom leidet unter anderem das in Fallstudie G untersuchte Unternehmen. Stattdessen betont die Interviewpartnerin wiederholt den von den Mitarbeitern gepflegten vorurteilsfreien und ergebnisoffenen Umgang mit neuem, externem Wissen bei der Analyse:

„Na gut, dass muss man dann prüfen. Also, unsere Prozesse sind ja nicht in Stein gemeißelt. Gerade in der Logistik entwickelt sich da permanent was weiter und da muss man dann natürlich auch in seiner eigenen Organisation flexibel bleiben. Und insofern, wenn wir was Gutes sehen, das nicht mit unserem übereinstimmt, dann muss man das kritisch hinterfragen. Passt das bei uns? Kann man das so machen? Was spricht dafür? Was spricht dagegen? Welchen Benefit hätten wir eventuell? Welche Nachteile? Ganz einfache Analyse also, ob man den Prozess anpasst oder nicht. Das kann beides sein. [...] Ja aber das ist nicht so, dass wir das kategorisch ausschließen und sagen: ‚Nee wir sind so gut aufgestellt, das funktioniert hier‘, sondern es ist eben dass man alles angucken muss.“⁹⁸¹

„Das [Not-invented-here-Syndrom] haben wir glücklicherweise nicht, muss ich sagen. Ich höre das auch oft, aber das haben wir nicht. Da wird dann schon geguckt, was von außen kommt. Wichtig ist aber, dass es bei den Anderen erfolgreich funktioniert und es

⁹⁷⁹ Interviewpartner 13, 187.

⁹⁸⁰ Siehe hierzu auch Kapitel 6.2.4.

⁹⁸¹ Interviewpartnerin 12, 162.

logisch dargestellt wird: Warum ist das da erfolgreich und wie hängt das da kausal zusammen? Und dann kann man sagen: ,Ok, bei dem funktioniert das so. Wie könnte das jetzt auf unsere Dinge, unsere Anforderungen passen? ‘‘⁹⁸²

5.2.1.7 Dysfunktionale, kulturelle Diversität

Siebte und letzte bei der fallstudienübergreifenden Analyse und in sieben Fallunternehmen identifizierte Absorptionsbarriere ist dysfunktionale, kulturelle Diversität. Darunter wurden in Anlehnung an Schüppel (1996) all jene bei der Absorption neuen, externen Wissens auftretenden Probleme subsumiert, die primär auf die interne oder organisationsübergreifende Ausdifferenzierung von Kulturen zurückzuführen sind.⁹⁸³ Solche Hindernisse, das hat die Analyse der Fallstudien gezeigt, resultieren z.B. aus voneinander abweichenden Fachsprachen oder Verhaltensnormen, wie sie durch die Arbeitsumwelt der unterschiedlichen Bereiche oder Branchen vorgegeben werden. Zu Problemen kommt es dabei immer dann, wenn es zwischen den an der Absorption beteiligten Parteien aufgrund kultureller Diversität zu Verständigungsschwierigkeiten kommt oder der Aufbau gegenseitigen Vertrauens misslingt. Ihren Niederschlag findet die Barriere zudem in einem Mangel an gemeinsamen Zielen und der daraus resultierenden Dominanz der Einzelinteressen gegenüber dem Gesamtinteresse des Unternehmens oder der Partnerschaft.

Praktische Einblicke in die aus dysfunktionaler, kultureller Diversität resultierenden Probleme lieferte z.B. die Analyse der Fallstudie C. So beschreiben die Interviewpartner die Zusammenarbeit mit in der Grundlagenforschung tätigen Instituten und Universitäten unter anderem auch deshalb als problematisch, weil es aufgrund unterschiedlicher Hintergründe in der Ausbildung immer wieder zu **Verständnisschwierigkeiten zwischen den Partnern aus Wissenschaft und Industrie** kommt. Etwa weil sich die Mitarbeiter der Institute nicht mit dem Prozess der Medikamentenentwicklung auskennen oder ihnen dafür wichtige Fachtermini ungeläufig sind:

⁹⁸² Interviewpartnerin 12, 166.

⁹⁸³ Vgl. Schüppel (1996), S. 173ff.

„Man muss den Leuten mit denen man kooperiert, auch erklären, was die Firma eigentlich will, das verstehen die nämlich nicht. Die verstehen auch nicht, was ein Target ist im Übrigen, für die ist das ein Projekt, wo sie interessante Forschung machen, aber denen zu erklären, was ist ein Target und welche Kriterien muss das erfüllen, dass es für uns überhaupt interessant ist, das ist für die völlig fremd.“⁹⁸⁴

Die Zusammenarbeit mit Universitäten und Forschungsinstituten wird zudem regelmäßig durch unterschiedliche Denkweisen und Ziele erschwert, wie Interviewpartner der Unternehmen A und C zu bestätigen wissen:

„Ich denke, hier ist es halt eine starke Business Orientierung und im Vergleich zur Grundlagenforschung sind das andere Denkweisen, die verhindern, dass sich beide Welten verstehen.“⁹⁸⁵

„Die Ziele sind ganz anders. Also natürlich ist es das primäre Ziel der Academia Wissen zu generieren und nicht Pipeline-Produkte. Und für uns ist es natürlich nicht unbedingt neues Wissen zu generieren, sondern für den Patienten Medikamente zu entwickeln.“⁹⁸⁶

„So, jetzt arbeiten die natürlich normalerweise in einem ganz anderen Stil: Was die wollen, ist publizieren. Was wir wollen, ist Arzneimittel finden oder neue Wirkstoffe finden. Das muss man irgendwo zusammen bekommen.“⁹⁸⁷

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen bereits Cyert und Goodman (1997) in ihrer Analyse der Gründe, warum es immer wieder zum Scheitern von Allianzen zwischen Unternehmen und Universitäten kommt. Als Hauptgründe nennen die Autoren voneinander abweichende Kulturen und die daraus erwachsenden Unterschiede in Bezug auf Ziele, Zeitrahmen, Sprache und Basisannahmen sowie unterschiedliche Arbeitsweisen und Produkte.⁹⁸⁸ Auch bei dem regelmäßig in Kooperationen mit Unternehmen aus anderen Industrien eingebundenen Unternehmen A sind solche Probleme bekannt. Kooperatio-

⁹⁸⁴ Interviewpartner 6, 31.

⁹⁸⁵ Interviewpartner 1, 231.

⁹⁸⁶ Interviewpartnerin 11, 111.

⁹⁸⁷ Interviewpartner 6, 29.

⁹⁸⁸ Vgl. Cyert und Goodman (1997).

nen mit Partnern aus der Pharmaindustrie scheiterten in der Vergangenheit etwa immer wieder daran, dass die Unternehmen „einfach nicht die gleiche Sprache sprechen“. Ein ganz ähnlicher Hinweis auf die branchenübergreifende Zusammenarbeit erschwerende, kulturelle Diversität lässt sich auch in Fallstudie B identifizieren. So berichtet der Interviewpartner, dass die Zusammenarbeit des Energiekonzerns mit Unternehmen aus der Automobilindustrie im Bereich Elektromobilität in der Vergangenheit vor allem durch die **unterschiedliche Denkweise** beider Unternehmen und ihrer Mitarbeiter erschwert wurde:

„Und zum anderen, was wir auch lernen, also noch mal das Beispiel Elektromobilität, die Branchen ticken einfach anders. Man kann einfach sagen, wir sind ein Energieversorger der lange in der Branche gearbeitet hat, der denkt anders, hat ein anderes Mindset als ein Automobilhersteller. Was aber auch in Ordnung ist, was auch klar ist. Das muss man aber versuchen anzunähern, um gemeinsam zu Lösungen zu kommen.“⁹⁸⁹

Dass es auch innerhalb eines Unternehmens zu einer ungesunden Ausdifferenzierung von Sub-Kulturen kommen kann und die Barriere somit nicht auf die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit bei der Absorption beschränkt ist, lässt sich unter anderem am Beispiel der Unternehmensberatung D zeigen. So berichteten die interviewten Experten wiederholt von auf kulturelle Unterschiede zwischen den angestellten Beratern und den Mitarbeitern der Research-Abteilung zurückzuführende Probleme in der Zusammenarbeit:

„Das meine ich ja gar nicht böse, aber da [in der Research-Abteilung] fehlt dann teilweise auch die Fähigkeit vernetzt zu denken. Die sehen sich als Researcher und können oder wollen sich dann nicht in solche Themen rein denken.“⁹⁹⁰

„Und auch die Zusammenarbeit, die ist halt schwierig. Die [Researcher] ticken halt anders als Berater. Wenn du denen sagst, die sollen was machen bis dann und dann, sagen die erstmal ‚ja‘. Und dann kommt nichts, weil die das nicht verstehen, was erwartet wurde in puncto Inhalt und dem Einhalten von Deadlines, die ticken da halt anders, verstehen das Geschäft nicht so. [...]Ist auch ein Problem, an dem wir selber Schuld

⁹⁸⁹ Interviewpartner 14, 53.

⁹⁹⁰ Interviewpartner 7, 89.

sind. Weil wir uns nicht richtig mit denen unterhalten und uns zu wenig Zeit nehmen, denen das zu erklären.“⁹⁹¹

Über kulturelle Hindernisse bei der funktions- und standortübergreifenden Zusammenarbeit der Mitarbeiter im Zuge der Assimilation und Transformation berichtet auch die für die Erhebung der Fallstudie G interviewte Expertin. Besondere Schwierigkeiten bereitet dabei das „**Silo-Denken**“ der Mitarbeiter, das die Interviewpartnerin auf die dezentrale Organisationsform des Unternehmens zurückführt. Anstatt unternehmensübergreifend zu denken und auch zu handeln, sind die Mitarbeiter vor allem auf Leistung und Wohlergehen des eigenen Bereiches fokussiert und treffen Entscheidungen nur aus der eigenen Perspektive heraus:

„Das Unternehmen lebt davon, dass wir dezentral sind, d.h. alle Standorte sind als Profit-Center organisiert und müssen für sich als eigener Unternehmer vor Ort wirtschaften und damit sind die dann sehr fokussiert auf den eigenen Bereich, den voran zu bringen und da möglichst gut da zu stehen. Und da gibt es dann ja Rankings und Best-Practices und so weiter und da will jeder ganz vorne stehen. Und das aufzubrechen und zu sagen, wir müssen hier übergreifend denken, gerade als global denkendes Unternehmen, da ist es wichtig das Gesamtunternehmen im Augen zu behalten und nicht in Profit-Centern und Silos zu denken. Und das ist die Unternehmenskultur, von der ich so gesprochen habe, dass man eben nicht nur nach extern aufbricht, sondern auch intern Vernetzung zulässt.“⁹⁹²

Über ganz ähnliche Hindernisse berichten verschiedene Interviewpartner im Zusammenhang mit der funktionalen Trennung in für das operative Geschäft zuständige Einheiten einerseits und davon gesondert existierende Innovationsbereiche andererseits, wie sie z.B. in den Unternehmen A, B und J existiert. In allen drei Fällen klagen die Interviewpartner u.a. darüber, dass die Trennung in operative Einheiten und Innovationsbereiche zu der internen **Herausbildung zueinander in Konflikt stehender Ziele und Vorgehensweisen** führt. Während die Innovationsbereiche versuchen langfristige Trends aufzugreifen und radikale Innovationen zu erdenken, fokussieren sich die operativen Einheiten auf den kurzfristigen, wirtschaftlichen Erfolg und damit auf inkremen-

⁹⁹¹ Interviewpartner 7,211.

⁹⁹² Interviewpartnerin 12, 142.

telle und schnell umsetzbare Innovationen, die kurzfristig neue Umsätze versprechen. Die Interviewpartner beschreiben die entstehenden Zielkonflikte so:

„Eine Business Unit erwartet in den nächsten zwei Jahren Umsätze von was und investiert nur in Dinge, die heute im Suchfilter drinnen sind. Und mit dem eingestellten Suchfilter von heute findet man in den meisten Fällen nur inkrementelle Ideen der Innovation, also schnellerer Service, bessere Leistung, erweitertes Produkt usw.“⁹⁹³

„Also es gibt natürlich ein Business Development auch in den operativen Einheiten, die aber auch nur ihre operative Einheit sehen zum Einen und zum Anderen auch einen relativ kurzen Zeitfokus haben. Das Interdisziplinäre zwischen den verschiedenen BUs [Business Units], das wird da nicht abgedeckt und das was in einem Zeithorizont von über zwei Jahren ist, das wird da auch nicht abgedeckt. Das liegt daran, dass die natürlich EBIT-getrieben sind und alles was in der weiten Ferne ist, das ist ein ‚nice to have‘, aber wo mache ich denn mein Geschäft damit?“⁹⁹⁴

In den betroffenen Unternehmen führen die konfliktären Ziele und Vorgehensweisen dazu, dass die Zusammenarbeit der Einheiten an Innovationsprojekten misslingt, dem Innovationsbereich notwendige Unterstützung versagt wird oder es zu Problemen bei der Übergabe von im Innovationsbereich erdachten Innovationen in die operativen Bereiche kommt:

„Wenn man Innovationen macht, dann muss man eine andere Denke haben, als wenn man ein operatives Geschäft optimiert. Und da ist dann auch der kulturelle Unterschied da, wo ich sagen würde, das [die Übergabe] ist manchmal nicht einfach.“⁹⁹⁵

„Das Geschäft oder vieles von dem, was wir [die Innovationsabteilung] machen, ist viel individueller auf den Kunden bezogen. Das ist kein Massenmarkt, wie wir es gewohnt sind. Das ist halt eine Schwierigkeit. Da sind die Strukturen, in den operativen Bereichen sind für viele Anwendungen, die wir haben, heute eigentlich nicht geeignet. [...] Es

⁹⁹³ Interviewpartner 13, 43.

⁹⁹⁴ Interviewpartner 14, 5.

⁹⁹⁵ Interviewpartner 14, 219.

*ist teilweise auch schwierig, das denen zu erklären, dass man wirklich damit Geschäft machen kann. Da glauben sie erst mal nicht dran.*⁹⁹⁶

Neben den beschriebenen Problemen, zu denen übermäßige kulturelle Diversität führen kann, konnten bei der Analyse auch einige Routinen und Praktiken identifiziert werden, die geeignet erscheinen die Wahrscheinlichkeit des Auftretens der Barriere zu minimieren. Hierzu zählen z.B. das gezielte Besetzen von Schnittstellen, gegenseitige Unternehmensbesuche oder Trainingsprogramme zur Schulung der Mitarbeiter in Kooperationen.⁹⁹⁷ Sie sind für die Unternehmen von besonders großer Bedeutung, da die funktions- und unternehmensübergreifende Zusammenarbeit wichtiger Bestandteil des Absorptionsprozesses und oftmals Grundlage für die Erzielung echter Innovationen ist.⁹⁹⁸

5.2.1.8 Zwischenfazit

Zusammenfassend kann zunächst festgehalten werden, dass mit Hilfe der fallstudienübergreifenden Analyse insgesamt **sieben Absorptionsbarrieren** identifiziert und beschrieben werden konnten. In der Identifikation der Absorptionsbarrieren von fallstudienübergreifender Relevanz lag eines der Hauptziele der vorliegenden Arbeit. So hat der durchgeführte Literaturreview gezeigt, dass die bei der Absorption auftretenden Barrieren mit Ausnahme des Not-invented-here-Syndroms in der Absorptive Capacity Literatur bisher nicht thematisiert wurden.⁹⁹⁹ Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit leisten einen signifikanten Beitrag zum Schließen dieser Lücke. Abbildung 31 fasst das Auftreten dieser Barrieren in den zehn Fallunternehmen noch einmal zusammen.

⁹⁹⁶ Interviewpartner 14, 195.

⁹⁹⁷ Siehe hierzu auch Kapitel 6.2.1.

⁹⁹⁸ Vgl. Kapitel 5.1.4.1.

⁹⁹⁹ Vgl. Kapitel 2.1.4.

| Absorptionsbarriere | Fallunternehmen | | | | | | | | | |
|--|-----------------|---|-----|---|---|-----|---|-----|---|-----|
| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J |
| Autonomie- und Zeitmangel | ✓ | ✗ | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | ✗ |
| Mangelndes transaktives Wissens | ✓ | ✗ | (✓) | ✓ | ✗ | ✗ | ✗ | (✓) | ✓ | ✓ |
| Fehlende Integration von Wissensträgern und -elementen | (✓) | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | (✓) |
| Kommunikationsmängel | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | ✓ | ✗ | ✓ | ✗ | ✗ |
| Mangelnde Veränderungsbereitschaft | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | ✓ |
| Not-invented-here-Syndrom | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | ✗ | ✓ | ✗ | ✓ |
| Dysfunktionale kulturelle Diversität | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | (✓) | ✓ | ✗ | ✗ | ✓ |

Auftreten der Routine in Fallstudie: ✓ ja (✓) teilweise ✗ nein

Abbildung 31: Beobachtete Absorptionsbarrieren je Fallunternehmen

Der Abbildung kann entnommen werden, dass keine der Barrieren in allen Unternehmen nachgewiesen werden konnte. Am weitesten verbreitet sind die aus der mangelnden Integration von Wissensträgern und -elementen in den Absorptionsprozess und mangelnder Veränderungsbereitschaft resultierenden Schwierigkeiten, die jeweils in acht der zehn Fallunternehmen die erfolgreiche Absorption neuen, externen Wissens erschweren. Darüber hinaus kann anhand der Abbildung festgestellt werden, dass acht Unternehmen unter vier oder mehr der identifizierten Barrieren zu leiden haben. Ausnahme hiervon bilden die Unternehmen E und I, in denen jeweils nur zwei der Absorptionsbarrieren identifiziert werden konnten, was jedoch nicht zu der Annahme verleiten sollte, dass die Unternehmen aus diesem Grund über eine höhere Absorptive Capacity verfügen oder nicht unter den anderen Barrieren zu leiden haben. So fiel bereits bei der Datenerhebung auf, dass die Interviewpartner weit weniger offen waren, die bei der Absorption auftretenden Probleme zu diskutieren.

Über den bisherigen Stand der Absorptive Capacity Forschung hinausgehende Erkenntnisse liefert die Arbeit auch, da es mit Hilfe der fallstudienübergreifenden Analyse gelang, die Wirkung der Barrieren auf den Absorptionsprozess und die vier Komponenten der Akquisition, Assimilation, Transformation und Exploitation zu erfassen. Eine solche Zuordnung der Barrieren kann hilfreich sein, da beim Auftreten von Problemen in einem Bereich (z.B. fehlende Akquisitionsfähigkeit) geprüft werden kann, ob die dabei primär zum Tragen kommenden Barrieren im Unternehmen stark ausgeprägt sind. So

wird die **Akquisition** vor allem dann erschwert, wenn die Mitarbeiter unter Zeit- und Autonomiemangel, mangelnder Veränderungsbereitschaft oder Not-invented-here-Syndrom leiden und/oder es aufgrund dysfunktionaler, kultureller Diversität zu Problemen beim Aufbau von Kooperationen mit externen Partnern kommt. Autonomie- und Zeitmangel führen zu einer steigenden Wahrscheinlichkeit, dass sich die Mitarbeiter vor allem mit ihrem Tagesgeschäft beschäftigen und Mitarbeiter, deren Aufgabenbeschreibung nicht explizit das Beobachten der Umwelt auf Veränderungen vorsehen, die damit verbundenen Tätigkeiten wie regelmäßige Konferenzbesuche, die Teilnahme an externen Trainings oder das Lesen von Fachliteratur vernachlässigen. Auch einige der unter mangelnde Veränderungsbereitschaft subsumierten emotionalen Verwerfungen können dazu führen, dass Mitarbeiter die mit der Akquisition neuen, externen Wissens verbundenen Aufgaben nicht oder nur unzureichend wahrnehmen. So führt die bereits in Kapitel 5.2.1.5 als ein wesentlicher Treiber mangelnder Veränderungsbereitschaft identifizierte Betriebsblindheit unter anderem dazu, dass für das Unternehmen relevante Veränderungen der Unternehmensumwelt gar nicht erst als solche erkannt werden. Leiden die Mitarbeiter hingegen unter starker Binnenorientierung oder übertriebener Zufriedenheit werden externe Einflüsse per se als störend oder überflüssig empfunden und neue Stimuli gar nicht erst aufgegriffen. Das Eingehen von Kooperationen wurde im Laufe der Arbeit als eine wesentliche Praktik herausgearbeitet, wie Unternehmen den Erwerb neuen, externen Wissens organisieren können. Der Aufbau von Partnerschaften wird besonders durch die siebte, identifizierte Absorptionsbarriere – dysfunktionale, kulturelle Diversität – erschwert. Kommt es aufgrund der Herausbildung unterschiedlicher kultureller Bestandteile wie Fachsprachen, Denkweisen oder Verhaltensnormen zu Verständigungsschwierigkeiten oder misslingt der Aufbau gegenseitigen Vertrauens, sinken die Chancen für einen erfolgreichen Transfer externen Wissens in das Unternehmen. Gleiches gilt für unter dem Not-invented-here-Syndrom leidende Unternehmen.

Auch die **Assimilation** als zweite Kategorie des Bezugsrahmens weist Überschneidungen zu einer ganzen Reihe der identifizierten Absorptionsbarrieren auf. Negative Wirkungen auf die mit der Assimilation verbundenen Prozesse entfaltet z.B. mangelndes, transaktives Wissen. Fehlt es den Mitarbeitern eines Unternehmens an transaktivem Wissen kann dies das Übermitteln neuen, externen Wissens an relevante Abteilungen oder aber die Identifikation von für die Analyse und Selektion des Wissens relevanter

Experten verhindern. Letzteres hat zudem die mangelnde Integration von Wissensträgern in den Entscheidungsprozess zur Folge. Hat ein Unternehmen Schwierigkeiten damit interne Wissensträger und -elemente in den Analyse- und Selektionsprozess einzubinden, steigt die Gefahr, dass aufgrund der Dominanz einzelner Wissensträger die falschen Schlüsse gezogen und sub-optimale Entscheidungen getroffen werden. Gleiches gilt für die zu fehlender oder verfälschter Weitergabe von Informationen führenden Kommunikationsmängel. Anhand der Fallstudien konnte zudem herausgearbeitet werden, dass einige der unter mangelnde Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter subsumierten Phänomene wie Betriebsblindheit oder Risikoaversion negative Auswirkungen auf die Assimilation haben können. Erstere führte regelmäßig dazu, dass bei der Analyse neuen, externen Wissens bisherige Annahmen und Denkmuster fortgeschrieben wurden ohne deren Gültigkeit zu hinterfragen. Während die in verschiedenen Unternehmen beobachtete Risikoaversion dazu führte, dass vielversprechende Innovationsprojekte im Zuge der Selektion abgebrochen oder nicht mit ausreichend Ressourcen unterstützt wurden. Weitere Barrieren, deren Auftreten regelmäßig die Assimilation beeinträchtigen, sind Zeitmangel und dysfunktionale, kulturelle Diversität. Während die Ausdifferenzierung von Kulturen ebenfalls die Übermittlung von Wissen zwischen an der Absorption beteiligten Mitarbeitern und Abteilungen erschweren kann, führt Zeitmangel in der Regel dazu, dass die von den Mitarbeitern als „Zusatzarbeit“ empfundenen Aktivitäten zur Organisation und Speicherung neuen Wissens vernachlässigt werden.

Probleme bei der **Transformation** resultieren vorrangig aus den auf die strukturellen Rahmenbedingungen des Absorptionsprozess zurückzuführenden Absorptionsbarrieren. Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Transformation ist die Kombination neuen, externen Wissens mit der internen Wissensbasis des Unternehmens. Zu Problemen innerhalb der Fallunternehmen kommt es daher vor allem dann, wenn es den involvierten Mitarbeitern an transaktivem Wissen fehlt und/oder vorhandene Wissensträger und -elemente nicht reaktiviert und in den Transformationsprozess einbezogen werden. Mangelt es den Mitarbeitern an transaktivem Wissen, führt dies regelmäßig dazu, dass es diesen Mitarbeitern nicht gelingt, intern bereits vorhandene Wissensträger und -elemente zu identifizieren, weshalb für die erfolgreiche Transformation nützliches Wissen unberücksichtigt bleibt. Häufigste Form der mangelnden Integration ist die fehlende Integration der von der Umsetzung der Innovation betroffenen, operativen Einheiten

und Mitarbeiter in den Innovationsprozess. Bleibt das für die Transformation nützliche Know-how operativ Betroffener außen vor, steigt die Gefahr, dass es zum „Vorbeientwickeln“ von Innovationen an den Bedürfnissen des Unternehmens kommt. Genau so können sich Kommunikationsmängel negativ auf die Transformationsfähigkeit auswirken, wenn sie die für die Phase typische Zusammenarbeit in funktionsübergreifenden Teams erschweren. Das Not-invented-here-Syndrom als letzte mit der Transformationsfähigkeit in Verbindung gebrachte Absorptionsbarriere entfaltet vor allem dann negative Wirkungen auf die Transformation, wenn die externen Innovationen gegenübergebrachte Abneigung dazu führt, dass innerhalb des Unternehmens aufwendig eigene Lösungen entwickelt werden anstatt externe Lösungen zumindest teilweise zu übernehmen und im Zuge der Transformation auf die eigenen Bedürfnisse anzupassen.

Negative Auswirkungen entfaltet das Not-invented-here-Syndrom auch auf die **Exploitation**. Genauso wie die mangelnde Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter kann das Not-invented-here-Syndrom dazu führen, dass Mitarbeiter die bei der Transformation entstandenen Innovationen ablehnen und ihre Nutzung verweigern. Anstatt das neue Wissen für die Erweiterung vorhandener Fähigkeiten und/oder Ressourcen zu nutzen, verfahren die Mitarbeiter nach alten Mustern. Ein möglicher Beweggrund Innovationen abzulehnen, ist der fehlende Einbezug der Mitarbeiter in den Innovationsprozess. Werden Mitarbeiter und Führungskräfte nicht rechtzeitig in die Erstellung von Innovationen eingebunden, führt dies häufig dazu, dass sich die Mitarbeiter übergangen fühlen und Neuerungen zunächst kritisch gegenüber treten bzw. ihre Nutzung sogar verweigern. Ein Effekt, der auch das Resultat von in den Unternehmen auftretenden Kommunikationsmängeln sein kann, z.B. dann, wenn die Führungskräfte des Unternehmens nicht in der Lage sind die mit der Nutzung der Innovation verbundenen Vorteile an ihre Mitarbeiter zu kommunizieren. Abbildung 32 fasst die beschriebenen Wirkungen der Absorptionsbarrieren auf die vier Komponenten der Absorptive Capacity noch einmal zusammen.

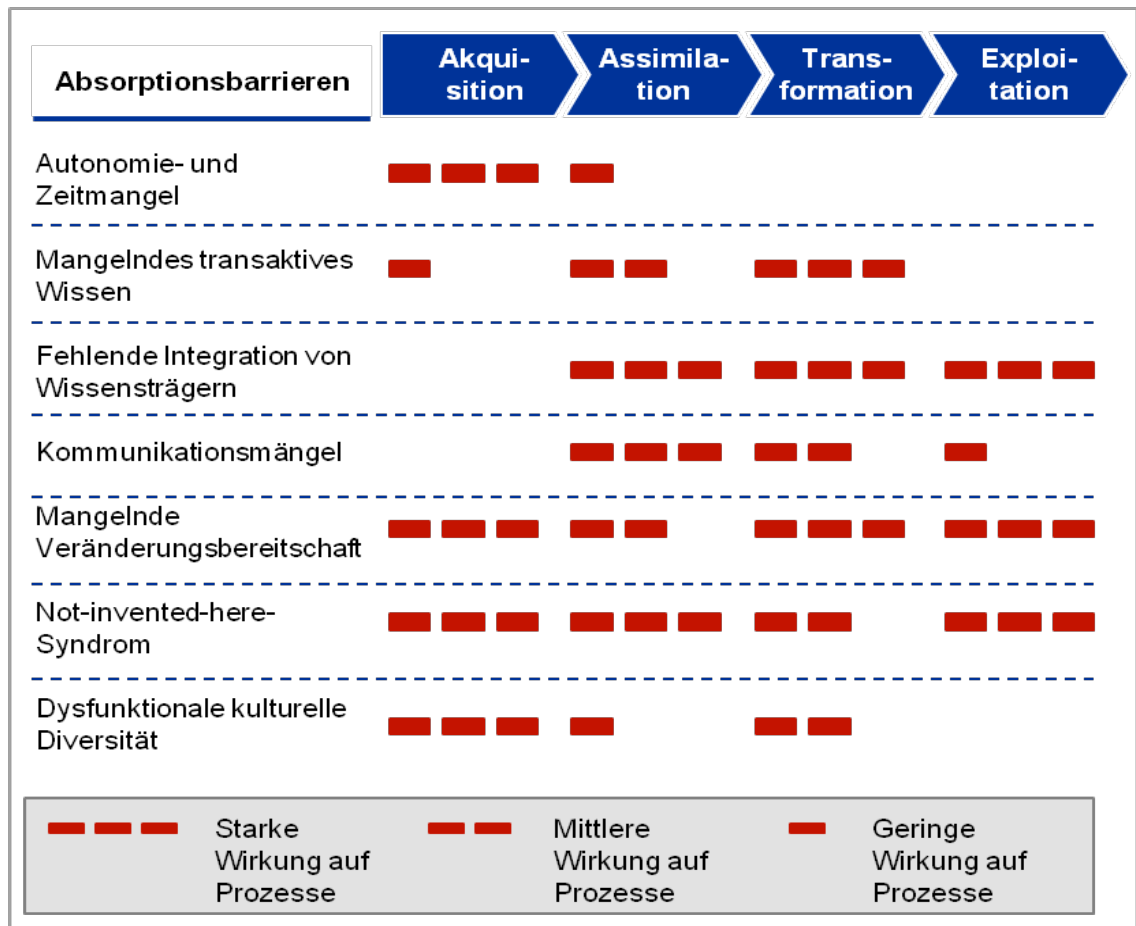


Abbildung 32: Wirkungen der Barrieren auf die Komponenten der Absorptive Capacity

Darüber hinaus konnten bei der Analyse der Barrieren bereits erste Hinweise darauf gegeben werden, wie das Auftreten der beschriebenen Barrieren verhindert oder gemildert werden kann. Auch hier gehen die Erkenntnisse der Arbeit über den bisherigen Stand der Forschung hinaus. Bevor diese Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen in Kapitel 6 ausführlich diskutiert werden, sollen im Folgenden zunächst Thesen zu Systematisierung, Zusammenhängen und Abhängigkeiten der sieben Absorptionsbarrieren diskutiert werden.

5.2.2 Systematisierung, Zusammenhänge und Abhängigkeiten der Absorptionsbarrieren

Nachdem in den vorangegangenen Abschnitten die wichtigsten Absorptionsbarrieren und ihre Wirkungen auf die Absorptive Capacity vorgestellt wurden, sollen die Barrieren im Folgenden zunächst systematisiert (Kapitel 5.2.2.1), zueinander ins Verhältnis gesetzt (Kapitel 5.2.2.2) und anschließend auf ihre Abhängigkeit von den an die Untersuchung formulierten Heterogenitätskriterien und weiteren Firmenspezifika (Kapitel 5.2.2.3) diskutiert werden.

5.2.2.1 Systematisierung der ermittelten Absorptionsbarrieren

Im Zuge der Fallstudienenerhebung und -auswertung konnten sieben Barrieren identifiziert werden, die die Absorption neuen, externen Wissens erschweren oder sogar verhindern. Bei der Analyse der Barrieren wurde deutlich, dass diese sich in Anlehnung an Schüppel (1996) mit Hilfe folgender Abbildung systematisieren lassen.

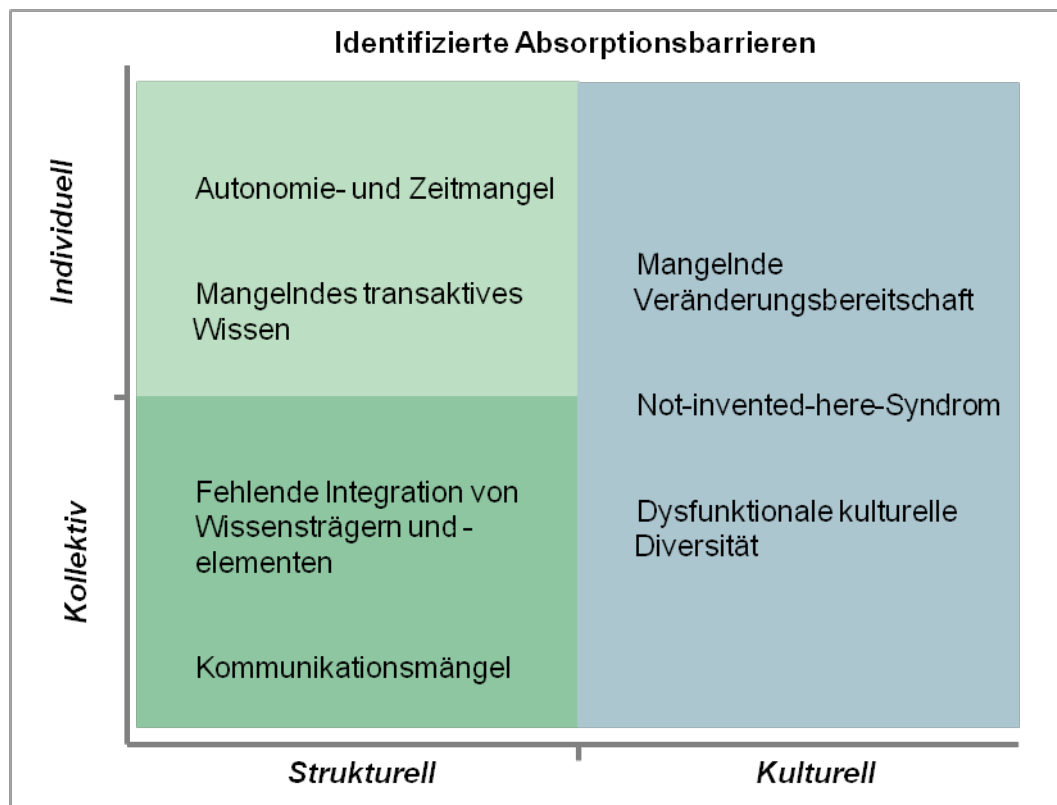


Abbildung 33: Systematisierung der identifizierten Absorptionsbarrieren

Aus der Abbildung geht hervor, dass für die Systematisierung der identifizierten Barrieren **zwei Dimensionen** relevant sind. So lassen sich zum einen strukturelle, d.h. auf die strukturellen Rahmenbedingungen der Absorption zurückgehende von kulturellen, d.h. auf die kulturelle Sozialisation, politische Interessensdivergenzen und innerhalb des Unternehmens gewachsene Doktrinen zurückgehende Barrieren unterscheiden. Unter die kulturellen Barrieren wurden im Zuge der Datenauswertung und -analyse drei Barrieren subsumiert: Mangelnde Veränderungsbereitschaft, Not-invented-here-Syndrom und dysfunktionale, kulturelle Diversität. Die Barrieren Autonomie- und Zeitmangel, mangelndes, transaktives Wissen, fehlende Integration von Wissensträgern und -elementen sowie die Absorption erschwerende Kommunikationsmängel hingegen können als strukturelle Absorptionsbarrieren gedacht werden.

Letztere ließen sich im Rahmen der Analyse trennen in auf individueller Ebene auftretende Barrieren (Autonomie- und Zeitmangel sowie mangelndes, transaktives Wissen) und auf Gruppenebene wie Projektteams oder Abteilungen auftretende Barrieren (fehlende Integration von Wissensträgern und -elementen sowie Kommunikationsmängel).

Eine Trennung kultureller Barrieren erwies sich hingegen als nicht zweckmäßig. Dem widersprach, dass für die auf kulturelle Faktoren zurückzuführenden Barrieren keine eindeutige Aussage getroffen werden kann, ob diese primär auf die kulturelle Sozialisation einzelner Mitarbeiter oder die in den sozialen Systemen gewachsenen Doktrinen und politische Konstellationen zurückzuführen sind. Beides erscheint möglich.

Die Vorteile einer solchen Systematisierung liegen zunächst in der klar gegliederten Struktur als Basis für an die Arbeit anknüpfende Untersuchungen der Absorptionsbarrieren. Darüber hinaus macht die Systematisierung transparent, dass bei etwaigen Folgeuntersuchungen neben den kulturellen Barrieren wie dem Not-invented-here-Syndrom auch auf strukturelle Rahmenbedingungen zurückzuführende Barrieren Berücksichtigung finden sollten. Die in der Abbildung dargestellten Felder können folglich als Such- und Entscheidungskriterium für das Vorliegen von Absorptionsbarrieren in Wissenschaft und Praxis genutzt werden, wobei im Sinne der in Kapitel 2.1.4 hergeleiteten Definition stets darauf zu achten ist, dass keine utopischen Vorstellungen als Maßstab angelegt werden, sondern dass es sich bei den Barrieren um vermeidbare Fehler handelt.

5.2.2.2 Gegenseitige Abhängigkeiten der Absorptionsbarrieren

Die vorgestellte Systematisierung der Absorptionsbarrieren in strukturelle und kulturelle Barrieren sowie ihre Einordnung in auf individueller Ebene oder Gruppenebene auftretende Barrieren darf nicht in der Weise interpretiert werden, als existierten die identifizierten Barrieren isoliert voneinander. Im Gegenteil, keine der beschriebenen Absorptionsbarrieren besteht ausschließlich für sich allein. Jede Absorptionsbarriere lässt sich zu mindestens einer anderen Barriere in Beziehung setzen.

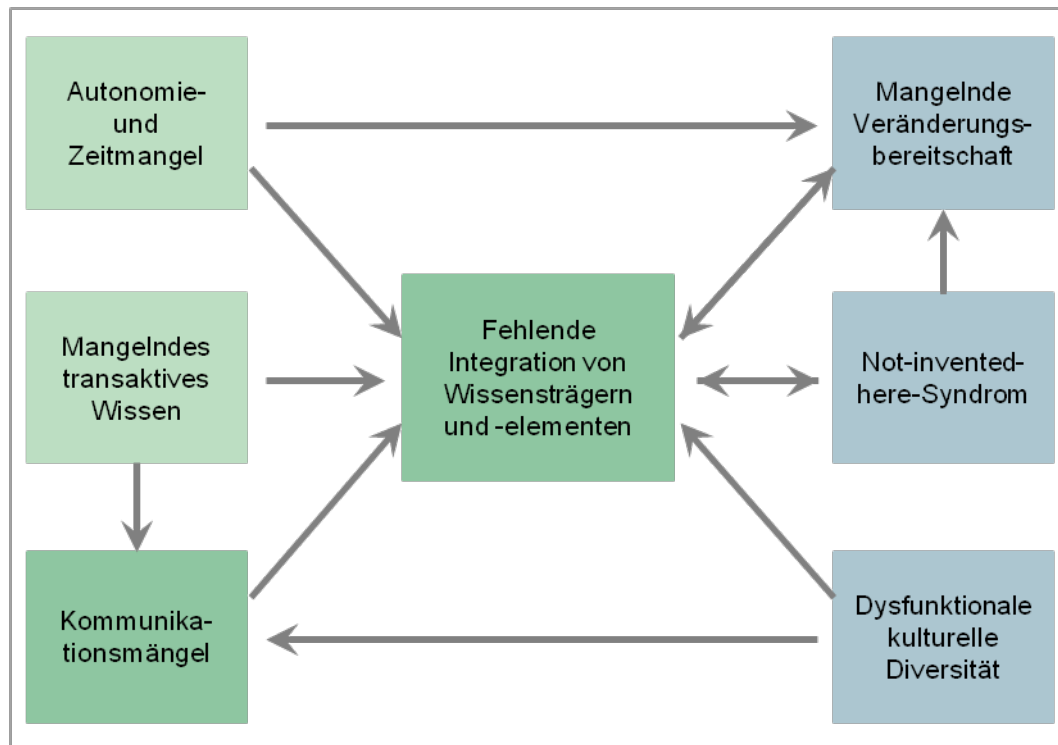


Abbildung 34: Abhängigkeiten der Absorptionsbarrieren

Abbildung 34 ist der Versuch eine Art „Netzwerk“ aus den identifizierten Absorptionsbarrieren zu erstellen. Dabei handelt es sich allerdings nicht um ein „echtes“ Netzwerk, mit dem alle verstärkenden Wirkungen der Barrieren untereinander aufgezeigt werden sollen, sondern lediglich um eine **Verdeutlichung der wichtigsten Schnittstellen der Barrieren**. So kann Autonomie- und Zeitmangel auf individueller Ebene die fehlende Integration von Wissensträgern oder -elementen in den Absorptionsprozess zur Folge haben. Fehlt es den Mitarbeitern an Zeit und Handlungsspielräumen kann dies z.B. dazu führen, dass sie sich nicht oder nicht ausreichend in die Akquisition oder Analyse neuen, externen Wissens einbringen können. Genauso kann der von Mitarbeitern erlebte Zeit- und Autonomiemangel dazu führen, dass ihre Bereitschaft sinkt, sich neben dem Tagesgeschäft für mit der Erzielung von Innovationen verbundene Mehrarbeit zu engagieren oder notwendige Veränderungen zu bewirken.

Mangelndes, transaktives Wissen führt ebenfalls regelmäßig zur fehlenden Integration von Wissensträgern und/oder -elementen. Fehlt es den an der Absorption beteiligten Mitarbeitern hingegen an Wissen über die Wissens- und Aufgabengebiete anderer Mitarbeiter und die vom Unternehmen verfolgten Projekte, misslingt den Mitarbeitern re-

regelmäßig die Identifikation interner Experten, die den Absorptionsprozess mit ihrem Objektwissen unterstützen könnten. Auch geht mit mangelndem, transaktivem Wissen die Gefahr einher, dass es zu Störungen in dem mit der Absorption verbundenen Kommunikationsfluss kommt. Besteht Unklarheit über die Wissensgebiete und -lücken anderer Mitarbeiter werden diese oft nur zufällig über in ihr Wissensgebiet fallendes, akquiriertes Wissen informiert.

Demgegenüber ist mit den oben beschriebenen Kommunikationsmängeln primär die Gefahr verbunden, dass die Integration intern vorhandener Wissensträger oder -elemente in den Absorptionsprozess misslingt. So können sowohl der Cassandra-Effekt als auch Wissen-ist-Macht-Denken, Informationsfilter oder auf den Einsatz von Kommunikationsmittlern zurückzuführende Verzerrungen dazu führen, dass für die interne Analyse, Selektion und Verarbeitung neuen, externen Wissens benötigtes, internes Wissen nicht oder nur unvollständig Eingang findet.

Auch die auf kultureller Ebene zu verortenden Absorptionsbarrieren können negative Auswirkungen auf den Einbezug von Wissensträgern und -elementen haben. So ergaben die Fallstudien, dass mangelnde Veränderungsbereitschaft und Not-invented-here-Syndrom regelmäßig dazu führen, dass Mitarbeiter sich weigern ihre eigenen Fähigkeiten in den Absorptionsprozess einzubringen. Genauso können voneinander abweichende Kulturen an der Absorption beteiligter Partner oder Abteilungen dazu führen, dass der Aufbau gegenseitigen Vertrauens misslingt, weshalb die Mitarbeiter nicht bereit sind offen miteinander zu kommunizieren oder ihr Wissen aktiv in Kooperationen einzubringen aus Angst der Partner könnte dieses für seine Zwecke missbrauchen.

Aus dem dargelegten Netzwerk der Barrieren lässt sich der Schluss ziehen, dass die Integration von Wissensträgern das für die erfolgreiche Absorption neuen, externen Wissens zentrale zu überwindende Hindernis darstellt. Jede der identifizierten Barrieren kann mit diesem in irgendeiner Weise in Verbindung gesetzt werden. Die Integration von Wissensträgern und -elementen in den Absorptionsprozess ist folglich eine wichtige Stellschraube, mit deren Hilfe Unternehmen ihre Absorptive Capacity steigern können. Gleichzeitig geht mit der fehlenden Integration von Wissensträgern immer die Gefahr einher, dass es aufgrund von Wechselwirkungen zum Auftreten anderer Absorptionsbarrieren wie mangelnder Veränderungsbereitschaft oder Not-invented-here-Syndrom

kommt, weil sich Mitarbeiter nicht mehr in die Absorptionsbemühungen eingebunden fühlen. Veränderungen des praktizierten Absorptionsprozesses sollten daher immer hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Integration vorhandener Wissensträger und -elemente sowie eventuelle Wechselwirkungen geprüft werden.

5.2.2.3 Abhängigkeit der Absorptionsbarrieren von Firmenspezifika

In Kapitel 5.1.5.2 wurden die Auswirkungen der Heterogenität der Fallunternehmen auf die beobachtbaren Absorptionsroutinen und -praktiken aufgezeigt und diskutiert. Analog dazu soll nun eine kurze Analyse der Auswirkungen der Firmenspezifika auf das Auftreten der identifizierten Absorptionsbarrieren erfolgen.

| Heterogenitätskriterien und andere Unterscheidungsmerkmale | Auswirkungen auf das Auftreten der Barrieren |
|--|--|
| Branche | Nein |
| F&E- oder Innovationsabteilung | Nein |
| Wissensquelle | Ja |
| Beschaffenheit des Wissensobjektes | Ja |
| Art der erzielten Innovation | Teilweise |
| Struktur bestehenden Wissens | Ja |
| Struktur des Unternehmens | Ja |
| Strategie des Unternehmens | Ja |
| Kultur des Unternehmens | Ja |

Tabelle 14: Abhängigkeit der Absorptionsbarrieren von Firmenspezifika

Die obige Tabelle fasst die beobachteten Abhängigkeiten der Absorptionsbarrieren von den Merkmalen zur Unterscheidung der Fallstudien zusammen. Aus der Abbildung geht zunächst hervor, dass bei der fallstudienübergreifenden Analyse keine signifikanten Zusammenhänge zwischen dem Auftreten der Absorptionsbarrieren und der Unterscheidung der Fallstudien in wissensintensive und nicht-wissensintensive **Branchen** festgestellt werden konnten. Zwar variiert das Auftreten der Barrieren von Unternehmen zu Unternehmen, jede der beobachteten Barrieren trat jedoch zumindest in drei in als wis-

sensintensiv eingestuften Branchen und in mindestens zwei der als nicht-wissensintensiv eingestuften Branchen tätigen Unternehmen auf.

Auch das zweite Heterogenitätskriterium, nach dem in die Untersuchung nicht nur die Absorptionsprozesse und -barrieren in Unternehmen beobachtet werden sollten, die über eigene **Innovations-, Forschungs- und Entwicklungsabteilungen** verfügen, wirkte sich nicht auf die beobachtbaren Absorptionsbarrieren aus. Die sieben identifizierten Barrieren, so das Ergebnis der Analyse, treten unabhängig davon auf, ob das Wissen durch auf die Aufnahme externen Wissens und dessen Verarbeitung spezialisierte Abteilungen absorbiert wird oder an anderen Stellen in das Unternehmen gelangt.

Zu einem differenzierteren Ergebnis führte der Vergleich entlang des dritten an die Untersuchung formulierten Heterogenitätskriteriums der **Wissensquelle**. So fiel bei der Analyse der Fallunternehmen auf, dass die Interviewpartner über das Auftreten einiger der identifizierten Barrieren vor allem dann berichteten, wenn das zu absorbierende Wissen aus einer anderen Branche oder der Scientific Community stammte. Zu nennen sind hier zunächst das Not-invented-here-Syndrom und zu mangelnder Veränderungsbereitschaft führendes Konkurrenzdenken. Zudem, so die Erfahrung der Interviewpartner, steigt mit zunehmender Entfernung von der eigenen Industrie die Wahrscheinlichkeit, dass die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit durch die aus der kulturellen Diversität der Partner resultierende Verständigungsschwierigkeiten und unterschiedliche Denkweisen erschwert wird.

Teilweise Auswirkungen auf die beobachtbaren Absorptionsbarrieren hat auch das vierte Heterogenitätskriterium, d.h. die Unterscheidung danach, ob das zu absorbierende **Wissen in impliziter oder expliziter Form** vorliegt. Hierzu fiel auf, dass externes Wissen, das bereits explizit (z.B. als Patent) vorliegt regelmäßig eine höhere, interne Akzeptanz genießt, weswegen es seltener zum Auftreten der Barrieren mangelnder Veränderungsbereitschaft und Not-invented-here-Syndrom kommt. Zudem lässt sich explizites Wissen leichter in das Unternehmen transferieren und intern übermitteln. Die Gefahr, dass es zu der Entstehung von Kommunikationsmängeln oder der fehlenden Integration von Wissensträgern kommt, sinkt. Gleichzeitig kann bei der Absorption expliziten Wissens oftmals auf das Eingehen von Kooperationen und die Durchführung unternehmensübergreifender Projekte verzichtet werden, sodass die Wahrscheinlichkeit reduziert wird,

dass es zum Auftreten der Barriere dysfunktionale, kulturelle Diversität oder aber dem die Zusammenarbeit erschwerenden Konkurrenzdenken kommt.

Ob es sich bei der zu erzielenden Innovation um eine **Produkt- oder Prozessinnovation** handelt, scheint hingegen keinerlei Auswirkungen auf das Auftreten der Barrieren zu haben. Die Art der Innovation beeinflusst das Auftreten der Barrieren jedoch dann, wenn die zu erzielenden Innovationen in **radikale und inkrementelle Innovationen** unterschieden werden. Mit radikalen Innovationen sind weitreichende Veränderungen verbunden. Zudem kann bei der Beurteilung radikaler Innovation in frühen Phasen des Selektionsprozesses meist kein abschließendes Urteil über Attraktivität der Innovation und die mit ihr verbundenen Veränderungen getroffen werden. In den Fallunternehmen führt dies regelmäßig dazu, dass Innovationen von unter der zu mangelnder Veränderungsbereitschaft führenden Risikoaversion leidenden Mitarbeitern kritisiert oder im Zuge der Selektion verworfen werden. Ähnliches gilt für Innovationen, mit denen die Mitarbeiter des Unternehmens negative Konsequenzen auf ihr Tätigkeitsfeld verbinden. Auch hier, so das Ergebnis der Analyse, kommt es regelmäßig zu Veränderungsresistenzen auf Seiten der betroffenen Mitarbeiter.

Einfluss auf das Auftreten einiger der identifizierten Absorptionsbarrieren haben zudem einige der in Kapitel 2.1.2.1 vorgestellten, internen Determinanten der Absorptive Capacity. Zu nennen ist hier zunächst die bereits von Cohen und Levinthal (1990) als Determinante eingeführte **Struktur bestehenden Wissens**, die beeinflusst, ob externes Wissen assimiliert, transformiert und genutzt werden kann. Ist das für die erfolgreiche Absorption neuen, externen Wissens notwendige, interne Wissen breit im Unternehmen verstreut, steigt die Gefahr, dass es aufgrund mangelnden, transaktiven Wissens zu der fehlenden Integration von Wissensträgern und -elementen in den Absorptionsprozess kommt und die Absorption misslingt oder erschwert wird.

Eine weitere über weitreichenden Abhängigkeiten mit den identifizierten Barrieren verknüpfte, interne Determinante ist die **Struktur des Unternehmens**. Bei der Analyse fiel z.B. auf, dass sowohl die Trennung in operative Einheiten und davon losgelöste Innovationsbereiche als auch die divisionale Organisation in Unternehmensbereiche regelmäßig zu der Herausbildung zueinander in Konflikt stehender Ziele und Vorgehensweisen führt. Mit zunehmender Größe der Unternehmen und räumlicher Distanz zwischen den

Mitarbeitern und Einheiten steigt zudem die Gefahr, dass es zu Kommunikationsmängeln kommt, die Integration von Wissensträgern in den Absorptionsprozess erschwert wird oder diese aufgrund mangelnden, transaktiven Wissens gar nicht erst ausfindig gemacht werden können.

Ob es zum Auftreten kultureller Barrieren kommt, kann teilweise auch mit der **Strategie des Unternehmens** erklärt werden, die beeinflusst, welches Wissen von den Mitarbeitern als wertvoll angesehen und angewendet wird. Fehlt es wie in den Unternehmen A und H an einer von der Unternehmensführung klar formulierten Strategie in der die unternehmensinterne Bedeutung externen Wissens zum Ausdruck kommt, wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die Mitarbeiter sich vor allem mit internen Prozessen und Arbeitsabläufen beschäftigen, während externe Einflüsse von ihnen als störend empfunden werden.

Ebenfalls Auswirkungen auf das Auftreten einiger Barrieren hat darüber hinaus die **Unternehmenskultur**. So lassen sich etwa die auf Wissen-ist-Macht Denken zurückzuführende, fehlende Weitergabe von Wissen oder die auf Abteilungsdenken zurückzuführende, mangelnde Veränderungsbereitschaft unter anderem damit erklären, dass die Kultur der unter ihnen leidenden Unternehmen von starker Konkurrenz zwischen den verschiedenen Abteilungen und Unternehmensbereichen geprägt ist. Im folgenden Kapitel werden alle hinsichtlich der Absorptionsbarrieren gewonnenen Erkenntnisse noch einmal zusammengefasst.

5.2.3 Zusammenfassung ermittelte Absorptionsbarrieren

Ziel von Kapitel 5.2 war die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage der Arbeit. Es sollten die spezifischen Barrieren herausgearbeitet werden, die die erfolgreiche Absorption neuen, externen Wissens durch die Fallunternehmen regelmäßig be- oder verhindern. Hierbei konnten insgesamt sieben Barrieren identifiziert, definiert, systematisiert und mit Fallbeispielen hinterlegt werden. Als wesentliche strukturelle Absorptionsbarrieren haben sich Autonomie- und Zeitmangel, mangelndes, transaktives Wissen, Kommunikationsmängel sowie die fehlende Integration von Wissensträgern und -elementen herausgestellt. Fallstudienübergreifende Bedeutung haben zudem drei auf die kulturelle

Sozialisation der Mitarbeiter und die im Unternehmen gewachsenen Doktrinen und politischen Konstellationen zurückzuführenden Absorptionsbarrieren: mangelnde Veränderungsbereitschaft, Not-invented-here-Syndrom und dysfunktionale, kulturelle Diversität.

Die hinsichtlich der Absorptionsbarrieren gewonnenen Einsichten gehen an verschiedenen Stellen weit über den bisherigen Stand der Absorptive Capacity Forschung hinaus. So erfolgte im Rahmen der Arbeit erstmalig eine gezielte Erfassung, Beschreibung und Systematisierung der in der Praxis auftretenden Absorptionsbarrieren. Einen Beitrag zur bestehenden Forschung lieferte auch die Untersuchung der identifizierten Barrieren auf ihre Auswirkungen auf die vier Komponenten der Absorptive Capacity. So wurde deutlich, dass entlang der mit den vier Teilfähigkeiten assoziierten Prozesse unterschiedliche Barrieren an Bedeutung gewinnen oder verlieren. Etwa wird die Akquisition neuen, externen Wissens vor allem dann erschwert, wenn es zum Auftreten von Autonomie- und Zeitmangel oder dysfunktionaler, kultureller Diversität kommt. Zudem konnten mit Hilfe der Fallstudien bereits Hinweise herausgearbeitet werden, wie dem Auftreten der Barrieren entgegengewirkt werden kann. Über den aktuellen Stand der Wissenschaft hinaus gehende Erkenntnisse wurden auch dadurch generiert, dass die Barrieren zueinander ins Verhältnis gesetzt und auf Abhängigkeiten untersucht wurden. Hierbei konnte gezeigt werden, dass die identifizierten Barrieren nicht unabhängig voneinander existieren, sondern gegenseitige Abhängigkeiten und Wechselwirkungen bestehen. Weitere Erkenntnisse der Analyse die durch die bisher existierende Theorie so nicht abgedeckt werden, lieferte die Analyse des Einflusses von Firmenspezifika auf die Barrieren. Hier konnte festgehalten werden, dass weder Wissensintensität der Branche noch das Vorhandensein einer speziellen F&E-Abteilung Einfluss auf das Auftreten der Barrieren in den untersuchten Unternehmen hatten, während das Auftreten sehr wohl von externen Faktoren wie der Art der Wissensquelle und internen Faktoren (Struktur, Strategie, Kultur) beeinflusst wird.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass auch für die mit Hinblick auf die Absorptionsbarrieren durchgeführte, fallstudienübergreifende Analyse gilt, dass mit ihrer Hilfe wichtige Einblicke in die tatsächliche Funktionsweise der Absorptive Capacity gewonnen werden konnten. Ihrem Ziel die bis dato bestehende „black box“ ein Stück weit zu öffnen, konnte die Arbeit mit Hilfe der durchgeführten fallstudienüber-

greifenden Analyse auf die in der Praxis verbreiteten Absorptionsroutinen, -praktiken und -barrieren somit gerecht werden.

6 Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen

Basierend auf den Ergebnissen der fallstudienübergreifenden Analyse sollen im Folgenden Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen gegeben werden, wie die Absorption neuen, externen Wissens organisiert und verbessert werden kann. Das Kapitel dient damit primär der Beantwortung der dritten an die Untersuchung formulierten Forschungsfrage und richtet sich vor allem an Praktiker, welche die Absorptive Capacity ihrer Unternehmen überprüfen oder Anregungen zu ihrer Steigerung erhalten möchten. Das Kapitel setzt sich hierfür aus zwei Abschnitten zusammen. In Kapitel 6.1. werden zunächst einige, allgemeine Hinweise zu den Voraussetzungen hoher Absorptive Capacity gegeben, bevor in den sich anschließenden Kapiteln Empfehlungen zu der Gestaltung der Akquisition, Assimilation, Transformation und Exploitation aufgezeigt und einige, konkrete Maßnahmen zur Überwindung der dabei auftretenden Absorptionsbarrieren diskutiert werden.

6.1 Allgemeine Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen

Eine aus Sicht der Praxis wichtige Erkenntnis der Arbeit ist, dass die Absorption neuen, externen Wissens durch Unternehmen aktiv beeinflusst, gestaltet und gefördert werden kann. Die erfolgreiche Aufnahme und Nutzung neuen, externen Wissens ist folglich kein Zufall. Auch ist sie nicht auf Unternehmen beschränkt, die in wissensintensiven oder schnelllebigen Industrien operieren, über eine großzügige Ausstattung mit finanziellen und personellen Ressourcen oder das Glück verfügen, zur richtigen Zeit am richtigen Ort gewesen zu sein. Die Liste der aus der Arbeit ableitbaren Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen ist daher lang. Im Folgenden sollen einige der aus Sicht des Autors wichtigsten Empfehlungen, wie die Absorptive Capacity von Unternehmen gesteigert werden kann, vorgestellt werden.

Ein erster und wichtiger Schritt für die Förderung der Absorptive Capacity ist eine ernsthafte **Entscheidung der Unternehmensführung den Innovationsprozess nach außen zu öffnen**. Die Absorption neuen, externen Wissens, so die Erfahrung der inter-

viewten Experten, muss vom Management gewollt und die sich hieraus ergebenden Risiken bewusst sein.

„Wenn ich natürlich Innovationsführer werden möchte und einen großen Schritt nach vorne gehen will und nicht immer nur kleine Verbesserungsschritte, dann muss ich auch mal mutig sein und eine Entscheidung treffen, muss ein Risiko eingehen und Sachen ausprobieren. Wo ich vielleicht auch Sachen in den Sand setze, wo ich vielleicht auch ein bisschen Geld verliere, aber nur so habe ich die Chance auf den großen Schritt.“¹⁰⁰⁰

Ist diese Entscheidung getroffen, sollte sie durch eine **klare Vision und Zielsetzung** konkretisiert, in der Strategie des Unternehmens verankert und mit internen und externen Stakeholdern geteilt werden. Hierbei sollte sichergestellt sein, dass sowohl die Mitarbeiter als auch potentielle Kooperationspartner die mit der Öffnung nach außen verbundenen Intentionen verstehen. Eine Interviewpartnerin formuliert dies z.B. so:

„Es war schon die Anpassung der Strategie ganz wichtig, das ist die Orientierung für die Führungskräfte und die Mitarbeiter, dass man das dort großflächig platziert.“¹⁰⁰¹

Darüber hinaus müssen den Bekenntnissen stets auch Taten folgen. Nur durch das aktive Commitment der Unternehmensführung können die Absorption erschwerende Barrieren wie das Not-invented-here Syndrom überwunden und die Mitarbeiter langfristig motiviert werden. Vor diesem Hintergrund kommt die Arbeit zu dem Ergebnis, dass es für das Gelingen des Absorptionsprozesses fast unerlässlich ist, dass sich innerhalb des Unternehmens ein geeigneter **Sponsor** finden lässt, der die Nutzung externen Wissens vorlebt und fördert. Als Sponsoren besonders geeignet, so das Ergebnis der Fallstudienanalyse, sind daher leitende Angestellte, die aufgrund ihrer Stellung im Unternehmen über ein gewisses Macht- und Einflusspotenzial verfügen. Solche Führungskräfte können die Absorption fördern, indem sie als Vorbild vorangehen, die für die erfolgreiche Absorption notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen bereitstellen, die Öffnung nach außen belohnen, interne und externe Stakeholder von ihrem Mehrwert überzeugen oder in Phasen des Zweifels ihre schützende Hand über die Vorhaben halten. Die auch

¹⁰⁰⁰ Interviewpartnerin 12, 242.

¹⁰⁰¹ Interviewpartnerin 12, 250.

aus Sicht der interviewten Experten herausragende Bedeutung von Sponsoren und engagierten Führungskräften beschreiben die interviewten Experten z.B. wie folgt:

„Das [erfolgreiche Absorbieren externen Wissens] braucht Leadership und das braucht auch Vorleben und das braucht Top-down Commitment. Da brauchz es wirklich Leader, empathische Leader.“¹⁰⁰²

„Ganz wichtig ist es, Freiräume zu schaffen. Wenn ich keinen habe, der mal einen freien Kopf hat über Dinge nachzudenken, dann komme ich auch nicht weiter. Da nutzt mir die beste Idee nichts, wenn ich keine Zeit habe, sie auch weiter zu entwickeln.“¹⁰⁰³

„Da [an der erfolgreichen Absorption] hängt ein großes Thema dran, das ist Leadership, das ist Kultur. Und da sind Unternehmen sehr erfolgreich, die eine Leitfigur haben als Führungschef, der eine gewisse Kultur lebt.“¹⁰⁰⁴

Damit es zur erfolgreichen Absorption kommt, müssen auf externem Wissen fußende Ideen und Innovationen mit dem gleichem Willen zum Erfolg umgesetzt werden wie interne Innovationen. Das regelmäßige Auftreten der in Kapitel 6.2 dargestellten Absorptionsbarrieren wie mangelnde Veränderungsbereitschaft oder Zurückhalten wichtiger Informationen muss soweit möglich vermieden werden. Hierzu ist, darauf deutet bereits das vorangestellte Zitat hin, die **Etablierung einer die Absorption neuen, externen Wissens fördernden Unternehmenskultur** erforderlich, in der am Ende der Erfolg zählt und nicht woher das für die Erzielung der Innovation genutzte Wissen kommt. Die erfolgreiche Absorption neuen, externen Wissens, so die einhellige Meinung der Experten, wird von einer offenen und vertrauensvollen Unternehmenskultur unterstützt, die es den Mitarbeitern ermöglicht ihre Kreativität zu entfalten und sowohl neues als auch bestehendes Wissen aktiv miteinander zu teilen. Ein Interviewpartner erklärt hierzu:

„Es gibt für Menschen, die man befähigt ihr Potenzial auszuschöpfen, nahezu keine Limits, d.h. die Kombinatorik ist das Spannende. Die Kombinatorik aus einer Idee, die es schon einmal irgendwo gab und aus einer neuartigen Anwendung, übertragen in das

¹⁰⁰² Interviewpartner 13, 215.

¹⁰⁰³ Interviewpartnerin 12, 242.

¹⁰⁰⁴ Interviewpartner 13, 103.

*strategische Feld des Unternehmens. Daher kann die Idee fast von überall kommen. [...] Und das bedeutet umgekehrt für das Innovationsmanagement, wir brauchen eine offene Kultur, also Ideen teilen, nicht in den Laboren einsperren, sondern teilen, teilen, teilen. [...] Eine offene Kultur in einem Versteckspiel zu betreiben, das wird nix.*¹⁰⁰⁵

Eine solche Veränderung der Unternehmenskultur ist nicht von heute auf morgen erreichbar. Besonders in großen Unternehmen, in denen bereits stark ausgeprägte Routinen, Normen und Strukturen bestehen, das ist aus der Theorie bereits bekannt, sind Kulturveränderungen nur schwer durchsetzbar.¹⁰⁰⁶ Auch deuten die Ergebnisse der fallstudienübergreifenden Analyse darauf hin, dass insbesondere Mitarbeiter mit langer Verweildauer im Unternehmen sowie Mitarbeiter traditionell nicht-wissensintensiver Industrien der Absorption neuen, externen Wissens zunächst weniger aufgeschlossen gegenüberstehen. Für die Praxis bedeutet dies, sich auf einen langwierigen Prozess einzustellen und die Förderung langsam und überlegt anzugehen. Einige Hinweise auf hierfür geeignete Maßnahmen, an denen Praktiker sich orientieren können, lassen sich aus den Fallstudien entnehmen. Hierzu gehört zunächst der bereits oben ausführlich beschriebene, konstruktive Umgang mit gemachten Fehlern als Möglichkeit, die Risikobereitschaft der Mitarbeiter zu erhöhen.¹⁰⁰⁷ Innerhalb der untersuchten Unternehmen ebenfalls weit verbreitet ist die regelmäßige Ausrichtung von **Innovations- und Ideenwettbewerben**, in denen von den Mitarbeitern vorgebrachte Ideen von einer Jury beurteilt und die besten anschließend prämiert werden. Eine weitere Möglichkeit die Erzielung externer Innovation als wichtig hervorzuheben und in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern, ist das von den Unternehmen A, G und J praktizierte „**Storytelling**“. Dabei berichten die Unternehmen über die Entstehung und positive Auswirkungen in der Vergangenheit liegender Innovationen auf Veranstaltungen, im firmeneigenen Intranet und Mitarbeiterzeitschriften oder aber in der Allgemeinheit zugänglichen Magazinen und Fachzeitschriften. Die positiven Wirkungen dieser Maßnahme auf die Innovationskultur beschreiben die Interviewpartner z.B. so:

„Wann wird etwas Kultur? Wenn es erzählt und ausgetauscht wird! Also das darf ja nicht bei den Innovationsabteilungen hängen bleiben, sondern das muss vom Firmen-

¹⁰⁰⁵ Interviewpartner 13, 95.

¹⁰⁰⁶ Vgl. Teece (2007).

¹⁰⁰⁷ Vgl. Kapitel 5.1.4.5.

chef auch mal bei einer Rede erwähnt werden. Das muss auch mal irgendwo drinnen stehen. [...] Was mal geschrieben ist, das ist schon eine Art Kultur, ja. Was sozusagen einfach jeder weiß, was aber nicht ausgetauscht wird, das wächst nicht weiter. Das ist schon ein Thema. Und dann auch, dass über Innovation gesprochen wird, das Innovation auch zugetraut wird, wir sind in einem Verbund strukturiert und es gibt einen eigenen Research und Innovation Bereich, der nicht an Marketing angehängt ist, sondern eher mit Strategie kooperiert, also langfristige Denkweise. Also diese Dinge die müssen vom Firmenchef auch erzählt werden, auch gesagt werden: ‚Hey das will ich, wir wollen das, wir haben beschlossen das zu tun.‘ Das sind die Faktoren, die Energie geben.“¹⁰⁰⁸

„Zu einer guten Innovation gibt es auch eine Innovationsstory intern. Und wir schreiben jedes Jahr so drei bis vier Innovationsstorys, das halte ich für das wichtigste, kulturelle Element, weil hier wird die Kultur geprägt.“¹⁰⁰⁹

„Es ist ganz wichtig, dass auch der Vorstand immer wieder davon spricht. Permanente Berieselungstaktik also. Und dann viele Aspekte, die wir mit unserem Team umsetzen, [...] ob wir Maßnahmen-Workshops machen und Assessments. Diese ganze Vielzahl an Maßnahmen, dass wir darüber immer wieder berichten. Das haben wir in jeder Mitarbeiter-Zeitung, dass wir Berichte bringen und Erfolgsstorys erzählen darüber; dass die sehen, das bringt auch was. So kriegen wir auch die Leute dazu.“¹⁰¹⁰

Kurzfristig dazu geeignet, das Bewusstsein der Mitarbeiter für die Bedeutung der externen Unternehmensumwelt zu erhöhen und die Absorptionsbemühungen zu verstärken, sind auch **Anpassungen des Incentivierungssystems**. Konkret können in den Zielvereinbarungen der verschiedenen Unternehmensbereiche und Mitarbeiter zum Beispiel ambitionierte Wachstumsziele („stretch targets“) oder Innovationsquoten vorgegeben werden, die allein durch interne Optimierung nicht zu erreichen sind. Alternativ oder auch ergänzend können die Absorption externen Wissens fördernde Vergütungsanreize geschaffen werden. Praktiker können damit dem Beispiel von Fallunternehmen C folgen, dass die Übernahme externer Lösungen durch die angestellten Wissenschaftler be-

¹⁰⁰⁸ Interviewpartner 13, 227.

¹⁰⁰⁹ Interviewpartner 13, 115.

¹⁰¹⁰ Interviewpartnerin 12, 250.

reits zum Bestandteil der internen Zielvorgaben und der daran gekoppelten Bezahlung gemacht hat. Den seit dieser Anpassung spürbaren Erfolg bei der Bekämpfung des Not-invented-here-Syndroms beschreibt der Interviewpartner wie folgt:

„Das [Not-invented-here-Syndrom] hat sich deutlich verbessert in den letzten Jahren, aber das ist noch nicht ausgestorben. [...] Das kann man ganz gut beseitigen, indem man den Leuten ganz einfach Ziele gibt, die da heißen: ‚Ich möchte von den x Substanzen, die du im Jahr abzuliefern hast, y von außen haben.‘ Und damit stellt man das gleich, innen und außen stellt man auf eine Ebene, und dann tun die Leute schon, weil die sind ja alle sehr zielorientiert aufgrund des ganzen Systems.“¹⁰¹¹

Ungeachtet der vorgestellten Maßnahmen, sollte die Forderung nach einer neuem, externem Wissen gegenüber offenen Kultur nicht dahingehend interpretiert werden, dass Mitarbeiter und Unternehmen neuem, externem Wissen unkritisch gegenüberstehen sollen. Im Gegenteil, eine Bevorzugung externen gegenüber internen Wissens im Zuge des Innovationsprozesses kann mit weitreichenden negativen Auswirkungen verbunden sein, wenn sie zu übermäßiger Abhängigkeit von externen Wissensträgern, fehlender Differenzierung vom Wettbewerb oder der Vernachlässigung von inkrementellen aber notwendigen Verbesserungen des Kerngeschäfts führt. Unternehmen sollten daher immer darauf achten, dass stets eine gesunde **Balance aus neuen, externen und bestehenden, internen Wissen** bzw. eine Kombination aus beidem für die Innovationserstellung genutzt wird. Neue, externe Ideen und Lösungen müssen dabei die gleichen Chancen auf Umsetzung haben wie interne Projekte. Eine für die Erhebung der Fallstudie A interviewte Expertinnen formuliert dies so:

„Ich denke, da muss jedes Unternehmen seine Balance finden zwischen dem, wie viel investiere ich in ganz neue Dinge, neue Märkte, neue Produkte, in welchen Feldern wollen wir überhaupt aktiv sein, und zu welchen Prozentsätzen. [...] Und das hängt halt sehr von der Geschäftsentwicklung ab. In Zeiten doppelstelligen Wachstums hat es dann so etwas ganz Neues, Exploratives leichter als in anderen Zeiten. Wobei ich glaube, der Erfolg kommt dann, wenn man auch diese Durststrecken übersteht und auch diese Pflänzchen noch ein bisschen weiter wachsen lässt und man meinetwegen den Dünger

¹⁰¹¹ Interviewpartner 6, 73.

ein wenig reduziert, sagen wir z.B. man nur zwei Projekte macht und nicht drei, und man halt irgendwie die Zukunftsausrichtung beibehält. ¹⁰¹²

Hierfür sind **flexible Strukturen, Prozesse und Routinen** notwendig, die dem Absorptionsprozess die notwendige Struktur verleihen und sicherstellen, dass neue, externe Ideen systematisch in die bestehenden Innovationsbemühungen eingebunden werden, ohne ihre speziellen Anforderungen zu ignorieren, wie einer der Experten erklärt:

„Also sie brauchen den Prozess, aber das ist halt Handwerk. Obwohl, ich tendiere ja mehr und mehr dazu man, dass man sagt, man muss die Prozesse an die Innovation anpassen und nicht umgekehrt. Das ist auch eine Erfahrung die ich gemacht habe, man kann nicht einen Prozess aufsetzen und dann da alle Ideen, alle Innovationen rein pressen – das funktioniert nicht. Sondern das man eher sagt, ich lasse den Prozess flexibel und passe den an auf die Innovation, die ich habe, oder das Geschäftsfeld, das ich entwickeln will.“ ¹⁰¹³

Mit Hilfe welcher konkreten Routinen, Praktiken und Maßnahmen der Akquisitions-, Assimilations-, Transformations- und Exploitationsprozess im Einzelnen verbessert werden können, wird in den folgenden Kapiteln diskutiert.

6.2 Spezielle Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen

Im Zuge der fallstudienübergreifenden Analyse konnte bestätigt werden, dass sich die Absorptive Capacity aus den Komponenten Akquisition, Assimilation, Transformation und Exploitation zusammensetzt, die durch das Auftreten spezifischer Absorptionsbarrieren überlagert werden. Aus den bei der Analyse gewonnen Erkenntnissen sollen im Folgenden daher spezielle Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen zur Verbesserung der Absorptive Capacity entlang der vier Komponenten abgeleitet werden.

¹⁰¹² Interviewpartnerin 8, 213.

¹⁰¹³ Interviewpartner 14, 89.

6.2.1 Empfehlungen zur Verbesserung der Akquisition

Die Absorptive Capacity hängt insbesondere von der erfolgreichen Akquisition ab. Nur wenn es einem Unternehmen gelingt neues, externes Wissen in der Unternehmensumwelt zu beobachten und in das eigene Unternehmen zu transferieren, kann dieses für die Erzielung von Innovationen überhaupt genutzt werden. Die vorliegende Arbeit zeigt, dass Unternehmen verschiedene Möglichkeiten offen stehen, wie sie Umweltbeobachtung, die Suche und den Erwerb von externem Wissen organisieren können.¹⁰¹⁴ Als wichtigste, auch für andere Unternehmen empfehlenswerte Praktiken haben sich dabei der Einsatz formeller und informeller Gatekeeper sowie das Eingehen von Kooperationen herausgestellt.

Der **Einsatz von Gatekeepern**, die durch die Ausübung von Sub-Praktiken, wie den Besuch von Konferenzen oder die Durchführung von Presse-, Literatur- und Datenbankrecherchen, die Umwelt auf aktuelle Veränderungen beobachten und gezielt Informationen zu diesen sammeln, ist in den untersuchten Unternehmen weit verbreitet. Anderen Unternehmen, die Gatekeeper für die Beobachtung der Umwelt einsetzen wollen, können sich an den Fallunternehmen orientieren. Ihnen stehen verschiedene Möglichkeiten offen, wie der Einsatz von Gatekeepern organisiert werden kann. Zum einen können formelle Gatekeeper benannt und in einer eigenen Abteilung zusammengefasst werden, deren Stellenbeschreibung die Beobachtung der Unternehmensumwelt explizit vorsieht und denen dafür notwendige Freiräume und ein Großteil ihrer Arbeitszeit zur Verfügung gestellt werden. Zum anderen kann an ausgewählte Mitarbeiter des Unternehmens, z.B. Führungskräfte oder Mitarbeiter mit regelmäßigem Kundenkontakt, die Erwartung formuliert werden, als informelle Gatekeeper zu agieren. Die fallstudienübergreifende Analyse hat gezeigt, dass mit beiden Ansätzen verschiedene Vor- und Nachteile verbunden sind. So kann durch den Einsatz formeller Gatekeeper besser sichergestellt werden, dass die Umweltbeobachtung kontinuierlich wahrgenommen und nicht aufgrund von Zeit- und Autonomiemangel – eine von sieben in der Arbeit identifizierten Absorptionsbarrieren – vernachlässigt wird. Die Autonomie- und Zeitmangel mindernde Wirkung des Einsatzes formeller Gatekeeper beschreibt einer der Interviewpartner so:

¹⁰¹⁴ Siehe hierzu Kapitel 5.1.1.

*„Dadurch, dass wir dezidierte Mitarbeiter dafür haben, haben die natürlich auch mehr Zeit und mehr Freiraum die Angebote wahrzunehmen und rauszugehen.“*¹⁰¹⁵

Gleichzeitig ist der Ansatz jedoch mit nicht zu unterschätzenden Mehrkosten verbunden, die beim Einsatz informeller Gatekeeper zunächst entfallen. Unternehmen haben hier folglich eine Abwägung zu treffen. Der Einsatz formeller Gatekeeper, die in einer eigenen Abteilung zusammengefasst werden, so die Erfahrung der Interviewpartner, bietet sich an, sobald das Unternehmen eine gewisse Größe erreicht hat oder die Akquisition neuen, externen Wissens zu einer besonders wichtigen Aufgabe erklärt wird. Fällt ein Unternehmen hingegen die Entscheidung auf formelle Gatekeeper zu verzichten, sollte zumindest darüber nachgedacht werden, wie die Mitarbeiter in ihren Akquisitionsbemühungen unterstützt und entstehende Nachteile abgedeckt werden können. Konkrete Maßnahmen können beinhalten, dass die Mitarbeiter Zugang zu aktuellen Magazinen sowie Internet erhalten und ihnen für regelmäßige Konferenzbesuche oder das Engagement in Netzwerken ein gewisser Prozentsatz an Arbeitszeit zur Verfügung gestellt wird. Beispielhaft hierfür ist die von Unternehmen C praktizierte Integration von mit der Akquisition verbundenen Aufgaben in die **Stellenbeschreibung und Arbeitszeitkonten** der Wissenschaftler. Je nach Aufgabengebiet haben die Wissenschaftler fünf bis zehn Prozent ihrer Arbeitszeit zur Verfügung, um selbst aktiv nach neuem, externem Wissen zu suchen, indem sie Kongresse besuchen, Netzwerke zu externen Partnern aufbauen und pflegen oder eigene Recherchen im Internet oder in Datenbanken durchführen.

Unabhängig davon, wie die Umweltbeobachtung und Wissenserwerb organisiert werden, gibt es einige weitere Erfolgsvoraussetzungen zu beachten. So wird die Menge externer Veranstaltungen, Veröffentlichungen und potenzieller Kooperationspartner die Kapazität jedes Unternehmens stets übersteigen. Für die Praxis empfiehlt sich daher eine den Akquisitionsbemühungen vorgeschaltete **Eingrenzung des Suchfokus** anhand der strategischen Ziele des Unternehmens oder identifizierter Megatrends, die verhindert, dass sich die Akquisitionsbemühungen zu weit von den Unternehmenszielen entfernen. Auch können mit der Akquisition verbundene Aufgaben wie das Erstellen von Wettbewerberanalysen oder Technology-Roadmaps an externe Anbieter outsourct

¹⁰¹⁵ Interviewpartner 12, 35.

werden. So begegnen die Unternehmen B und I dem drohenden Zeitmangel ihrer Mitarbeiter erfolgreich dadurch, dass sie einige der bei der Akquisition anfallenden Aufgaben bewusst an **externe Dienstleister** übertragen haben. In Fallstudie B übernimmt ein externer Berater den Aufbau und Pflege des für die Umweltbeobachtung genutzten Technology Radars, während die Mitarbeiter des Unternehmens I bei der Literatur- und Preisrecherche durch externe Dienstleister unterstützt werden, die nach den Vorgaben des Unternehmens gezielt Informationen sammeln, um sie dem Unternehmen anschließend in konsolidierter Form zur Verfügung stellen. Die Mitarbeiter beider Unternehmens werden so in ihren Aufgaben der Umweltbeobachtung entlastet. Der Einbezug auf die Zusammenstellung von Informationen und Daten spezialisierter Dienstleister und Berater ist zugleich eine gute Möglichkeit, der permanenten Zunahme neuen Wissens in der Wissensumwelt (z.B. in Zeitung, Fachzeitschriften, Datenbanken oder dem Internet) Rechnung zu tragen und der oben ebenfalls thematisierten Gefahr der Informationsüberflutung der Mitarbeiter zu begegnen.

Wird hingegen die Entscheidung getroffen eine eigene, dem Gatekeeping verschriebene Abteilung zu gründen, sollte besonders auf die **Auswahl der Gatekeeper** geachtet werden. So empfehlen die interviewten Experten bei der Besetzung der Gatekeeper stets darauf zu achten, dass die Mitarbeiter nicht nur auf eine Thematik spezialisiert sind, sondern **verschiedene Kompetenzen und Fähigkeiten** besitzen, da nur so sichergestellt werden kann, dass Impulse verschiedenster Art erkannt, eingeschätzt und in das Unternehmen transferiert werden können.

„Man muss aufpassen, dass man nicht so eine Monokultur hat, nur einen bestimmten Typus, sondern einen Mix, da es für Innovationen immer gut ist, wenn man verschiedene Persönlichkeiten hat, die sich reiben.“¹⁰¹⁶

Auch sollte bei der Auswahl der Gatekeeper darauf geachtet werden, dass diese über eine solide **Kenntnis der formellen und informellen Unternehmensprozesse** verfügen, da sich das in der Umwelt beobachtete Wissen nur so mit den internen Kompetenzen und Zielen abgleichen und vereinbaren lässt. Zudem sollten die Mitarbeiter über

¹⁰¹⁶ Interviewpartner 1, 239.

gute **Kenntnisse der Unternehmenskultur** verfügen, die es ihnen erlauben, die politische Gemengelage einzuschätzen und für ihre Arbeit zu nutzen.

Eine weitere Voraussetzung für die erfolgreiche Etablierung von dem Gatekeeping verschriebenen Abteilungen ist deren **Einbindung in das Unternehmen**. So zeigt die fallstudienübergreifende Analyse, dass sich durch eine eigene Abteilung sehr gut externe Kontakte knüpfen und Ideen ins Unternehmen transferieren lassen. Dies ist ein guter Einstieg. Allerdings kann die Abteilung nicht allein die operative Projektarbeit leisten, die notwendig ist, um das extern akquirierte Wissen für Innovationen nutzbar zu machen. Misslingt die Integration einer Vielzahl interner Wissensträger in den Absorptionsprozess, so ein zentrales Ergebnis der Arbeit, wird die erfolgreiche Absorption scheitern oder zumindest verzögert werden. Um die Einbindung der Abteilung zu fördern, sollte die Suche nach externem Wissen nicht komplett losgelöst vom Regelbetrieb des Unternehmens erfolgen. Stattdessen bietet es sich an, die Abteilung sowohl mit der Suche nach radikalen Innovationen als auch mit der Suche nach Lösungen für bestehende Probleme zu beauftragen, da hierdurch der Entstehung von Verarbeitungsvorbehalten entgegen gewirkt wird. Zum einen verschaffen sich die mit der Suche beauftragten Mitarbeiter Anerkennung und Legitimation bei den anderen Abteilungen. Die Gefahr, dass die Abteilung von den operativen Einheiten als Elfenbeinturm betrachtet wird und es zum Auftreten von Not-invented-here-Syndrom oder Abteilungsdenken im Zuge der Assimilation, Transformation und Exploitation des neuen Wissens kommt, sinkt. Zum anderen wird die Entstehung informeller Netzwerke auf Seiten der Gatekeeper gefördert, die es ihnen erlauben interne Ansprechpartner und Verbündete zu identifizieren.

Während sich der Einsatz von Gatekeepern vor allem dafür eignet, Wissen zu identifizieren und zu erwerben, das in der Unternehmensumwelt bereits in expliziter Form (z.B. als Patent) vorliegt, kann durch das **Eingehen von Kooperationen** oder Einstellen externer Mitarbeiter der Transfer impliziten Wissens in das Unternehmen gelingen. Aus den Fallstudien lässt sich zudem die Schlussfolgerung ziehen, dass Kooperationen immer dann besonders geeignet sind, wenn schnell neue Geschäftsfelder erschlossen werden, Wissen aus anderen Branchen oder der Scientific Community erworben, oder die mit der Innovation verbundenen, finanziellen Risiken geteilt werden sollen. Einer der interviewten Experten formuliert dies in Teilen z.B. so:

„Partnerschaften, das ist etwas, wo wir massiv hinterher sind, zu versuchen neue Partnerschaften zu entwickeln. [...] Das ist natürlich ein Weg, gerade wenn man sich ein neues Geschäftsfeld ansieht, mit dem man dann auch sehr viel schneller in ein neues Geschäftsfeld kommen kann, wenn man einen Partner hat, der sich auch schon mit dem Thema befasst hat, Erfahrungen gesammelt hat, noch einmal von einer ganz anderen Richtung vielleicht auf das Thema geschaut hat.“¹⁰¹⁷

Wichtigste Voraussetzung für den erfolgreichen Wissenserwerb durch Kooperationen, ist, dass in die Auswahl der Kooperationspartner und den Aufbau der Partnerschaft ausreichend Zeit und Mühe investiert werden. So müssen geeignete Kooperationspartner zunächst aktiv gesucht werden. Gatekeeper oder Open Innovation Portale können dabei von Nutzen sein.¹⁰¹⁸ Bei der eigentlichen Auswahl der Kooperationspartner, so das Ergebnis der fallstudienübergreifenden Analyse und die Erfahrung der interviewten Experten, sollten die Unternehmen auf eine gewisse Kompatibilität der Partner, d.h. einen hinreichenden **„Fit“ zwischen Kompetenzen, Strategien, Strukturen und Kulturen**, achten. Hierfür ist es notwendig, dass intern Klarheit über die eigenen Kompetenzen und Schwächen besteht. In Unternehmen, in denen dies nicht der Fall ist, sollte eine Analyse dieser der Partnerwahl vorgeschaltet werden. Darüber hinaus sollte „Fit“ nicht mit Homogenität verwechselt werden. Erst aus der Kombination unterschiedlicher Kompetenzen, Strategien und Kulturen erwächst das eigentliche Innovationspotenzial.

Ist ein geeigneter Kooperationspartner gefunden, kann mit dem Aufbau der Kooperation begonnen werden. Als wichtig, das zeigen die Fallstudien, hat sich in den Fallunternehmen hierbei das Schaffen einer rechtlichen Grundlage erwiesen, in der Ziele, Aufgaben sowie Rechte und Pflichten der Kooperationspartner präzise formuliert und Fragen nach dem Umgang mit Finanzierung, Vertraulichkeit, Erfinderrechten und kommerzieller Verwertung der erzielten Ergebnisse verbindlich geregelt werden. Die Arbeit hat zudem gezeigt, dass der Aufbau von Partnerschaften besonders durch die siebte, identifizierte Absorptionsbarriere – dysfunktionale, kulturelle Diversität – erschwert wird. Kommt es aufgrund der Herausbildung unterschiedlicher, kultureller Bestandteile wie Fachspra-

¹⁰¹⁷ Interviewpartnerin 10, 55.

¹⁰¹⁸ Um geeignete Kooperationspartner mit Hilfe von Open Innovation Portalen zu identifizieren, ist es notwendig dass die Bedürfnisse des Unternehmens für externe Anbieter nachvollziehbar formuliert werden. Die Kommunikation nach außen ist somit besonders wichtig.

chen, Denkweisen oder Verhaltensnormen zu Verständigungsschwierigkeiten oder misslingt der Aufbau gegenseitigen Vertrauens, sinken die Chancen für einen erfolgreichen Transfer externen Wissens in das Unternehmen. Um dies zu verhindern, so die Empfehlung der Interviewpartner, muss beim Eingehen von Kooperationen zunächst in den **Aufbau von gegenseitigem Verständnis und Vertrauen** investiert werden.

„Also kulturelle Unterschiede zu anderen Branchen, das ist einfach normal, das braucht halt viele vertrauensbildende Maßnahmen. Die Innovation mit anderen Branchen, die funktioniert mit Vertrauen. Da kann man viele Verträge machen, wenn man sich nicht gegenseitig über den Weg traut, dann passiert nichts. Da ist also Vertrauen eigentlich das Wesentliche.“¹⁰¹⁹

„Also, ich denke, ein ganz wichtiger Punkt ist Relationship and Culture. Das wird immer unterschätzt, aber ist ein ganz, ganz entscheidender Punkt. Da geht es darum erst einmal Vertrauen aufzubauen, auch klar zu machen, dass der andere anders ist und das auch seine Berechtigung hat.“¹⁰²⁰

Den Mitarbeitern beider Partner muss bewusst sein, dass die Zusammenarbeit zum gegenseitigen Nutzen erfolgt und Wissen nicht nur in eine Richtung transferiert, sondern offen ausgetauscht werden soll. Dem Management der Unternehmen stehen verschiedene Möglichkeiten offen dies zu erreichen. So investieren die Unternehmen A, C und G viel Zeit und Ressourcen in die Auswahl potenzieller Kooperationspartner und achten beim Aufbau von Kooperationen stets darauf, eine „**Win-Win-Situation**“ zu erzeugen, in der beide Partner von der Kooperation profitieren. Die für die Erhebung der Fallstudie G interviewte Expertin formuliert hierzu:

„Das [Eingehen von Kooperationen] ist also eher auf freiwilliger Basis, dass wir fragen, wer hat Lust sich mit uns zusammen zu tun und dann versuchen wir daraus eine Win-Win-Situation zu generieren. [...] Aber da sind wir wieder da, dass man halt eine

¹⁰¹⁹ Interviewpartner 14, 225.

¹⁰²⁰ Interviewpartnerin 11, 389.

Win-Win-Situation schaffen muss, sodass beide was davon haben und das beide gerne machen. Und das geht nicht mit jedem. ¹⁰²¹

Ihren Niederschlag sollte die Gegenseitigkeit auch in der Durchführung der Kooperation finden. Da die beteiligten Unternehmen in dieser Phase in eine Abhängigkeitsbeziehung treten, hängt der Erfolg der Zusammenarbeit davon ab, inwiefern Absprachen und vertragliche Vereinbarungen eingehalten und **Mechanismen zum Abbau von Informationsungleichheiten und der Lösung auftretender Konflikte** entwickelt und umgesetzt werden können. In den untersuchten Unternehmen hat sich das Etablieren einer gemeinsamen Führungs- und Projektstruktur, die die unternehmensübergreifenden Projekte steuert und kontrolliert, bewährt.

Um das Verständnis der an einer Kooperation beteiligten Mitarbeiter darüber hinausgehend zu stärken, setzt Unternehmen C zudem auf **gegenseitige Unternehmensbesuche** und den **temporären Austausch von Mitarbeitern** zwischen den beteiligten Unternehmen, um das Verständnis für die Arbeits- und Denkweise des Partners erhöhen.

„Also ich glaube, das sind die wesentlichen Punkte, dass man sich die Zeit nehmen muss, dass man den Aufwand betreiben muss eine gemeinsame Grundlage zu schaffen.“ ¹⁰²²

Ebenfalls geeignet das Auftreten auf kulturelle Diversität zurückzuführender Probleme zu verhindern, scheint das von den Unternehmen A und C gewählte Vorgehen, die aus Kooperationen zu anderen Unternehmen resultierenden **Schnittstellen gezielt mit ausgewählten Mitarbeitern zu besetzen**, die sich aufgrund ihrer Vorerfahrung besser in den Kooperationspartner reinversetzen können:

„Es wird daran gearbeitet die Schnittstellen so zu besetzen, dass das passt. [...] Dass man da Leute hat, die mit bestimmten Gruppen besonders gut umgehen können, weil sie einen ähnlichen Hintergrund haben, eine ähnliche Sozialisation erfahren haben.“ ¹⁰²³

¹⁰²¹ Interviewpartnerin 12, 170.

¹⁰²² Interviewpartnerin 11, 107.

¹⁰²³ Interviewpartner 1, 239.

Um hingen internen Veränderungsresistenzen oder dem Auftreten des Not-invented-here-Syndroms vorzubeugen, sollte den **Mitarbeitern der Wert der Partnerschaft vor Augen geführt werden**, wie folgendes Zitat verdeutlicht:

„Ja, also ich denke, die Offenheit, in die Richtung [von Partnerschaften] zu gehen, die nimmt zu. Aber natürlich gibt es auch eine Skepsis und immer die Frage: ‚Was bringt uns das?‘ Deswegen ist für uns auch so wichtig, immer zu zeigen, welchen Wert bringen Partnerschaften.“¹⁰²⁴

So sollte etwa stets kommuniziert werden, dass der Erwerb externen Wissens durch Kooperationen nicht mit traditionellem Outsourcing gleichzusetzen ist, sondern die Chance bietet, eigene Grenzen zu überwinden und die Basis für zukünftiges Wachstum zu schaffen.

6.2.2 Empfehlungen zur Verbesserung der Assimilation

Ist das Wissen im Zuge der Akquisition in das Unternehmen gelangt, muss das Wissen intern verteilt, analysiert und selektiert werden. Die Untersuchung hat gezeigt, dass Unternehmen hierfür verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung stehen, die mit unterschiedlichen Vor- und Nachteilen verbunden sind.¹⁰²⁵ So kann das in der Unternehmensumwelt akquirierte Wissen zum einen zentral bereitgestellt werden, indem es etwa im Intranet veröffentlicht oder per Email bzw. Newsletter an die betroffenen Mitarbeiter versendet wird. Zum anderen können Meetings oder persönliche Gespräche für die Übermittlung an ausgewählte Stellen im Unternehmen genutzt werden.

Die **zentrale Bereitstellung von Information** ist vor allem dann praktikabel, wenn Wissen mit einer Vielzahl der Mitarbeiter gleichzeitig geteilt werden soll und das Wissen leicht übermittelbar ist. Hierzu auch für andere Unternehmen geeignet erscheint zunächst das bereits ausführlich beschriebene **Betreiben auf dem Internet basierender Diskussionsforen und Communities**, in denen die Mitarbeiter sich unabhängig von

¹⁰²⁴ Interviewpartnerin 11, 439.

¹⁰²⁵ Siehe hierzu auch Kapitel 5.1.2.

ihrem Standort, ihrer Funktion oder ihrer hierarchischen Stellung miteinander über Innovationsideen austauschen können.¹⁰²⁶ Eine weitere Möglichkeit die mit geographischer Distanz zwischen den an der Absorption beteiligten Mitarbeitern einhergehenden Kommunikationsprobleme zu minimieren, bieten die in Innovationsprojekten der Unternehmen D, F und I genutzten online **Collaborationsräume**, in denen Mitarbeiter gemeinsam an Dokumenten und Präsentationen arbeiten können.

Komplexes und implizites Wissen lassen sich in **persönlichen Gesprächen und Meetings** hingegen besser teilen, da diese die Interaktion zwischen Nachrichtensender und -empfänger erlauben. Eventuell auftretende Verarbeitungsvorbehalte auf Seiten des Informationsempfängers können so leichter abgebaut werden. Die Wahrscheinlichkeit, dass es zum Auftreten der identifizierten, kulturellen Absorptionsbarrieren wie dem Not-invented-here-Syndrom¹⁰²⁷ kommt, wird so gesenkt. Zudem fördert der persönliche Kontakt zwischen den Mitarbeitern aus unterschiedlichen Abteilungen die Entstehung unternehmensinterner Netzwerke, die sowohl die Bereitschaft zum informellen Austausch von Wissen und der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit fördern, als auch zur Entstehung transaktiven Wissens beitragen. Unternehmen können den persönlichen Wissensaustausch fördern, indem sie **funktions- und hierarchieübergreifende Regelmeeetings** implementieren, in deren Mittelpunkt der Austausch neuen Wissens steht.¹⁰²⁸ Darüber hinaus sollten Maßnahmen eingeleitet werden, die den informellen Transfer von Wissen zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen befördern wie das Schaffen von Orten, an denen Mitarbeiter zu informellen Gesprächen zusammenkommen können. Ein weiterer Ansatz zur Verbesserung des informellen Wissenstransfers ist die systematische Nutzung von „Job-Rotation“.¹⁰²⁹

Vor dem Hintergrund der mit den Praktiken verbundenen Vor- und Nachteile hat sich in den untersuchten Unternehmen ein Mix der Methoden zur internen Übermittlung neuen, externen Wissens als besonders erfolgsversprechendes Vorgehen etabliert, bei dem fall-

¹⁰²⁶ Vgl. Kapitel 5.1.2.2.

¹⁰²⁷ Siehe hierzu auch Kapitel 5.2.1.6.

¹⁰²⁸ Vgl. Kapitel 5.1.2.1.

¹⁰²⁹ Der Ansatz der „Job-Rotation“ war ursprünglich vor allem dazu gedacht, den Mitarbeitern bwechslung bei der Ausübung monotoner Tätigkeiten zu verschaffen. Aus der hier eingenommenen Perspektive bietet „Job- Rotation“ die Möglichkeit, den informellen Wissensfluss zwischen verschiedenen Bereichen zu verbessern.

weise entschieden wird, welche Praktiken für die Übermittlung genutzt oder miteinander kombiniert werden. Dieser **Kommunikationsmix**, so die Erfahrung der Interviewpartner, stellt sicher, dass im Laufe kurzer Zeit alle betroffenen Mitarbeiter des Unternehmens über neues Wissen informiert werden und hilft zu vermeiden, dass es zum Auftreten der als wichtige Absorptionsbarrieren identifizierten Kommunikationsmängel sowie der fehlenden Integration von Wissensträgern und -elementen in den Absorptionsprozess kommt. Praktikern wird daher empfohlen, dem Beispiel des Unternehmens F zu folgen, das bei der Information seiner Mitarbeiter darauf setzt eine Vielzahl an unterschiedlichen Kommunikationskanälen wie Email, Mitarbeiterzeitschrift und Meetings zu nutzen und diese den Umständen, aber auch der generellen Arbeitsauslastung der Mitarbeiter im Unternehmen anzupassen.

Ist das Wissen erst einmal an die richtige Stelle im Unternehmen gelangt, muss das Wissen analysiert, d.h. auf Richtigkeit und Potenzial hinterfragt werden, um anschließend über die weitere Verwendung entscheiden zu können. Auch hierbei können aus den Fallstudien Hinweise gewonnen werden, wie dies organisiert werden kann. Zum einen kann das Wissen von den Gatekeepern selbst beurteilt und diskutiert werden. Allerdings besteht hierbei die Gefahr, dass das Wissen in seinem Kontext verhaftet bleibt, sollte es den Gatekeepern an benötigtem Fachkenntnissen oder dem Wissen über interne Anschlussmöglichkeiten fehlen. Zweckmäßiger erscheinen daher die **individuelle Bewertung durch ausgewählte Experten** oder eine **Beurteilung und Selektion durch Expertengruppen**. Beide Ansätze bieten den Vorteil, dass zunächst eine gewisse Distanz zum Akquisitionskontext erreicht wird. Für Unternehmen empfehlenswert erscheint daher die Analyse und Selektion in regelmäßig stattfindenden Meetings mit Mitgliedern der Geschäftsführung und ausgewählten Experten, in denen neue Ideen zunächst vorgestellt werden, bevor eine Entscheidung über die weitere Vorgehensweise fällt. Zudem können so Experten oder von der Umsetzung betroffene Unternehmensbereiche in die Beurteilung mit eingebunden werden, die aufgrund ihrer Erfahrung besser beurteilen können, ob und inwiefern das Wissen von Relevanz ist. Unternehmen B hat dies bereits umgesetzt. Anstatt die Ideen für neue Innovationen zunächst nur innerhalb des Innovationsbereichs zu selektieren, werden in das zuständige Auswahlkomitee von Anfang an Manager der operativen Bereiche eingebunden, die auch über die Zuteilung finanzieller und personeller Ressourcen entscheiden können. Probleme, dass die Manager sich nicht

eingebunden fühlen oder Innovationen die Zuteilung von Ressourcen für den Rollout versagt werden, können so vermieden werden, wie der Interviewpartner erklärt:

„Was auch Sinn macht, denn man muss ja auch die operativen Einheiten mitnehmen. Die müssen sagen, das macht Sinn. Wenn die sagen, das ist ja Spinnkram, was da passiert, dann wird man sie auch nicht abholen. Deswegen sind die auf dem ganzen Weg dabei, dass ich sie auf dem ganzen Weg mitnehme, vielleicht auch versuche sie zu überzeugen, dass sie wenigstens auf dem Weg dahin überzeugt werden. Wenn man sie aber zu spät einbindet und sagt, ich habe hier jetzt ein Produkt und du musst darüber entscheiden, ob du das jetzt ausrollst, dann fühlen die sich nicht abgeholt.“¹⁰³⁰

Weniger weit verbreitet und dennoch auch auf andere Unternehmen übertragbar, erscheint auch die Beurteilung neuer Innovationsideen durch ein mit externen Experten besetztes **Investors Panel**, das nach der Vorstellung einer Vielzahl an Ideen eine fiktive Investitionsentscheidung zu den einzelnen Vorhaben trifft. Die Praktik bietet sich an, so die Erfahrung der für die Erhebung der Fallstudie A interviewten Experten, da hiermit der Gefahr vorgebeugt wird, dass Innovationen aufgrund interner Verarbeitungsvorbehalte wie übermäßiger Risikoaversion oder mangelnder Veränderungsbereitschaft trotz ihrer Attraktivität verworfen werden.

In den Fallunternehmen ebenfalls bewährt, hat sich die **Orientierung der Selektionsentscheidung an Kriterienkatalogen**, bei der die Verwendung der Kriterien dem Bearbeitungsstatus der Innovation angepasst wird. So empfiehlt es sich neue Ideen zunächst anhand qualitativer Kriterien zu bewerten. Quantitative Kriterien sollten hingegen erst dann herangezogen werden, wenn im Zuge der Transformation und Nutzung zusätzliche Erkenntnisse hinsichtlich Nutzbarkeit und Potenzial der Ideen gewonnen werden konnten. Die vorgeschlagene, mehrstufige Verwendung von Kriterienkatalogen ist mit verschiedenen Vorteilen verbunden. So wird durch die Orientierung an Kriterien zunächst sichergestellt, dass nur Ideen aufgegriffen und umgesetzt werden, von denen mit hoher Wahrscheinlichkeit eine positive Wirkung auf das Unternehmen zu erwarten ist. Liegen verschiedene Vorschläge vor, von denen aufgrund begrenzter, personeller und finanzieller Ressourcen nur einzelne verfolgt werden können, erleichtert die Orientierung an

¹⁰³⁰ Interviewpartner 14, 103.

Kriterien die Entscheidungsfindung und -verteidigung. Gleichzeitig kann durch die Wahl und Ausgestaltung der Kriterien darauf Einfluss genommen werden, ob eher radikale Ideen oder inkrementelle Neuerungen unterstützt werden sollen. Hierbei, so die Meinung der Experten, sollten für die Beurteilung der auf externem Wissen beruhenden Innovation stets dieselben Kriterien verwendet werden, wie für die Beurteilung der auf internem Wissen fußenden Ideen, sodass Ideen unabhängig von ihrem Ursprungsort die gleichen Chancen auf Umsetzung haben. Ebenso sinnvoll erscheint die Orientierung an qualitativen Kriterien in der frühen Phase der Bearbeitung und deren schrittweise Substitution oder Ergänzung durch quantitative Kriterien, da so vermieden werden kann, dass Ideen nur aufgrund mangelnder Quantifizierbarkeit und herrschender Unsicherheit verworfen und zusätzliche Hürden für die Einbringung neuer Ideen aufgebaut werden. Für die Unternehmensführung bedeutet dies, dass in die Definition der Kriterien ausreichend Zeit investiert und die Kriterien den strategischen Zielen angepasst und regelmäßig überprüft werden sollten. Als qualitative Kriterien zur Beurteilung der auf externem Wissen beruhenden Innovationsideen haben sich in den Fallunternehmen strategischer und kultureller Fit, erwarteter Kundennutzen, die Verfügbarkeit internen Know-hows sowie die von der Umsetzung ausgehenden Risiken etabliert. Zu den gängigen, quantitativen Kriterien zählen Umsatzerwartung und Profitabilität bei der Beurteilung von Produkt- und Dienstleistungsinnovationen bzw. das erwartete Kostensenkungspotenzial im Falle angedachter Prozessinnovationen.

Ansatzpunkte für die Verbesserung der Assimilation in anderen Unternehmen bietet auch die z.B. von Unternehmen A praktizierte **Nutzung virtueller Communities und Diskussionsforen**, d.h. spezieller Web-2.0 Plattformen, über die neue Ideen mit anderen Mitarbeitern geteilt und diskutiert werden können. Zum einen können mit Hilfe der IT-Systeme Gatekeeper und andere Mitarbeiter zu einem standort-, funktions- und hierarchieübergreifenden Netzwerk verknüpft werden. Der grenzüberschreitende Kommunikationsfluss und die Entstehung soziale Netzwerke wird gefördert und dem Auftreten auf Informationsfilter oder Kommunikationsmittler zurückzuführender Kommunikationsmängel entgegengewirkt. Zum anderen können mit Hilfe der Plattformen eine große Vielzahl an Mitarbeiter in den Analyse- und Selektionsprozess einbezogen werden und unabhängig von Zeit und Raum miteinander interagieren. Während die Wahrscheinlichkeit steigt, dass es aufgrund des Einbezugs unterschiedlicher Perspektiven in den Assi-

milationsprozess zu überraschenden Anschlüssen und qualitativ besseren Ergebnissen kommt, sinkt die Gefahr, dass interne Wissensträger nicht gefunden oder in den Prozess einbezogen werden. Zum anderen können die Systeme einen signifikanten Beitrag zur Organisation und Speicherung neuen, externen Wissens leisten, da die eingegebenen Ideen und Kommentare gespeichert und zu einem späteren Zeitpunkt nachvollzogen werden können. Ein deutlicher Vorteil gegenüber der Übermittlung, Analyse und Selektion in Meetings und Workshops. Positive Wirkungen, so die Erfahrung der interviewten Experten, entfalten die Communities auch auf die Innovationskultur. So lässt sich die Teilnahme am Innovationsprozess mit ihrer Hilfe einfacher, unmittelbarer, offener und für den Einzelnen erlebbarer gestalten. Grundvoraussetzung hierfür ist jedoch, dass sich das extern gewonnene Wissen kodifizieren lässt. Für die erfolgreiche Assimilation an konkrete Handlungen gebundenen, impliziten Wissens und die Veranschaulichung sehr komplexer Sachverhalte ist die Nutzung virtueller Communities folglich nicht geeignet.

Ein weiteres zentrales Ergebnis der Arbeit ist, dass die erfolgreiche Assimilation vor allem auch durch das Auftreten der Barrieren mangelndes, transaktives Wissen und die fehlende Integration von Wissensträgern und -elementen erschwert wird. Fehlt es den Mitarbeitern eines Unternehmens an transaktivem Wissen, kann dies die Übermittlung neuen, externen Wissens an relevante Experten und ihren Einbezug in die Analyse und Selektion verhindern. Ansatzpunkte, wie dieses Problem überwunden werden kann, lassen sich z.B. in Fallunternehmen J finden. Um die Identifikation interner Ansprechpartner zu erleichtern, hat das Unternehmen die **Position des Ideenmanagers** geschaffen und mit einem erfahrenen Mitarbeiter besetzt. Nutzen die Mitarbeiter das für die Übermittlung neuer Ideen an die Innovationsabteilung vorgesehene Ideenmanagement-System, wird der Ideenmanager automatisch über den Eintrag informiert. Er greift die Idee auf und entscheidet, wer innerhalb des Unternehmens geeignet ist, die Idee zu analysieren und eine erste Bewertung über ihr Potenzial abzugeben. Die Übermittlung aller Ideen an eine einzelne Person hat den Vorteil, dass der Ideenmanager im Laufe seiner Tätigkeit reichhaltiges, transaktives Wissen aufbauen konnte, wer für die Bewertung von Ideen geeignet ist. Der Interviewpartner beschreibt diese positiven Wirkungen so:

„Wir haben einen Ideenmanager, das ist vielleicht das Besondere bei uns, [...] d.h. wir haben einen Manager eingesetzt, um zu schauen, dass die richtigen Leute mit den Ideen in Kontakt kommen und Know-how geschützt wird. Das hat aber jetzt nach Jahren einen

positiven Vorteil, dass der Ideenmanager so ein Gespür hat, wo die Idee hingehört und dass es nicht fixe Bewerter gibt, weil das funktioniert nicht auf Dauer, sondern dass der ein Gespür hat, wer könnte denn noch bestimmte Ideen haben, er bestimmte Ideen in eine freie Community setzt, bestimmte Ideen in eine kleine Community setzt, und so sozusagen die richtigen Leute innerhalb kurzer Zeit, innerhalb von ein paar Tagen ist dann die Idee bei den richtigen Leuten im Unternehmen.“¹⁰³¹

Eine weitere Möglichkeit den Mitarbeitern die Identifikation interner Ansprechpartner zu erleichtern, ist das von den Unternehmen A, C, D, E, F und G praktizierte **Aufsetzen von Expertensystemen** in Form von Yellow-Pages oder Wissenslandkarten. Hierbei werden alle Mitarbeiter mit Profilen hinterlegt, aus denen ihre aktuelle Funktion, bisherige Projekterfahrungen, akademischer Hintergrund, Expertenwissen und weitere nützliche Informationen hervorgehen. Einmal aufgesetzt, können diese Systeme ähnlich den in Internet verfügbaren, sozialen Netzwerken wie LinkedIn.com oder Xing.de von den Angestellten gezielt mit Hilfe von Schlagwörtern durchsucht werden, wie die für die Erhebung der Fallstudie G interviewte Expertin erklärt:

„Die zweite Variante [interne Experten zu identifizieren], das ist [das IT-System], dass wir sagen, wir gehen da rein. Denn jeder Mitarbeiter kann da ein Profil von sich reinstellen und kann eben auch Kompetenzen, Fähigkeiten und Erfahrungen reinstellen. Und da kann man dann auch über die Suche rausfinden, wer hat Erfahrungen.“¹⁰³²

6.2.3 Empfehlungen zur Verbesserung der Transformation

Zentrales Element des Transformationsprozesses ist die Kombination des extern akquirierten Wissens mit der bestehenden, internen Wissensbasis sowie dessen interne Organisation und Speicherung.¹⁰³³

Die Analyse der Fallstudien hat gezeigt, dass Unternehmen den Kombinationsprozess in Gang setzen und fördern können, indem sie die Ideengenerierung zum Ziel **funktions-**

¹⁰³¹ Interviewpartner 13, 123.

¹⁰³² Interviewpartnerin 12, 94.

¹⁰³³ Siehe hierzu auch Kapitel 5.1.3.

oder unternehmensübergreifender Meetings kleiner oder großer Expertengruppen machen oder Projektteams mit der Kombination internen und externen Wissens beauftragen. Damit neues Wissen und echte Innovationen entstehen können, sollte das ursprünglich akquirierte Wissen in diese Ideen einfließen, jedoch stets mit internem Wissen über das Unternehmen und die von ihm bedienten Märkte kombiniert werden. Besondere Bedeutung hat daher die Auswahl der Meetingteilnehmer oder Projektmitglieder. So hat die fallstudienübergreifende Analyse gezeigt, dass der Kombinationsprozess immer dann erfolgreich verläuft, wenn es den Unternehmen gelingt Mitarbeiter in den Prozess mit einzubeziehen, die über verschiedene Perspektiven und Fachkenntnisse sowie eine hohe Motivation zum Teilen von Wissen verfügen.

Die in Unternehmen J als „Best-Practice“ identifizierte Herangehensweise und ausführlich beschriebene Durchführung von Netzwerktreffen¹⁰³⁴ zeigt zudem, dass Meetings und Projektarbeit stets so organisiert werden sollten, dass den Teilnehmern und Teammitgliedern **ausreichend Zeit und Raum zum intensiven Austausch und wechselseitigen Lernen** gegeben wird. Auch sollten sie halbwegs strukturiert erfolgen, da sie meist nur dann zu dem gewünschten Erfolg führen, wenn die Beteiligten mit einem klaren Ziel ans Werk gehen. Funktions- oder unternehmensübergreifende Meetings und Brainstormings sollten daher möglichst gut vorbereitet und in ihrem Verlauf moderiert werden. Allerdings sollte die Strukturierung nicht dazu führen, dass es zu einer ungewünschten Einschränkung des Ideenraumes kommt. Auch ungewöhnliche Ideen sollten zumindest vorgeschlagen und offen diskutiert werden dürfen. Gelingt dies, sind beide Ansätze geeignet die Kreativität der Mitarbeiter zu fördern, da sie den intensiven Erfahrungsaustausch und Transfer impliziten, nicht-kodifizierbaren Wissens ermöglichen und die Mitarbeiter zur Ideenkombination anregen. Die Chancen für den erfolgreichen Transfer des extern akquirierten Wissens in den Kontext des Unternehmens, seine Kombination mit der internen Wissensbasis zur Erzielung von Innovationen und deren erfolgreiche Kommerzialisierung werden so direkt erhöht.

Ebenso zentral für die Verbesserung der Transformation ist die im Rahmen der Arbeit gewonnene Erkenntnis, dass die erfolgreiche Transformation vorrangig durch die auf die strukturellen Rahmenbedingungen des Absorptionsprozesses zurückzuführenden

¹⁰³⁴ Siehe Kapitel 5.1.3.1.

Barrieren erschwert wird. So konnte gezeigt werden, dass die Transformation regelmäßig dann erschwert wird, wenn es den involvierten Mitarbeitern an transaktivem Wissen fehlt und/oder vorhandene Wissensträger und -elemente nicht reaktiviert und in den Transformationsprozess einbezogen werden. Eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Gestaltung der Transformation ist demnach, dass intern bereits vorhandenes Wissen und Experten auch identifiziert werden können. In den untersuchten Unternehmen durchgesetzt haben sich hierfür unterschiedliche Verfahrensweisen, welche von Unternehmen kombiniert werden sollten, um eine möglichst hohe **Transparenz über die interne Wissensbasis** zu erzielen. Hierzu zählt zunächst das Festhalten von Wissen in Dokumenten und Präsentationen sowie das Aufsetzen und Pflegen von IT-basierten Wissensmanagement-Systemen in Form von Datenbanken oder Unternehmens-Wikis, mit deren Hilfe das kodifizierte Wissen kategorisiert, gespeichert und zu einem späteren Zeitpunkt anhand von Schlagworten gesucht werden kann.

Auf dem Intranet basierende **Datenbanken als klassische Form der Wissensmanagement-Systeme** helfen den untersuchten Unternehmen bereits vorhandenes, als auch neu akquiriertes Wissen, zu dokumentieren und mit Hilfe von Kategorien zu strukturieren. Ihr Einsatz erfolgt mit dem Ziel die Suche und das Auffinden innerhalb der Organisation vorhandener Wissens Elemente zu erleichtern. Dafür werden Suchfunktionalitäten in das System integriert, die in der Lage sind einzelne Dokumente aus einer Gesamtheit an abgelegten Wissensinformationen zu filtern. Ihre positiven Auswirkungen auf das Gelingen der Transformation entfalten IT-basierte Datenbanken dadurch, dass die Suche nach brauchbarem, verwandtem Wissen einfacher und vom persönlichen Kontakt zwischen den Mitarbeitern unabhängiger wird. Durch die Einführung eines IT-basierten Wissensmanagement-Systems konnte in der Vergangenheit u.a. das Unternehmen C profitieren:

„Wir haben das jetzt ganz gut geregelt. Wir haben ein neues Datenerfassungssystem, das auch sehr gut suchbar ist. Also die letzten zehn Jahre, ja, oder sieben oder acht, die können Sie gut suchen.“¹⁰³⁵

¹⁰³⁵ Interviewpartner 6, 89.

Die Analyse der Fallstudien C, F und G zeigte zudem, dass sich neben den klassischen Datenbanken inzwischen ein zweiter Typus von IT-Systemen, **Unternehmens-Wikis**, in der Praxis etabliert hat, mit dessen Hilfe vorhandenes Wissen gespeichert, organisiert und verteilt werden kann. Ähnlich dem aus dem Internet bekannten Wikipedia handelt es sich dabei um Systeme für die Verwaltung von Intranetseiten, deren Inhalte von den Mitarbeitern jederzeit aufgerufen und selbstständig bearbeitet werden können. In mit den Themenseiten verknüpften Diskussionsforen können der aktuelle Wissenstand diskutiert und neue Erkenntnisse ausgetauscht werden, bevor es zur Anpassung der Themenseite kommt. Gegenüber herkömmlichen Datenbanken zur Verwaltung von Wissensinhalten haben Unternehmens-Wikis daher den Vorteil, dass die Mitarbeiter gemeinsam an Themen arbeiten können und das vorhandene Wissen konzentriert wird. Statt diverser Dokumente mit ähnlichen Inhalten wird der aktuelle Wissenstand zu einem Thema auf einer Seite konzentriert. Unternehmens-Wikis fördern so nicht nur die Integration von Wissens-elementen in den Absorptionsprozess, sondern auch die Entstehung informeller, sozialer Netzwerke und den Kommunikationsfluss im Unternehmen. Eine weitere Verbreitung dieser Systeme erscheint vor diesem Hintergrund auch für andere Unternehmen empfehlenswert.

Als weiteres auf mangelndes, transaktives Wissen zurückzuführendes Problem hat sich im Zuge der Datenanalyse die Identifikation innerhalb eines Unternehmens bereits in Bearbeitung befindlicher Projekte herausgestellt. Anknüpfungspunkte, wie Praktiker dieses Problem überwinden können, liefert die Fallstudie J. So hat das Unternehmen ein speziell **auf Projekte ausgelegtes Portfolio-Management-System** eingeführt. In das computergestützte System werden von der Innovationsabteilung alle innerhalb des Unternehmens in Bearbeitung befindlichen Innovationsprojekte übernommen und etwaige Überschneidungen und Abhängigkeiten visualisiert. Das System sorgt so für konzernweite Transparenz über die von den verschiedenen Business Units und Projektgruppen verfolgten Innovationsvorhaben. Es ermöglicht so deren Steuerung und Controlling und verhindert, dass es zu einer unnötigen Verschwendung an Ressourcen kommt, weil ähnliche Projekte oder Ideen an unterschiedlichen Stellen des Unternehmens zeitgleich oder zeitversetzt voneinander verfolgt werden.

6.2.4 Empfehlungen zur Verbesserung der Exploitation

Nur wenn die im Zuge der Transformation entstandenen Ideen tatsächlich auch umgesetzt werden, kann die Absorption neuen, externen Wissens ihre Wirkungen entfalten. Die Analyse der Fallstudien zeigt, dass das Wissen hierfür genutzt und der Verwertungsprozess koordiniert, gefördert und überprüft werden muss.¹⁰³⁶

Ihren Ausdruck findet die Nutzung neuen Wissens in den untersuchten Unternehmen regelmäßig in der **funktions- oder unternehmensübergreifenden Projektarbeit**. Ziel der Projektarbeit ist die Entwicklung neuer Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen sowie die Vorbereitung des Rollout der Innovation. Ein Projektteam sollte hierfür aus einem Projektleiter und ausgewählten Experten zusammengesetzt sein. Der Projektleiter sollte die Verantwortung für die planmäßige Umsetzung des Projektes tragen, die von den Teammitgliedern ausgeführten Tätigkeiten aufeinander abstimmen und kontinuierlich überprüfen, ob die für die erfolgreiche Umsetzung erforderlichen Aufgaben abgearbeitet werden. Hierfür, das hat die fallstudienübergreifende Analyse gezeigt, empfiehlt es sich die Projekte in verschiedene Phasen einzuteilen und das übergeordnete Projektziel in Teilschritte herunter zu brechen, so dass ein detaillierter Projektplan entsteht. Die Teammitglieder übernehmen die inhaltliche Arbeit. In ihre Auswahl sollte daher die notwendige Zeit und Mühe investiert werden. In den untersuchten Unternehmen bewährt hat sich die Größe und Ressourcenausstattung der Teams zunächst in Abhängigkeit des der Innovation zugeschriebenen Potenzials und Arbeitsaufwandes sowie der Art der Innovation und dem Status ihrer Bearbeitung zu determinieren. Um Abstimmungsschwierigkeiten vorzubeugen, sollten die Teams dabei möglichst klein gehalten werden, indem darauf geachtet wird, dass nur die für die Entwicklung der Innovation und die Rolloutvorbereitung zwingend benötigten Kompetenzen und Fähigkeiten im Team repräsentiert sind und weitere Experten nur fallweise einbezogen werden. Konkret kann dies auch bedeuten, dass die Zusammensetzung des Projektteams im Zeitverlauf stark variiert werden muss. So empfehlen die Experten z.B. die Einbindung von Mitarbeitern mit explorativer, kreativer Haltung in den frühen Phasen der Ideengenerierung und de-

¹⁰³⁶ Siehe hierzu auch Kapitel 5.1.4.

ren Ablösung durch Mitarbeiter mit guter Kenntnis der unternehmensinternen Strukturen und Prozesse bei der Rolloutvorbereitung und Implementierung.¹⁰³⁷

Ein weiterer zentraler Anhaltspunkt für die Verbesserung der Exploitation ist die der Analyse der Absorptionsbarrieren zu entnehmende Erkenntnis, dass die erfolgreiche Exploitation vor allem dann erschwert wird, wenn es zum Auftreten von mangelnder Veränderungsbereitschaft und Not-invented-here-Syndrom kommt. Ein häufiger Beweggrund hierfür ist der fehlende Einbezug der von der Umsetzung operativ Betroffenen in den Absorptionsprozess. Um die erfolgreiche Exploitation sicherzustellen bietet es sich daher an Maßnahmen zu ergreifen, die auf die frühzeitige Einbindung Beteiligter abzielen. Dazu geeignet erscheint u.a. der von den Unternehmen B, C, H und I praktizierte, **temporäre Austausch von Mitarbeitern** zwischen Abteilungen oder den an der Absorption beteiligten Unternehmen. So fördert Unternehmen B die erfolgreiche Übergabe der Innovation ins operative Geschäft dadurch, dass einige der bereits in die Phasen der Ideengenerierung involvierten Mitarbeiter die Innovation bis zu ihrem tatsächlichen Rollout oder sogar darüber hinaus begleiten.

„Also wird sind im Moment dabei das ganze durchgängiger zu machen, [...] dass man sagt, wir machen diese Grenze einfach durchlässiger. Also wir schieben dann Leute aus unserem Team rein und sagen: ‚Geht mal da hin und helft denen mal das aufzusetzen.‘ Also dass man nicht sagt: ‚Hier ist ein Stapel Papier, nun macht mal‘, sondern dass man einfach die Mitarbeiter mitschickt und sagt, dann stoß da den Prozess mit an.“¹⁰³⁸

Eine weitere, auch durch andere Unternehmen adaptierbare Maßnahme die Integration der von der Innovation betroffenen Mitarbeiter zu fördern, hat Unternehmen G implementiert: **den Einsatz von Multiplikatoren**. Fällt im Unternehmen die Entscheidung eine Innovation auszurollen, beginnt das mit der Ausarbeitung der Idee betraute Projektteam mit der Durchführung des Pilottests, d.h. der dritten Phase des in der Fallstudie beschriebenen Stage-Gate-Prozesses. Zentrales Element der dritten Phase ist die Identifikation sogenannter „Multiplikatoren“. Multiplikatoren sind ausgewählte von dem Rollout der Innovation operativ betroffene Mitarbeiter. Ihnen wird im Zuge des Pilottests die Möglichkeit gegeben bereits frühzeitig erste Erfahrungen mit der geplanten

¹⁰³⁷ Siehe hierzu auch Kapitel 5.1.4.1.

¹⁰³⁸ Interviewpartner 14, 223.

Innovationen zu sammeln. Der Einbezug operativ betroffener Mitarbeiter in den Pilottest hat zudem den Vorteil, dass diese dem Projektteam wertvolle Anregungen geben können, welche Veränderungen noch notwendig wären, um die Nutzung der Innovation durch die operativen Bereiche und ihre Akzeptanz zu erhöhen, wie die Interviewpartnerin erklärt:

„Am besten man nimmt gerade die Multiplikatoren schon zu einem möglichst frühen Zeitpunkt ins Projekt mit rein, dass man die lange darauf vorbereitet, dass die die Hintergründe schon mit verankert haben, das hilft ungemein. [...] Wenn man das bei den Leuten verankert hat im Kopf, dann machen die auch mit und dann kann man mögliche Hindernisse, die so vielleicht im Piloten auftauchen, auch ganz leicht mit verarbeiten und verbessern.“¹⁰³⁹

Ist der Pilottest erfolgreich verlaufen, beginnt das Projektteam mit der Vorbereitung des flächendeckenden Rollouts der Innovation in den operativen Bereichen (Phase 4 des Stage-Gate-Prozesses). Ein wichtiger Bestandteil dieser Phase ist die Schulung der identifizierten Multiplikatoren in der Anwendung der Innovation mit dem Ziel diese zu befähigen, den tatsächlichen Rollout der Innovation in den Bereichen durch eigene Schulungen der „End-User“ der Innovation, ihren Kollegen, zu unterstützen.

Ein weiteres, wichtiges Kennzeichen der Nutzung neuen, externen Wissens ist die latente Unsicherheit hinsichtlich Machbarkeit, Wirtschaftlichkeit und Wirkung der für die Umsetzung ausgewählten Produkt- und Prozessinnovationen. Aus diesem Grund sind die Unternehmen stets daran interessiert, die Innovationen bereits vor ihrem eigentlichen Rollout testen zu können. Ihren Ausdruck findet die Nutzung neuen, externen Wissens durch die Projektteams daher regelmäßig in der **Durchführung von Pilotprojekten und -tests** bzw. dem Bau von Prototypen, in deren Rahmen über die theoretischen Überlegungen hinausgehendes Anwendungswissen gesammelt werden soll. Mit ihrer Durchführung sind verschiedene Vorteile verbunden, von denen auch andere Unternehmen bei ihren Absorptionsbemühungen profitieren können. So kann mit Hilfe von Pilotprojekten und -tests zum einen die beschriebene Unsicherheit reduziert und geprüft werden, ob die bei der Transformation getroffenen Annahmen der Realität standhalten.

¹⁰³⁹ Interviewpartnerin 12, 138.

Nicht selten treten bei der Pilotierung unerwartete Wirkungen ein oder es kommen Vor- und Nachteile zum Vorschein, an die bei der Konzepterarbeitung nicht gedacht wurde. Werden diese Erkenntnisse ausgewertet, können sie von Unternehmen zum einen zur Grundlage einer finalen Selektionsentscheidung über den tatsächlichen Rollout der Innovation und die schrittweise Erhöhung ihrer Umsetzungsreife durch das Ergreifen von Gegenmaßnahmen genutzt werden. Zum anderen erleichtert die Pilotierung die Kommunikation mit den von der Umsetzung betroffenen Mitarbeitern und Kunden und fördert das Entstehen eines gemeinsamen Verständnisses über die Vor- und Nachteile. Die spätere Umsetzung eventuell erschwerende Vorbehalte interner und externer Stakeholder können so aufgedeckt und reduziert werden. Empfehlenswert ist die Pilotierung folglich vor allem dann, wenn mit der im Zuge von Assimilation und Transformation entstandenen Innovationsidee weitreichende Unsicherheiten und Veränderungen verbunden sind.

Sie bietet sich zudem an, wenn auf Basis des bei der Transformation entstehenden Konzeptes nicht beantwortet werden kann, ob die Kommerzialisierung der Innovation im Rahmen bestehender Geschäftsmodelle überhaupt möglich ist. So fiel bei der fallstudienübergreifenden Analyse auf, dass sich Unternehmen mit der Kommerzialisierung von Innovationen häufig dann schwer tun, wenn es sich um radikale Innovationen handelt, die sich nicht oder nur teilweise in die bestehenden Prozesse und Geschäftsbereiche integrieren lassen. Um dieser Gefahr zu entgehen, empfiehlt es sich vor der Kommerzialisierung zunächst einen Abgleich mit den bestehenden Prozessen zu fahren, um anschließend darüber entscheiden zu können, ob eine Umsetzung im Unternehmen möglich und sinnvoll erscheint. Ist dem nicht der Fall, müssen eventuell Partner für die Realisierung und Vermarktung der Ideen gefunden werden. Alternativ kann über die **Gründung einer neuen Einheit** nachgedacht werden, die sich ausschließlich auf die Realisierung und Vermarktung der Innovation konzentriert, sodass diese in Ruhe reifen kann. Einer der interviewten Experten formuliert dies so:

„Da sind die Strukturen in den operativen Bereichen, die sind für viele Anwendungen, die wir haben, heute eigentlich nicht geeignet. Da muss man drüber nachdenken, ob

man neue Strukturen aufbaut, wie wir es damals bei [Name der Innovation] gemacht haben, dass man sagt, man macht ne neue Einheit, damit das funktioniert. ¹⁰⁴⁰

Damit es tatsächlich zur Nutzung des extern akquirierten Wissens kommt, muss die Exploitation durch interne Mitarbeiter koordiniert und gefördert werden. Unternehmen, das zeigen die Fallstudien, stehen verschiedene Möglichkeiten offen, wer diese Koordination übernehmen soll. Regelmäßig reicht es aus, wenn der dem Projektteam vorsitzende Projektleiter die Rolle des Koordinators einnimmt. Alternativ hierzu kann auch über die **Schaffung einer neutralen Koordinatorenrolle oder -funktion** nachgedacht werden, die die entstehenden Schnittstellen besetzt und die kontinuierlichen Abstimmung aller bereichs- oder unternehmensübergreifender Absorptionsaktivitäten übernimmt. Dies bietet sich vor allem dann an, wenn aus der spezifischen Ausgestaltung des Absorptionsprozesse ein erhöhter Koordinationsaufwand resultiert, z.B. weil im Unternehmen gleichzeitig eine größere Anzahl bereichs- und unternehmensübergreifender vorangetrieben werden soll zwischen denen signifikante Abhängigkeiten bestehen. Ebenfalls von Vorteil, so die Erfahrung der Interviewpartner, ist der Einsatz neutraler Koordinatoren dann, wenn es zwischen den involvierten Bereichen oder Unternehmen regelmäßig zu Konflikten oder anderen auf dysfunktionale, kulturelle Diversität zurückzuführenden Problemen, wie Verständigungsschwierigkeiten oder der Herausbildung in Konflikt stehender Ziele, Denk- und Verhaltensweisen, kommt. Da der Einsatz neutraler Koordinatoren jedoch mit zusätzlichem Personalaufwand verbunden ist, sollten die Unternehmen vor Schaffung einer solchen Stelle oder Funktion zunächst eine genaue Abwägung treffen, ob der Einsatz neutraler Koordinatoren für sie tatsächlich notwendig und sinnvoll erscheint.

Die Planung durch Projektleiter oder Koordinatoren steht in engem Zusammenhang mit den Praktiken zur Überprüfung und Reflektion, mit deren Hilfe bei der Absorption unerwünscht auftretende Abweichungen und Probleme sichtbar und für zukünftige Projekte nutzbar gemacht werden sollen. Hierbei erscheint der Einsatz von Praktiken erforderlich, die eine enge Erfolgskontrolle ermöglichen und so sicherstellen, dass die bei der Nutzung des Wissens eventuell auftretenden Probleme rechtzeitig transparent gemacht und – sofern notwendig - Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können. In den unter-

¹⁰⁴⁰ Interviewpartner 14, 195.

suchten Unternehmen hat sich hierfür die regelmäßige **Durchführung von Review-Meetings** etabliert, die von anderen Unternehmen leicht imitiert werden kann.

Das Auftreten von Fehlern im Zuge der Absorption können solche Kontrollmechanismen jedoch nicht verhindern. Werden diese Fehler jedoch systematisch erfasst, dokumentiert und an andere weitergegeben, so ein weiteres Ergebnis der vorliegenden Arbeit, können sie eine wichtige Quelle von Informationen sein, wie die zukünftige Absorptive Capacity kontinuierlich gesteigert werden kann. Voraussetzung hierfür ist, dass das Unternehmen Praktiken implementiert, die das retrospektive Lernen aus Fehlern fördern und unterstützen. Unter den untersuchten Unternehmen weit verbreitet und auch für andere Unternehmen geeignet, erscheint dabei die **Erhebung von „Lessons learned“**, d.h. das systematische Sammeln, Bewerten und Dokumentieren von Projekterfahrungen, Fehlern und Risiken in speziell dafür angesetzten Meetings. Ziel der Zusammenkünfte sollte es sein, die folgenden Fragen zu beantworten: Was hat gut funktioniert? Was hat nicht gut funktioniert? Was können wir daraus lernen? Was sollte in Zukunft anders gemacht werden, um das Auftreten ähnlicher Probleme zu verhindern? Der erfolgreiche Einsatz von dieser oder anderen Reflektionspraktiken ist jedoch an einige Voraussetzungen geknüpft. Hierzu gehört vor allem, dass das Unternehmen einen konstruktiven Umgang mit Fehlern pflegt. Fehler, so die einhellige Meinung der interviewten Experten, sollten als notwendige Randerscheinungen der Absorptionsbemühungen akzeptiert und als wichtige Quelle von Informationen für die Weiterentwicklung der Absorptive Capacity anerkannt werden. Das Auftreten von Fehlern wird so begrenz- und kontrollierbar.¹⁰⁴¹

¹⁰⁴¹ Siehe hierzu auch Kapitel 5.1.4.5

7 Schlussbetrachtung und Ausblick

7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Nachdem in den Kapitel 4, 5 und 6 die untersuchten Fallstudien vorgestellt, analysiert und Gestaltungsempfehlungen gegeben wurden, sollen in dem letzten Kapitel der Arbeit die zentralen Erkenntnisse kurz zusammengefasst, die Implikationen der Arbeit für Wissenschaft und Praxis abgeleitet und ihre Grenzen aufgezeigt werden.

Ziel der Arbeit war die Beantwortung der übergreifenden Forschungsfrage: Wie verläuft die Absorption neuen, externen Wissens innerhalb von Unternehmen? Hierfür wurden in **Kapitel 1** zunächst Problemstellung, Relevanz und Zielsetzung der Arbeit erläutert. Es wurde gezeigt, dass neuem, externem Wissen hohe Bedeutung bei der Entwicklung innovativer Lösungen zukommt, die von Unternehmen dringend benötigt werden, um auf die sich stetig verändernde Umwelt zu reagieren, Wettbewerbsvorteile zu erzielen und aufrechtzuerhalten. Einen wesentlichen Anteil daran, ob und inwiefern es einem Unternehmen hierbei gelingt von dem extern verfügbaren Wissen zu profitieren, hat die Absorptive Capacity, d.h. die Fähigkeit externes Wissen zu akquirieren, zu assimilieren, zu transformieren und für die Entwicklung von Innovationen zu nutzen.

Seit seiner Einführung durch Cohen und Levinthal (1989) erfreut sich das Konstrukt steigender Popularität und wurde in über 10.000 wissenschaftlichen Publikationen zitiert und diskutiert. Ob das Konstrukt der Absorptive Capacity bereits vollständig verstanden und erforscht ist, wurde in der Vergangenheit jedoch wiederholt bezweifelt. Ansatzpunkt zur Kritik war dabei vor allem, dass die von Cohen und Levinthal eingeführte Definition und Annahmen nur selten hinterfragt und/oder erweitert wurden. So war bis dato zu beobachten, dass ein Großteil der theoretischen und empirischen Untersuchungen dem Ansatz von Cohen und Levinthal zum einen dahingehend folgten, dass sie die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der Unternehmen zum Fokus ihrer Analysen machten und quantitative Verfahren zur Erfassung der Absorptive Capacity heranzogen. Die Operationalisierung der Absorptive Capacity erfolgte dabei meist indirekt und ein-dimensional anhand input- oder outputorientierter F&E-Indikatoren.

Zum anderen blieb der mit der Absorption externen Wissens verbundene Prozess in den bisherigen Modellen zur Erklärung der Absorptive Capacity bis auf wenige Ausnahmen

weitgehend unberücksichtigt. Zwar wurde immer wieder auf die Bedeutung organisationaler Routinen verwiesen, diese jedoch als exogene Variable oder „black box“ behandelt. Konkrete Einblicke in Ablauf und Funktionsweise des Absorptionsprozesses und die dabei auftretenden Barrieren hingegen fehlten. Ein Grund hierfür wurde vor allem in dem bisherigen Mangel an qualitativen Untersuchungen des Absorptionsprozesses gesehen. Lane et al. (2006) forderten daher: „Absorptive capacity should be empirically explored in non-R&D contexts using metrics that capture each dimension of the absorptive capacity process in a manner appropriate for that context.“ An dieser Stelle setzte die vorliegende Arbeit an und versuchte durch die Beantwortung der folgenden **drei Forschungsfragen** zu der bestehenden Literatur beizutragen:

1. Welche beobachtbaren Routinen und Praktiken konstituieren die Absorptive Capacity von Unternehmen?
2. Welche Hindernisse treten bei der Absorption neuen, externen Wissens häufig auf und müssen durch Unternehmen überwunden werden?
3. Wie kann die Absorption neuen, externen Wissens durch Unternehmen effizient gestaltet werden?

Um diese Fragen beantworten zu können, wurden in **Kapitel 2.1** die der Arbeit zugrundeliegenden theoretischen Grundlagen und Begrifflichkeiten der Absorptive Capacity erläutert und diskutiert. Hierbei konnte zunächst gezeigt werden, dass unter Absorptive Capacity weithin eine dynamische Meta-Fähigkeit verstanden wird, die sich aus dem Zusammenwirken von vier Komponenten ergibt: Den Fähigkeiten zur Akquisition, Assimilation, Transformation und Exploitation. Des Weiteren konnten die wichtigsten internen und externen Determinanten der Absorptive Capacity herausgearbeitet und ihre vermuteten, mittelbaren und unmittelbaren Wirkweisen beschrieben werden. Zudem wurde herausgearbeitet, was unter dem Begriff der Absorptionsbarriere verstanden werden kann. Dabei wurde deutlich, dass Probleme und Barrieren in der bisherigen Absorptive Capacity Literatur nicht näher thematisiert wurden. Um dennoch eine gezielte Erfassung der Absorptionsbarrieren zu ermöglichen, wurden Absorptionsbarrieren in Anlehnung an das von Wilensky (1967) geprägte Konzept der Informationspathologie zunächst als pathologische Phänomene, die die Absorption neuen, externen Wissens be- oder verhindern, obwohl diese möglich und wünschenswert gewesen wäre, definiert.

Anschließend wurden in **Kapitel 2.2** die für das Verständnis der Absorptive Capacity zentralen Konzepte dynamischer Fähigkeiten, organisationaler Routinen und Praktiken definiert und auf ihre Eignung als Untersuchungsobjekt geprüft. Hierbei wurde zunächst deutlich, dass Fähigkeiten ihre Wirkungen durch die Kombination von Ressourcen zu Bündeln organisationaler Routinen und Praktiken entfalten, weshalb diese im Allgemeinen als Bausteine von Fähigkeiten verstanden werden. Es wurde deutlich, dass organisationale und dynamische Fähigkeiten aufgrund ihrer Komplexität nur schwer für Außenstehende empirisch beobachtbar sind, weshalb sie für diese Studie als Untersuchungsobjekt abgelehnt wurden. Stattdessen wurden als zentrales Untersuchungsobjekt der Arbeit in Anlehnung an die Definition von Feldman und Pentland (2003) beobachtbare Routinen, d.h. wahrnehmbare, sich wiederholende, kollektive Verhaltensmuster erfasst und analysiert, die sich nicht auf Einzelhandlungen oder Regeln reduzieren lassen.

Die gewonnenen Erkenntnisse bildeten die Basis für die in **Kapitel 2.3** vorgenommene Formulierung des Bezugsrahmens zur Erfassung der Absorptionsroutinen und -praktiken (Forschungsfrage 1) sowie der Absorptionsbarrieren (Forschungsfrage 2). Dabei wurden zunächst die fünf Kategorien festgelegt, zu deren spezifischer Ausprägung die vorliegende Arbeit einen Beitrag leisten sollte: Akquisitionsroutinen (Kategorie 1), Assimilationsroutinen (Kategorie 2), Transformationsroutinen (Kategorie 3), Exploitationsroutinen (Kategorie 4) und Absorptionsbarrieren (Kategorie 5). Im nächsten Schritt wurde für jede dieser Kategorien beschrieben und eingegrenzt, welche Phänomene bei der Datenerfassung und -analyse unter die jeweilige Kategorie subsumiert werden sollen. Auch wurden durch die Einbeziehung weiterer empirischer und konzeptioneller Arbeiten erste Hinweise auf mögliche Absorptionsroutinen und -barrieren gegeben. Hierbei wurde erneut deutlich, dass bisher kein einheitliches Bild darüber besteht, welche Routinen und Praktiken für die Absorption neuen, externen Wissens von Unternehmen regelmäßig genutzt werden bzw. woran die Absorption scheitern kann. Eine der Erhebung vorangestellte, theoretische Eingrenzung der Routinen, Praktiken und Barrieren erschien vor diesem Hintergrund weder möglich noch sinnvoll.

Bevor in den Kapiteln 4, 5 und 6 die empirischen Ergebnisse der Arbeit präsentiert wurden, wurde in **Kapitel 3** das der Arbeit zugrundeliegende Forschungsdesign beschrieben. Hierzu wurde zunächst die Fallstudienanalyse als gewählte Forschungsstrategie

ausführlich vorgestellt und in den breiteren Kontext der wissenschaftlichen Forschung eingeordnet. Dabei konnte herausgearbeitet werden, dass es sich bei der vorliegenden Fallstudienanalyse um eine multiple, holistische Querschnittstudie handelt, der nicht-standardisierte, auf einen Leitfaden gestützte Experteninterviews als primäre Datenerhebungsmethode zugrunde liegen. Anschließend wurde das für die Aufbereitung der Fallstudien gewählte Vorgehen entlang der Schritte Auswahl, Erhebung und Analyse transparent gemacht. Hierbei konnte gezeigt werden, dass alle für die Erhebung und Analyse der vorliegenden zehn Fallstudien unternommenen Schritte stets mit dem Ziel erfolgten, den zu erwartenden Erkenntnisgewinn zu maximieren. Beispielhaft hierfür orientierte sich die Fallauswahl an neun verschiedenen, theoriebasierten Intensitäts-, Homogenitäts- und Heterogenitätskriterien, die sicherstellen sollten, dass die Variabilität des Untersuchungsbereichs deutlich wird und aus jedem Einzelfall, vor allem aber aus der Gesamtschau der Fälle, ein möglichst hoher Erkenntniszuwachs resultiert. Darüber hinaus wurden eine Reihe weiterer Maßnahmen ergriffen, um sicherzustellen, dass das gewählte Vorgehen auch den an qualitative Forschungsvorhaben formulierten Gütekriterien entspricht.

Im **Kapitel 4** erfolgte die Vorstellung der in die Untersuchung einbezogenen zehn Einzelfallstudien. Hierfür wurde jedes der Fallunternehmen zunächst umschrieben, der Datenerhebungsprozess erläutert und die für das Verstehen der fallstudienübergreifenden Analyse notwendigen Besonderheiten des Absorptionsprozesses beschrieben. Auf eine detaillierte Beschreibung der in den Unternehmen gelebten Absorptionsprozesse und auftretenden -barrieren wurde dabei mit Ausnahmen von Fallstudien A hingegen verzichtet, um den Umfang der Arbeit zu begrenzen und der fallstudienübergreifenden Analyse nicht vorwegzugreifen.

Den Kern der vorliegenden Arbeit bildet die in **Kapitel 5** vorgenommene, fallstudienübergreifende Analyse zur Konkretisierung des in Kapitel 2.3 entworfenen Bezugsrahmens zur Erfassung der Absorptionsroutinen und -barrieren. Hierfür wurden in Kapitel 5.1 zunächst die im Zuge der fallstudienübergreifenden Datenanalyse identifizierten Akquisitions-, Assimilations-, Transformations- und Exploitationsroutinen und -praktiken vorgestellt, systematisiert und ihre Wirkungen diskutiert. Anschließend wurden die Routinen und Praktiken zueinander in Verhältnis gesetzt und erste Thesen zu wichtigen Abhängigkeiten diskutiert. Es konnte festgehalten werden, dass der aus der

Theorie abgeleiteten Bezugsrahmen gut zur Erfassung der Absorptive Capacity von Unternehmen geeignet ist. Es ließen sich für jede der vier Kategorien konkrete Routinen und Praktiken identifizieren, die die untersuchten Unternehmen nutzen, um externes Wissen zu akquirieren, zu assimilieren, zu transformieren und zu nutzen. Insgesamt konnten 29 Routinen und Praktiken identifiziert, beschrieben und in ihrer Wirkung auf die Absorptive Capacity analysiert werden. Zudem konnte mit Hilfe von Datenmaterial und bestehenden Ansätzen gezeigt werden, dass jede der vier Kategorien als aus zwei bzw. drei Sub-Kategorien zusammengesetzt, gedacht werden kann. Darüber hinaus wurde deutlich, dass die untersuchten Unternehmen über unterschiedliche Routinemuster verfügen, mit deren Hilfe sie die Absorption neuen, externen Wissens organisieren. Es wurde deutlich, dass insbesondere die praktische Ausgestaltung der Routinen von Unternehmen zu Unternehmen variiert. Auch konnte gezeigt werden, dass einige der identifizierten Routinen und Praktiken (z.B. die funktions- oder unternehmensübergreifende Projektarbeit) sich einer klaren Zuordnung zu einzelnen Kategorien entziehen und das Verhältnis von Akquisition, Assimilation und Transformation komplexer ist als in der bisherigen Forschung angenommen. Unter anderem konnte gezeigt werden, dass entgegen der bisherigen Theorie nicht nur zwischen der Assimilation und Transformation wechselseitige Beziehungen bestehen, sondern alle vier Komponenten wechselseitig miteinander verknüpft sind (vgl. Abbildung 28). Einen Beitrag zur bestehenden Theorie lieferte die Berücksichtigung der Firmenspezifika im Zuge der Fallauswahl, Datenerhebung und -auswertung. So konnte unter anderem gezeigt werden, dass weder die Branche noch die funktionale Verankerung der Absorptionsbemühungen Einfluss auf die in der Praxis beobachtbaren Absorptionsroutinen und -praktiken haben. Die bereits in der Einleitung kritisierte Fokussierung der Absorptive Capacity Forschung auf den F&E-Bereich und wissensintensive Branchen greift daher nicht nur zu kurz, sondern erscheint nicht zweckmäßig.

Aufbauend auf den Erkenntnissen zu Absorptionsroutinen und -praktiken erfolgte in Kapitel 5.2 die Analyse der Absorptionsbarrieren. Insgesamt konnten sieben Barrieren identifiziert, definiert, systematisiert und mit Fallbeispielen hinterlegt werden: zwei strukturelle, individuelle Barrieren (Autonomie- und Zeitmangel sowie mangelndes, transaktives Wissen), zwei strukturelle, kollektive Barrieren (fehlende Integration von Wissensträgern und -elementen sowie Kommunikationsmängel) und drei aus den kultu-

rellen Rahmenbedingungen des Absorptionsprozesses resultierende Barrieren (mangelnde Veränderungsbereitschaft, Not-invented-here-Syndrom und dysfunktionale, kulturelle Diversität). Die hinsichtlich der Absorptionsbarrieren gewonnenen Einsichten gehen dabei an verschiedenen Stellen über den bisherigen Stand der Forschung hinaus. So erfolgte im Rahmen der Arbeit erstmalig eine systematische Erfassung, Benennung und Aufarbeitung der in der Praxis auftretenden Absorptionsbarrieren. Darüber hinaus konnte mit Hilfe der fallstudienübergreifenden Analyse gezeigt werden, dass sowohl zwischen den vier Komponenten der Absorptive Capacity als auch zwischen den identifizierten Absorptionsbarrieren gegenseitige Abhängigkeiten und Wechselwirkungen bestehen. Etwa wurde deutlich, dass entlang der mit den vier Teilfähigkeiten assoziierten Prozesse unterschiedliche Barrieren an Bedeutung gewinnen oder verlieren. So wird die Akquisition neuen, externen Wissens regelmäßig dann erschwert, wenn es innerhalb der Unternehmen zu dem Auftreten von Autonomie- und Zeitmangel oder dysfunktionaler, kultureller Diversität kommt. Zudem konnte mit Hinblick auf die Barrieren gezeigt werden, dass weder Wissensintensität der Branche noch das Vorhandensein einer speziellen F&E-Abteilung Einfluss auf das Auftreten der Barrieren in den untersuchten Unternehmen haben, ihr Auftreten aber sehr wohl von externen Faktoren wie der Art der Wissensquelle und internen Faktoren wie der Struktur, Strategie oder Kultur der untersuchten Unternehmen beeinflusst wird. Die an die Arbeit formulierten Forschungsfragen eins und zwei konnten somit umfänglich beantwortet werden.

Die Beantwortung der dritten Forschungsfrage erfolgte in dem sich an die fallstudienübergreifende Analyse anschließenden **Kapitel 6**. Aufbauend auf den Ergebnissen der Datenanalyse wurden hier einige, konkrete Gestaltungsempfehlungen vorgestellt, wie Unternehmen die Absorption neuen, externen Wissens organisieren und verbessern können. Es wurden zunächst allgemeine Gestaltungsempfehlungen gegeben, bevor anschließend spezielle Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Akquisition, Assimilation, Transformation und Exploitation aufgezeigt wurden.

Vor dem Hintergrund der so gewonnenen Erkenntnisse kann zusammenfassend festgehalten werden, dass mit Hilfe der vorliegenden Arbeit detaillierte Einblicke in die Funktionsweise der Absorptive Capacity gewonnen werden konnten. Ihrem Ziel die bis dato bestehende „black box“ ein Stück weit zu öffnen und einen wichtigen Beitrag zur bestehenden Absorptive Capacity Forschung zu leisten, konnte die vorliegende Arbeit so ge-

recht werden. Trotzdem weist die vorliegende Arbeit Limitationen auf, aus denen sich Hinweise auf den zukünftigen Forschungsbedarf ableiten lassen. Mit ihrer Diskussion in dem sich hier anschließenden Kapitel schließt die vorliegende Arbeit.

7.2 Limitationen der Arbeit und weiterer Forschungsbedarf

Die aus den Fallstudien gezogenen Erkenntnisse geben hinreichend Aufschluss über die Absorptionspraktiken und -barrieren der Fallunternehmen und lassen diesbezüglich Schlussfolgerungen sowie die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen zu. Wie jede wissenschaftliche Untersuchung weist jedoch auch die vorliegende Arbeit Limitationen und Grenzen auf, die bei der Interpretation und Nutzbarmachung der erzielten Ergebnisse berücksichtigt werden müssen. So ist die Aussagekraft eines auf Fallstudien basierenden Forschungsansatzes immer auch dann begrenzt, wenn, wie in Kapitel 3.4 beschrieben Maßnahmen zur Steigerung der Reliabilität, Konstruktvalidität, internen und externen Validität der Ergebnisse ergriffen wurden. Im Folgenden sollen die spezifischen Limitationen, denen die Ergebnisse der Arbeit unterliegen, aufgezeigt und die sich daraus ergebenden Anknüpfungspunkte für die Absorptive Capacity Forschung vorgestellt werden.

Limitationen der Arbeit betreffen zum einen die **eingeschränkte Generalisierbarkeit** der Ergebnisse. So wurden im Rahmen der Arbeit insgesamt zehn anhand verschiedener Kriterien ausgewählte Fallunternehmen untersucht. Trotz dieser für Fallstudienuntersuchungen vergleichsweise hohen Anzahl kann jedoch nicht sichergestellt werden, dass die Ergebnisse repräsentativ und nicht durch gemeinsame Firmenspezifika, wie die Mindestgröße der Unternehmen, verzerrt sind. Verzerrungen können z.B. auch aus der Einbeziehung verschiedener Branchen in die Untersuchung resultieren. So wurden in die Untersuchung bewusst Unternehmen aus acht verschiedenen Branchen einbezogen, um die externe Validität der Ergebnisse zu erhöhen. Gleichzeitig wurde die Auswertung des Datenmaterials hierdurch erschwert, da die Unterschiede zwischen den in den Branchen auftretenden Barrieren und Praktiken die Daten schwerer vergleichbar machen. Folglich kann aus den erzielten Ergebnissen nicht geschlussfolgert werden, dass jedes Unternehmen unter den beschriebenen Absorptionsbarrieren leidet oder keine anderen

Absorptionspraktiken Anwendung finden. Die Arbeit kann damit keinen Anspruch auf generalisierbare Ergebnisse erheben.

Auch muss an dieser Stelle auf die **fehlende Vollständigkeit** der Ergebnisse der Arbeit hingewiesen werden. So wurden bei der Datenerhebung und -analyse Hinweise auf weitere Absorptionspraktiken und -barrieren mit praktischer Relevanz gefunden, die detaillierte Aufbereitung jedoch auf jene Praktiken und Barrieren mit fallstudienübergreifender Relevanz beschränkt. Des Weiteren wurden für die Arbeit lediglich Querschnittsdaten erhoben, d.h. die Experten wurden zu einem bestimmten Zeitpunkt zu den auftretenden Absorptionspraktiken und -barrieren befragt. Etwaige Dynamiken und Veränderungen dieser konnten so nur im Ansatz erfasst werden. Dies ist insofern problematisch, da Fragen zu Praktiken gestellt wurden, deren Aufbau teilweise langjährige Arbeit verlangt. Folglich ist nicht auszuschließen, dass Praktiken beschrieben wurden, die sich gerade erst im Aufbau befinden oder aktuell starken Veränderungen unterliegen. Ebenso könnten Barrieren vernachlässigt worden sein, deren Wirkung auf die erfolgreiche Absorption zum Zeitpunkt der Erhebung noch nicht absehbar waren.

Eine weitere Limitation der Arbeit betrifft die **begrenzte Tiefe** der erzielten Ergebnisse. So weisen die hinsichtlich Absorptionspraktiken und -barrieren erzielten Ergebnisse, wie für einen auf Experteninterviews basierenden, explorativen Ansatz nicht unüblich, teilweise einen relativ hohen Abstraktionsgrad auf, obgleich punktuell die Erfassung und Analyse der Praktiken und Barrieren auf einer tieferen Ebene wünschenswert gewesen wäre. Insbesondere trifft dies auf die hinsichtlich der Zusammenhänge und Abhängigkeiten von Absorptionspraktiken und -barrieren erzielten Ergebnisse zu. So liegen aufgrund der sorgfältigen Analyse des empirischen Datenmaterials zwar erste stichhaltige Anhaltspunkte zu den diskutierten Zusammenhängen vor, auf tatsächliche Abhängigkeiten kann hieraus jedoch nicht abschließend geschlossen werden.

Limitationen hinsichtlich der erzielten Ergebnisse gehen auch mit der in Kapitel 3.3 vorgestellten Methode der Datenerhebung und -analyse einher. So basiert ein Großteil der erzielten Ergebnisse auf der Zuverlässigkeit des in Experteninterviews gewonnenen Datenmaterials, d.h. auf subjektiven Wahrnehmungen und Einschätzungen, die verzerrt sein können. So ist denkbar, dass die von den Interviewpartnern getätigten Aussagen ungewollt oder gewollt unvollständig sind oder von den tatsächlichen Sachverhalten

abweichen (**Interviewee-Bias**). Etwa sind Verzerrungen denkbar die auf die direkte Beteiligung der Befragten am Absorptionsprozess, ihre exponierte Position innerhalb der Unternehmen oder die zurückblickende Auskunft zurückzuführen sind. Ebenso kann nicht ausgeschlossen werden, dass Fragen und Antworten teilweise missverstanden wurden oder die interviewten Experten Aussagen machten, von denen sie glaubten, dass der Interviewer sie hören möchte. Zudem kann die unbewusste Beeinflussung der Interviewpartner und Ergebnisse durch den Interviewer (**Interviewer-Bias**) nicht vollkommen ausgeschlossen werden, auch wenn, wie in Kapitel 3.3.2.3 bereits beschrieben, versucht wurde stets das Prinzip der Offenheit zu wahren, um solche Verzerrungen so gering wie möglich zu halten.

Die beschriebenen Limitationen der Arbeit sind Anknüpfungspunkte für die zukünftige Absorptive Capacity Forschung. So sind einerseits **auf den Ergebnissen der Arbeit aufbauende, quantitative Untersuchungen** denkbar, die die gewonnenen Erkenntnisse und ihre statistische Generalisierbarkeit – z.B. im Zuge eines internationalen Vergleichs – prüfen. Hierbei können die im Rahmen der Arbeit gewonnenen Einblicke in tatsächlich genutzte Absorptionspraktiken genutzt werden, bestehende Skalen zur Messung der Absorptive Capacity weiter bzw. neue Skalen zu entwickeln, die besser in der Lage sind die Absorptive Capacity eines Unternehmens zu erfassen als input- oder outputorientierten Indikatoren wie F&E-Intensität oder Anzahl veröffentlichter Patente. Interessant wären auch quantitative Untersuchungen mit dem Ziel der Überprüfung und Detaillierung der beschriebenen Wirkzusammenhänge zwischen den identifizierten Absorptionsbarrieren und der Absorptive Capacity.

Ebenso sind **weitere qualitative Untersuchungen** vorstellbar, die durch einen veränderten Aufbau des Forschungsdesigns zu weiteren Erkenntnissen führen und die analytische Generalisierbarkeit der vorliegenden Erkenntnisse testen und erhöhen. So können zukünftige, qualitative Untersuchungen teilnehmende Beobachtungen nutzen, die etwa eine tiefere Erfassung und Analyse der performativen Ausprägungen der Praktiken und Zusammenhänge erlauben als mit Hilfe der hier gewählten nicht-standardisierten Interviews möglich. Ebenso ist die Durchführung von Längsschnittuntersuchungen wünschenswert, in deren Rahmen empirisches Datenmaterial zu verschiedenen Zeitpunkten oder über einen längeren Zeitraum erhoben wird, um die beobachtbaren Praktiken und Barrieren auf eventuelle Veränderungen und Anpassungen im Zeitablauf untersuchen zu

können oder ihre Wirkungen detaillierter zu erforschen. Darüber hinaus wurden die in die Fallstudienanalyse einbezogenen Unternehmen anhand verschiedener Kriterien ausgewählt, die gewährleisten sollten, dass die Datenerhebung einen hohen Erkenntnisgewinn liefert. Zukünftige, qualitative Arbeiten können hier ansetzen und ähnliche Studien in Unternehmen replizieren, die die hier gewählten Kriterien entlang einer oder mehrerer Dimensionen nicht erfüllen, um die Übertragbarkeit der Ergebnisse einer Überprüfung zu unterziehen. Interessant wäre z.B. eine Ausweitung der Studie auf kleine Unternehmen sowie weitere Branchen, um diese den hier betrachteten Fallunternehmen gegenüberzustellen. Ebenso könnte der Kreis der Interviewpartner auf Nicht-Experten ausgedehnt werden, um ihren Einfluss auf die Ergebnisse zu minimieren und ergänzende Einblicke sowie mehr Varianz der Ergebnisse zu erzeugen.

Anhang

Kurzzusammenfassung

Weltweite Wissensexplosion und -fragmentierung sowie immer kürzer werdende Produktlebenszyklen haben die Wettbewerbslandschaft in den letzten Jahrzehnten nachhaltig verändert. Um erfolgreich am Markt zu bestehen, sind Unternehmen gezwungen ihre Wertschöpfungsstrukturen und Leistungsprogramme permanent anzupassen. Hierbei kommt der Absorptive Capacity hohe Bedeutung zu. Sie definiert sich als die Fähigkeit, außerhalb der Unternehmensgrenzen verfügbares Wissen aufzunehmen und für die Entwicklung von Innovationen zu nutzen. Dass das Konzept bereits ausreichend durchdrungen ist, wird jedoch bezweifelt. So ist zu beobachten, dass ein Großteil der vorliegenden Untersuchungen Forschungs- und Entwicklungsabteilungen analysiert und quantitative Verfahren zur Erfassung der Absorptive Capacity heranzieht. Die konkreten Abläufe und Funktionsweisen des Absorptionsprozesses bleiben hingegen meist unberücksichtigt. Vertiefende qualitative Untersuchungen fehlen weitgehend.

Die vorliegende Dissertation setzt hier an. Konkret wird der Absorptionsprozess auf Basis von Fallstudien in zehn Unternehmen untersucht. Hierbei werden zunächst 29 Absorptionsroutinen und -praktiken identifiziert und mit Fallbeispielen hinterlegt, in denen die Absorptive Capacity ihren Niederschlag findet. Zweitens erfolgt erstmalig eine systematische Erfassung und Analyse von sieben in der Praxis auftretenden Barrieren, die die Absorption be- oder verhindern. Dabei wird deutlich, dass die untersuchten Unternehmen über unterschiedliche Routine- und Barrieremuster verfügen und die praktische Ausgestaltung variiert. Zudem wird gezeigt, dass zwischen den Prozessen und Barrieren komplexe Abhängigkeiten und Wechselwirkungen bestehen. Die Ergebnisse lassen weiter die Schlussfolgerung zu, dass weder die Wissensintensität einer Branche noch das Vorhandensein einer F&E-Abteilung signifikanten Einfluss auf in der Praxis beobachtbaren Routinen, Praktiken und Barrieren haben. Stattdessen stellten sich u.a. Strategie, Struktur und Kultur der Unternehmen als relevante Einflussfaktoren heraus.

Die Arbeit leistet mit diesen Erkenntnissen einen signifikanten Beitrag zur Absorptive Capacity Forschung. Sie ergänzt die sonst eher theoretischen oder quantitativen Betrachtungen um qualitative Einblicke in die Funktionsweise der Absorptive Capacity. Die Ergebnisse belegen dabei die erweiterte Anwendbarkeit des Konstrukts außerhalb des F&E-Bereichs. Weiter wird das Konzept der „Absorptionsbarriere“ erstmalig in die Forschung integriert. Schließlich haben die Ergebnisse praktische Relevanz. So können konkrete Handlungsempfehlungen herausgearbeitet werden, wie Unternehmen die Absorption organisieren und verbessern können.

Abstract

During the past decades global knowledge explosion and fragmentation as well as shortening product life cycles have sustainably changed the competitive landscape. In order to prevail, companies are forced to continuously adapt their value chains and offering portfolios. In doing so absorptive capacity, i.e. the capability to absorb knowledge outside the corporate limits and use it for the development of innovations, takes an important role. However, whether the concept has been sufficiently explored is in question. For instance, it can be observed that the majority of studies analyze R&D departments and use quantitative methods to measure absorptive capacity. Insights into the specific processes on the other hand remain mostly ignored. In-depth qualitative studies are lacking.

To close these gaps, this dissertation examines absorptive capacity based on a cross-case analysis of ten case studies. As a result, 29 routines and practices that firms use to enact absorptive capacity are extracted and supported with case examples. Second, seven barriers to absorbing external knowledge are identified. It is shown, that patterns of routines and barriers vary across the companies investigated. In addition, the results confirm that there are complex dependencies and interactions between the different components. The results further support the conclusion that neither the knowledge intensity of an industry nor the presence of an R&D department significantly influences observable routines or barriers. Instead, corporate strategy, structure and culture prove to be influential factors.

The findings of the dissertation contribute to research on absorptive capacity in several ways. First, qualitative insights to previously mainly theoretical or quantitative considerations are added. Second, it highlights the applicability of the concept beyond the R&D context. Third, barriers to knowledge absorption are introduced to the absorptive capacity literature for the first time. Finally, the dissertation provides recommendations to practitioners on how to develop and increase absorptive capacity.

Literaturverzeichnis

- Adelsberger, H.; Bick, M. und Hanke, T. (2002): Einführung und Etablierung einer Kultur des Wissensteilens in Organisationen, in: Engelen, M. und Homann, J. (Hrsg.): Virtuelle Organisationen und Neue Medien, Josef Eul Verlag, Köln, S. 529-552.
- Adler, P.S.; Goldoftas, B. und Levine, D.I. (1999): Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system, *Organization Science* (Band 10), Nr. 1, S. 43-68.
- Adner, R. und Helfat, C.E. (2003): Corporate effects and dynamic managerial capabilities, *Strategic Management Journal* (Band 24), Nr. 10, S. 1011-1025.
- Ahuja, G. und Lampert, C.M. (2001): Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions, *Strategic Management Journal* (Band 22), Nr. 6/7, S. 521-543.
- Alavi, M. und Leidner, D.E. (2001): Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues, *MIS Quarterly* (Band 25), Nr. 1, S. 107-136.
- Alavi, M. und Tiwana, A. (2002): Knowledge integration in virtual teams: The potential role of KMS, *Journal of the American Society for Information Science & Technology* (Band 53), Nr. 12, S. 1029-1037.
- Allen, T.J. (1970): Communication networks in R & D laboratories, *R&D Management* (Band 1), Nr. 1, S. 14-21.
- Amit, R. und Schoemaker, P.J.H. (1993): Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal* (Band 14), Nr. 1, S. 33-46.
- Anand, V.; Manz, C.C. und Glick, W.H. (1998): An organizational memory approach to information management, *Academy of Management Review* (Band 23), Nr. 4, S. 796-809.

- Anderson, P. und Tushman, M.L. (1990): Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change, *Administrative Science Quarterly* (Band 35), Nr. 4, S. 604-633.
- Argote, L. (2002): *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*, 3. Auflage, Kluwer Acad. Publ., Boston.
- Argote, L. und Ingram, P. (2000): Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (Band 82), Nr. 1, S. 150-169.
- Argyris, C. und Schön, D.A. (1978): *Organizational learning a theory of action perspective*, Addison-Wesley, Reading.
- Auster, E. und Choo, C.W. (1993): Environmental scanning by CEOs in two Canadian industries, *Journal of the American Society for Information Science* (Band 44), Nr. 4, S. 194-203.
- Bamberger, I. und Wrona, T. (1995): *Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die strategische Unternehmensführung*, Arbeitspapier Nr. 4 des Fachgebiets O&P der Universität Duisburg-Essen, Essen.
- Barney, J.B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management* (Band 17), Nr. 1, S. 99-120.
- Barney, J.B. (1986a): Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy, *Management Science* (Band 32), Nr. 10, S. 1231-1241.
- Barney, J.B. (1986b): Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework, *Academy of Management Review* (Band 11), Nr. 4, S. 791-800.
- Beatty, S.E. und Smith, S.M. (1987): External search effort: An investigation across several product categories, *Journal of Consumer Research* (Band 14), Nr. 1, S. 83-95.

- Bechky, B.A. (2003): Sharing meaning across occupational communities: The transformation of understanding on a production floor, *Organization Science* (Band 14), Nr. 3, S. 312-330.
- Becker, A.; Brauner, E. und Duschek, S. (2006): Transaktives Wissen, Kompetenzen und Wettbewerbsvorteile: Der Akteur als strategischer Faktor, in: Schreyögg, G. und Conrad, P. (Hrsg.): *Management von Kompetenz*, Gabler, Wiesbaden, S. 201-230.
- Becker, M.C. (2004): Organizational routines: A review of the literature, *Industrial & Corporate Change* (Band 13), Nr. 4, S. 643-677.
- Becker, M.C.; Lazaric, N.; Nelson, R.R. und Winter, S.G. (2005): Applying organizational routines in understanding organizational change, *Industrial & Corporate Change* (Band 14), Nr. 5, S. 775-791.
- Becker, M.C. und Zirpoli, F. (2008): Applying organizational routines in analyzing the behavior of organizations, *Journal of Economic Behavior & Organization* (Band 66), Nr. 1, S. 128-148.
- Bendt, A. (2000): *Wissenstransfer in multinationalen Unternehmen*, Gabler, Wiesbaden.
- Bessant, J.; Von Stamm, B.; Moeslein, K.M. und Neyer, A.-K. (2010): Backing outsiders: Selection strategies for discontinuous innovation, *R&D Management* (Band 40), Nr. 4, S. 345-356.
- Bontis, N.; Crossan, M.M. und Hulland, J. (2002): Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows, *Journal of Management Studies* (Band 39), Nr. 4, S. 437-469.
- Bower, J.L. und Christensen, C.M. (1995): Disruptive technologies: Catching the wave, *Harvard Business Review* (Band 73), Nr. 1, S. 43-53.
- Bowman, C. und Ambrosini, V. (2003): How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy, *British Journal of Management* (Band 14), Nr. 4, S. 289-303.

- Brauner, E. (2002): Transactive knowledge systems in groups and organisations. Habilitationsschrift, Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin.
- Brauner, E. (2006): Kodierung transaktiver Wissensprozesse, Zeitschrift für Sozialpsychologie (Band 37), Nr. 2, S. 99-112.
- Breen, M. (1997): Information Does not equal knowledge: Theorizing the political economy of virtuality, Journal of Computer-Mediated Communication (Band 3), Nr. 3.
- Brown, J.S. und Duguid, P. (1991): Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovating, Organization Science (Band 2), Nr. 1, S. 40-57.
- Brown, S.L. und Eisenhardt, K.M. (1995): Product development: Past research, present findings, and future directions, The Academy of Management Review (Band 20), Nr. 2, S. 343-378.
- Brown, S.L. und Eisenhardt, K.M. (1997): The Art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations, Administrative Science Quarterly (Band 42), Nr. 1, S. 1-34.
- Bullinger, H.J.; Prieto, J. und Wörner, K. (1997): Wissensmanagement heute: Daten, Fakten, Trends, Fraunhofer-Inst. für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart.
- Bullinger, H.J.; Wörner, K. und Prieto, J. (1998): Wissensmanagement – Modelle und Strategien für die Praxis, in: Bürgel, H.D. (Hrsg.): Wissensmanagement – Schritte zum intelligenten Unternehmen, Springer, Berlin, S. 21-39.
- Bürgel, H.D. und Zeller, A. (1998): Forschung und Entwicklung als Wissenscenter, in: Bürgel, H.D. (Hrsg.): Wissensmanagement – Schritte zum intelligenten Unternehmen, Springer, Berlin, S. 53-65.
- Burns, T. und Stalker, G.M. (1961): The management of innovation, Tavistock, London.

- Burrell, G. und Morgan, G. (1979): Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life, 1. Auflage, Heinemann, London.
- Camisón, C. und Forés, B. (2010): Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement, *Journal of Business Research* (Band 63), Nr. 7, S. 707-715.
- Carlile, P.R. (2002): A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development, *Organization Science* (Band 13), Nr. 4, S. 442-455.
- Carlile, P.R. (2004): Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries, *Organization Science* (Band 15), Nr. 5, S. 555-568.
- Carlile, P.R. und Reberich, E.S. (2003): Into the black box: The knowledge transformation cycle, *Management Science* (Band 49), Nr. 9, S. 1180-1195.
- Carlo, J.; Lyytinen, K.; Rose, G.M. (2012): A knowledge-based model of radical innovation in small software firms, *MIS Quarterly* (Band 36), Nr. 3, S. 865-895.
- Cassiman, B. und Veugelers, R. (2006): In search of complementarity in innovation strategy: Internal r&d and external knowledge acquisition, *Management Science* (Band 52), Nr. 1, S. 68-82.
- Chandler, G.N. und Lyon, D.W. (2009): Involvement in knowledge-acquisition activities by venture team members and venture performance, *Entrepreneurship: Theory & Practice* (Band 33), Nr. 3, S. 571-592.
- Chung-Jen, C. (2004): The effects of knowledge attribute, alliance characteristics, and absorptive capacity on knowledge transfer performance, *R&D Management* (Band 34), Nr. 3, S. 311-321.
- Clark, K.B. and Fujimoto, T. (1991): Product development performance: strategy, organization, and management in the world auto industry, Harvard Business School Press, Boston.

- Clark, K.; Wheelwright, S. (1992): Revolutionizing product development: Quantum leaps in speed, efficiency, and quality, The Free Press, New York.
- Cockburn, I.M. und Henderson, R.M. (1998): Absorptive capacity, coauthoring behavior, and the organization of research in drug discovery, *Journal of Industrial Economics* (Band 46), Nr. 2, S. 157-182.
- Cohen, M.D. (2007): Reading Dewey: Reflections on the study of routine, *Organization Studies* (Band 28), Nr. 5, S. 773-786.
- Cohen, M.D. und Bacdayan, P. (1994): Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study, *Organization Science* (Band 5), Nr. 4, S. 554-568.
- Cohen, M.D.; Burkhart, R.; Dosi, G.; Egidi, M.; Marengo, L.; Warglien, M. und Winter, S. (1996): Routines and other recurring action patterns of organizations: Contemporary research issues, *Industrial & Corporate Change* (Band 5), Nr. 3, S. 653-688.
- Cohen, W.M. und Levinthal, D.A. (1989): Innovation and learning: The two faces of R&D, *Economic Journal* (Band 99), Nr. 397, S. 569-596.
- Cohen, W.M. und Levinthal, D.A. (1990): Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly* (Band 35), Nr. 1, S. 128-152.
- Collis, D.J. (1994): Research note: How valuable are organizational capabilities?, *Strategic Management Journal* (Band 15), S. 143-152.
- Conner, K.R. (1991): A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?, *Journal of Management* (Band 17), Nr. 1, S. 121-154.
- Conner, K.R. und Prahalad, C.K. (1996): A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism, *Organization Science* (Band 7), Nr. 5, S. 477-501.

- Cook, S.D.N. und Brown, J.S. (1999): Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing, *Organization Science* (Band 10), Nr. 4, S. 381-400.
- Cook, S.D.N. und Yanow, D. (1993): Culture and organizational learning, *Journal of Management Inquiry* (Band 2), Nr. 4, S. 373-390.
- Cooper, R.G.; Edgett, S. und Kleinschmidt, E.J. (2001): Portfolio management for new product development: Results of an industry practices study, *R&D Management* (Band 31), Nr. 4, S. 361-380.
- Cooper, R.G. und Kleinschmidt, E.J. (1986): An investigation into the new product process: Steps, deficiencies, and impact, *Journal of Product Innovation Management* (Band 3), Nr. 2, S. 71-85.
- Crossan, M.M.; Lane, H.W. und White, R.E. (1999): An organizational learning framework: From intuition to institution, *The Academy of Management Review* (Band 24), Nr. 3, S. 522-537.
- Cyert, R.M. und Goodman, P.S. (1997): Creating effective university-industry alliances: An organizational learning perspective, *Organizational Dynamics* (Band 25), Nr. 4, S. 45-57.
- Cyert, R.M. und March, J.G. (1963): *A behavioral theory of the firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Cyert, R.M. und March, J.G. (1992): *A behavioral theory of the firm*, 2. Auflage, Blackwell, Oxford.
- Czarnitzki, D. und Kraft, K. (2000): An empirical test of the asymmetric models on innovative activity who invests more into R & D the incumbent or the challenger?, *Universität Mannheim / ZEW, Mannheim*.
- Daft, R.L.; Sormunen, J. und Parks, D. (1988): Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study, *Strategic Management Journal* (Band 9), Nr. 2, S. 123-139.

- Daft, R.L. und Weick, K.E. (1984): Toward a model of organizations as interpretation systems, *Academy of Management Review* (Band 9), Nr. 2, S. 284-295.
- Del Carmen Haro-Dominguez, M.; Arias-Aranda, D.; Javier Llorens-Montes, F. und Ruiz Moreno, A. (2007): The impact of absorptive capacity on technological acquisitions engineering consulting companies, *Technovation* (Band 27), Nr. 8, S. 417-425.
- Disterer, G. (2000): Individuelle und soziale Barrieren beim Aufbau von Wissenssammlungen, *Wirtschaftsinformatik* (Band 42), Nr. 6, S. 539-546.
- Dodgson, M. (1993): Organizational learning: A review of some literatures, *Organization Studies* (Band 14), Nr. 3, S. 375-394.
- Dong-Gil, K.; Kirsch, L.J. und King, W.R. (2005): Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise system implementations, *MIS Quarterly* (Band 29), Nr. 1, S. 59-85.
- Dosi, G. (2000): *The nature and dynamics of organizational capabilities*, Oxford Univ. Press, Oxford.
- Dosi, G.; Nelson, R.R. und Winter, S.G. (2000): Introduction: The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities, in: Dosi, G.; Nelson, R.R. und Winter, S.G. (Hrsg.): *Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford, New York, S. 1-22.
- Dougherty, D. (1992a): Interpretive barriers to successful product innovation in large firms, *Organization Science* (Band 3), Nr. 2, S. 179-202.
- Dougherty, D. (1992b): A practice-centered model of organizational renewal through product innovation, *Strategic Management Journal* (Band 13), S. 77-92.
- Duchek, S. (2012): *Absorptive Capacity - Eine empirische Analyse von Wissensabsorptionspraktiken in deutschen Hightech-Unternehmen*, Verlag Dr. Kovac, Hamburg.

- Dreyfus, H.L. und Dreyfus, S.E. (2005): Expertise in real world contexts, *Organization Studies* (Band 26), Nr. 5, S. 779-792.
- Dyer, J.H. (1997): Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value, *Strategic Management Journal* (Band 18), Nr. 7, S. 535-556.
- Dyer, W.G.Jr. und Wilkins, A.L. (1991): Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt, *The Academy of Management Review* (Band 16), Nr. 3, S. 613-619.
- Easterby-Smith, M.; Graca, M.; Antonacopoulou, E. und Ferdinand, J. (2008): Absorptive capacity: A process perspective, *Management Learning* (Band 39), Nr. 5, S. 483-501.
- Easterby-Smith, M.; Lyles, M.A. und Peteraf, M.A. (2009): Dynamic capabilities: Current debates and future directions, *British Journal of Management* (Band 20), S. S1-S8.
- Eberl, M. (2009): Die Dynamisierung organisationaler Kompetenzen: Eine kritische Rekonstruktion und Analyse der Dynamic Capability-Debatte., Verlag Dr. Kovac, Hamburg.
- Edmondson, A.C.; Bohmer, R.M. und Pisano, G.P. (2001): Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals, *Administrative Science Quarterly* (Band 46), Nr. 4, S. 685-716.
- Eisenhardt, K.M. (1989): Building theories from case study research, *Academy of Management Review* (Band 14), Nr. 4, S. 532-550.
- Eisenhardt, K.M. (1991): Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic, *Academy of Management Review* (Band 16), Nr. 3, S. 620-627.
- Eisenhardt, K.M. (2002): Has strategy changed?, *MIT Sloan Management Review* (Band 43), Nr. 2, S. 88-91.

- Eisenhardt, K.M. und Graebner, M.E. (2007): Theory building from cases: Opportunities and challenges, *Academy of Management Journal* (Band 50), Nr. 1, S. 25-32.
- Eisenhardt, K.M. und Martin, J.A. (2000): Dynamic capabilities: What are they?, *Strategic Management Journal* (Band 21), Nr. 10/11, S. 1105-1121.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2009): Die Zukunft nicht aufs Spiel setzen. Jahresgutachten 2009/10, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.
- Falkenberg, L.; Woiceshyn, J. und Karagianis, J. (2002): Knowledge acquisition processes for technology decisions, *Academy of Management Proceedings & Membership Directory*, S. J1-J6.
- Feldman, M.S. (2000): Organizational routines as a source of continuous change, *Organization Science* (Band 11), Nr. 6, S. 611-629.
- Feldman, M.S. (2003): A performative perspective on stability and change in organizational routines, *Industrial & Corporate Change* (Band 12), Nr. 4, S. 727-752.
- Feldman, M.S. und Pentland, B.T. (2003): Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change, *Administrative Science Quarterly* (Band 48), Nr. 1, S. 94-118.
- Feldman, M.S. und Rafaeli, A. (2002): Organizational routines as sources of connections and understandings, *Journal of Management Studies* (Band 39), Nr. 3, S. 309-331.
- Ferrier, W.J.; Smith, K.G. und Grimm, C.M. (1999): The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: A study of industry leaders and challengers, *Academy of Management Journal* (Band 42), Nr. 4, S. 372-388.

- Fichman, R.G. und Kemerer, C.F. (1997): The assimilation of software process innovations: an organizational learning perspective, *Management Science* (Band 43), Nr. 10, S. 1345-1363.
- Flatten, T.; Brettel, M.; Engelen, A. und Greve, G. (2009): A Measure of Absorptive Capacity: Development and Validation, *Academy of Management Proceedings*, S. 1-6.
- Flatten, T.; Engelen, A.; Zahra, S.A. und Brettel, M. (2011): A measure of absorptive capacity: Scale development and validation, *European Management Journal* (Band 29), Nr. 2, S. 98-116.
- Flick, U. (1998): *Qualitative Forschung: Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*, 3. Auflage, Rowohlt, Reinbek b. Hamburg.
- Folkerts, L. (2001): *Promotoren in Innovationsprozessen empirische Untersuchung zur personellen Dynamik*, Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden.
- Fosfuri, A. und Tribo, J.A. (2008): Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance, *Omega* (Band 36), Nr. 2, S. 173-187.
- Foss, N.J. (2003): Bounded rationality and tacit knowledge in the organizational capabilities approach: an assessment and a re-evaluation, *Industrial & Corporate Change* (Band 12), Nr. 2, S. 185-201.
- Fox-Wolfgramm, S.J. (1997): Towards developing a methodology for doing qualitative research: The dynamic-comparative case study method, *Scandinavian Journal of Management* (Band 13), Nr. 4, S. 439-455.
- Freeman, C. (1987): *Technology policy and economic performance: lessons from Japan*, Pinter Publishers, London.
- Freiling, J. (2001): *Resource based view und ökonomische Theorie: Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes*, Gabler, Wiesbaden.

- French, J.R.P. und Raven, B. (1959). The bases of social power, in: Cartwright, D. (Hrsg.): Studies in social power, University of Michigan Press, Ann Arbor, S. 150-166.
- Galbraith, C.S. und Merrill, G.B. (1991): The effect of compensation program and structure on SBU competitive strategy: A study of technology-intensive firms, Strategic Management Journal (Band 12), Nr. 5, S. 353-370.
- Galbraith, J.R. (1973): Designing complex organizations, Addison-Wesley Longman Publishing, Reading.
- Garud, R. und Nayyar, P.R. (1994): Transformative capacity: Continual structuring by intertemporal technology transfer, Strategic Management Journal (Band 15), Nr. 5, S. 365-385.
- Geiger, D. und Koch, J. (2008): Von der individuellen Routine zur sozialen Praktik: Ein neues Paradigma für die Organisationsforschung?, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (Band 60), Nr. 6, S. 693-705.
- Gemünden, H.G. (1981): Innovationsmarketing Interaktionsbeziehungen zwischen Hersteller und Verwender innovativer Investitionsgüter, Mohr, Tübingen.
- Gemünden, H.G. und Walter, A. (1998). Beziehungspromotoren - Schlüsselpersonen für zwischenbetriebliche Innovationsprozesse, in: Hauschildt, J. und Gemünden, H.G. (Hrsg.): Promotoren, Gabler, Wiesbaden, S. 111-132.
- George, G. (2005): Learning to be capable: Patenting and licensing at the Wisconsin Alumni Research Foundation 1925-2002, Industrial & Corporate Change (Band 14), Nr. 1, S. 119-151.
- Geroski, P.; Machin, S. und Van Reenen, J. (1991): The profitability of innovating firms, Univ. College London, Department of Economics, London.
- Gherardi, S. (2000): Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations, Organization (Band 7), Nr. 2, S. 211-223.

- Gherardi, S. (2001): From organizational learning to practice-based knowing, *Human Relations* (Band 54), Nr. 1, S. 131-139.
- Gherardi, S. (2006): *Organizational knowledge the texture of workplace learning, organization and strategy*, Blackwell, Malden.
- Gherardi, S. (2009): Introduction: The critical power of the 'practice lens', *Management Learning* (Band 40), Nr. 2, S. 115-128.
- Gherardi, S. und Nicolini, D. (2000): To transfer is to transform: The circulation of safety knowledge, *Organization* (Band 7), Nr. 2, S. 329-348.
- Gherardi, S. und Nicolini, D. (2002): Learning in a constellation of interconnected practices: Canon or dissonance, *Journal of Management Studies* (Band 39), Nr. 4, S. 419-436.
- Gibbert, M.; Ruigrok, W. und Wicki, B. (2008): What passes as a rigorous case study?, *Strategic Management Journal* (Band 29), Nr. 13, S. 1465-1474.
- Giddens, A. (1984): *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*, University of California Press, Berkeley.
- Glaser, B.G. und Strauss, A.L. (1967): *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Aldine, Chicago.
- Gläser, J. und Laudel, G. (2009): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*, 3. Auflage, Verl. für Sozialwiss., Wiesbaden.
- Grant, R.M. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, *California Management Review* (Band 33), Nr. 3, S. 114-135.
- Grant, R.M. (1996a): Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration, *Organization Science* (Band 7), Nr. 4, S. 375-387.

- Grant, R.M. (1996b): Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal* (Band 17), S. 109-122.
- Grant, R.M. und Baden-Fuller, C. (1995): A Knowledge-based theory of inter-firm collaboration, *Academy of Management Best Papers Proceedings*, S. 17-21.
- Gutenberg, E. (1983): *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre: Die Produktion* (Band 1), Springer, Berlin.
- Hall, B.H. (1999): Innovation and market value, *NBER Working Papers*, Nr. 6984.
- Hall, R. (1993): A Framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal* (Band 14), Nr. 8, S. 607-618.
- Hamilton, M.K. (2005): The knowledge transformation process: The role of multidimensional uncertainty in strategy formulation, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, S. M1-M6.
- Hannan, M.T. und Freeman, J. (1984): Structural inertia and organizational change, *American Sociological Review* (Band 49), Nr. 2, S. 149-164.
- Hargadon, A. (2003): Retooling R&D: Technology brokering and the pursuit of innovation, *Ivey Business Journal* (Band 68), Nr. 2, S. 1-7.
- Hargadon, A. (2005): Technology brokering and innovation: linking strategy, practice, and people, *Strategy & Leadership* (Band 33), Nr. 1, S. 32-36.
- Hargadon, A. und Sutton, R.I. (1997): Technology brokering and innovation in a product development firm, *Administrative Science Quarterly* (Band 42), Nr. 4, S. 716-749.
- Hauschildt, J. (1998): *Promotoren Champions der Innovation*, Gabler, Wiesbaden.
- Hauschildt, J. (2004): *Innovationsmanagement*, 3. Auflage, Vahlen, München.

- Helfat, C.E. (1997): Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D, *Strategic Management Journal* (Band 18), Nr. 5, S. 339-360.
- Helfat, C.E. (2007): *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, Blackwell, Malden.
- Helfat, C.E. und Peteraf, M.A. (2003): The dynamic resource-based view: Capability lifecycles, *Strategic Management Journal* (Band 24), Nr. 10, S. 997-1010.
- Helfferich, C. (2005): *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*, 2. Auflage, Verl. für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Henderson, R. und Cockburn, I. (1994): Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research, *Strategic Management Journal* (Band 15), S. 63-84.
- Henderson, R. und Cockburn, I. (2000): Measuring competence? Exploring firm effects in drug discovery, in: Dosi, G.; Nelson, R.R. und Winter, S.G. (Hrsg.): *Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford, New York, S. 155-182.
- Hill, C.W.L. und Matusik, S.F. (1998): The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage, *Academy of Management Review* (Band 23), Nr. 4, S. 680-697.
- Hinds, P.J. und Weisband, S.P. (2003). Knowledge sharing and shared understanding in virtual teams, in: Gibson, C. B. und Cohen, S. G. (Hrsg.): *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual teams effectiveness* (S. 21-36), Jossey-Bass, San Francisco, S. 21-36.
- Hodgson, G.M. (2003): The mystery of the routine: The darwinian destiny of an evolutionary theory of economic change, *Revue Economique* (Band 54), Nr. 2, S. 355-84.
- Holsapple, C.W. und Joshi, K.D. (2002): Knowledge manipulation activities: Results of a Delphi study, *Information & Management* (Band 39), Nr. 6, S. 477-490.

- Hopf, S. (2009): Fragebogen zur Identifikation von Wissensbarrieren in Organisationen (WiBa), Humboldt-Universität zu Berlin, Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät, Berlin.
- Huber, G.P. (1991): Organizational learning: The contributing processes and the literatures, *Organization Science* (Band 2), Nr. 1, S. 88-115.
- Huston, L. und Sakkab, N. (2006): Connect and develop, *Harvard Business Review* (Band 84), Nr. 3, S. 58-66.
- Iansiti, M. und Clark, K.B. (1994): Integration and dynamic capability: Evidence from product development in automobiles and mainframe computers, *Industrial & Corporate Change* (Band 3), Nr. 3, S. 557-605.
- TU Berlin Forschungsgruppe IKM (2006): Best Practice Methoden im Wissensmanagement - Fallsammlung, Technische Universität Berlin, Berlin.
- Ili, S. (2010): Open Innovation umsetzen: Prozesse, Methoden, Systeme, Kultur, Symposium Publishing GmbH, Düsseldorf.
- Imai, K.-I.; Nonaka, I. und Takeuchi, H. (1985): Managing the new product development process: How Japanese companies learn and unlearn, in: Clark, K.B., Hayes, R.H., Lorenz, C. (Hrsg.): *The uneasy alliance: Managing the productivity-technology dilemma*, Boston, S. 37-375.
- Jansen, J.J.P.; Van Den Bosch, F.A.J. und Volberda, H.W. (2005): Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter?, *Academy of Management Journal* (Band 48), Nr. 6, S. 999-1015.
- Janz, B.D.; Colquitt, J.A. und Noe, R.A. (1997): Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables, *Personnel Psychology* (Band 50), Nr. 4, S. 877-904.
- Jarzabkowski, P. (2004): Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use, *Organization Studies* (Band 25), Nr. 4, S. 529-560.

- Jarzabkowski, P. und Spee, P.A. (2009): Strategy-as-practice: A review and future directions for the field, *International Journal of Management Reviews* (Band 11), Nr. 1, S. 69-95.
- Jarzabkowski, P. und Whittington, R. (2008): A strategy-as-practice approach to strategy research and education, *Journal of Management Inquiry* (Band 17), Nr. 4, S. 282-286.
- Jing-Wen, H. und Yong-Hui, L. (2009): The mediating effect of knowledge management on social interaction and innovation performance, *International Journal of Manpower* (Band 30), Nr. 3, S. 285-301.
- Jones, M. und Sugden, R. (2001): Positive confirmation bias in the acquisition of information, *Theory and Decision* (Band 50), Nr. 1, S. 59-99.
- Jones, O. (2006): Developing absorptive capacity in mature organizations: The change agent's role, *Management Learning* (Band 37), Nr. 3, S. 355-376.
- Jones, O. und Craven, M. (2001): Expanding capabilities in a mature manufacturing firm: Absorptive capacity and the TCS, *International Small Business Journal* (Band 19), Nr. 3, S. 39-55.
- Joshi, K.D.; Sarker, S. und Sarker, S. (2007): Knowledge transfer within information systems development teams: Examining the role of knowledge source attributes, *Decision Support Systems* (Band 43), Nr. 2, S. 322-335.
- Katz, R. und Allen, T. (1982): Investigating the not invented here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D projects, *R&D Management* (Band 12), Nr. 1, S. 7-19.
- Kim, D. und Kogut, B. (1996): Technological platforms and diversification, *Organization Science* (Band 7), Nr. 3, S. 283-301.
- Kim, J.; Song, J. und Jones, D.R. (2011): The cognitive selection framework for knowledge acquisition strategies in virtual communities, *International Journal of Information Management* (Band 31), Nr. 2, S. 111-120.

- Kim, L. (1997): The dynamics of Samsung's technological learning in semiconductors, *California Management Review* (Band 39), Nr. 3, S. 86-100.
- Kim, L. (1998): Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor, *Organization Science* (Band 9), Nr. 4, S. 506-521.
- Kim, S. und Lee, H. (2006): The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities, *Public Administration Review* (Band 66), Nr. 3, S. 370-385.
- Kirchmann, E.M.W. (1994): *Innovationskooperation zwischen Herstellern und Anwendern*, Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden.
- Kirk, J. und Miller, M.L. (1986): *Reliability and validity in qualitative research*, 2. Auflage, Sage, Beverly Hills.
- Knoppen, D.; Saenz, M.J. und Johnston, D-A. (2011): Innovations in a relational context: Mechanisms to connect learning processes of absorptive capacity, *Management Learning* (Band 42), Nr. 4, S. 419-438.
- Koberg, C.S.; Detienne, Dawn R. und Heppard, K.A. (2003): An empirical test of environmental, organizational, and process factors affecting incremental and radical innovation, *Journal of High Technology Management Research* (Band 14), Nr. 1, S. 21.
- Kogut, B. und Zander, U. (1992): Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization Science* (Band 3), Nr. 3, S. 383-397.
- Kohli, A.K.; Jaworski, B.J. und Kumar, A. (1993): MARKOR: A measure of market orientation, *Journal of Marketing Research (JMR)* (Band 30), Nr. 4, S. 467-477.
- Kortzfleisch, H.; Mergel, I.; Manouchehri, S. und Schaarschmidt, M. (2008): Corporate Web 2.0 Applications, in: Hass, B.H.; Walsh, G. und Kilian, T. (Hrsg.): *Web 2.0*, Springer, Berlin, S. 73-87.

- Kubicek, H. (1977): Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesign als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung, in: Köhler, R. Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (Hrsg.): Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, Poeschel, Stuttgart, S. 3-36.
- Lamnek, S. (1993): Methoden und Techniken. Qualitative Sozialforschung (Band 2), 2. Auflage, Benz, Weinheim.
- Lane, P.J.; Koka, B.R. und Pathak, S. (2006): The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct, *Academy of Management Review* (Band 31), Nr. 4, S. 833-863.
- Lane, P.J. und Lubatkin, M. (1998): Relative absorptive capacity and interorganizational learning, *Strategic Management Journal* (Band 19), Nr. 5, S. 461-477.
- Lane, P.J.; Salk, J.E. und Lyles, M.A. (2001): Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures, *Strategic Management Journal* (Band 22), Nr. 12, S. 1139-1161.
- Laursen, K. und Salter, A, (2006): Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms, *Strategic Management Journal* (Band 27), Nr. 2, S. 131-150.
- Lave, J. und Wenger, E. (1991): *Situated learning legitimate peripheral participation, learning in doing*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Lawson, B. und Samson, D. (2001): Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach, *International Journal of Innovation Management* (Band 5), Nr. 3, S. 377-400.
- Lee, J. und Slater, J. (2007): Dynamic capabilities, entrepreneurial rent-seeking and the investment development path: The case of Samsung, *Journal of International Management* (Band 13), Nr. 3, S. 241-257.

- Legler, H. und Frietsch, R. (2007): Neuabgrenzung der Wissenswirtschaft - forschungsintensive Industrien und wissensintensive Dienstleistungen (NIW/ISI-Listen 2006), Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung, Karlsruhe.
- Lenox, M. und King, A. (2004): Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision, *Strategic Management Journal* (Band 25), Nr. 4, S. 331-345.
- Leonard-Barton, D. (1992): The factory as a learning laboratory, *Sloan Management Review* (Band 34), Nr. 1, S. 23-38.
- Lewin, A.Y.; Massini, S. und Peeters, C. (2008): The configuration of internal and external practiced routines of absorptive capacity: A new perspective, *Universite Libre de Bruxelles, Centre Emile Bernheim (CEB), Working Papers CEB*.
- Lewin, A.Y.; Massini, S. und Peeters, C. (2010): Microfoundations of internal and external absorptive capacity routines, *Organization Science*, S. 1-18
- Liao, J.; Welsch, H. und Stoica, M. (2003): Organizational absorptive capacity and responsiveness: An empirical investigation of growth-oriented SMEs, *Entrepreneurship: Theory & Practice* (Band 28), Nr. 1, S. 63-85.
- Lichtenthaler, U. (2009): Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes, *Academy of Management Journal* (Band 52), Nr. 4, S. 822-846.
- Lichtenthaler, U. und Lichtenthaler, E. (2009): A capability-based framework for open innovation: Complementing absorptive capacity, *Journal of Management Studies* (Band 46), Nr. 8, S. 1315-1338.
- Lindner, R. (2011): Controlling strategischer Allianzen im FuE-Bereich, GRIN Verlag, München.
- Liu, M.S. und Liu, N.C. (2008): Sources of knowledge acquisition and patterns of knowledge-sharing behaviors: An empirical study of Taiwanese high-tech firms, *International Journal of Information Management* (Band 28), Nr. 5, S. 423-432.

- Lopez, S.V. (2005): Competitive advantage and strategy formulation: The key role of dynamic capabilities, *Management Decision* (Band 43), Nr. 5, S. 661-669.
- Luhmann, N. (1964): *Lob der Routine*, Heymanns, Köln.
- Makadok, R. (2001): Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation, *Strategic Management Journal* (Band 22), Nr. 5, S. 387-401.
- Maleh, C. (2001): *Open space: effektiv arbeiten mit großen Gruppen: ein Handbuch für Anwender, Entscheider und Berater*, Beltz, Weinheim.
- Mangematin, V. und Nesta, L. (1999): What kind of knowledge can a firm absorb?, *International Journal of Technology Management* (Band 18), Nr. 3/4, S. 149-173.
- March, J.G. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science* (Band 2), Nr. 1, S. 71-87.
- March, J.G. und Simon, H.A. (1958): *Organizations*, Wiley, New York.
- Marsh, S.J. und Stock, G.N. (2003): Building dynamic capabilities in new product development through intertemporal integration, *Journal of Product Innovation Management* (Band 20), Nr. 2, S. 136-148.
- Marsh, S.J. und Stock, G.N. (2006): Creating dynamic capability: The role of intertemporal integration, knowledge retention, and interpretation, *Journal of Product Innovation Management* (Band 23), Nr. 5, S. 422-436.
- Massini, S.; Lewin, A.Y. und Greve, H.R. (2005): Innovators and imitators: Organizational reference groups and adoption of organizational routines, *Research Policy* (Band 34), Nr. 10, S. 1550-1569.
- Matusik, S.F. und Heeley, M.B. (2005): Absorptive capacity in the software industry: Identifying dimensions that affect knowledge and knowledge creation activities, *Journal of Management* (Band 31), Nr. 4, S. 549-572.

- Mayring, P. (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, 11. Auflage, Beltz, Weinheim.
- McCall, H.; Arnold, V. und Sutton, S.G. (2008): Use of knowledge management systems and the impact on the acquisition of explicit knowledge, *Journal of Information Systems* (Band 22), Nr. 2, S. 77-101.
- McEvily, S.K. und Chakravarthy, B. (2002): The persistence of knowledge-based advantage: An empirical test for product performance and technological knowledge, *Strategic Management Journal* (Band 23), Nr. 4, S. 285.
- McGrath, R.G. und MacMillan, I.C. (1995): Defining and developing competence: A strategic process paradigm, *Strategic Management Journal* (Band 16), Nr. 4, S. 251-275.
- Meier, M. (2007): *Auswahl und Einführung eines Wissensmanagementsystems in einem Grundlagen-Forschungsinstitut*, GRIN Verlag, München.
- Miles, M.B. und Huberman, A.M. (1994): *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*, 2. Auflage, Sage, Thousand Oaks.
- Morgan, G. und Smircich, L (1980): The case for qualitative research, *Academy of Management Review* (Band 5), Nr. 4, S. 491-500.
- Morris, T. und Lancaster, Z, (2006): Translating management ideas, *Organization Studies* (Band 27), Nr. 2, S. 207-233.
- Mowery, D.C.; Oxley, J.E. und Silverman, B.S. (1996): Strategic alliances and interfirm knowledge transfer, *Strategic Management Journal* (Band 17), S. 77-91.
- Narduzzo, A.; Rocco, E. und Warglien, M. (2000): Talking about routines in the field: The emergence of organizational capabilities in a new cellular phone network company, in: Dosi, G.; Nelson, R.R. und Winter, S.G. (Hrsg.): *Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford, New York, S. 27-50.

- Nelson, R.R. und Winter, S.G. (1982): An evolutionary theory of economic change, Belknap Press of Harvard Univ. Press, Cambridge.
- Nesheim, T. (2003): Using External work arrangements in core value-creation areas, European Management Journal (Band 21), Nr. 4, S. 528-537.
- Neumann, R. (2000): Die Organisation als Ordnung des Wissens Wissensmanagement im Spannungsfeld von Anspruch und Realisierbarkeit, Gabler, Wiesbaden.
- Newbert, S.L. (2007): Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research, Strategic Management Journal (Band 28), Nr. 2, S. 121-146.
- Nicolini, D. (2003): Knowing in organizations: A practice-based approach, Sharpe, Armonk.
- Nicolini, D. (2009): Zooming in and out: Studying practices by switching theoretical lenses and trailing connections, Organization Studies (Band 30), Nr. 12, S. 1391-1418.
- Nicolini, D.; Gherardi, S. und Yanow, D. (2003): Introduction: Toward a practice-based view of knowing and learning in organizations, in: Nicolini, D.; Gherardi, S. und Yanow, D. (Hrsg.): Knowing in organizations, Sharpe, New York, S. 3-31.
- Nonaka, I. (1994): A dynamic theory of organizational knowledge creation, Organization Science (Band 5), Nr. 1, S. 14-37.
- Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation (2000): Wettbewerbsfaktor Wissen: Leitfaden zum Wissensmanagement, Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart.
- Orlikowski, W.J. (2002): Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing, Organization Science (Band 13), Nr. 3, S. 249-273.

- Ostgaard, T.A. und Birley, S. (1994): Personal networks and firm competitive strategy: A strategic or coincidental match?, *Journal of Business Venturing* (Band 9), Nr. 4, S. 281.
- Ostgaard, T.A. und Birley, S. (1996): New venture growth and personal networks, *Journal of Business Research* (Band 36), Nr. 1, S. 37-50.
- Owen, H. (2001a): *Erweiterung des Möglichen: die Entdeckung von Open Space*, Klett-Cotta, Stuttgart.
- Owen, H. (2001b): *Open space technology*, Klett-Cotta, Stuttgart.
- Pablo, A.L.; Reay, T.; Dewald, J.R. und Casebeer, A.L. (2007): Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector, *Journal of Management Studies* (Band 44), Nr. 5, S. 687-708.
- Patton, M.Q. (1990): *Qualitative evaluation and research methods*, 2. Auflage, Sage, Newbury Park.
- Penrose, E.T. (1959): *The theory of the growth of the firm*, Wiley & Sons, New York.
- Pentland, B.T. und Feldman, M.S. (2008): Designing routines: On the folly of designing artifacts, while hoping for patterns of action, *Information & Organization* (Band 18), Nr. 4, S. 235-250.
- Pentland, B.T. und Rueter, H.H. (1994): Organizational routines as grammars of action, *Administrative Science Quarterly* (Band 39), Nr. 3, S. 484-510.
- Perrow, C. (1967): A framework for the comparative analysis of organizations, *American Sociological Review* (Band 32), Nr. 2, S. 194-208.
- Peteraf, M.A. (1993): The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Journal* (Band 14), Nr. 3, S. 179-191.
- Petersen, H.C. (2000): *Open Space in Aktion: Kommunikation ohne Grenzen. Die neue Konferenzmethode für Klein- und Großgruppen. Ein ungewöhnlicher Weg zu besseren Ergebnissen*, Junfermann, Frankfurt.

- Pipek, V.; Hinrichs, J. und Wulf, V. (2003): Sharing expertise: Challenges for technical support, in: Ackermann, M.S.; Pipek, V. und Wulf, V. (Hrsg.): Expertise sharing: Beyond knowledge management, MIT Press, Cambridge, S. 111-136.
- Porter, M.E. und Chandler, A.D. (1985): Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance, Free Press, New York.
- Prahalad, C.K. und Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation, Harvard Business Review, Band (68), Nr. 3, S. 79-92.
- Pratt, M.G. (2009): For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research, Academy of Management Journal (Band 52), Nr. 5, S. 856-862.
- Priem, R.L. und Butler, John E. (2001): Is the resource-based „view“ a useful perspective for strategic management research?, Academy of Management Review (Band 26), Nr. 1, S. 22-40.
- Reiß, M. (2004): Koordination und Integration, in: Schreyögg, G. (Hrsg.), Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 688-697.
- Riemenschneider, C.K.; Allen, M.W.; Armstrong, D.J. und Reid, M.F. (2010): Potential absorptive capacity of state IT departments: A comparison of perceptions of CIOs and IT managers, Journal of Organizational Computing & Electronic Commerce (Band 20), Nr. 1, S. 68-90.
- Rosenkopf, L. und Almeida, P. (2003): Overcoming local search through alliances and mobility, Management Science (Band 49), Nr. 6, S. 751-766.
- Rössl, D. (1990): Die Entwicklung eines Bezugsrahmens und seine Stellung im Forschungsprozess, Die Entwicklung eines Bezugsrahmens und seine Stellung im Forschungsprozess (Band 40), Nr. 2, S. 99-110.
- Saunders, M.; Lewis, P, und Thornhill, A, (2007): Research methods for business students, 4. Auflage, Prentice Hall, Harlow.

- Schatzki, T.R. (2005): Peripheral vision: The sites of organizations, *Organization Studies* (Band 26), Nr. 3, S. 465-484.
- Schatzki, T.R. (2006): On organizations as they happen, *Organization Studies* (Band 27), Nr. 12, S. 1863-1873.
- Scholl, W. (2004): Innovation und Information wie in Unternehmen neues Wissen produziert wird, *Schriftenreihe Wirtschaftspsychologie*, Hogrefe, Göttingen.
- Scholl, W. (2007). Das Janus-Gesicht der Macht: Persönliche und gesellschaftliche Konsequenzen Rücksicht nehmender versus rücksichtsloser Einwirkung auf andere, in: Simon, B. (Hrsg.): *Macht: Zwischen aktiver Gestaltung und Missbrauch*, Hogrefe, Göttingen, S. 27-46.
- Schreier, M. (2010): Fallauswahl, in: Mey, G. und Mruck, K. (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 238-251.
- Schreyögg, G. (2003): *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- Schreyögg, G. und Kliesch-Eberl, M. (2007): How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization, *Strategic Management Journal* (Band 28), Nr. 9, S. 913-933.
- Schreyögg, G. und Kliesch, M. (2006): Zur Dynamisierung Organisationaler Kompetenzen - „Dynamic Capabilities“ als Lösungsansatz?, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* (Band 58), Nr. 6, S. 455-476.
- Schreyögg, G.; Koch, J. und Sydow, J. (2004): Routinen und Pfadabhängigkeit, in: Schreyögg, G. und v. Werder, A. (Hrsg.): *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Schreyögg, G. und Schmidt, S. (2010): Absorptive Capacity - Schlüsselpraktiken für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen, *Wirtschaftswissenschaftliches Studium - WiSt - Zeitschrift für Studium und Forschung* (Band 39), S. 474-480.

- Schreyögg, G. und Steinmann, H. (1980): Arbeitsstrukturierung am Scheideweg, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft (Band 36), Nr. 6, S. 75-78.
- Schultze, U. und Orlikowski, W.J. (2004): A practice perspective on technology-mediated network relations: The use of internet-based self-serve technologies, Information Systems Research (Band 15), Nr. 1, S. 87-106.
- Schulz, M. und Jobe, L.A. (2001): Codification and tacitness as knowledge management strategies: An empirical exploration, Journal of High Technology Management Research (Band 12), Nr. 1, S. 139.
- Schüppel, J. (1996): Wissensmanagement: Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren, Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden.
- Shu-hsien, L.; Wu-Chen, F. und Chih-Chiang, C. (2007): Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: An empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries, Journal of Information Science (Band 33), Nr. 3, S. 340-359.
- Shu, S.T.; Wong, V. und Lee, N. (2005): The effects of external linkages on new product innovativeness: an examination of moderating and mediating influences, Journal of Strategic Marketing (Band 13), Nr. 3, S. 199-218.
- Siggelkow, N. (2007): Persuasion with Case Studies, Academy of Management Journal (Band 50), Nr. 1, S. 20-24.
- Silverman, D. (2007): Doing qualitative research: A practical handbook, 2. Auflage, Sage, London.
- Soo, C.W.; Devinney, T.M.; Midgley, D.F. und Deering, A. (2002): Knowledge management: Philosophy, processes, and pitfalls, California Management Review (Band 44), Nr. 4, S. 129-150.
- Soo, C.W.; Devinney, T.M. und Midgley, D.F. (2007): External knowledge acquisition, creativity and learning in organisational problem solving, International Journal of Technology Management (Band 38), Nr. 1/2, S. 137-159.

- Sorg, S. (1982): Informationspathologien und Erkenntnisfortschritt in Organisationen, Kirsch, Herrsching.
- Stock, G.N.; Greis, N.P. und Fischer, W.A. (2001): Absorptive capacity and new product development, *Journal of High Technology Management Research* (Band 12), Nr. 1, S. 77-91.
- Strübing, J. (2008): *Grounded Theory: Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung*, 2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Sun, P.Y.T. und Anderson, M.H. (2010): An examination of the relationship between absorptive capacity and organizational learning, and a proposed integration, *International Journal of Management Reviews* (Band 12), Nr. 2, S. 130-150.
- Sun, P.Y.T. und Anderson, M.H. (2012): The combined influence of top and middle management leadership styles on absorptive capacity, *Management Learning* (Band 43), Nr. 1, S. 25-51.
- Swaminathan, J.M.; Tayur, S.R. und Thomke, S.H. (1998): Managing Experimentation in the Design of New Products, *Management Science* (Band 44), Nr. 6, S. 743-762.
- Szulanski, G. (1996): Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic Management Journal* (Band 17), S. 27-43.
- Taylor, F.W. (1911): *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers Publishers, New York.
- Teece, D.J. (2007): Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal* (Band 28), Nr. 1, S. 1319-1350.
- Teece, D.J.; Pisano, G. und Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal* (Band 18), Nr. 7, S. 509-533.

- Teece, D.J. und Pisano, G. (1994): The dynamic capabilities of firms: An introduction, *Industrial & Corporate Change* (Band 3), Nr. 3, S. 537-556.
- Tergan, .O.; Graber, W. und Neumann, A. (2006): Mapping and managing knowledge and information in resource-based learning, *Innovations in Education & Teaching International* (Band 43), Nr. 4, S. 327-336.
- Todorova, G. und Durisin, B. (2007): Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization, *Academy of Management Review* (Band 32), Nr. 3, S. 774-786.
- Tsai, W. (2001): Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance, *Academy of Management Journal* (Band 44), Nr. 5, S. 996-1004.
- Tu, Q.; Vonderembse, M.A.; Ragu-Nathan, T.S. und Sharkey, T.W. (2006): Absorptive capacity: Enhancing the assimilation of time-based manufacturing practices, *Journal of Operations Management* (Band 24), Nr. 5, S. 692-710.
- Tushman, M.L. und Nadler, D.A. (1978): Information processing as an integrating concept in organizational design, *Academy of Management Review* (Band 3), Nr. 3, S. 613-624.
- Tushman, M.L. und Scanlan, T.J. (1981): Boundary spanning individuals: Their role in information transfer and their antecedents, *Academy of Management Journal* (Band 24), Nr. 2, S. 289-305.
- Van Den Bosch, F.A.J.; Van Wijk, R.A und Volberda, H.W. (2003): Absorptive capacity: Antecedents, models and outcomes, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Rotterdam.
- Van Den Bosch, F.A.J.; Volberda, H.W. und De Boer, M. (1999): Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities, *Organization Science* (Band 10), Nr. 5, S. 551-568.

- Van Dyck, C.; Frese, M.; Baer, M. und Sonnentag, S. (2005): Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication, *Journal of Applied Psychology* (Band 90), Nr. 6, S. 1228-1240.
- Van Wijk, R.; Van Den Bosch, F.A.J. und Volberda, H.W. (2001): The impact of knowledge depth and breadth of absorbed knowledge on levels of exploration and exploitation, Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Washington.
- Van de Ven, A.H.; Delbecq, A.L. und Koenig, R.Jr. (1976): Determinants of coordination modes within organizations, *American Sociological Review* (Band 41), Nr. 2, S. 322-338.
- Verona, G. und Ravasi, D. (2003): Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation, *Industrial & Corporate Change* (Band 12), Nr. 3, S. 577-606.
- Veugelers, R. und Cassiman, B. (1999): Make and buy in innovation strategies: Evidence from Belgian manufacturing firms, *Research Policy* (Band 28), Nr. 1, S. 63-81.
- Volberda, H.W.; Foss, N.J. und Lyles, M.A. (2010): Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field, *Organization Science* (Band 21), Nr. 4, S. 931-951.
- Von Hippel, C.; Mangum, S.L.; Greenberger, D.B.; Heneman, R.L. und Skoglund, J.D. (1997): Temporary employment: Can organizations and employees both win?, *Academy of Management Executive* (Band 11), Nr. 1, S. 93-104.
- Vorhies, D.W. und Harker, M. (2000): The capabilities and performance advantages of market-driven firms: An empirical investigation, *Australian Journal of Management* (University of New South Wales) (Band 25), Nr. 2, S. 145-171.
- Walsh, J.P. und Ungson, G.R. (1991): Organizational Memory, *Academy of Management Review* (Band 16), Nr. 1, S. 57-91.

- Watson, S. und Hewett, K. (2006): A multi-theoretical model of knowledge transfer in organizations: Determinants of knowledge contribution and knowledge reuse, *Journal of Management Studies* (Band 43), Nr. 2, S. 141-173.
- Wenger, E. (1999): *Communities of practice learning, meaning, and identity*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal* (Band 5), Nr. 2, S. 171-180.
- Whittington, R. (2006): Completing the practice turn in strategy research, *Organization Studies* (Band 27), Nr. 5, S. 613-634.
- Wilensky, H.L. (1967): *Organizational intelligence knowledge and policy in government and industry*, 5. Auflage, Basic Books, New York.
- Williamson, O.E. (1999): Strategy research: Governance and competence perspectives, *Strategic Management Journal* (Band 20), Nr. 12, S. 1087-1108.
- Winter, S.G. und Szulanski, G. (2002): Replication of organizational routines: Conceptualizing the exploitation of knowledge assets, in: Bontis, N.; Choo, C.-W. (Hrsg.): *The Strategic Management of intellectual capital and organizational knowledge: A collection of readings*, Oxford University Press, New York, S. 207-221.
- Winter, S.G. (2000): The Satisficing Principle in Capability Learning, *Strategic Management Journal* (Band 21), Nr. 10/11, S. 981.
- Winter, S.G. (2003): Understanding dynamic capabilities, *Strategic Management Journal* (Band 24), Nr. 10, S. 991-995.
- Witte, E. (1973): *Organisation für Innovationsentscheidungen: Das Promotoren-Modell*, Schwartz, Göttingen.
- Wolf, J. (2008): *Organisation, Management, Unternehmensführung* (Band 3), Gabler, Wiesbaden.

- Wollnik, M. (1977). Die explorative Verwendung systematischen Erfahrungswissens: Plädoyer für einen aufgeklärten Empirismus in der Betriebswirtschaftslehre, in: Köhler, R. (Hrsg.): Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebs-wirtschaftslehre, Poeschel, Stuttgart, S. 37-64.
- Yin, R.K. (2009): Case study research design and methods, 4. Auflage, Sage, Los Angeles.
- Zahra, S.A. und George, G, (2002): Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension, *Academy of Management Review* (Band 27), Nr. 2, S. 185-203.
- Zahra, S.A.; Sapienza, H.J. und Davidsson, P. (2006): Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda, *Journal of Management Studies* (Band 43), Nr. 4, S. 917-955.
- Zelewski, S. (1999): Grundlagen, in: Corsten, H. und Reiß, M. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre*, München, Wien, S. 1-125.
- Zhang, J.; Soh, P. und Wong, P. (2010): Entrepreneurial resource acquisition through indirect ties: Compensatory effects of prior knowledge, *Journal of Management* (Band 36), Nr. 2, S. 511-536.
- Zollo, M. und Winter, S.G. (2002): Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, *Organization Science* (Band 13), Nr. 3, S. 339-351.