

# BaRoS

Bayreuth Reports on Strategy

---

No.2 - 2010

## Innovationsprozesse in der Supply Chain

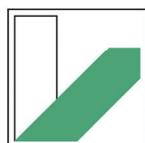
ERGEBNISBERICHT DER EMPIRISCHEN STUDIE

Michael John

Ricarda B. Bouncken



LEHRSTUHL  
für Strategisches Management und Organisation



UNIVERSITÄT  
BAYREUTH

ISSN

# BaRoS – Bayreuth Reports on Strategy

The Bayreuth Reports on Strategy serve to promote and to publish research findings and outstanding undergraduate work of the chair of strategic management and organization.

The studies encompass the chair's central research topics in strategy and management. They often represent preliminary stages of future papers. Readers are asked to comment or criticize the presented content.

The "Bayreuth Reports on Strategy" are chronicled on the OPUS document server at the university library: <http://opus.ub.uni-bayreuth.de/schriftenreihen.php>

© 2010 All rights reserved. No part of this work may be reproduced or translated by any means without the author's permission.

## Bayreuth Reports on Strategy

Chief-Editor:  
Academic Advisory Board:

Prof. Dr. Ricarda B. Bouncken  
Prof. Dr. Jochen Pampel  
Dr. Hajo Fischer  
Andreas Rauth

### Adress:

Universität Bayreuth  
Chair of Strategic Management and Organization  
Prof. Dr. Ricarda B. Bouncken  
Prieserstraße 2  
95440 Bayreuth  
Tel: +49-921-55-4841  
Tel: +49-921-55-4842  
E-Mail: [bwlvi@uni-bayreuth.de](mailto:bwlvi@uni-bayreuth.de)

ISSN



## Innovationsprozesse in der Supply Chain

### Ergebnisbericht der empirischen Studie

Unternehmen sind eingebettet in dynamische Umwelten. Um sich auf dem Markt langfristig erfolgreich etablieren zu können, müssen deshalb unternehmenseigene Produkte und Prozesse konsequent angepasst oder erneuert werden. Vor allem ist die **Innovationskraft** eines Unternehmens ein **zentraler Faktor**, um nachhaltig leistungsfähig zu bleiben. Häufig kommen die hierfür notwendigen Ideen und materiellen Ressourcen von Kooperationspartnern in der **Supply Chain**. In Wertschöpfungsketten - Supply Chains - werden Liefervorgänge abgewickelt, aber zunehmend auch Innovationen über Unternehmen hinweg entwickelt und in den Markt gebracht.

**Ziel des Forschungsprojekts** ist herauszufinden, wie Unternehmen erfolgreich in der Supply Chain agieren können. Speziell geht es darum, welche Strategien und welches Verhalten Unternehmen erfolgreich im Wettbewerb und bei Innovationen machen.

Geleitet wird das Projekt von Prof. Ricarda B. Bouncken, Inhaberin des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Organisation, Personal sowie Innovationsökonomie der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald.

Ab November 2009 wird das Projekt mit dem Wechsel von Frau Prof. Bouncken an die Universität Bayreuth migrieren. Die neuen Kontaktdaten sind dann:

Postanschrift:

Universität Bayreuth  
95440 Bayreuth

Besucheradresse:

Prieserstr. 2  
95447 Bayreuth  
Telefon: 0921 / 55 -4840  
Telefax: 0921 / 55 -4842

Internet: <http://www.bwlvi.uni-bayreuth.de/>

E-Mail: [bouncken@uni-bayreuth.de](mailto:bouncken@uni-bayreuth.de)

## Inhalt

<b>1. Befragung</b>	<b>3</b>
<b>2. Auswertung</b>	<b>3</b>
<b>3. Struktur der befragten Unternehmen</b>	<b>4</b>
<b>4. Strategien und Innovationserfolg</b>	<b>6</b>
4.1 Anwendung unterschiedlicher Strategietypen	7
4.2 Zusammenhang von Unternehmens- und Innovationserfolg	9
4.3 Zusammenhang von Strategietyp und Erfolg	11
4.4 Bedeutung der Strategien für Innovationserfolg	19
4.5 Innovationsstrategie und Innovationserfolg	21
4.6 Innovationsgrad als vermittelnde Einflussgröße	23
<b>5. Planungsstil und Innovationserfolg</b>	<b>25</b>
5.1 Zusammenhang von Planungsstil und Erfolg	25
5.2 Bedeutung des Planungsstils für Innovationserfolg	29
5.3 Deliberate Planung als vermittelnde Einflussgröße	32
<b>6. Innovations- bzw. Kooperationsorientierung und Innovationserfolg</b>	<b>34</b>
6.1 Wichtigkeit von Innovation und Kooperation	34
6.2 Zusammenhang von Innovations- bzw. Kooperationsorientierung und Erfolg	35
6.3 Bedeutung der Innovationsorientierung für Innovationserfolg	38
6.4 Bedeutung der Kooperationsorientierung für Innovationserfolg	40
6.5 Innovationsorientierung als vermittelnde Einflussgröße	41
6.6 Kooperationsorientierung als vermittelnde Einflussgröße	42
<b>7. Kooperation und Innovationserfolg</b>	<b>44</b>
7.1 Zusammenhang von Kooperation und Erfolg	44
7.2 Zusammenhang von Kooperationsstrategie, Kooperationsmanagement, Kooperationstransparenz und Kooperationsorientierung	47
7.3 Bedeutung von Kooperation für Innovationserfolg	47
7.4 Kooperationstransparenz als vermittelnde Einflussgröße	51
<b>8. Zusammenfassung</b>	<b>53</b>
<b>9. Implikationen für die Praxis</b>	<b>56</b>
<b>10. Weiterführende Literatur</b>	<b>57</b>

## 1. Befragung

An der langfristig angelegten Studie nahmen **bereits über 1.400 Unternehmen** teil. Ausgewählt wurden solche Branchen, für die Zulieferer besonders von Bedeutung sind. Schwerpunkt ist die Informationstechnologie (IT). Die schriftliche Befragung mit Hilfe eines vom Lehrstuhl entwickelten Fragebogens fand von 2006 bis 2009 statt.

## 2. Auswertung

Die Auswertung erfolgte in zwei Schritten:

- I Beschreibung der befragten Unternehmen mittels deskriptiver Statistiken
  - a. Häufigkeitsverteilungen
  - b. Mittelwerte
- II Datenauswertung und Überprüfung von Zusammenhängen mittels
  - a. Mittelwertanalysen<sup>1</sup>
  - b. Zusammenhangsanalysen<sup>2</sup>
  - c. Regressionsanalysen<sup>3</sup>

Der vorliegende Bericht zeigt im Folgenden eine **Auswahl der wichtigsten Ergebnisse**.

---

<sup>1</sup> Mit Hilfe der Mittelwertanalyse wird untersucht, inwieweit die Höhe der Ausprägung bestimmter Einflussgrößen (Strategieausrichtung, Planungsstil, Innovations- bzw. Kooperationsorientierung, Kooperation) einen systematischen Unterschied auf den Unternehmens- und Innovationserfolg hat. Hierfür wurden die Einflussgrößen mittels der statistischen Methode des Mediansplits in zwei künstliche Gruppen aufgeteilt (hohe versus niedrige Ausprägung). Ist der Erfolgsunterschied systematisch, spricht man von einem signifikanten Mittelwertunterschied.

<sup>2</sup> Die Stärke des Zusammenhangs zwischen zwei Größen wird mittels Korrelationsanalyse ermittelt und mit dem Korrelationskoeffizient dargestellt. Dieser kann Werte zwischen -1 (negativer Zusammenhang) und +1 (positiver Zusammenhang) annehmen. Hier im Bericht als stark positiver Zusammenhang dargestellte Beziehungen haben einen Korrelationskoeffizienten von mindestens .200, stark negative Relationen einen von mindestens -.200.

<sup>3</sup> Um über die Zusammenhangsanalyse hinaus herauszufinden, wie stark der Einfluss von Strategieausrichtung, Planungsstil, Innovations- bzw. Kooperationsorientierung und Kooperation auf den Innovationserfolg ist, wird die Regressionsanalyse verwandt. Mit Hilfe dieses statistischen Verfahrens ist es zudem möglich, Wirkungsprognosen aufzustellen. Die im Bericht dargestellte Erfolgswirksamkeit gibt an, zu wie viel Prozent der Innovationserfolg durch entsprechende Einflussgrößen (Strategieausrichtung et cetera) erklärt werden kann.

### 3. Struktur der befragten Unternehmen

Zunächst soll die Stichprobe der von uns befragten Unternehmen kurz beschrieben werden.

#### Position in der Supply Chain<sup>4</sup>

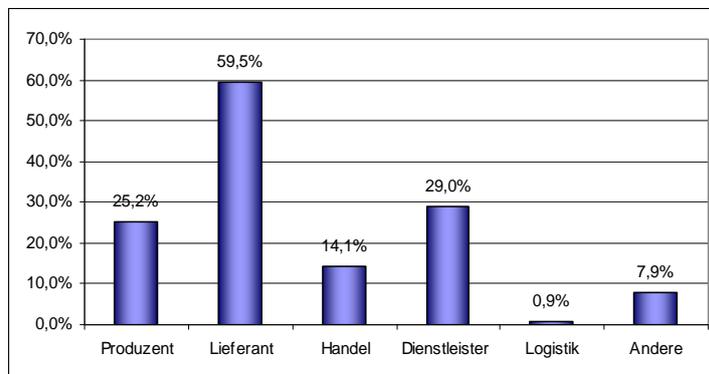


Abbildung 1: Position in der Supply Chain (Mehrfachnennung möglich)

Über die Hälfte der 1.400 Unternehmen – knapp 60 Prozent – sind Lieferanten, d. h. Zulieferer von Werkstoffen, Systemen oder Softwareprodukten. Produzenten bzw. OEM<sup>5</sup> sind circa. ein Viertel der Unternehmen. 14 Prozent sind im Handel tätig, 29 Prozent Dienstleister bzw. Berater und 1 Prozent sind nur Logistikunternehmen. Knapp 8 Prozent sind innerhalb der Supply Chain an anderer Position tätig.

#### Branchenverteilung

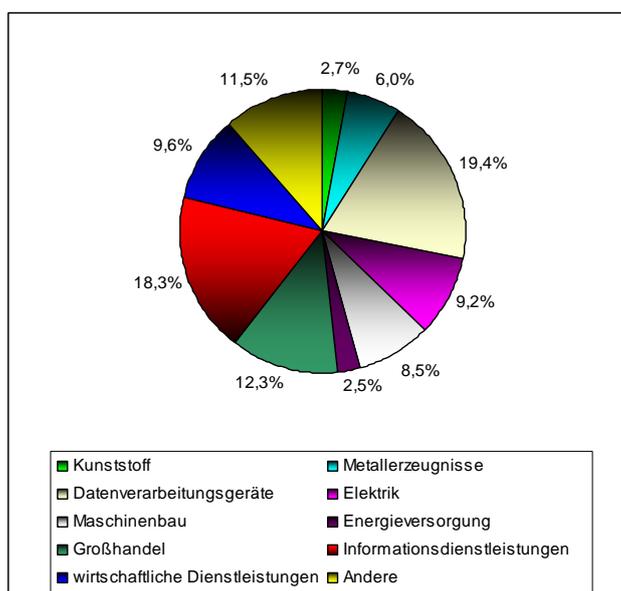


Abbildung 2: Branchen<sup>6</sup>

Schwerpunkt ist die Informationstechnik (IT). Knapp ein Fünftel der befragten Unternehmen ist in der Datenverarbeitung tätig. Mit 18 Prozent stellen Informationsdienstleistungen einen ebenfalls großen Teil der befragten Unternehmen. Großhandel (12 Prozent), wirtschaftliche Dienstleistungen

<sup>4</sup> Eine *Supply Chain* ist ein Netzwerk von Produktions- und Zuliefererunternehmen von der Rohstoffgewinnung bzw. -erzeugung bis hin zum Endkunden.

<sup>5</sup> Original Equipment Manufacturer = Hersteller fertiger Komponenten oder Produkte.

<sup>6</sup> Klassifiziert wurden die Unternehmen nach der NACE-Wirtschaftszweigklassifikation der Europäischen Union.

(10 Prozent), Elektrik und Maschinenbau (jeweils 9 Prozent), Metallverarbeitung (6 Prozent), Kunststoff und Energieversorgung (jeweils 3 Prozent) sind ebenfalls prominent vertretene Branchen in unserer Studie. Knapp 12 Prozent der Unternehmen kommen aus weiteren Branchen (Hochbau, Abwasserentsorgung, Glasverarbeitung, Herstellung von Kraftfahrzeugen und -teilen etc.).

### Unternehmensgröße<sup>7</sup>

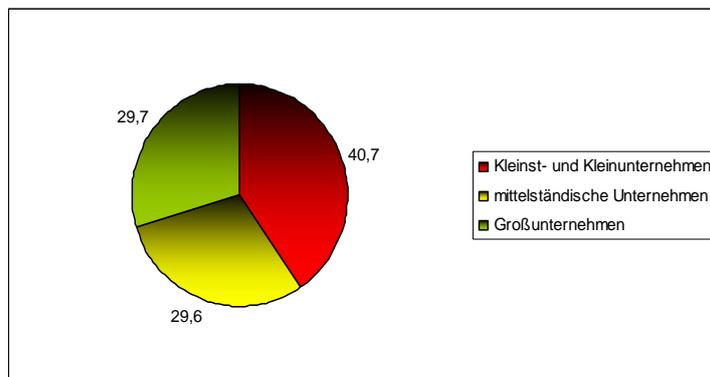


Abbildung 3: Unternehmensgröße (nach Mitarbeiterzahl)

Differenziert nach der *Mitarbeiteranzahl* sind **gut 70 Prozent der befragten Unternehmen kleine bzw. mittelständische Unternehmen (KMUs)**. Sie haben bis zu 250 Beschäftigte. Knapp 30 Prozent sind Großunternehmen, beschäftigen also über 250 Mitarbeiter.

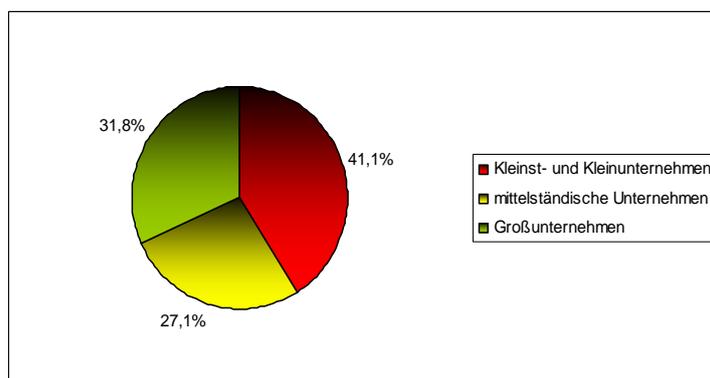


Abbildung 4: Unternehmensgröße (nach Umsatzhöhe)

Wird die Unternehmensgröße nach der *Umsatzhöhe* bestimmt, sind ebenfalls knapp 70 Prozent kleine bzw. mittelständische Unternehmen (KMUs). Sie haben einen Umsatz von maximal 50 Millionen Euro. Gut 30 Prozent haben einen Umsatz von über 50 Millionen Euro und sind demnach Großunternehmen.

<sup>7</sup> Bei der Festlegung der Größe der befragten Unternehmen wird sich an der geltenden EU-Definition orientiert. Demnach sind Klein- und Kleinunternehmen solche mit bis zu 50 Beschäftigten, maximal 10 Millionen Euro Umsatz oder einer Bilanzsumme von nicht mehr als 10 Millionen Euro. Mittlere Unternehmen haben bis zu 250 Beschäftigte, maximal 50 Millionen Euro Umsatz oder eine Bilanzsumme von nicht mehr als 43 Millionen Euro. Werden mehr Mitarbeiter beschäftigt bzw. ist der Umsatz oder die Bilanzsumme höher, handelt es sich um Großunternehmen. Die befragten Unternehmen können überwiegend konsistent als Klein-, Mittel- oder Großunternehmen betrachtet werden. Differenziert nach der Mitarbeiter- und der Umsatzzahl ergibt sich die gleiche Unternehmensgröße. Eine erhebliche Anzahl an Unternehmen muss jedoch je nach Kriterium (Mitarbeiterzahl oder Umsatz) unterschiedlich eingestuft werden. Die folgenden beiden Abbildungen geben deshalb die Unternehmensgröße getrennt hinsichtlich Mitarbeiterzahl und Umsatzhöhe wider.

#### 4. Strategien und Innovationserfolg

*Strategien* umfassen die Festlegung mittel- bis langfristiger Ziele einer Organisation, der Politiken und Richtlinien sowie der Mittel und Wege, diese Ziele zu erreichen. Strategien werden eingesetzt, um das Erreichen ökonomischer oder spezifischer Ziele einer Unternehmung zu fördern. Insbesondere sollen Strategien helfen, Erfolgsgrößen wie Umsatz, Rendite und Innovationsposition langfristig zu verbessern. In der Studie werden drei thematische Strategiebereiche erhoben:

- (I) Innovationsstrategie und entsprechende Zeitstrategien (Pionier- versus Folgerstrategie),
- (II) Strategien der Marktorientierung (Kostenführerschafts- versus Differenzierungs- versus Nischenstrategie),
- (III) Kooperationsstrategie.

Kapitel 4 widmet sich der Beantwortung der Frage, inwieweit diese unterschiedlichen Strategietypen zum Unternehmens- respektive Innovationserfolg beitragen können.

Eine *Innovationsstrategie* befasst sich mit der strategisch ausgerichteten Einführung von Neuerungen auf der Produkt- bzw. Prozessebene.

Ob sich eine Innovation erfolgreich am Markt etablieren kann, ist dabei auch abhängig von deren Timing. Um diesen Aspekt zu berücksichtigen, wird bei den Timingstrategien zwischen einer a) Pionier- und einer b) Folgerstrategie unterschieden.

Eine *Pionierstrategie* verfolgt das Ziel, neue Produkte als Erster auf dem Markt zu platzieren. Mit der frühzeitigen Markteinführung verbundene Pionier Vorteile sind Imagevorteile, Besetzung der Zulieferer- und Vertriebskanäle sowie eine monopolartige Stellung.

Die *Folgerstrategie* hingegen versucht, die Risiken der frühen Produkteinführung zu minimieren. Um an den Vorleistungen des Pioniers (Erfahrungen, Wissen, Markterschließung) teilhaben zu können ohne dessen gravierende Risiken der Markteinführung tragen zu müssen, steigt der Folger erst später in den Markt ein.

Der Marktorientierte oder auch Industrieorientierte Ansatz innerhalb der Strategielehre verfolgt das Ziel, das Unternehmen auf besonders attraktiven Märkten aufzustellen. Der Unternehmenserfolg wird vor allem als Resultat von Branchen- und Marktcharakteristika erklärt. Die Struktur des Marktes bestimmt das strategische Verhalten. Ein Unternehmen kann demnach eine a) Kostenführerschaftsstrategie, b) eine Differenzierungsstrategie oder c) eine Nischenstrategie verfolgen.

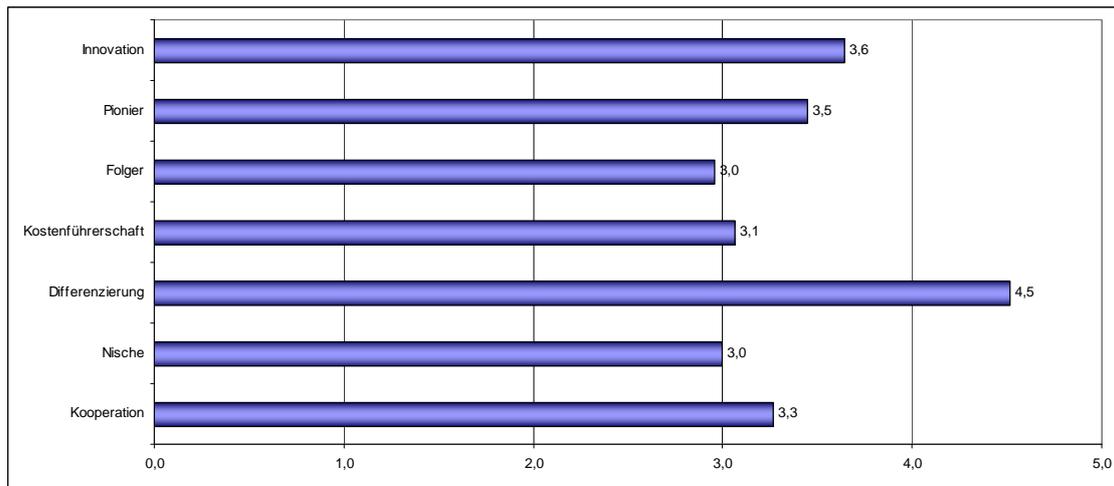
Die *Kostenführerschaftsstrategie* hat zum Ziel, Kompetenzen im Bereich kostengünstiger Wertschöpfung aufzubauen und dann so zu nutzen, dass das Unternehmen langfristig zu niedrigsten Preisen Produkte anbieten kann.

Die *Differenzierungsstrategie* hingegen hat zum Ziel, eigene Produkte durch besondere Qualitätsmerkmale in der Wahrnehmung des Verbrauchers von Konkurrenzunternehmen abzugrenzen. Wertschöpfung soll durch die Einzigartigkeit unternehmenseigener Produkte und Leistungen garantiert werden.

Die *Nischenstrategie* hat das Ziel, sich strategisch auf bestimmte Schwerpunkte bzw. Produktsegmente zu konzentrieren.

Die *Kooperationsstrategie* schließlich betrifft die freiwillige Zusammenarbeit zwischen Unternehmen. Eine Kooperationsstrategie liegt dann vor, wenn Unternehmen langfristig planen, mit welchen Partnern sie auf welchen Geschäftsfeldern mit welchen Zielen zusammenarbeiten. Die Verbindung von Spezialistenwissen und anderen knappen Ressourcen soll den beteiligten Unternehmen jeweils einen Wettbewerbsvorteil sichern helfen.

#### 4.1 Anwendung unterschiedlicher Strategietypen



**Abbildung 5: Durchschnittliche Anwendung der unterschiedlichen Strategietypen (1 = gar nicht, 5 = voll zutreffend)**

**Alle sieben Strategietypen werden von den befragten Unternehmen relativ häufig genutzt.** Die Differenzierungsstrategie wird mit einem durchschnittlichen Wert von 4,5 (auf einer Skala von 1 bis maximal 5) besonders häufig verfolgt. Die Folger- ebenso wie die Nischenstrategie werden stattdessen relativ selten von den befragten Unternehmen angewandt (Wert von je 3,0). Differenziert nach der Unternehmensgröße und Umsatzhöhe stellt sich die durchschnittliche Anwendung der einzelnen Strategietypen wie folgt dar.

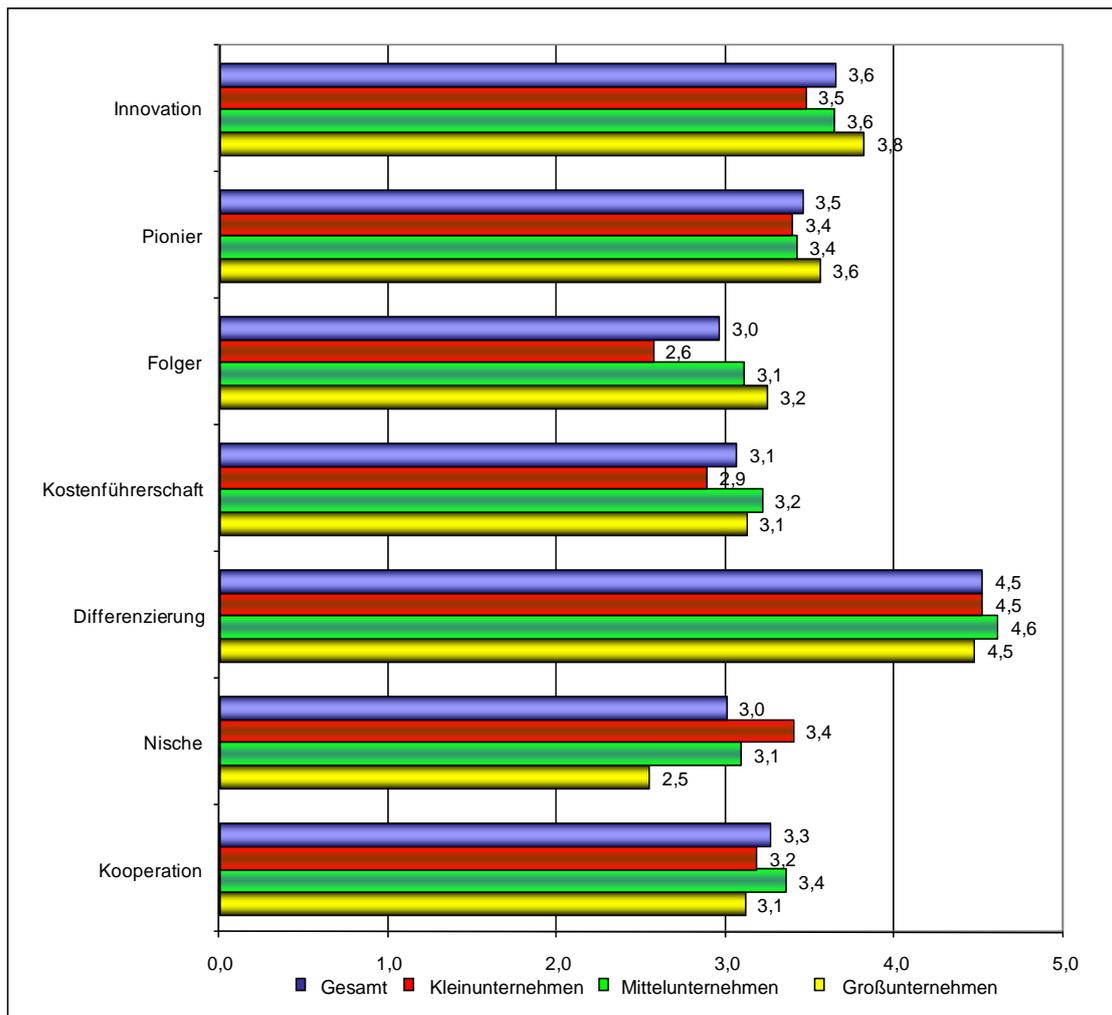


Abbildung 6: Durchschnittliche Anwendung der unterschiedlichen Strategietypen getrennt nach Unternehmensgröße (1 = gar nicht, 5 = voll zutreffend)

**Kleinunternehmen (bis 50 Mitarbeiter) greifen relativ häufig auf eine Nischenstrategie zurück,** relativ selten auf eine Folger- und Kostenführerschaftsstrategie. Aufgrund ihrer Größe müssen sie sich auf bestimmte Schwerpunkte bzw. Produktsegmente konzentrieren. **Mittelgroße Unternehmen (bis 250 Mitarbeiter) entsprechen prinzipiell den generellen Werten aus Abbildung 5. Großunternehmen (über 250 Mitarbeiter) geben überdurchschnittlich häufig an, eine Innovationsstrategie sowie hinsichtlich des Innovationstimings eine Pionier- oder Folgerstrategie zu verfolgen.** Eine Nischen- ebenso wie eine Kooperationsstrategie wird von ihnen hingegen relativ selten angewandt. Aufgrund ihrer Größe sind sie weniger auf Kooperationspartner angewiesen als Klein- bzw. Mittelunternehmen.

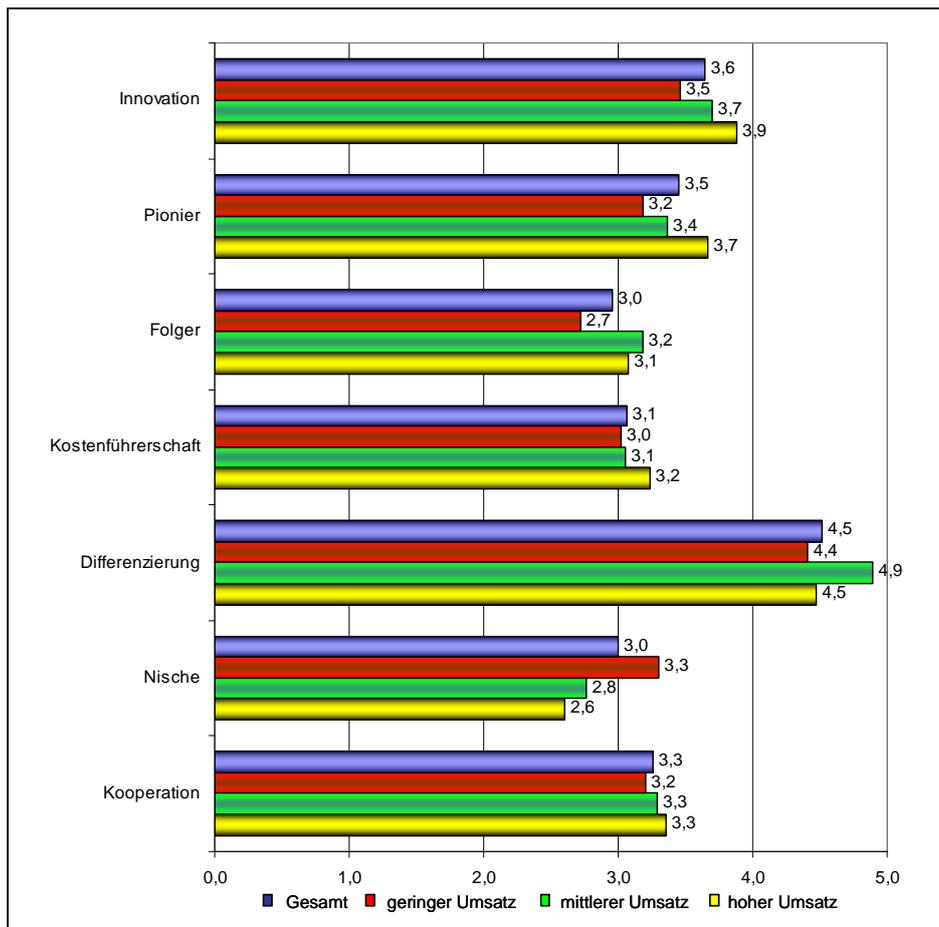


Abbildung 7: Durchschnittliche Anwendung der unterschiedlichen Strategietypen getrennt nach Umsatzhöhe (1 = gar nicht, 5 = voll zutreffend)

**Unternehmen mit geringem Jahresumsatz (bis 10 Millionen Euro) verfolgen alle Strategien relativ unterdurchschnittlich.** Möglicherweise ist das Nichtverfolgen von Strategien ein Grund für den geringeren Umsatz. Einzig die Nischenstrategie wird weit überdurchschnittlich angewandt. Differenzierung und Kostenführerschaft wird dagegen weit häufiger von Unternehmen mit mittlerem bzw. hohem Umsatz verfolgt. **Jene Unternehmen mit einem Jahresumsatz bis 50 Millionen Euro wenden außerdem relativ häufig eine Folgerstrategie an, Firmen mit über 50 Millionen Euro Umsatz eine Innovations- und Pionierstrategie.** Nicht relevant ist die Umsatzhöhe für das planmäßige Verfolgen von Kooperationen. Diesbezüglich gibt es keine Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen.

#### 4.2 Zusammenhang von Unternehmens- und Innovationserfolg

Erfolg kann unterschiedlich bestimmt werden. In der Untersuchung werden sowohl *subjektive* als auch *objektive Performancedaten* erhoben. Subjektiv soll heißen, dass es sich um persönliche Einschätzungen der Befragten und nicht um unternehmensspezifische Kenngrößen wie *Umsatzhöhe, Umsatzwachstum* und *Rendite* (objektive Performance) handelt.

Subjektiver Unternehmenserfolg misst zum einen die Zufriedenheit und Loyalität der Kunden mit dem Unternehmen (*Markterfolg*) und zum anderen den im Vergleich zu Wettbewerbern höheren Umsatz,

den höheren Marktanteil und die höhere Rendite sowie die relativ bessere Wettbewerbsposition (*relative subjektive Performance*).

Neben diesen Kriterien für Unternehmenserfolg werden noch weitere Größen in unserer Studie ermittelt, die den *Innovationserfolg* messen sollen. Das sind die bessere Innovationsposition im Vergleich zu Wettbewerbern (*Innovationsposition*), innovative Durchbrüche neuer Produkte (*Innovationsgrad*) sowie der unternehmenseigene Produktanteil an radikalen Neuerungen (*Radikaler Innovationserfolg*) bzw. kleinen Veränderungen (*Inkrementeller Innovationserfolg*). Folgende Abbildung stellt den Zusammenhang der einzelnen Erfolgsgrößen dar.

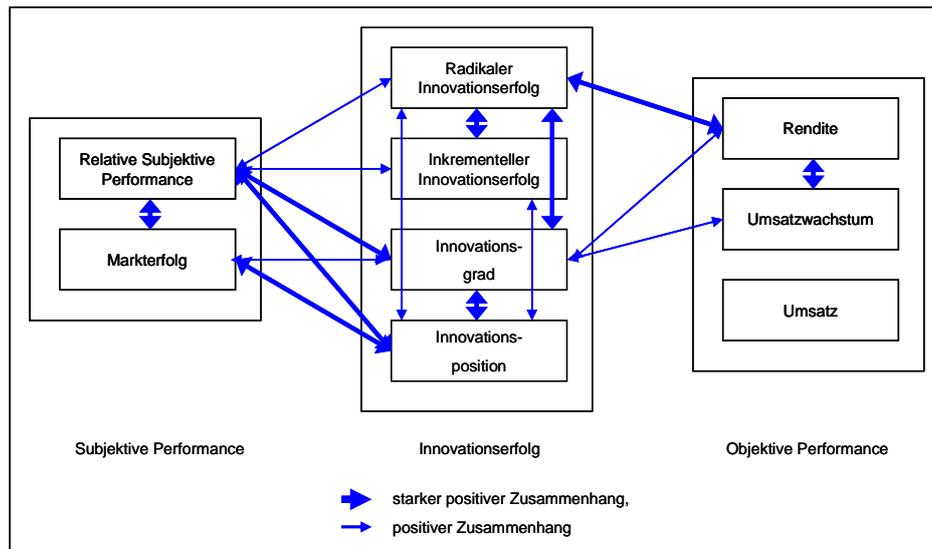


Abbildung 8: Zusammenhänge der Erfolgsgrößen

**Zusammenhänge bestehen jeweils zwischen objektivem bzw. subjektivem Unternehmenserfolg und Innovationserfolg.** Kein Zusammenhang hingegen besteht zwischen objektivem und subjektivem Unternehmenserfolg. Die Einschätzung der Kundenzufriedenheit und der eigenen Performance hängen nicht mit den objektiven Daten der Rendite et cetera zusammen.

Objektive Performance: Ein starker positiver Zusammenhang besteht zwischen der Rendite und dem Umsatzwachstum. Außerdem existieren **positive Zusammenhänge zwischen der Rendite und radikalem Innovationserfolg und dem Innovationsgrad**. Schließlich korrelieren Umsatzwachstum und Innovationsgrad positiv miteinander. Je höher die eine Erfolgsgröße ausgeprägt ist, desto höher ist auch der Wert der anderen.

Subjektive Performance: Zwischen relativer subjektiver Performance und Markterfolg besteht ein starker positiver Zusammenhang. **Subjektive Performance hängt zudem positiv mit dem Innovationserfolg zusammen**; relative subjektive Performance mit allen vier Innovationserfolgsgrößen, Markterfolg mit der Innovationsposition und dem Innovationsgrad.

Innovationserfolg: Stark positive Zusammenhänge existieren zwischen dem Innovationsgrad und der Innovationsposition, zwischen dem Innovationsgrad und dem radikalen Innovationserfolg und zwischen radikalem und inkrementellem Innovationserfolg. Außerdem hängt die Innovationsposition leicht

mit radikalem und inkrementellem Innovationserfolg zusammen. **Positive Werte bei einem Innovationsaspekt gehen mit positiven Werten bei den übrigen einher.**

### 4.3 Zusammenhang von Strategietyp und Erfolg

Unterschiedliche Strategien verfolgen unterschiedliche Ziele. Inwieweit tragen sie zum Erreichen der genannten Erfolgsgrößen bei?

Im Folgenden wird sich der Beantwortung dieser Frage in drei Schritten gewidmet. Zunächst werden die Auswirkungen einer entsprechend hohen versus niedrigen Strategieausrichtung auf den Erfolg miteinander verglichen. Anschließend werden die Zusammenhänge zwischen entsprechendem Strategietyp und Erfolg aufgezeigt. Kapitel 4.3 schließlich stellt die Bedeutung unterschiedlicher Strategien für den Innovationserfolg dar und erläutert, inwiefern der Innovationserfolg mit Hilfe der Strategiewahl prognostiziert werden kann.

#### Mittelwertanalyse

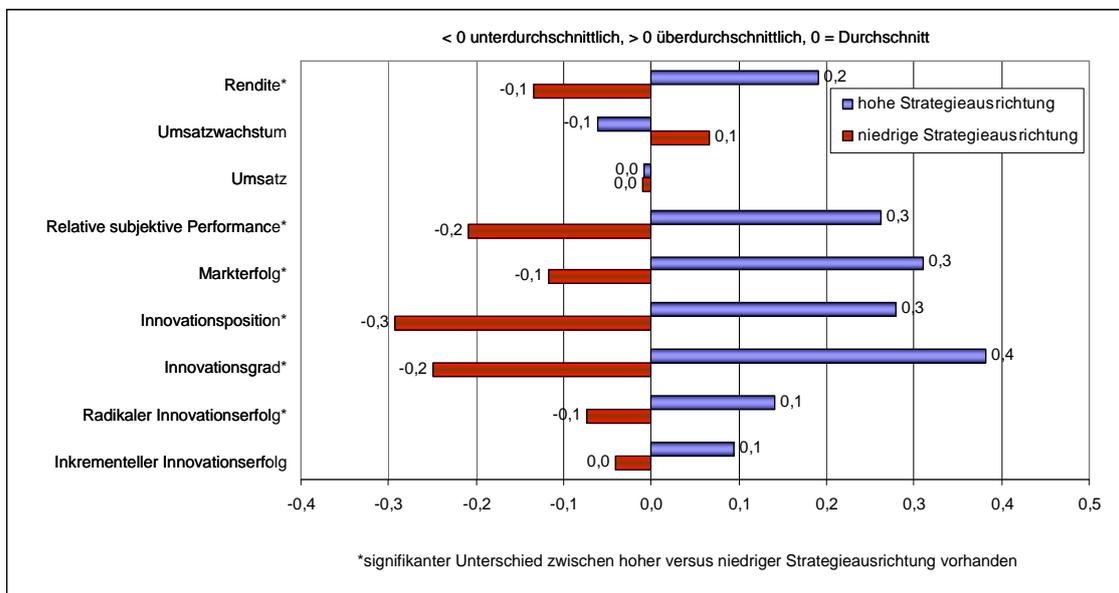


Abbildung 9: Durchschnittliche Ausprägung der Erfolgsgrößen bei hoher versus niedriger Innovationsstrategieausrichtung

**Das Verfolgen einer Innovationsstrategie wirkt sich auf nahezu alle Erfolgsgrößen positiv aus.** Sowohl die objektive (Rendite) bzw. subjektive Performance (relative subjektive Performance, Markterfolg) als auch der Innovationserfolg (Innovationsposition, Innovationsgrad, radikaler Innovationserfolg) sind bei einer hohen Strategieausrichtung überdurchschnittlich ausgeprägt, bei einer niedrigen unterdurchschnittlich. Lediglich hinsichtlich Umsatzwachstum, Umsatz und inkrementellem Innovationserfolg macht es keinen Unterschied, ob eine Innovationsstrategie angewandt wird.

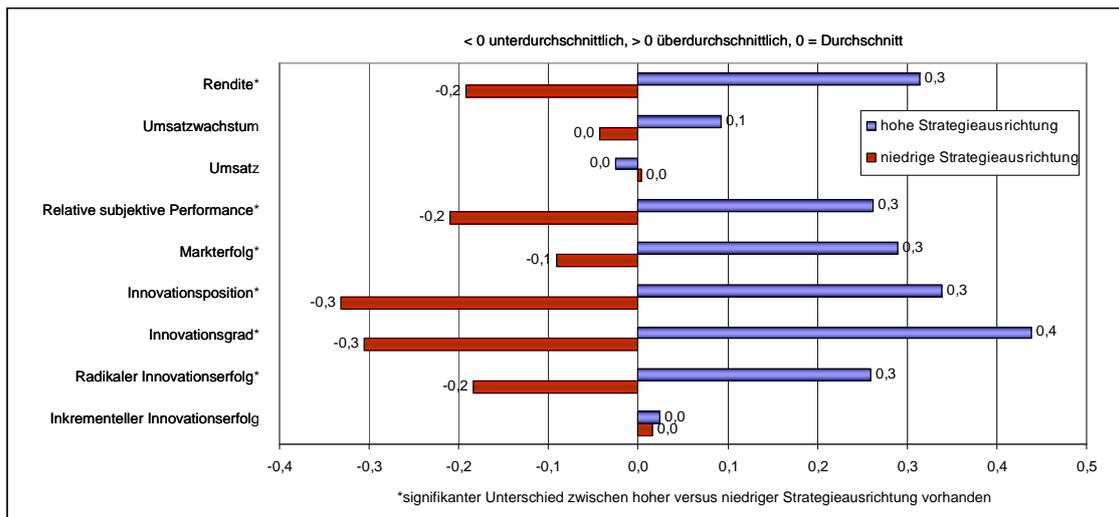


Abbildung 10: Durchschnittliche Ausprägung der Erfolgsgrößen bei hoher versus niedriger Pionierstrategieausrichtung

Auch die strategische Platzierung neuer Produkte **als Erster** auf dem Markt (**Pionierstrategie**) hat **positive Auswirkungen** sowohl auf die **objektive (Rendite) bzw. subjektive Performance (relative subjektive Performance, Markterfolg)** als auch auf den **Innovationserfolg (Innovationsposition, Innovationsgrad, radikaler Innovationserfolg)** gleichermaßen. Jene Erfolgsgrößen sind bei einer hohen Ausrichtung der Pionierstrategie überdurchschnittlich ausgebildet, bei einer niedrigen entsprechenden Strategieausrichtung unterdurchschnittlich. Auch die Pionierstrategie hat keinen Einfluss auf das Umsatzwachstum, die Umsatzhöhe und den inkrementellen Innovationserfolg.

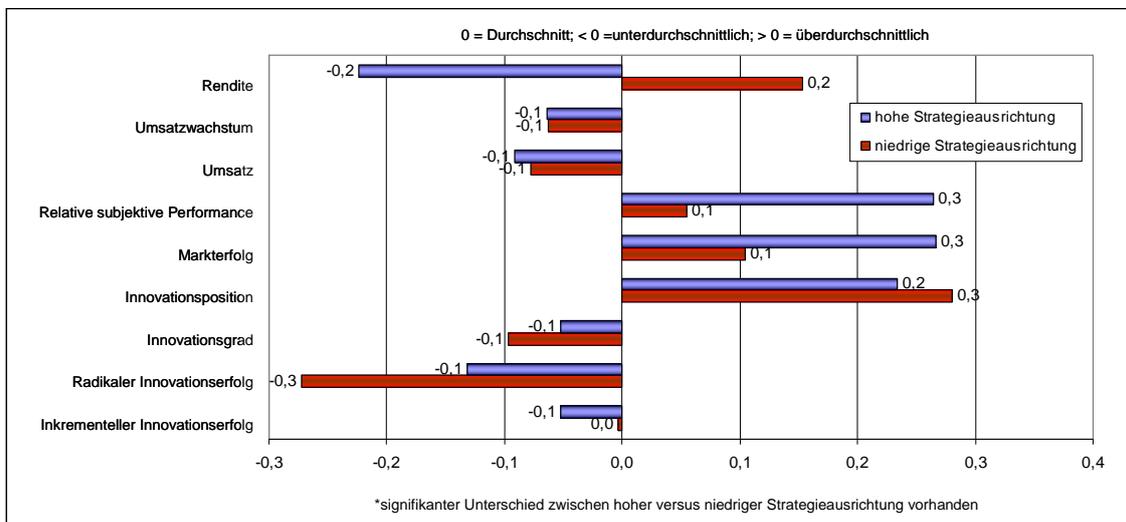


Abbildung 11: Durchschnittliche Ausprägung der Erfolgsgrößen bei hoher versus niedriger Folgerstrategieausrichtung

Ob eine **Folgerstrategie** vom Unternehmen benutzt wird, hat **keine Auswirkung** auf den **Erfolg**. Weder objektive bzw. subjektive Performance noch Innovationserfolg werden durch den späteren Einstieg in den Markt mittels des Imitierens der Produktinnovationen des Pioniers begünstigt.

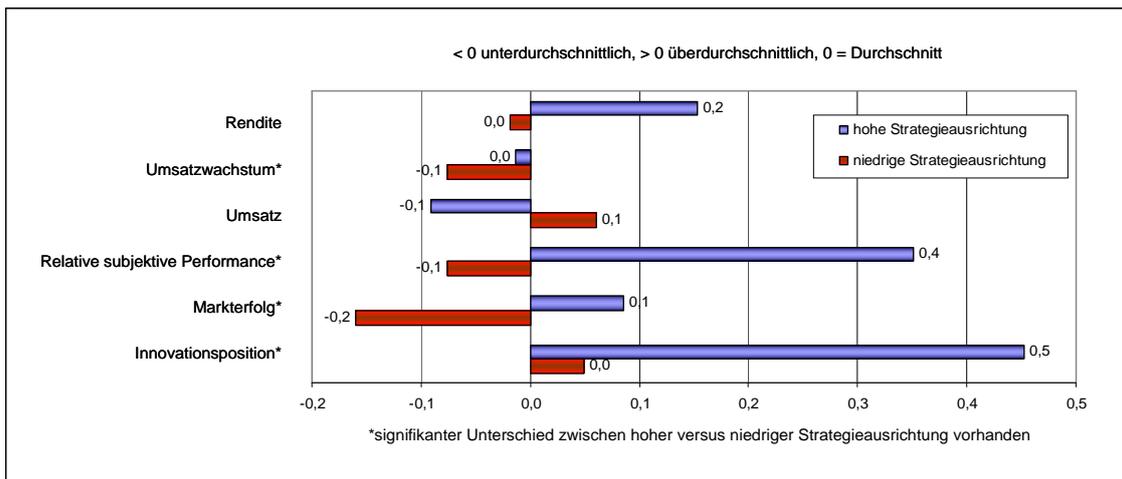


Abbildung 12: Durchschnittliche Ausprägung der Erfolgsgrößen bei hoher versus niedriger Kostenführerschaftsstrategieausrichtung<sup>8</sup>

Die **Kostenführerschaftsstrategie** – der kostenminimale Einsatz von Ressourcen und das Erzielen eines Kostenvorsprungs gegenüber konkurrierenden Unternehmen – wirkt sich systematisch auf die objektive (**Umsatzwachstum**) bzw. subjektive Performance (Relative Subjektive Performance, Markterfolg) und den Innovationserfolg (**Innovationsposition**) aus. Mit einer Kostenführerschaftsstrategie kann ein überdurchschnittlicher Erfolg erzielt werden. Keine Rolle spielt dieser Strategietyp hingegen für die Rendite und den Umsatz.

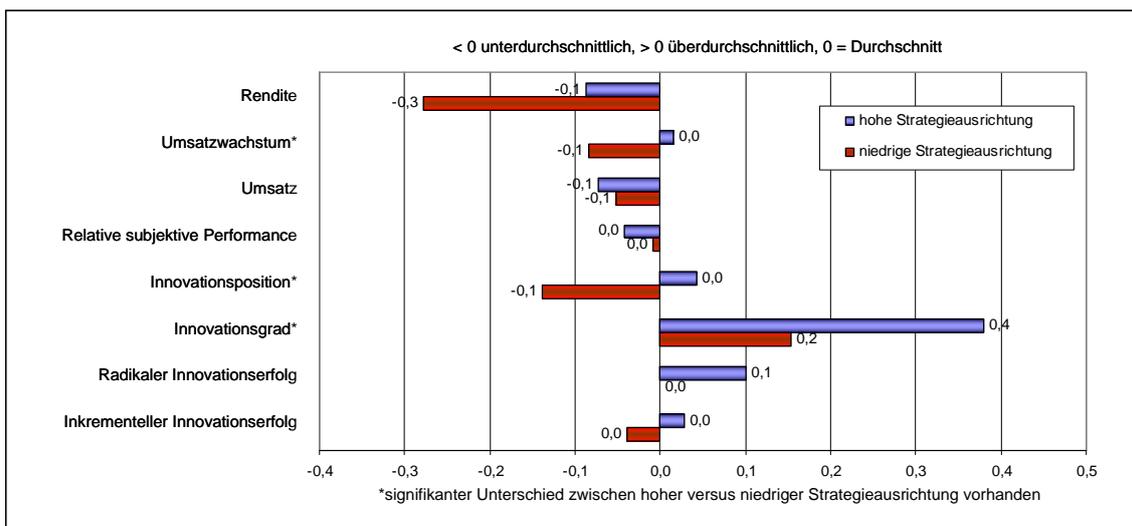


Abbildung 13: Durchschnittliche Ausprägung der Erfolgsgrößen bei hoher versus niedriger Nischenstrategieausrichtung<sup>9</sup>

Die strategische Festlegung auf einzelne Produktsegmente (**Nischenstrategie**) hat eine **signifikante Bedeutung** für das **Umsatzwachstum** und den **Innovationserfolg (Innovationsposition, Innovationsgrad)**. Für die übrigen Erfolgsgrößen ist das Verfolgen einer Nischenstrategie irrelevant.

<sup>8</sup> Keine gültigen Fälle für Innovationsgrad, Radikaler Innovationserfolg und Inkrementeller Innovationserfolg bei Berücksichtigung der Kostenführerschaftsstrategie vorhanden. Statistische Berechnung ist nicht möglich.

<sup>9</sup> Keine gültigen Fälle für Markterfolg bei Berücksichtigung der Nischenstrategie vorhanden. Statistische Berechnung ist nicht möglich.

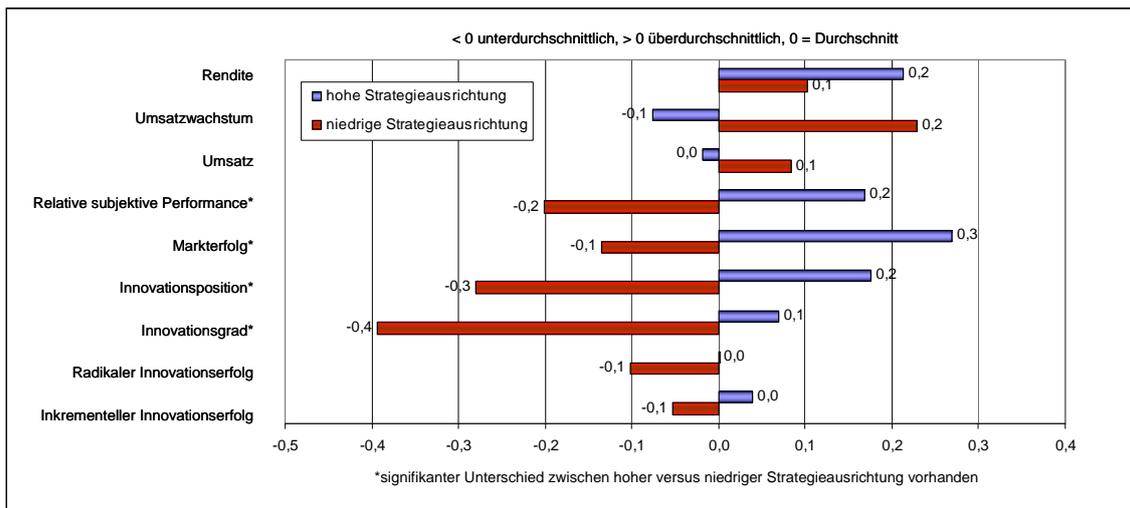


Abbildung 14: Durchschnittliche Ausprägung der Erfolgsgrößen bei hoher versus niedriger Kooperationsstrategieausrichtung

Das planmäßige Verfolgen von Kooperationen (**Kooperationsstrategie**) hat einen deutlichen **Impact** auf die **subjektive Performance** (relative subjektive Performance, Markterfolg) und den **Innovationserfolg** (Innovationsposition, Innovationsgrad). Für die objektive Performance (Rendite, Umsatzwachstum, Umsatz) und den radikalen bzw. inkrementellen Innovationserfolg spielt eine Kooperationsstrategie hingegen keine Rolle.<sup>10</sup>

**Zusammenhangsanalyse**

Ein erstes Indiz für die Erfolgswirksamkeit der unterschiedlichen Strategietypen lieferte bereits die Mittelwertanalyse. Ob tatsächlich Zusammenhänge zwischen Strategie und Erfolg existieren, wird im Folgenden aufgezeigt.

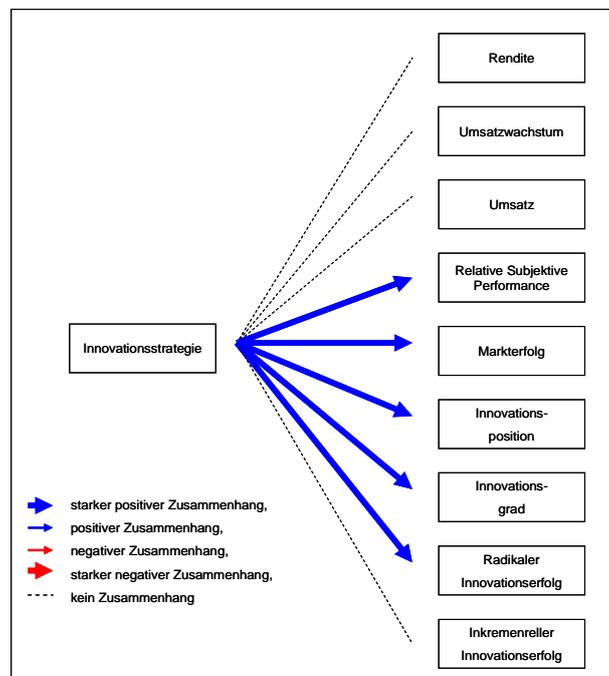


Abbildung 15: Zusammenhänge zwischen einer Innovationsstrategie und Erfolg<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Eine Mittelwertanalyse der Differenzierungsstrategie ist statistisch nicht möglich.

<sup>11</sup> Die Interkorrelation zwischen einer Innovationsstrategie und dem Markterfolg kann nicht berechnet werden.

Schon bei der Mittelwertanalyse wurde deutlich, **dass zwischen einer Innovationsstrategie und subjektiver Performance** (relative subjektive Performance, Markterfolg) **sowie Innovationserfolg** (Innovationsposition, Innovationsgrad, radikaler Innovationserfolg) **ein Zusammenhang besteht**. Eine entsprechende Zusammenhangsanalyse bestätigt dieses Ergebnis. Wie Abbildung 15 außerdem zeigt, sind diese positiven Zusammenhänge besonders stark. Je ausgeprägter die Innovationsstrategie ist, desto höher ist auch der Grad der entsprechenden Erfolgsgröße. Kein Zusammenhang besteht zwischen einer Innovationsstrategie und der objektiven Performance (Rendite, Umsatzwachstum, Umsatz) sowie dem inkrementellen Innovationserfolg.

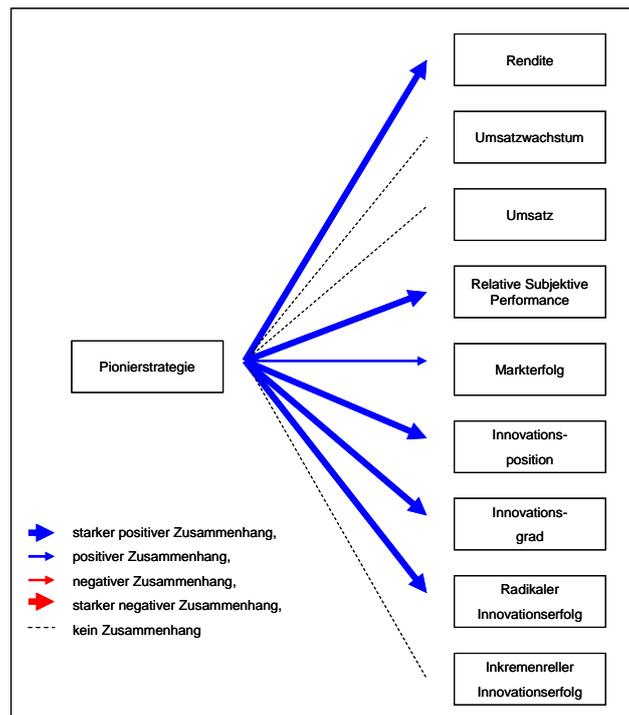


Abbildung 16: Zusammenhänge zwischen einer Pionierstrategie und Erfolg

Eine Pionierstrategie korreliert positiv mit objektiver (Rendite) bzw. subjektiver Performance (relative subjektive Performance, Markterfolg) und Innovationserfolg (Innovationsposition, Innovationsgrad, radikaler Innovationserfolg). Kein Zusammenhang existiert zwischen einer Pionierstrategie und dem Umsatzwachstum, dem Umsatz und dem inkrementellen Innovationserfolg. Die Zusammenhangsanalyse bestätigt das Ergebnis der Mittelwertanalyse.

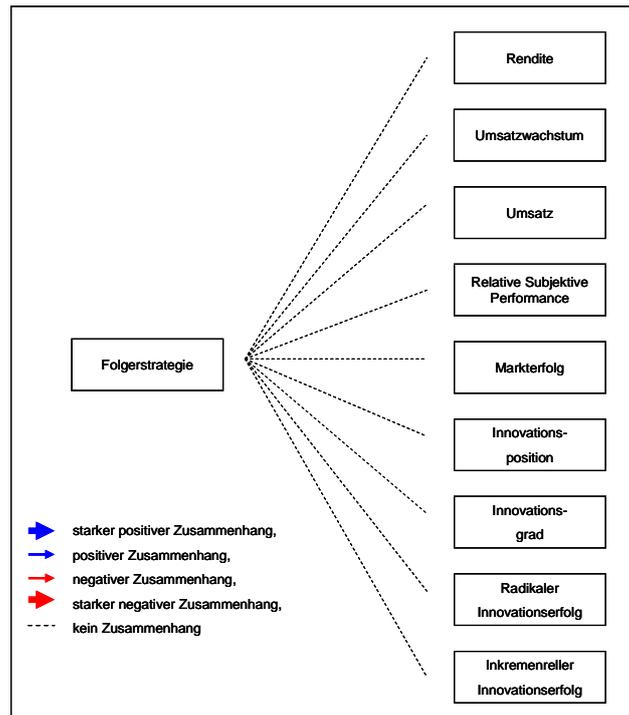


Abbildung 17: Zusammenhänge zwischen einer Folgerstrategie und Erfolg

Analog zu der Mittelwertanalyse ergibt auch die Zusammenhanganalyse, **dass die Folgerstrategie für den Unternehmenserfolg nicht relevant ist**. Hohe ebenso wie niedrige Erfolgswerte gibt es sowohl bei Firmen mit ausgeprägter Folgerstrategie als auch bei Firmen, die keine solche Strategie anwenden.

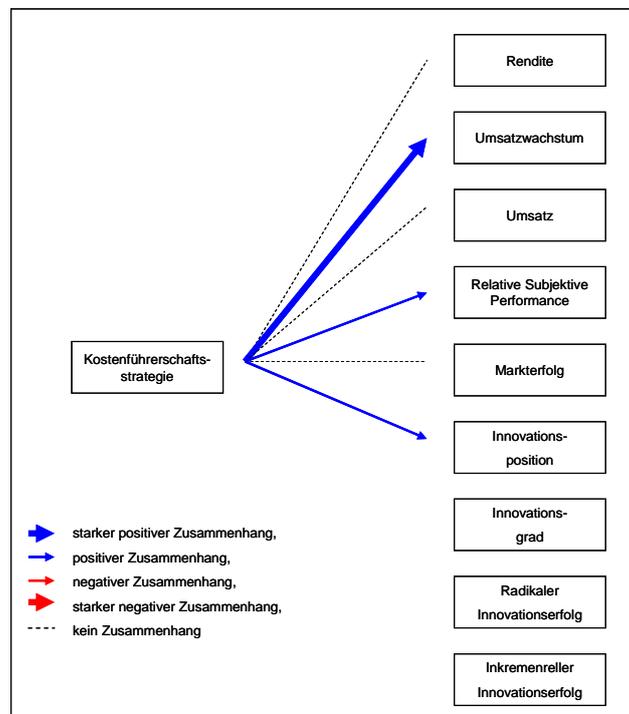


Abbildung 18: Zusammenhänge zwischen einer Kostenführerschaftsstrategie und Erfolg<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Die Interkorrelationen zwischen einer Kostenführerschaftsstrategie und dem Innovationsgrad, dem radikalen sowie dem inkrementellen Innovationserfolg können nicht berechnet werden.

Die Kostenführerschaftsstrategie weist jeweils einen positiven Zusammenhang zu objektiver (Umsatzwachstum) bzw. subjektiver Performance (relative subjektive Performance) und dem Innovationserfolg (Innovationsposition) auf. **Je ausgeprägter die Kostenführerschaftsstrategie im Unternehmen ist, desto höher sind auch das Umsatzwachstum und die Einschätzung der eigenen Performance und Innovationsposition gegenüber Wettbewerbern.** Entgegen der Mittelwertanalyse besteht kein Zusammenhang zum Markterfolg.

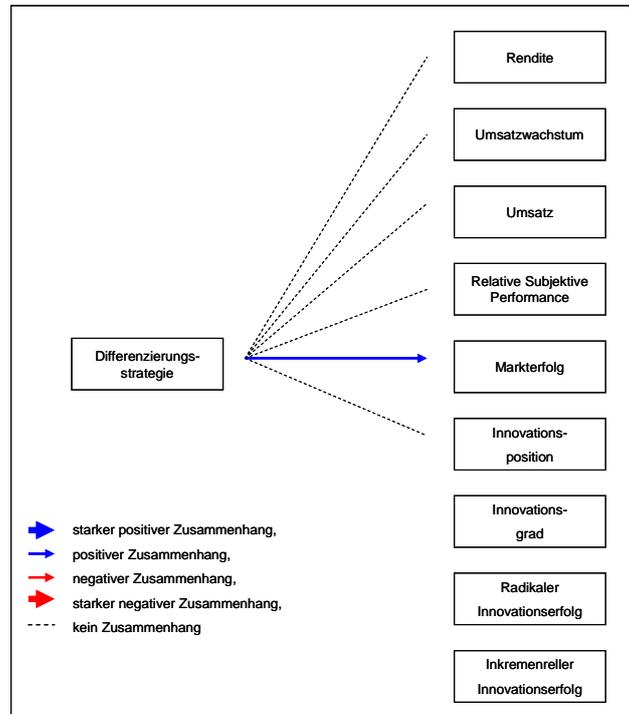


Abbildung 19: Zusammenhänge zwischen einer Differenzierungsstrategie und Erfolg<sup>13</sup>

Eine Abgrenzung von Konkurrenzprodukten durch exklusive Qualitätsmerkmale (Differenzierungsstrategie) hängt positiv mit dem Markterfolg zusammen. Je höher der Grad einer Differenzierungsstrategie im Unternehmen ausgeprägt ist, desto zufriedener und loyaler sind die Kunden mit dem Unternehmen. Ausgenommen von diesem Zusammenhang ist das Verfolgen einer Differenzierungsstrategie nicht erfolgswirksam.

<sup>13</sup> Die Interkorrelationen zwischen einer Differenzierungsstrategie und dem Innovationsgrad, dem radikalen sowie dem inkrementellen Innovationserfolg können nicht berechnet werden.

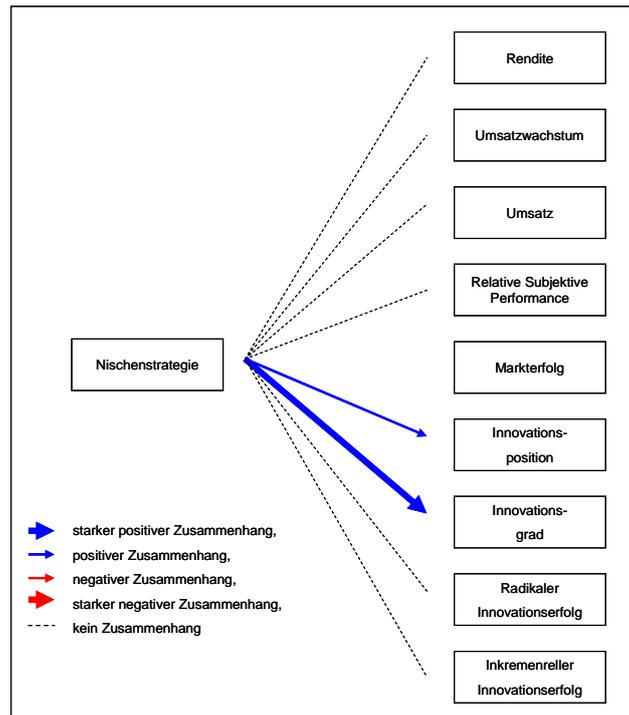


Abbildung 20: Zusammenhänge zwischen einer Nischenstrategie und Erfolg<sup>14</sup>

Eine Nischenstrategie hängt lediglich mit dem **Innovationserfolg** (Innovationsposition, Innovationsgrad) zusammen. Eine **Nischenstrategie** (Konzentration auf spezifische Produktschwerpunkte) geht einher mit einer verbesserten **Innovationsposition** im Vergleich zu Wettbewerbern und einem **höheren Grad innovativer Durchbrüche**. Der durch die Mittelwertanalyse entstandene Verdacht eines Zusammenhangs mit objektiver Performance (Umsatzwachstum) bestätigt sich hingegen nicht.

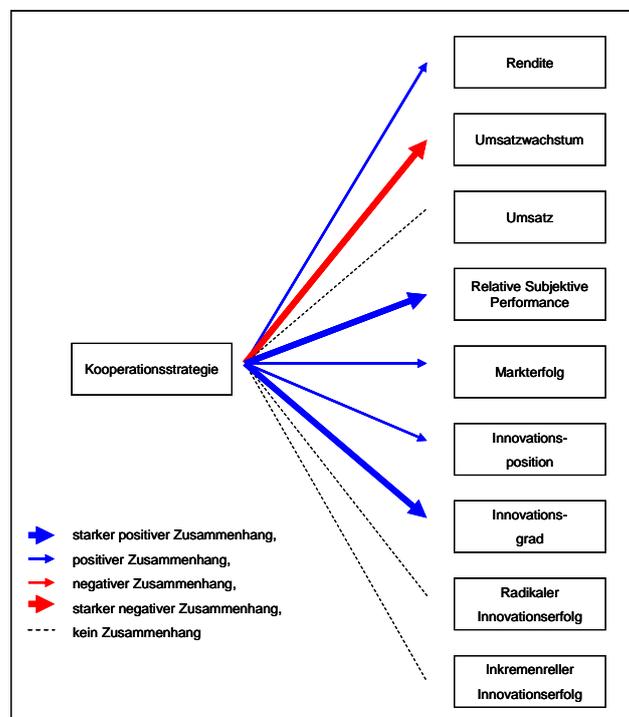


Abbildung 21: Zusammenhänge zwischen einer Kooperationsstrategie und Erfolg

<sup>14</sup> Die Interkorrelation zwischen einer Nischenstrategie und dem Markterfolg kann nicht berechnet werden.

Eine **Kooperationsstrategie** (das strategische Verfolgen von Kooperationsaktivitäten) hat einen **positiven Zusammenhang mit subjektiver Performance** (relative subjektive Performance, Markterfolg) und **Innovationserfolg (Innovationsposition, Innovationsgrad)**. Das zeigte bereits die Mittelwertanalyse. Hinsichtlich objektiver Performance zeichnet sich ein uneinheitliches Bild ab. **Eine Kooperationsstrategie hängt positiv mit der Rendite zusammen**. Je höher der Grad einer entsprechenden Strategieausrichtung, desto höher ist auch die Rendite. **Ein stark negativer Zusammenhang besteht hingegen zu der Erfolgsgröße Umsatzwachstum**. Mit steigender Ausprägung einer Kooperationsstrategie sinkt das Umsatzwachstum.

Beziehungweise umgekehrt: je höher das Umsatzwachstum ist, desto niedriger ist die Ausrichtung auf eine Kooperationsstrategie. Mit steigendem Umsatzwachstum sinkt die Notwendigkeit von Kooperationsaktivitäten. Irrelevant ist eine Kooperationsstrategie für den Umsatz, den radikalen und den inkrementellen Innovationserfolg. Hier bestehen keine Zusammenhänge.

#### 4.4 Bedeutung der Strategien für Innovationserfolg

Nachdem die Zusammenhänge zwischen den unterschiedlichen Strategietypen und Erfolg dargestellt wurden, soll nun anschließend noch gezeigt werden, inwiefern eine **Kausalbeziehung zwischen Strategie und Erfolg** besteht: Inwieweit können mit Hilfe einer spezifischen Strategie bestimmte Erfolgsgrößen erklärt werden?<sup>15</sup> Der Fokus liegt hierbei auf den vier Aspekten des Innovationserfolgs: Innovationsposition, Innovationsgrad, radikaler und inkrementeller Innovationserfolg.

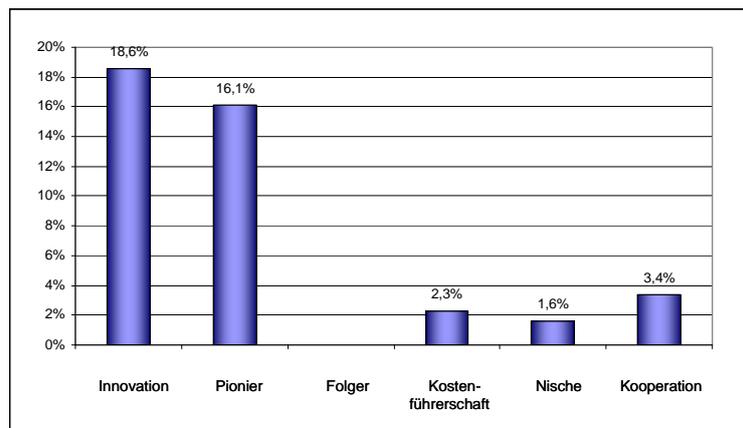


Abbildung 22: Erfolgswirksamkeit spezifischer Strategien für die Innovationsposition<sup>16</sup>

Zum Erzielen einer **guten Innovationsposition stellen die Innovations- und die Pionierstrategie äußerst bedeutsame Faktoren dar**. Dass jeweils ein starker positiver Zusammenhang zur Innovationsposition besteht, zeigte bereits die Zusammenhanganalyse in Kapitel 4.2. Durch die beiden Strategietypen lassen sich 18,6 bzw. 16,1 Prozent der Innovationsposition erklären. Zwar gibt es also noch andere Faktoren, die sich für die spezifische Innovationsposition eines Unternehmens verantwortlich zeichnen, gleichzeitig ist aber zu einem großen Teil die Innovationsposition bereits durch eine der beiden Strategien zu erklären. Die übrigen Strategietypen sind dagegen kaum von Bedeutung.

<sup>15</sup> Die Differenzierungsstrategie kann nicht berücksichtigt werden. Entsprechende Daten erfüllen nicht alle notwendigen Voraussetzungen für das statistische Prüfverfahren.

<sup>16</sup> Die Folgerstrategie kann die Innovationsposition nicht signifikant erklären.

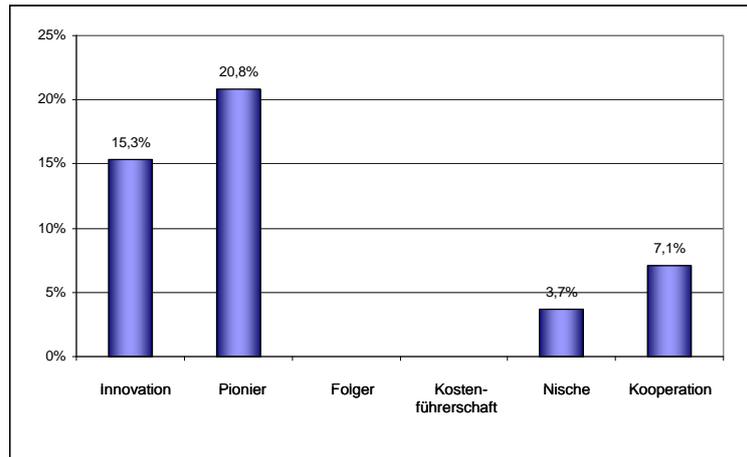


Abbildung 23: Erfolgswirksamkeit spezifischer Strategien für den Innovationsgrad<sup>17</sup>

Auch zum Erreichen großer **innovativer Durchbrüche eignen sich insbesondere eine Innovations- und eine Pionierstrategie**. Entsprechende Strategietypen können knapp ein Fünftel des Innovationsgrads erklären helfen und sind deshalb für diese Erfolgsgröße ganz besonders relevant. Alle übrigen Strategien sind hingegen weniger bzw. gar nicht von Bedeutung. Das deutete bereits die Zusammenhangsanalyse im letzten Kapitel an.

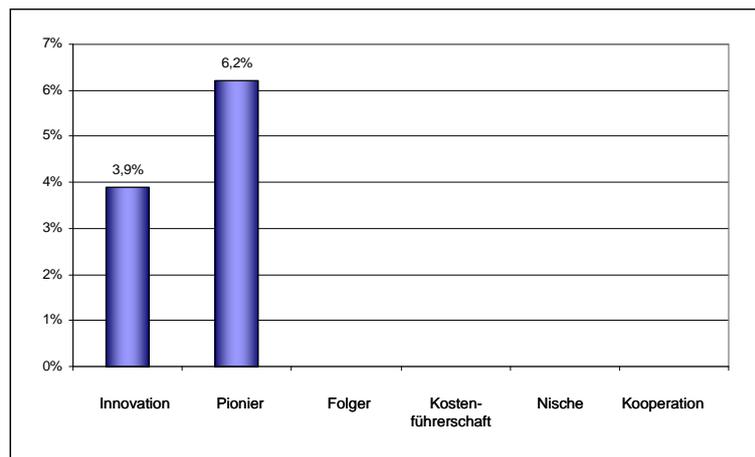


Abbildung 24: Erfolgswirksamkeit spezifischer Strategien für den radikalen Innovationserfolg<sup>18</sup>

Schließlich sind Innovations- und Pionierstrategie auch zum Erreichen von radikalem Innovationserfolg von Bedeutung. **Allerdings spielen die beiden Strategietypen für diesen Erfolgsaspekt weit weniger eine Rolle** als noch für die Innovationsposition oder den Innovationsgrad. Für radikalen Innovationserfolg gibt es demnach andere Ursachen. **Um einen inkrementellen Innovationserfolg zu erzielen, ist tatsächlich kein einziger der betrachteten Strategietypen relevant**. Das zeigte bereits die Zusammenhangsanalyse im Kapitel 4.2.<sup>19</sup>

<sup>17</sup> Die Folgerstrategie kann den Innovationsgrad nicht signifikant erklären. Außerdem sind keine gültigen Fälle für den Innovationsgrad bei Berücksichtigung der Kostenführerschaftsstrategie vorhanden. Eine statistische Analyse ist deshalb nicht möglich.

<sup>18</sup> Die Folger-, Kooperations- und Nischenstrategie können den radikalen Innovationserfolg nicht signifikant erklären. Außerdem existieren keine gültigen Fälle für den radikalen Innovationserfolg bei Berücksichtigung der Kostenführerschaftsstrategie. Eine statistische Analyse ist in diesem Fall nicht möglich.

<sup>19</sup> Im Fall der Innovations-, Pionier-, Folger-, Nischen- und Kooperationsstrategie ergibt sich kein signifikanter Einfluss auf den inkrementellen Innovationserfolg. Bei Berücksichtigung einer Kostenführerschaftsstrategie hingegen existieren keine gültigen Fälle für den inkrementellen Innovationserfolg. Eine statistische Analyse ist deshalb nicht möglich.

#### 4.5 Innovationsstrategie und Innovationserfolg

Neben einer Pionierstrategie stellt **insbesondere die gezielte Innovationsstrategie einen entscheidenden Aspekt für den Innovationserfolg** dar. Im folgenden Kapitel wird der Einfluss erläutert, den die Unternehmensgröße und die Umsatzhöhe auf die Kausalbeziehung von Innovationsstrategie und Innovationserfolg ausüben. Zu klären ist die Frage, ob die hohe Erklärungskraft der Innovationsstrategie nur auf Unternehmen bestimmter Größe und Umsatzhöhe zutrifft.

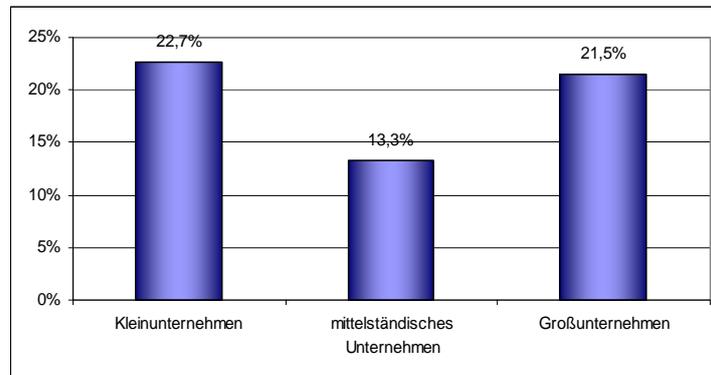


Abbildung 25: Erfolgswirksamkeit der Innovationsstrategie für die Innovationsposition in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße

Eine **Innovationsstrategie ist vor allem bei Klein- (bis 50 Mitarbeiter) und Großunternehmen (über 250 Mitarbeiter) für die Innovationsposition von Bedeutung**. Die Erklärungskraft einer Innovationsstrategie ist bei mittleren Unternehmen (bis 250 Mitarbeiter) deutlich geringer.

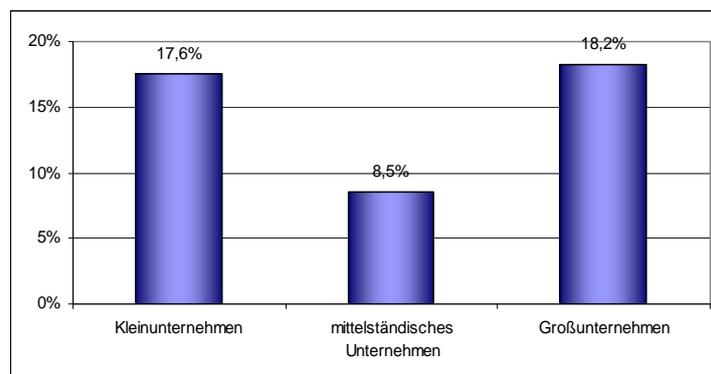


Abbildung 26: Erfolgswirksamkeit der Innovationsstrategie für den Innovationsgrad in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße

Und auch hinsichtlich des **Innovationsgrads ist die Innovationsstrategie vor allem für Klein- und Großunternehmen relevant**. In beiden Fällen kann knapp ein Fünftel des Innovationsgrads durch eine Innovationsstrategie erklärt werden.

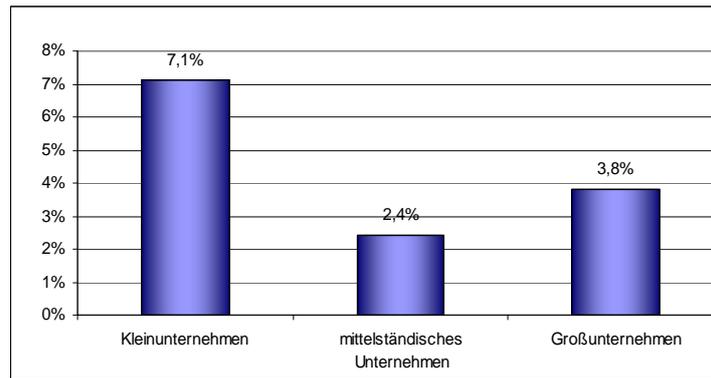


Abbildung 27: Erfolgswirksamkeit der Innovationsstrategie für den radikalen Innovationserfolg in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße

Dass eine Innovationsstrategie für radikalen Innovationserfolg kaum und für inkrementellen Innovationserfolg überhaupt keine Rolle spielt, wurde bereits im letzten Kapitel gezeigt. Mit Hilfe von Abbildung 27 wird außerdem deutlich, **dass eine Innovationsstrategie insbesondere nur bei Kleinunternehmen für das Erreichen radikalen Innovationserfolgs relevant ist.**<sup>20</sup>

Differenziert nach unternehmensspezifischer Umsatzhöhe ergibt sich für die verschiedenen Aspekte von Innovationserfolg Folgendes.

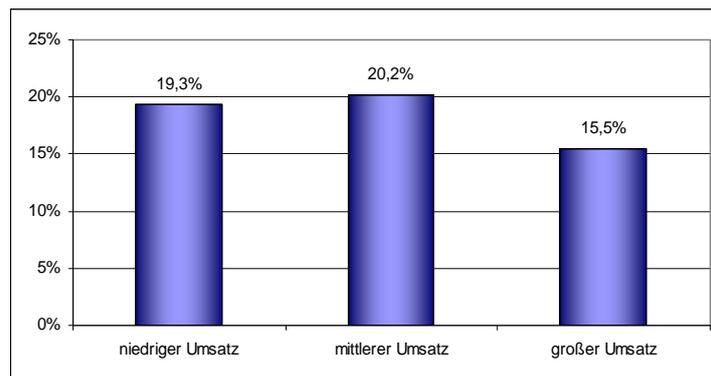
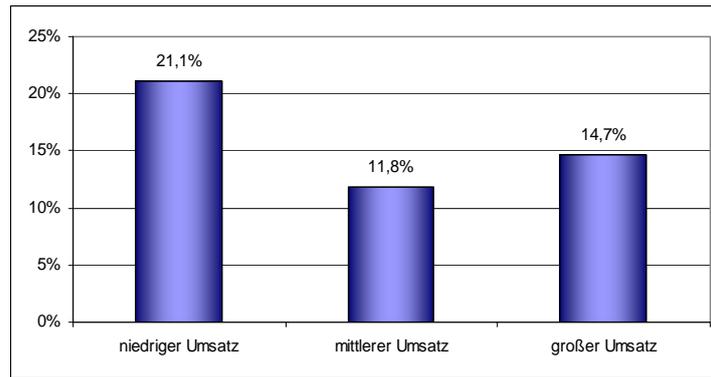


Abbildung 28: Erfolgswirksamkeit der Innovationsstrategie für die Innovationsposition in Abhängigkeit von der Umsatzhöhe

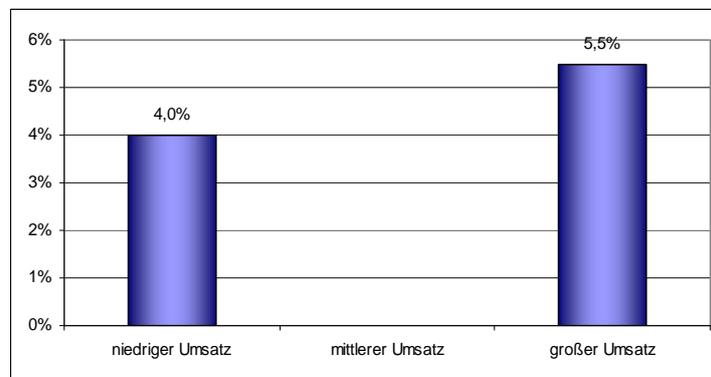
Die **Innovationsposition** ist insbesondere bei Unternehmen mit **geringem (bis 10 Millionen Euro) bzw. mittlerem Umsatz (bis 50 Millionen Euro) von einer Innovationsstrategie abhängig.** Jeweils 20 Prozent der Innovationsposition können durch die Innovationsstrategie erklärt werden.

<sup>20</sup> Hinsichtlich des inkrementellen Innovationserfolgs hat eine Innovationsstrategie weder für Kleinunternehmen noch für mittelständische oder Großunternehmen einen signifikanten Einfluss.



**Abbildung 29:** Erfolgswirksamkeit der Innovationsstrategie für den Innovationsgrad in Abhängigkeit von der Umsatzhöhe

Wichtig ist zu bemerken, **dass hinsichtlich des Innovationsgrads eine Innovationsstrategie vor allem für Unternehmen mit niedrigem Umsatz von Bedeutung ist.**



**Abbildung 30:** Erfolgswirksamkeit der Innovationsstrategie für den radikalen Innovationserfolg in Abhängigkeit von der Umsatzhöhe<sup>21</sup>

Eine Relevanz der **Innovationsstrategie für den radikalen Innovationserfolg besteht nur bei wenig und sehr umsatzstarken Unternehmen.** Allerdings ist das Niveau der Erklärungskraft insgesamt sehr niedrig. Für radikalen Innovationserfolg sind andere Ursachen ausschlaggebend.<sup>22</sup>

#### 4.6 Innovationsgrad als vermittelnde Einflussgröße

Die Analyse des Zusammenhangs von Unternehmens- und Innovationserfolg hat gezeigt, dass zwischen dem Innovationsgrad und zwei weiteren Aspekten des Innovationserfolgs (Innovationsposition, radikaler Innovationsgrad) starke Zusammenhänge bestehen. Denkbar ist, dass sich durch eine Innovationsstrategie der Grad innovativer Durchbrüche erhöht, was schließlich zu einer guten Innovationsposition bzw. zu radikalem Innovationserfolg führt. Deshalb wird untersucht, inwiefern der Innovationsgrad eine vermittelnde Rolle hinsichtlich der Erfolgswirksamkeit einer Innovationsstrategie spielt. Werden die Zusammenhänge zwischen einer Innovationsstrategie und der Innovationsposition bzw. dem radikalen Innovationserfolg erst über den Innovationsgrad ermöglicht?

<sup>21</sup> Bei Unternehmen mit mittlerem Umsatz kann die Innovationsstrategie den Radikalen Innovationserfolg nicht signifikant prognostizieren.

<sup>22</sup> Ebenso wie im Fall der Unternehmensgröße hat die Innovationsstrategie auch in Abhängigkeit von der Umsatzhöhe keinen signifikanten Einfluss auf den Inkrementellen Innovationserfolg.

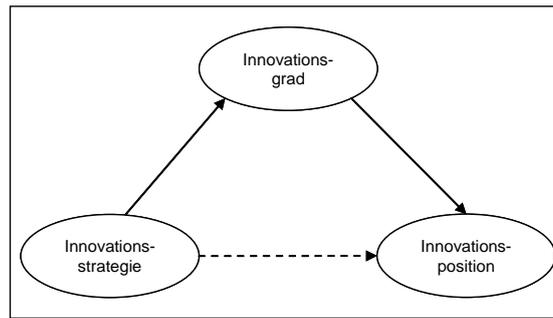


Abbildung 31: Partielle Vermittlung des Zusammenhangs zwischen einer Innovationsstrategie und der Innovationsposition durch den Innovationsgrad

Tatsächlich kann der Innovationsgrad teilweise (partiell) die hohe Abhängigkeit der Innovationsposition von einer Innovationsstrategie erklären. Dass eine strategische Ausrichtung auf Innovation die relative Innovationsposition des eigenen Unternehmens gegenüber Wettbewerbern verbessert, hängt also auch damit zusammen, dass eine Innovationsstrategie den Innovationsgrad erhöht, der wiederum die Innovationsposition verbessert.

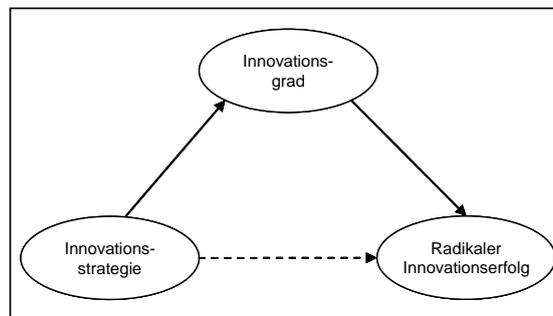


Abbildung 32: Partielle Vermittlung des Zusammenhangs zwischen einer Innovationsstrategie und radikalem Innovationserfolg durch den Innovationsgrad

Auch der Zusammenhang zwischen einer Innovationsstrategie und dem radikalen Innovationserfolg kann teilweise (partiell) über den Innovationsgrad erklärt werden. **Die Innovationsstrategie bewirkt den radikalen Innovationserfolg also nicht ausschließlich direkt, sondern auch indirekt vermittelt über den Innovationsgrad.**

## 5. Planungsstil und Innovationserfolg

Strategiebildung ist immer ein Planungsprozess. Strategien können Ergebnis bewusster Planung und Kalkulation sein (*deliberate Planung*) oder aber sie können Ergebnis von Intuition und einfachem Ausprobieren sein (*emergente Planung*). Je nachdem für welchen Planungsprozess sich entschieden wird, gibt es unterschiedliche Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg.

### 5.1 Zusammenhang von Planungsstil und Erfolg

Wie im vorherigen Kapitel wird auch die Erfolgswirksamkeit der Planungsstile mittels Mittelwert-, Zusammenhangs- und Regressionsanalyse statistisch ermittelt.

#### Mittelwertanalyse

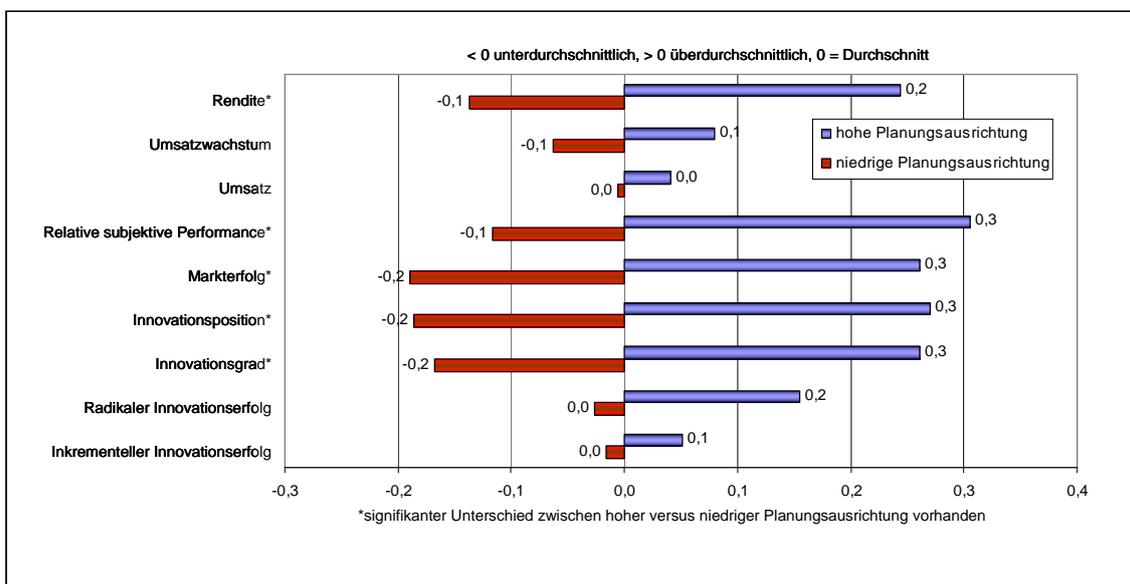


Abbildung 33: Durchschnittliche Ausprägung der Erfolgsgrößen bei hohem versus niedrigem deliberaten Planungsstil

Eine bewusste Planung wirkt sich sowohl auf objektive (Rendite) bzw. subjektive Performance (relative subjektive Performance, Markterfolg) als auch auf den Innovationserfolg (Innovationsposition, Innovationsgrad) positiv aus. Je nachdem ob der deliberate Planungsstil stark oder schwach ausgeprägt ist, sind die Werte für die fünf Erfolgsgrößen über- oder aber unterdurchschnittlich.

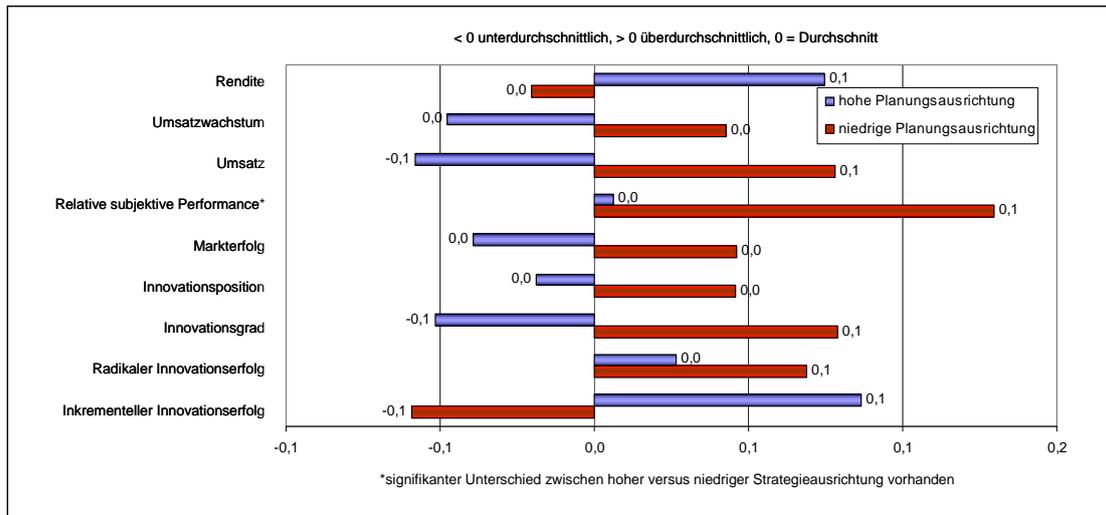


Abbildung 34: Durchschnittliche Ausprägung der Erfolgsgrößen bei hohem versus niedrigem emergenten Planungsstil

Verlässt sich ein Unternehmen jedoch auf sein Bauchgefühl, statt Marktchancen und -risiken gründlich zu prüfen, ergibt sich das gegenteilige Bild. Hinsichtlich der meisten Erfolgsgrößen spielt es zwar kaum eine Rolle, ob die Planung dem Zufall überlassen wird oder nicht – es existiert kein signifikanter Unterschied –, für die relative subjektive Performance werden überdurchschnittliche Werte jedoch gerade dann erreicht, wenn eine emergente Planungsausrichtung nur gering ausgeprägt ist, während die Methodik des Trial & Error nur (unter)durchschnittliche Werte bei dieser Erfolgsgröße hervorbringt. Lediglich der inkrementelle Innovationserfolg (und die Rendite) scheinen von einer emergenten Planungsausrichtung zu profitieren. Flexibles und informelles Innovationsmanagement nützt also vor allem Firmen, wenn diese kleine, inkrementelle Produktinnovationen entwickeln. Der Unterschied zwischen einer entsprechend hohen emergenten Planungsausrichtung und einer niedrigen ist jedoch nicht signifikant.

### Ausgewählte Erfolgsfaktoren im Überblick

Die vollkommene **Verschiedenheit beider Planungstypen** zeigt auch noch einmal der folgende Vergleich ausgewählter Erfolgsgrößen (Rendite, relative subjektive Performance, Innovationsposition).

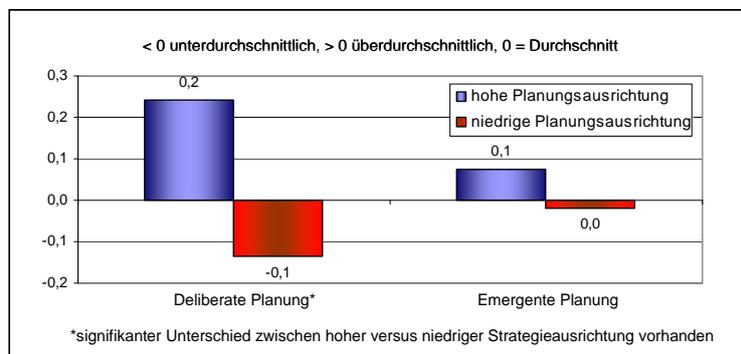


Abbildung 35: Durchschnittliche Ausprägung der Rendite bei hohem versus niedrigem Planungsstil

Eine überdurchschnittliche Rendite ist vor allem durch einen deliberaten Planungsstil zu erreichen. Emergente Planung macht kaum einen Erfolgsunterschied.

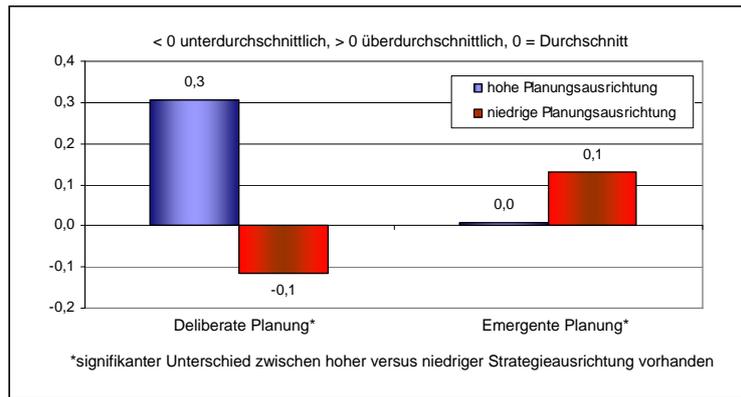


Abbildung 36: Durchschnittliche Ausprägung der relativen subjektiven Performance bei hohem versus niedrigem Planungsstil

Eine zu den Wettbewerbern relativ bessere Performance erzielt ein Unternehmen durch einen ausgeprägten deliberaten und einen möglichst geringen emergenten Planungsstil.

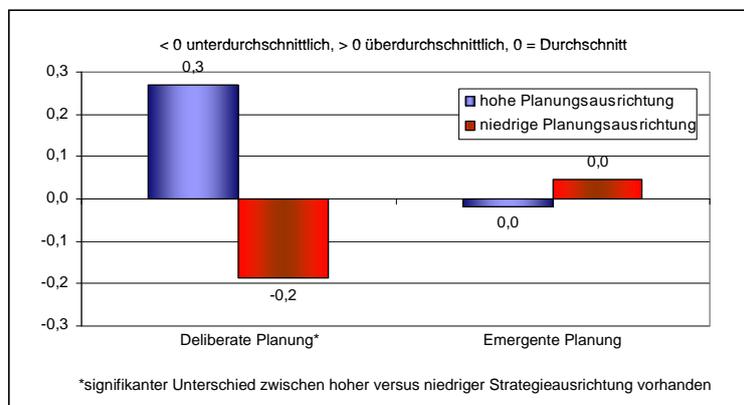


Abbildung 37: Durchschnittliche Ausprägung der Innovationsposition bei hohem versus niedrigem Planungsstil

Deliberate Planung geht einher mit einer überdurchschnittlichen Innovationsposition. Emergente Planung hingegen ist irrelevant. Wie stellen sich die Zusammenhänge zwischen Planungsstil und Erfolg dar? Welche sind tatsächlich vorhanden?

Zusammenhangsanalyse

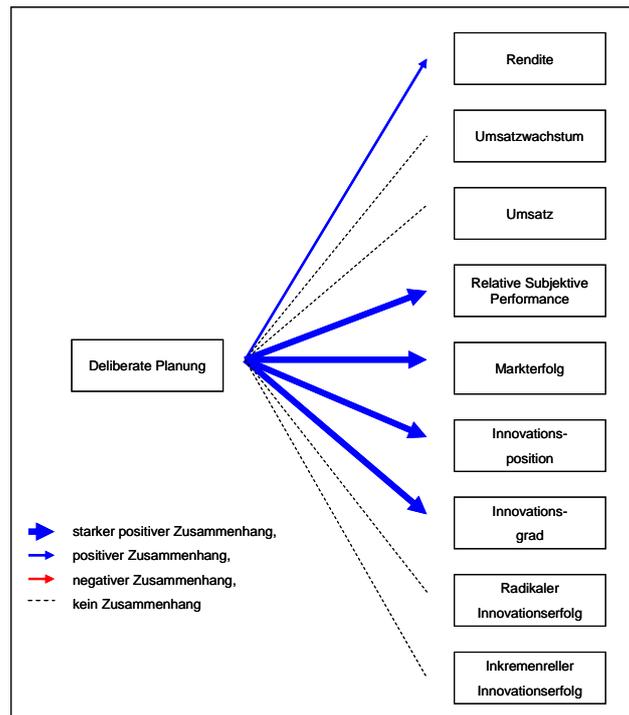


Abbildung 38: Zusammenhänge zwischen deliberatem Planungsstil und Erfolg

Die Mittelwertanalyse hat bereits angedeutet, dass es offensichtlich Zusammenhänge zwischen **deliberater Planung** und den drei Erfolgsdimensionen subjektive bzw. objektive Performance und Innovationserfolg gibt. Die Zusammenhangsanalyse bestätigt eine jeweils **positive Beziehung** zu **Rendite, relativer subjektiver Performance, Markterfolg, Innovationsposition und Innovationsgrad**. Je höher der Grad deliberater Planung ausgeprägt ist, desto höher ist auch der entsprechende Erfolg. Kein Zusammenhang besteht hingegen zu Umsatzwachstum, Umsatz sowie radikalem und inkrementellem Innovationserfolg. Für diese vier Erfolgsgrößen ist es irrelevant, ob eine bewusste Planung und Kalkulation im Unternehmen vorherrscht.



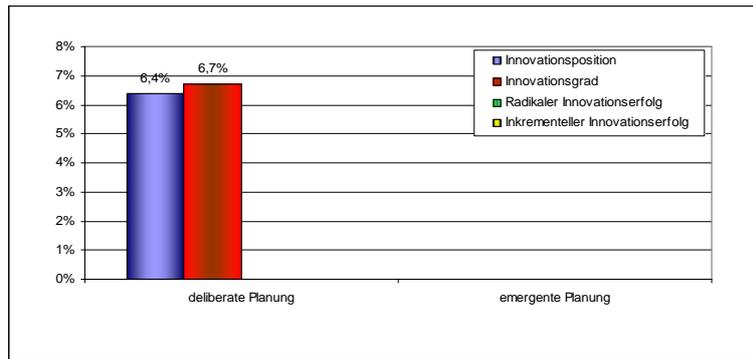


Abbildung 40: Erfolgswirksamkeit deliberater versus emergenter Planung für die Innovationsposition, den Innovationsgrad, den radikalen und den inkrementellen Innovationserfolg<sup>23</sup>

Deliberate Planung hat eine wenn auch nur geringe Bedeutung für die Innovationsposition und den Innovationsgrad. Gut 6 Prozent der entsprechenden Erfolgsgröße können durch einen deliberaten Planungsstil erklärt werden. Für den radikalen bzw. inkrementellen Innovationserfolg ist eine bewusste Planung und Kalkulation irrelevant. Bauchgefühl und Intuition (emergente Planung) spielen für den Innovationserfolg insgesamt keine Rolle. **Die Abhängigkeit des Innovationserfolgs von Planung ist somit äußerst gering.** Doch inwieweit beeinflusst die Unternehmensgröße oder die Umsatzhöhe die Prognosekraft deliberater und emergenter Planung?

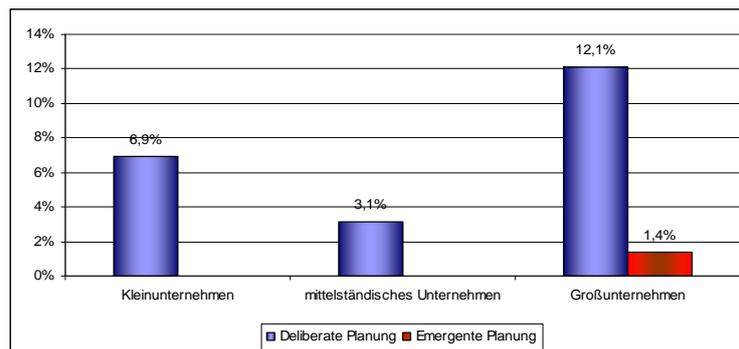


Abbildung 41: Erfolgswirksamkeit deliberater versus emergenter Planung für die Innovationsposition in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße<sup>24</sup>

Das Ausmaß der **Abhängigkeit der Innovationsposition von Planung** wird eindeutig **von der Unternehmensgröße** bestimmt. Insbesondere für Großunternehmen (über 250 Mitarbeiter) sind beide Planungsstile von Bedeutung. Gut 12 Prozent der Innovationsposition können durch einen deliberaten Planungsstil erklärt werden. Es besteht ein positiver Zusammenhang, das heißt je bewusster das Unternehmen plant, desto besser ist dessen Innovationsposition. Knapp 2 Prozent der Innovationsposition können zudem durch eine emergente Planung erklärt werden. Hier ist die Beziehung jedoch negativ: Die Innovationsposition steigt mit abnehmender Bedeutung von Intuition im Planungsprozess.

<sup>23</sup> Der deliberate Planungsstil kann den radikalen und inkrementellen Innovationserfolg nicht signifikant erklären. Der emergente Planungsstil kann den Innovationserfolg insgesamt nicht signifikant erklären.

<sup>24</sup> Bei Klein- und mittelständischen Unternehmen kann emergente Planung die Innovationsposition nicht signifikant erklären.

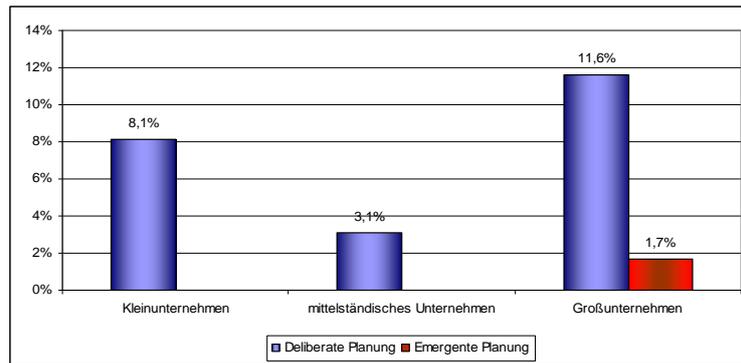


Abbildung 42: Erfolgswirksamkeit deliberater versus emergenter Planung für den Innovationsgrad in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße<sup>25</sup>

Auch zum Erreichen innovativer Durchbrüche ist die Unternehmensgröße entscheidend. Planung ist wie bereits bei der Innovationsposition auch zum Erreichen eines hohen Innovationsgrads vor allem für die Großunternehmen von Bedeutung. **Das Ausmaß innovativer Durchbrüche ist um so höher, je gründlicher und sorgfältiger der Planungsprozess ausgestaltet ist, und um so niedriger, je zufälliger die Planung stattfindet.**

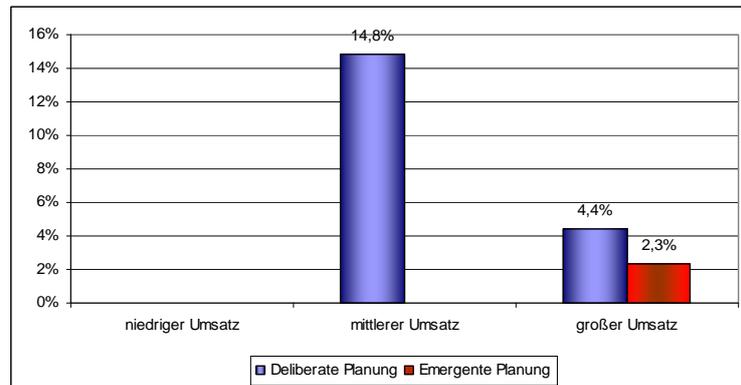


Abbildung 43: Erfolgswirksamkeit deliberater versus emergenter Planung für die Innovationsposition in Abhängigkeit von der Umsatzhöhe<sup>26</sup>

**Deliberate Planung** ist vor allem für **Unternehmen mit mittlerem Umsatz (bis 50 Millionen Euro) zum Erreichen einer guten Innovationsposition von Bedeutung.** Emergente Planung ist nur bei Unternehmen über 50 Millionen Euro Jahresumsatz entscheidend. Zwischen emergenter Planung und dem Erreichen einer guten Innovationsposition besteht jedoch ein negativer Zusammenhang. **Firmen mit großem Jahresumsatz müssen also darauf achten, Trial & Error im Planungsprozess möglichst gering zu halten.**

<sup>25</sup> Bei klein- und mittelständischen Unternehmen kann emergente Planung den Innovationsgrad nicht signifikant erklären.

<sup>26</sup> Bei Unternehmen mit geringem Umsatz kann deliberate Planung die Innovationsposition nicht signifikant erklären. Bei Unternehmen mit geringem bzw. mittlerem Umsatz kann emergente Planung die Innovationsposition nicht signifikant erklären.

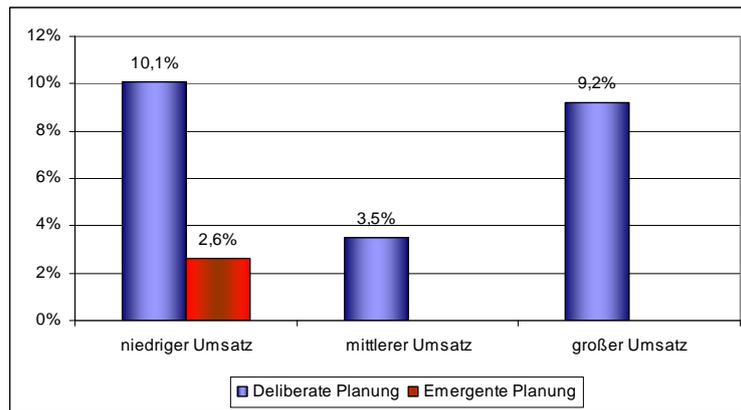


Abbildung 44: Erfolgswirksamkeit deliberater versus emergenter Planung für den Innovationsgrad in Abhängigkeit von der Umsatzhöhe<sup>27</sup>

Der Innovationsgrad ist nur für Unternehmen mit geringem Umsatz (bis 10 Millionen Euro) sowohl von deliberater wie auch emergenter Planung abhängig. Der Innovationsgrad erhöht sich mit steigendem Grad bewusster Planung und Kalkulation. Mit zunehmender Intuition und Bauchgefühl sinkt er stattdessen. Bei Unternehmen mit mittlerem und großem Jahresumsatz ist allein die deliberater Planung eine entscheidende Größe für die Prognose des Innovationsgrads.<sup>28</sup>

### 5.3 Deliberate Planung als vermittelnde Einflussgröße

Die Erfolgswirksamkeit einer Innovationsstrategie ist teilweise auf eine bewusste Planung zurückzuführen.

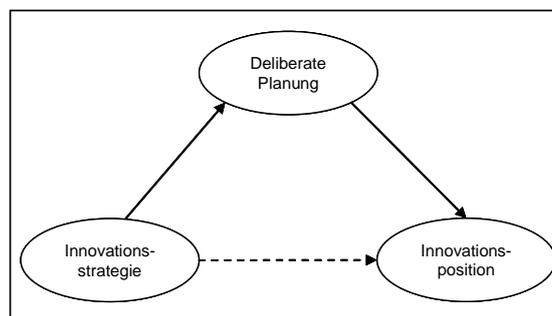
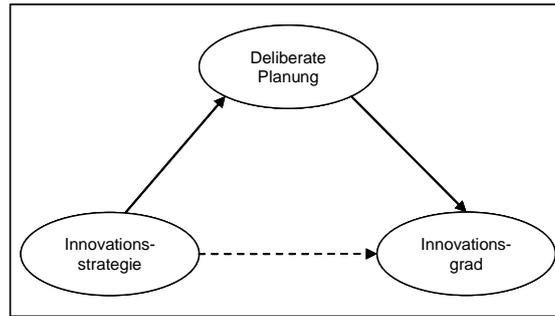


Abbildung 45: Partielle Vermittlung des Zusammenhangs zwischen einer Innovationsstrategie und der Innovationsposition durch deliberater Planung

Zwar verbessert sich durch die Anwendung einer Innovationsstrategie die Innovationsposition auch direkt unmittelbar, teilweise (partiell) ist dieser Effekt aber auch auf einen deliberaten Planungsstil zurückzuführen, der ebenfalls die Innovationsposition steigert. Eine strategische Ausrichtung auf Innovation bewirkt in diesem Fall eine vermehrt bewusste Planung und Kalkulation, die sich wiederum positiv auf die Innovationsposition auswirkt.

<sup>27</sup> Bei Unternehmen mit mittlerem bzw. hohem Umsatz kann emergente Planung den Innovationsgrad nicht signifikant erklären.

<sup>28</sup> Auch bei einer Aufteilung der Unternehmen nach Größe und Umsatzhöhe können weder deliberater noch emergente Planung den radikalen bzw. inkrementellen Innovationserfolg signifikant erklären. Der Planungsstil ist für beide Erfolgsgrößen nicht relevant.



**Abbildung 46: Partielle Vermittlung des Zusammenhangs zwischen einer Innovationsstrategie und dem Innovationsgrad durch deliberate Planung**

Um eine Innovationsstrategie erfolgswirksam (Verbesserung des Innovationsgrads) umzusetzen, dient neben den strategischen Innovationsaktivitäten selbst auch eine bewusste Planung und Kalkulation. Denn der positive Effekt strategischer Innovationsüberlegungen wird teilweise (partiell) erst über einen deliberaten Planungsstil bewirkt.

## 6. Innovations- bzw. Kooperationsorientierung unInnovationserfolg

Innovationen umfassen meist sehr komplexe Prozesse der Weiterentwicklung und Veränderung. Um sie erfolgreich etablieren zu können, ist eine entsprechende *Innovationsorientierung* (Förderung von Kreativität und Innovativität, ständige Suche nach neuen Produktideen, schnelle Umsetzung von Innovationen) hilfreich. Und auch Kooperationen helfen Unternehmen, innovationsstark zu werden bzw. zu bleiben. Für Innovativität nötige Ressourcen werden auch von Partnern in der Supply Chain geliefert. Neben einer entsprechenden Innovationsorientierung unterstützt also auch eine *Kooperationsorientierung* (Einbettung in ein Kooperationsnetzwerk, intensive Pflege von bestehenden Kooperationsbeziehungen, ständige Suche nach neuen Kooperationspartnern) den Innovations- und Unternehmenserfolg.

### 6.1 Wichtigkeit von Innovation und Kooperation

Die Bedeutung, die die befragten Unternehmen der Innovation und der Kooperation beimessen, wird anhand der durchschnittlichen Angabe einer Innovationsorientierung bzw. Kooperationsorientierung dargestellt.

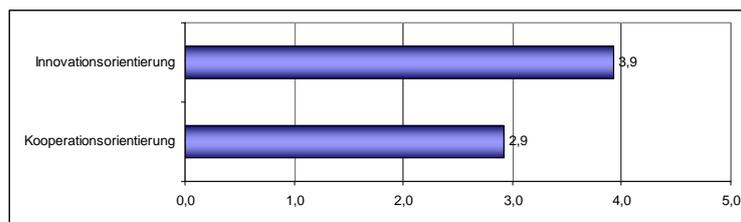


Abbildung 47: Durchschnittliche Bedeutung von Innovation und Kooperation (1 = gar nicht, 5 = voll zutreffend)

**Während eine Innovationsorientierung relativ häufig von den Unternehmen angegeben wird, ist eine entsprechende Kooperationsorientierung weit weniger im Durchschnitt vorhanden.** Gibt es hinsichtlich dieser Feststellung Unterschiede je nach Unternehmensgröße und Umsatzhöhe?

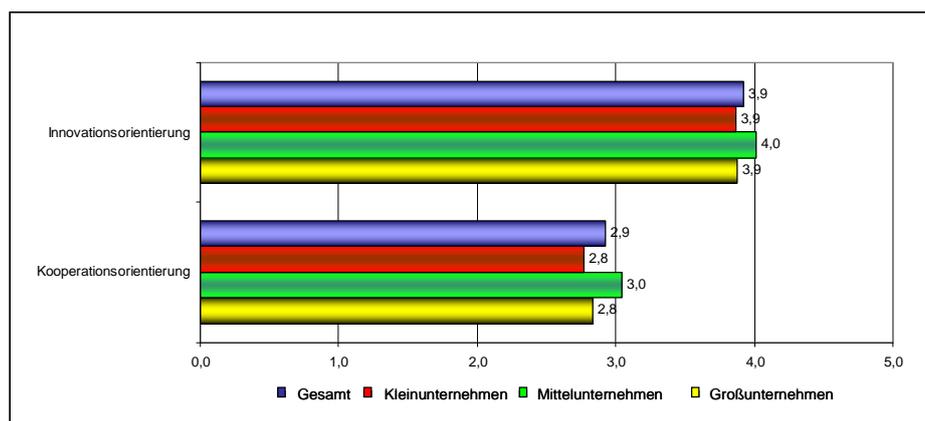


Abbildung 48: Durchschnittliche Bedeutung von Innovation und Kooperation getrennt nach Größe des Unternehmens (1 = gar nicht, 5 = voll zutreffend)

Nahezu unabhängig von der Größe ist **Innovation (Innovationsorientierung) für alle befragten Unternehmen gleichermaßen relevant**. Hinsichtlich einer **Kooperationsorientierung stellt sich das Bild etwas differenzierter dar**. Während mittlere Unternehmen überdurchschnittlich häufig eine entsprechende Orientierung aufweisen, sind Klein- und Großunternehmen unterdurchschnittlich an Kooperationen orientiert. Prinzipiell entspricht das auch der durchschnittlichen Anwendung einer Ko-

operationsstrategie: Unternehmen bis 50 Mitarbeiter bzw. über 250 Mitarbeiter verfolgen relativ selten planvolle Kooperationsaktivitäten. Unternehmen bis 250 Mitarbeiter hingegen wenden eine Kooperationsstrategie relativ häufig an (vgl. Kapitel 4.1).

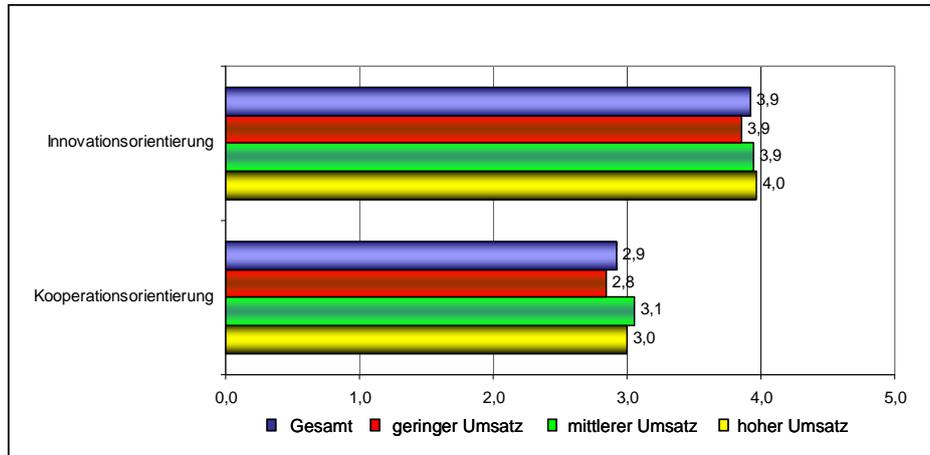


Abbildung 49: Durchschnittliche Bedeutung von Innovation und Kooperation getrennt nach Umsatzhöhe des Unternehmens (1 = gar nicht, 5 = voll zutreffend)

Differenziert nach der Umsatzhöhe ergibt sich ein ähnliches Bild. **Während für die Innovationsorientierung die Umsatzhöhe kaum eine Rolle spielt, ist sie für die Kooperationsorientierung entscheidend:** Unternehmen mit einem Jahresumsatz bis zu 10 Millionen Euro weisen eine entsprechende Kooperationsorientierung unterdurchschnittlich häufig auf. Solche mit einem Jahresumsatz über 50 Millionen Euro und vor allem jene mit einem Jahresumsatz bis zu 50 Millionen Euro sind stattdessen überdurchschnittlich an Kooperationen orientiert. Dass kleine Unternehmen weniger kooperationsorientiert sind als größere Firmen, ist erstaunlich. Schließlich dienen Kooperationen vor allem auch der Akquise von Ressourcen. Und diese ist insbesondere für kleinere Unternehmen wichtig, die selbst nicht über das nötige Know-how und die materiellen Ressourcen verfügen.

## 6.2 Zusammenhang von Innovations- bzw. Kooperationsorientierung und Erfolg

### Mittelwertanalyse

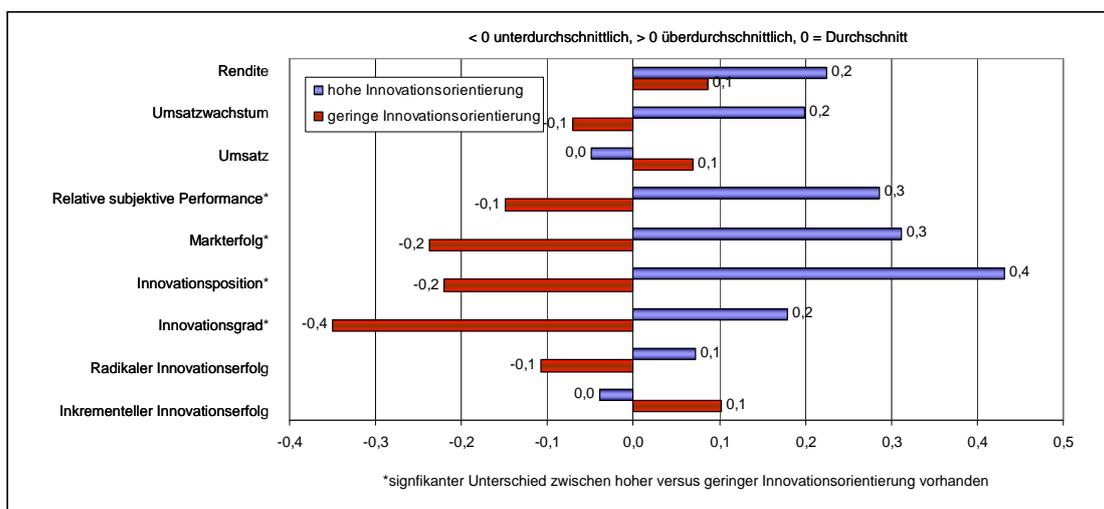
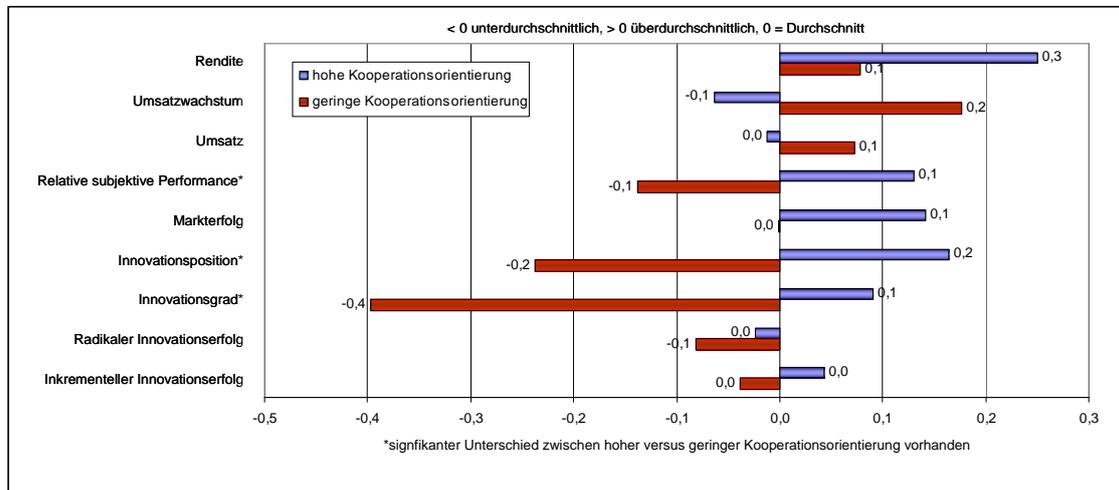


Abbildung 50: Durchschnittliche Ausprägung der Erfolgsgrößen bei hoher versus geringer Innovationsorientierung

Eine hohe **Innovationsorientierung** hat einen **positiven Effekt** auf die **subjektive Performance (relative subjektive Performance, Markterfolg)** und den **Innovationserfolg (Innovationsposition, Innovationsgrad)**. Für die objektive Performance (Rendite, Umsatzwachstum, Umsatz) und den radikalen bzw. inkrementellen Innovationserfolg macht es stattdessen keinen Unterschied, ob eine entsprechende Orientierung stark oder nur schwach ausgeprägt ist.



**Abbildung 51: Durchschnittliche Ausprägung der Erfolgsgrößen bei hoher versus geringer Kooperationsorientierung**

**Auch eine Kooperationsorientierung hat sowohl auf die subjektive Performance (relative subjektive Performance) als auch auf den Innovationserfolg (Innovationsposition, Innovationsgrad) Einfluss.** Bei einer entsprechend stark ausgeprägten Orientierung besitzen die drei Erfolgsgrößen überdurchschnittliche Werte, bei einer geringen Kooperationsorientierung hingegen unterdurchschnittliche Werte. Die übrigen Erfolgsgrößen sind von einer Kooperationsorientierung weitgehend unabhängig.

Zusammenhangsanalyse

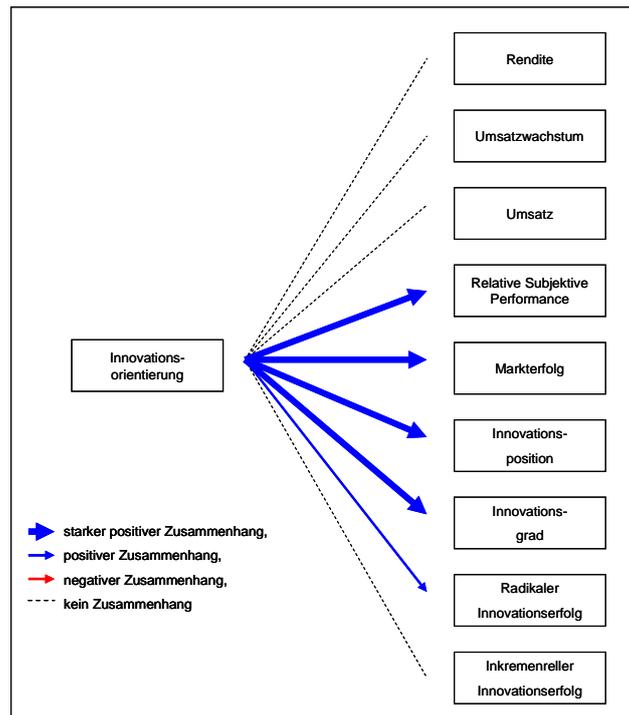


Abbildung 52: Zusammenhänge zwischen einer Innovationsorientierung und Erfolg

Wie die Mittelwertanalyse bereits vermuten ließ, **bestehen zwischen einer Innovationsorientierung und subjektiver Performance (relative subjektive Performance) sowie dem Innovationserfolg (Innovationsposition, Innovationsgrad) starke positive Zusammenhänge.** Außerdem ist ein positiver Zusammenhang zu radikalem Innovationserfolg festzustellen. Je ausgeprägter die Innovationsorientierung ist, desto höher ist auch der radikale Innovationserfolg. Die übrigen Erfolgsgrößen werden durch eine Innovationsorientierung nicht beeinflusst.

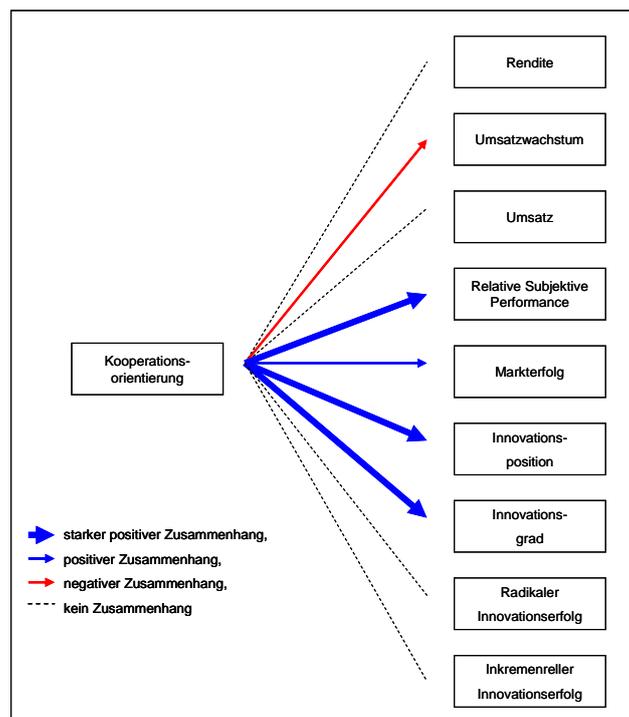


Abbildung 53: Zusammenhänge zwischen einer Kooperationsorientierung und Erfolg

**Eine Kooperationsorientierung hängt stark positiv mit der relativen subjektiven Performance, der Innovationsposition und dem Innovationsgrad zusammen.** Je höher diese Orientierung im Unternehmen ausfällt, desto höher bzw. besser werden Umsatz, Marktanteil, Rendite, die eigene Wettbewerbs- und Innovationsposition im Vergleich zu Wettbewerbern eingeschätzt und desto höher ist der Grad innovativer Durchbrüche. Darüber hinaus bestehen ein geringer positiver Zusammenhang zwischen einer Kooperationsorientierung und dem Markterfolg sowie ein geringer negativer Zusammenhang zwischen einer Kooperationsorientierung und dem Umsatzwachstum. Zu vermuten ist, dass das Unternehmen mit steigendem Umsatzwachstum weniger auf Kooperationen angewiesen ist. Eine entsprechende Orientierung sinkt somit.

### 6.3 Bedeutung der Innovationsorientierung für Innovationserfolg

Inwieweit hilft eine Innovationsorientierung den Innovationserfolg zu erklären bzw. zu prognostizieren?

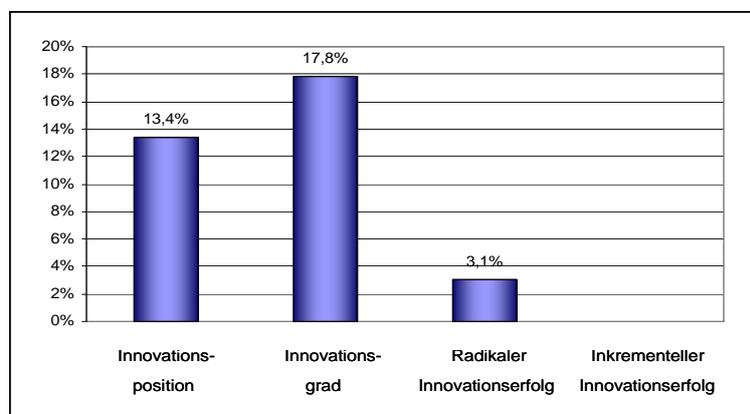


Abbildung 54: Erfolgswirksamkeit der Innovationsorientierung für den Innovationserfolg<sup>29</sup>

**Sowohl für die Innovationsposition als auch für den Innovationsgrad stellt die Innovationsorientierung einen bedeutsamen Faktor dar.** 13,4 Prozent der Innovationsposition bzw. 17,8 Prozent des Innovationsgrads lassen sich durch eine entsprechende Orientierung erklären. Die Abhängigkeiten sind in beiden Fällen sehr hoch. Die Zusammenhangsanalyse in Kapitel 6.1 zeigte bereits, dass es sich hierbei jeweils um positive Zusammenhänge handelt. Für radikalen Innovationserfolg ist eine Innovationsorientierung kaum relevant, für inkrementellen Innovationserfolg überhaupt nicht.

<sup>29</sup> Die Innovationsorientierung kann den inkrementellen Innovationserfolg nicht signifikant prognostizieren.

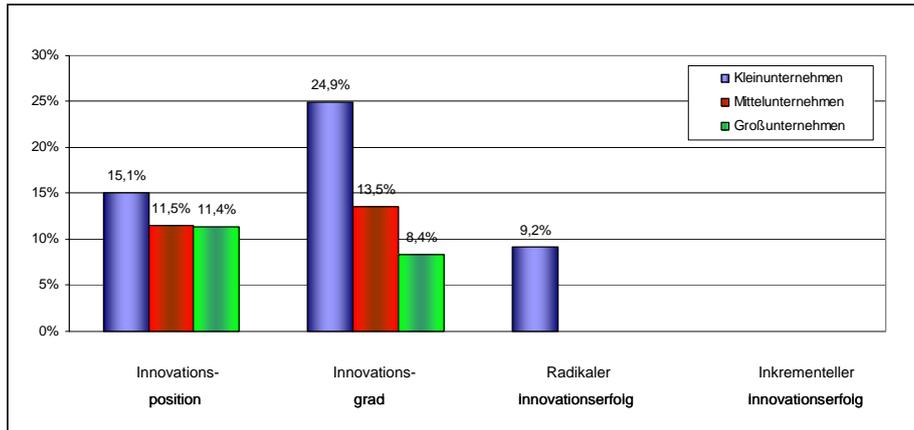


Abbildung 55: Erfolgswirksamkeit der Innovationsorientierung für den Innovationserfolg in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße<sup>30</sup>

Differenziert nach der Unternehmensgröße zeigt sich, dass insbesondere für Kleinunternehmen (bis 50 Mitarbeiter) eine Innovationsorientierung für den Innovationserfolg relevant ist. Die Innovationsposition, der Innovationsgrad und der radikale Innovationserfolg lassen sich jeweils zu erheblichen Teilen (9,2 bis 24,9 Prozent) durch eine Innovationsorientierung erklären. Gerade hinsichtlich des Innovationsgrads ist der Unterschied, den die Unternehmensgröße für den Erfolg der Innovationsorientierung ausmacht, beträchtlich. Während für Großunternehmen (über 250 Mitarbeiter) nur 8,4 Prozent des Innovationsgrads durch die Innovationsorientierung erklärt werden können, sind es bei mittleren Unternehmen (bis 250 Mitarbeiter) immerhin 13,5 Prozent und bei Kleinunternehmen (bis 50 Mitarbeiter) ganze 24,9 Prozent. Ein Viertel des Innovationsgrads macht eine entsprechende Innovationsorientierung aus. Inkrementeller Innovationserfolg kann unabhängig von der Unternehmensgröße nicht durch eine Innovationsorientierung bestimmt werden.

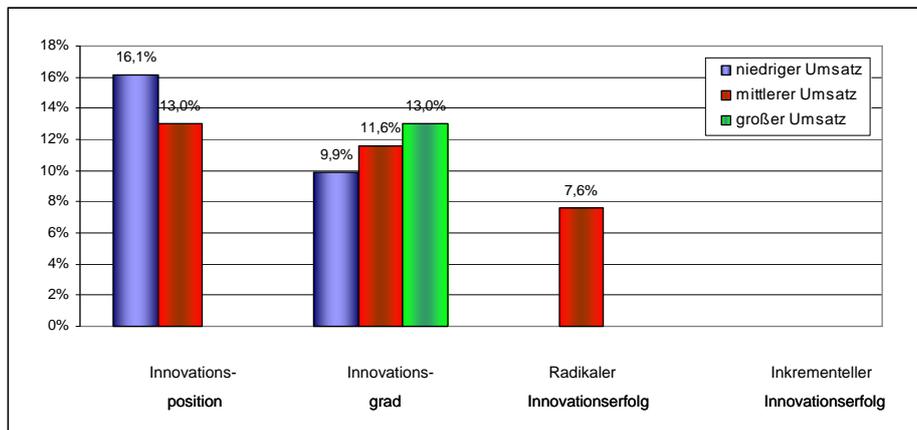


Abbildung 56: Erfolgswirksamkeit der Innovationsorientierung für den Innovationserfolg in Abhängigkeit von der Umsatzhöhe<sup>31</sup>

Eine Innovationsorientierung ist nur für Firmen mit niedrigem (bis zu 10 Millionen Euro) bzw. mittlerem Umsatz (bis zu 50 Millionen Euro) für das Erreichen einer guten Innovationsposition relevant. Der Innovationsgrad ist vor allem bei Unternehmen mit großem Umsatz (über 50 Milli-

<sup>30</sup> Bei mittleren und Großunternehmen kann eine Innovationsorientierung den radikalen Innovationserfolg nicht signifikant erklären. Außerdem lässt sich insgesamt Inkrementeller Innovationserfolg nicht signifikant erklären.

<sup>31</sup> Bei Klein- und Großunternehmen kann eine Innovationsorientierung den radikalen Innovationserfolg nicht signifikant erklären. Außerdem lässt sich insgesamt inkrementeller Innovationserfolg nicht signifikant erklären.

onen Euro) von einer Innovationsorientierung abhängig. Und radikaler Innovationserfolg ist nur bei Firmen mit mittlerem Umsatz von einer Innovationsorientierung abhängig. Inwieweit leichte Verbesserungen und Neuerungen entwickelt werden (inkrementeller Innovationserfolg), ist unabhängig von der Innovationsorientierung. Die unterschiedliche Umsatzhöhe ändert hieran nichts.

#### 6.4 Bedeutung der Kooperationsorientierung für Innovationserfolg

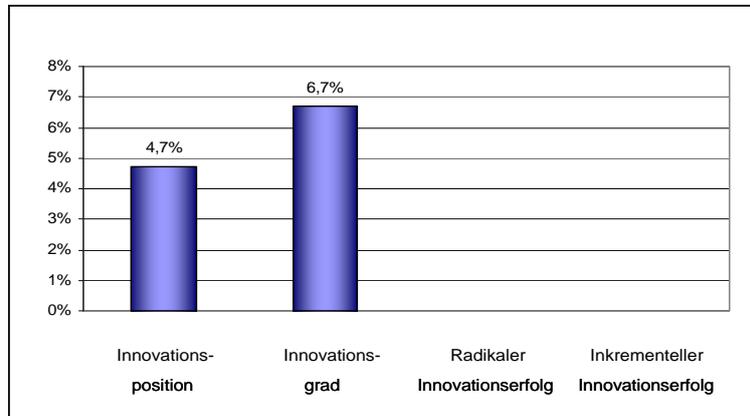


Abbildung 57: Erfolgswirksamkeit der Kooperationsorientierung für den Innovationserfolg<sup>32</sup>

Eine **Kooperationsorientierung** ist wenn auch nur im geringen Maß für die **Innovationsposition** und den **Innovationsgrad von Bedeutung**. Eine entsprechende Orientierung spielt für den Innovationserfolg demnach nur eine marginale Rolle. Ist diese Feststellung für alle Unternehmen zutreffend oder nur für solche bestimmter Größe und Umsatzhöhe?

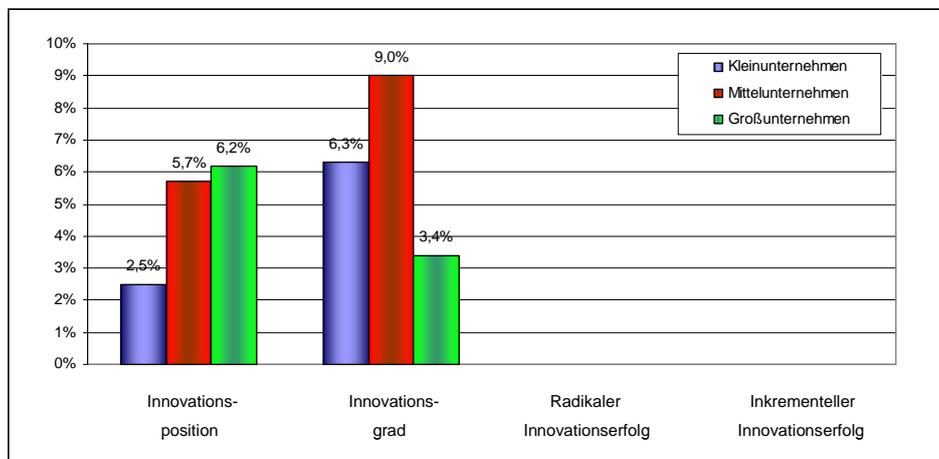


Abbildung 58: Erfolgswirksamkeit der Kooperationsorientierung für den Innovationserfolg in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße<sup>33</sup>

Differenziert nach der Unternehmensgröße zeigen sich erhebliche Unterschiede in der Erfolgswirkung der Kooperationsorientierung für die Innovationsposition und den Innovationsgrad. Das Erzielen einer guten Innovationsposition ist umso mehr von einer Kooperationsorientierung abhängig, je größer das Unternehmen ist. Eine Kooperationsorientierung kann zwischen 2,5 und 6,2 Prozent der Innovationsposition erklären. Das Ausmaß innovativer Durchbrüche ist vor allem bei mit-

<sup>32</sup> Die Kooperationsorientierung kann den radikalen und inkrementellen Innovationserfolg nicht signifikant erklären.

<sup>33</sup> Die Kooperationsorientierung kann insgesamt radikalen und inkrementellen Innovationserfolg nicht signifikant erklären.

telgroßen Unternehmen (bis 250 Mitarbeiter) von einer Kooperationsorientierung abhängig, weniger bei Kleinunternehmen (bis 50 Mitarbeiter) und Großunternehmen (über 250 Mitarbeiter).

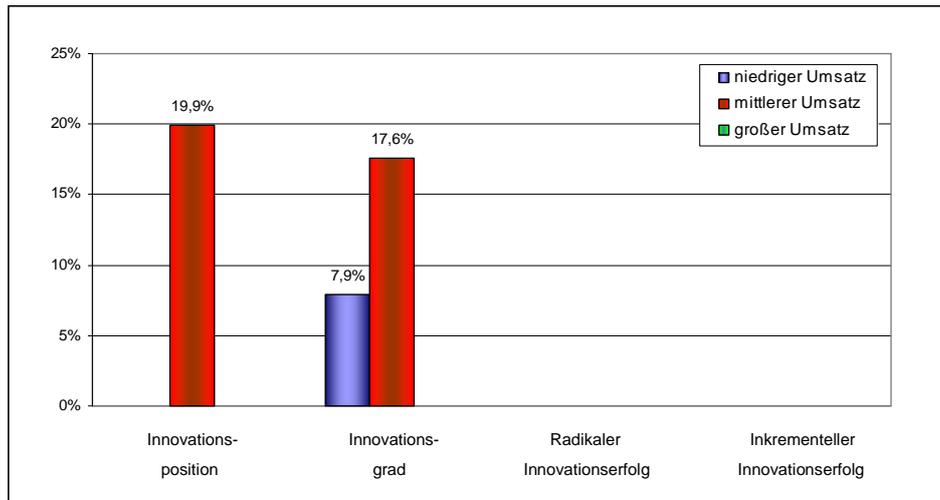


Abbildung 59: Erfolgswirksamkeit der Kooperationsorientierung für den Innovationserfolg in Abhängigkeit von der Umsatzhöhe<sup>34</sup>

Die Erfolgswirksamkeit der Kooperationsorientierung für den Innovationserfolg ist ebenso von der Umsatzhöhe eindeutig abhängig. Eine entsprechende Orientierung ist vor allem für Unternehmen mit mittlerem Umsatz (bis zu 50 Millionen Euro) für den Innovationserfolg wichtig. Knapp jeweils ein Fünftel der Innovationsposition und des Innovationsgrads werden in diesem Fall durch eine Kooperationsorientierung erklärt. Für Firmen mit großem Jahresumsatz (über 50 Millionen Euro) stellt eine Kooperationsorientierung keinen entscheidenden Faktor für den Innovationserfolg dar. Und auch für Unternehmen mit niedrigem Umsatz (bis zu 10 Millionen) ist eine Kooperationsorientierung lediglich für den Innovationsgrad von Bedeutung.

### 6.5 Innovationsorientierung als vermittelnde Einflussgröße

Ebenso wie der Innovationsgrad (vgl. Kapitel 4.5) und ein deliberater Planungsstil (vgl. Kapitel 5.3) die Erfolgswirksamkeit der Innovationsstrategie teilweise vermitteln, ist auch eine entsprechende Innovationsorientierung eine in diesem Zusammenhang wichtige Einflussgröße.

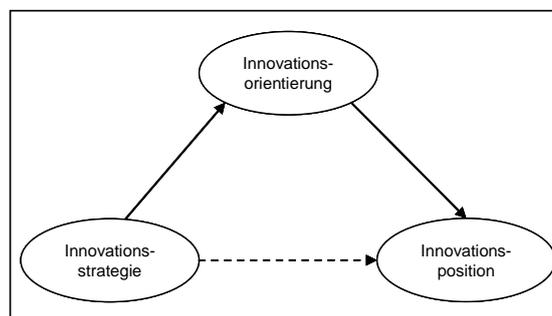
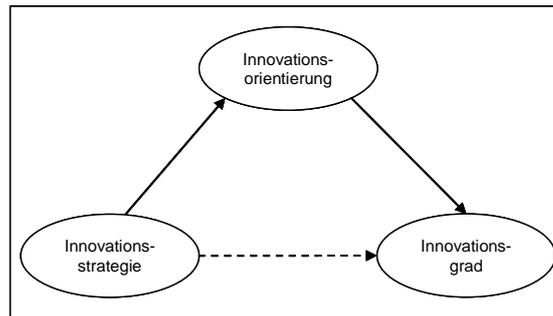


Abbildung 60: Partielle Vermittlung des Zusammenhangs zwischen einer Innovationsstrategie und der Innovationsposition durch die Innovationsorientierung

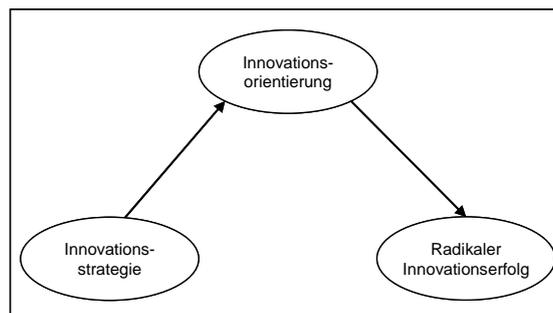
<sup>34</sup> Bei Klein- und Großunternehmen kann eine Kooperationsorientierung die Innovationsposition nicht signifikant erklären. Bei Großunternehmen kann eine Kooperationsorientierung zudem den Innovationsgrad nicht signifikant erklären. Außerdem lassen sich insgesamt radikaler und inkrementeller Innovationserfolg nicht signifikant erklären.

Nicht allein die Innovationsstrategie selbst verbessert die unternehmenseigene Innovationsposition. Für diesen positiven Zusammenhang ist auch eine Innovationsorientierung verantwortlich.



**Abbildung 61: Partielle Vermittlung des Zusammenhangs zwischen einer Innovationsstrategie und dem Innovationsgrad durch die Innovationsorientierung**

Und auch der Zusammenhang der Innovationsstrategie mit dem Innovationsgrad ist teilweise (partiell) über eine Innovationsorientierung vermittelt. Eine Innovationsstrategie erhöht sowohl direkt als auch indirekt über eine Innovationsorientierung den Grad innovativer Durchbrüche. Möchte das Unternehmen das Ausmaß innovativer Produktneuerungen erhöhen, kann es das mit Hilfe einer strategischen Ausrichtung auf Innovationen tun. Diese verbessert aber auch gleichzeitig die im Unternehmen vorhandene Innovationsorientierung, die wiederum ebenfalls den Innovationsgrad steigern hilft.

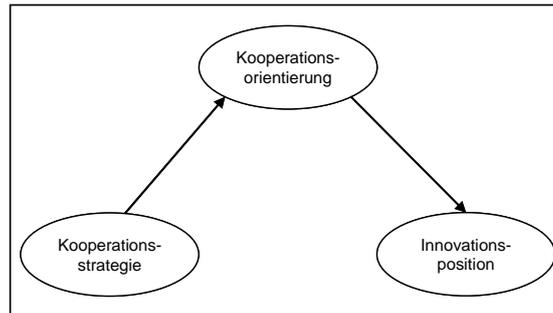


**Abbildung 62: Vollständige Vermittlung des Zusammenhangs zwischen einer Innovationsstrategie und radikalem Innovationserfolg durch die Innovationsorientierung**

Dass die Anwendung einer Innovationsstrategie den radikalen Innovationserfolg erhöht, liegt tatsächlich ausschließlich daran, dass eine ausgeprägte Innovationsstrategie die entsprechende Innovationsorientierung erhöht, die wiederum den radikalen Innovationserfolg steigert. Die Innovationsstrategie selbst bewirkt den radikalen Innovationserfolg nicht direkt.

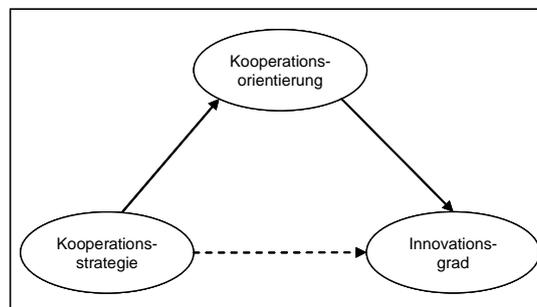
## 6.6 Kooperationsorientierung als vermittelnde Einflussgröße

Innovationsorientierung ist entweder partieller oder vollständiger Vermittler des Zusammenhangs zwischen einer Innovationsstrategie und dem Innovationserfolg. Trifft das auch für die Kooperationsorientierung und den Zusammenhang zwischen einer Kooperationsstrategie und dem Innovationserfolg zu?



**Abbildung 63: Vollständige Vermittlung des Zusammenhangs zwischen einer Kooperationsstrategie und der Innovationsposition durch die Kooperationsorientierung**

Der positive Zusammenhang zwischen einer Kooperationsstrategie und der Innovationsposition kommt nur indirekt zustande. Die Kooperationsorientierung fungiert als vermittelnde Einflussgröße. Die Kooperationsstrategie wirkt nur über diese und bewirkt die bessere Innovationsposition nicht direkt.



**Abbildung 64: Partielle Vermittlung des Zusammenhangs zwischen einer Kooperationsstrategie und dem Innovationsgrad durch die Kooperationsorientierung**

Für den positiven Zusammenhang zwischen einer Kooperationsstrategie und dem Innovationsgrad ist die Kooperationsorientierung ebenfalls von Bedeutung. Zwar erhöht die Anwendung einer Kooperationsstrategie den Grad innovativer Produktdurchbrüche auch selbst, gleichzeitig **wirkt die Kooperationsstrategie aber auch vermittelt über die Kooperationsorientierung auf den Innovationsgrad**. Durch die strategische Ausrichtung auf Kooperationen erhöht sich auch eine entsprechende Orientierung, die wiederum den Innovationsgrad steigert.

## 7. Kooperation und Innovationserfolg

Das planmäßige Verfolgen von Kooperationen ist ebenso erfolgswirksam wie eine entsprechende Kooperationsorientierung. Beides wurde bereits in den Kapiteln 4 und 6 dargestellt. Die Studie „Innovationsprozesse in der Supply Chain“ untersucht jedoch nicht nur die Erfolgswirksamkeit von *Kooperationsstrategie* und *Kooperationsorientierung*,<sup>35</sup> sondern befasst sich auch mit der *Kooperations-transparenz* und dem *Kooperationsmanagement*. Ist die entsprechende Kooperationsstrategie deutlich ausgearbeitet und wird sie umfangreich kommuniziert? Sind die Kooperationsaktivitäten durch ein entsprechendes Managementsystem formalisiert und im Unternehmen implementiert?

### 7.1 Zusammenhang von Kooperation und Erfolg

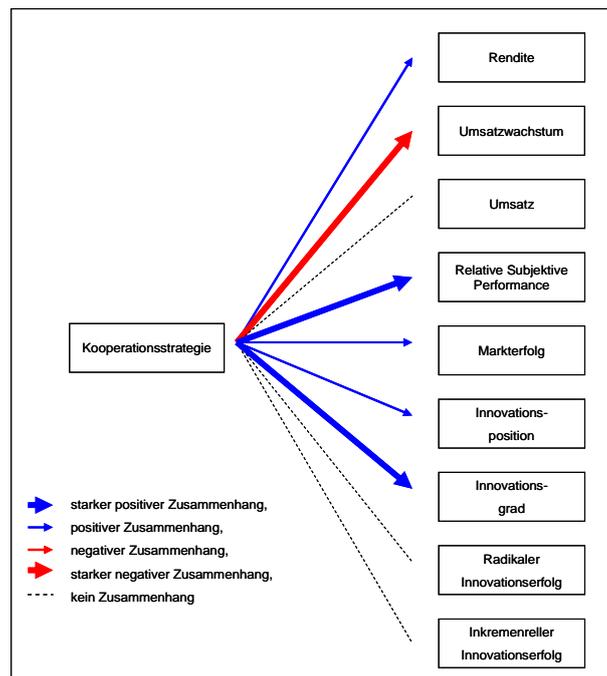


Abbildung 65: Zusammenhänge zwischen einer Kooperationsstrategie und Erfolg

Eine **Kooperationsstrategie** hängt **positiv** mit **objektiver (Rendite) bzw. subjektiver Performance (relative subjektive Performance, Markterfolg)** und dem **Innovationserfolg (Innovationsposition, Innovationsgrad)** zusammen. Außerdem existiert ein stark negativer Zusammenhang zur Erfolgsgröße Umsatzwachstum (vgl. Kapitel 4.2).

<sup>35</sup> Eine Kooperationsstrategie betrifft die freiwillige Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, eine Kooperationsorientierung die Einbettung in ein Kooperationsnetzwerk, die intensive Pflege von bestehenden Kooperationsbeziehungen und die ständige Suche nach neuen Kooperationspartnern.

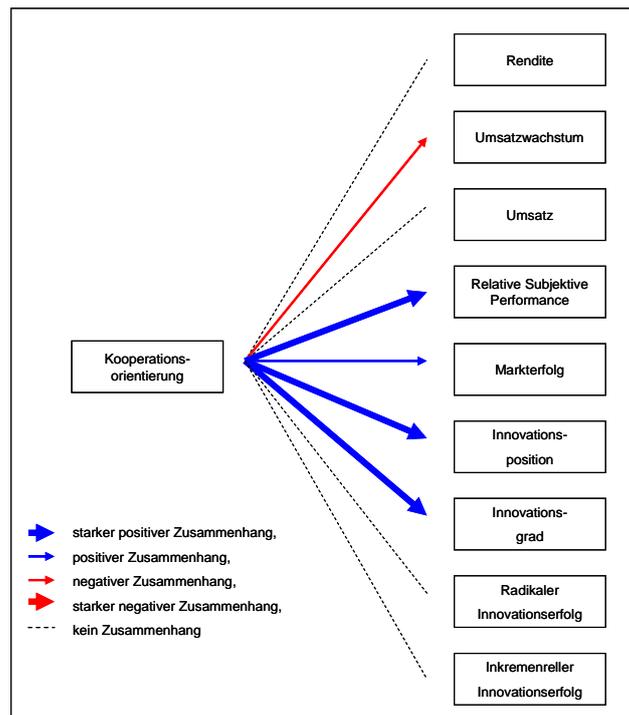


Abbildung 66: Zusammenhänge zwischen einer Kooperationsorientierung und Erfolg

Eine **Kooperationsorientierung** hängt **positiv** mit **subjektiver Performance (relative subjektive Performance, Markterfolg)** und dem **Innovationserfolg (Innovationsposition, Innovationsgrad)** zusammen. Eine leicht negative Beziehung besteht hingegen zum Umsatzwachstum (vgl. Kapitel 6.2).

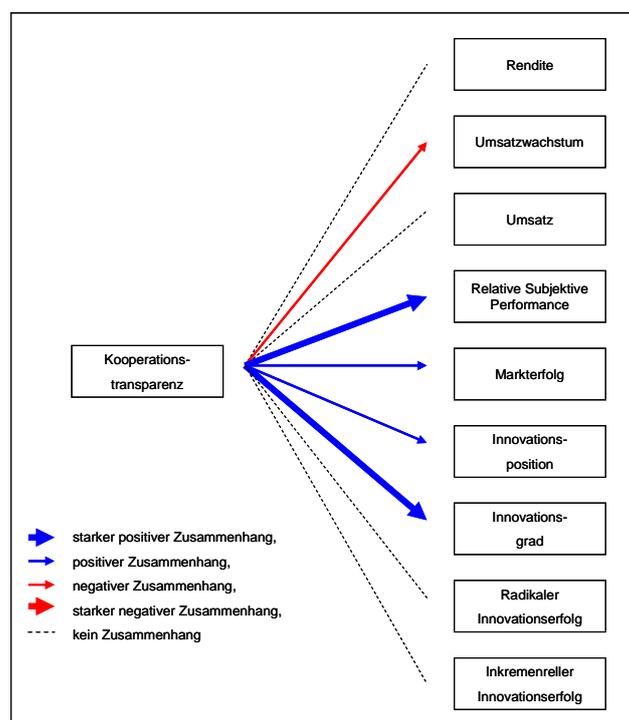


Abbildung 67: Zusammenhänge zwischen Kooperationstransparenz und Erfolg

Ähnlich der Kooperationsorientierung sehen die Zusammenhänge zwischen **Kooperationstransparenz** und Erfolg aus. Je deutlicher die Kooperationsstrategie ausgearbeitet ist und kommuniziert wird, **desto höher** ist der Grad **relativer subjektiver Performance** (im Vergleich zu Wettbewerbern höherer Umsatz, höherer Marktanteil, höhere Rendite und bessere Wettbewerbsposition), desto höher ist

der Grad des Markterfolgs (Kundenzufriedenheit und -loyalität), desto besser ist die eigene Innovationsposition im Vergleich zu konkurrierenden Unternehmen und desto höher ist der Grad innovativer Durchbrüche (Innovationsgrad). Gleichzeitig sinkt mit zunehmendem Umsatzwachstum der Grad der Kooperationstransparenz. Zwischen beiden Größen besteht ein leicht negativer Zusammenhang. Die transparente Darstellung und Vermittlung der Kooperationsstrategie ist irrelevant für die Rendite, den Umsatz sowie den radikalen bzw. inkrementellen Innovationserfolg. Hier bestehen jeweils keine Zusammenhänge miteinander.

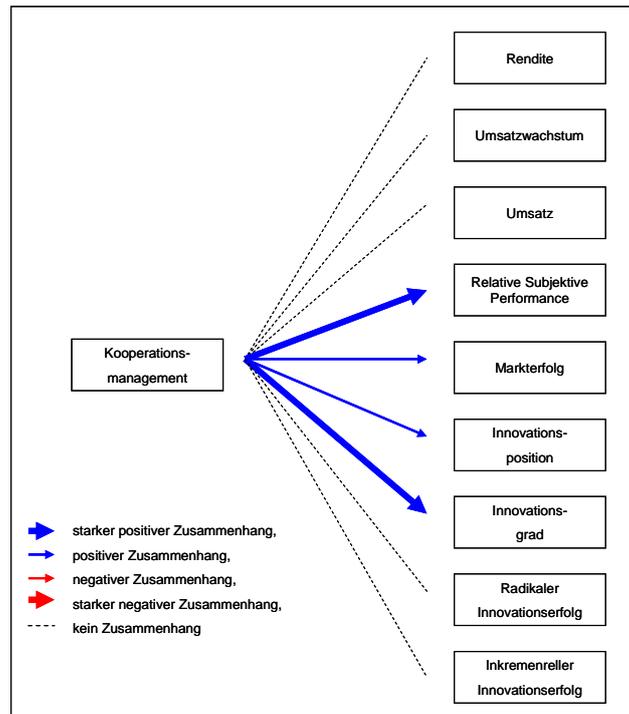


Abbildung 68: Zusammenhänge zwischen Kooperationsmanagement und Erfolg

Und auch hinsichtlich des formalen Managements von Kooperationsaktivitäten gibt es positive Zusammenhänge sowohl mit subjektiver Performance (relative subjektive Performance, Markterfolg) als auch mit dem Innovationserfolg (Innovationsposition, Innovationsgrad). Alle übrigen Erfolgsfaktoren werden durch das Kooperationsmanagement nicht beeinflusst.

## 7.2 Zusammenhang von Kooperationsstrategie, Kooperationsmanagement, Kooperations- transparenz und Kooperationsorientierung

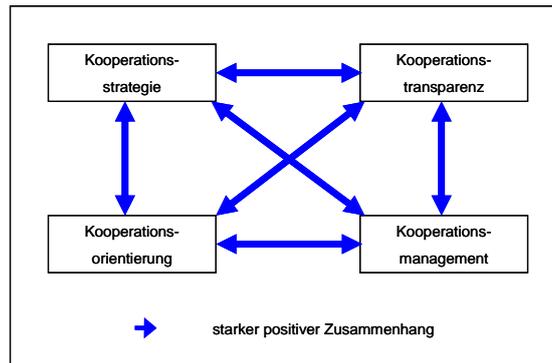


Abbildung 69: Zusammenhänge zwischen den Aspekten von Kooperation

Insgesamt existieren starke **Wechselbeziehungen zwischen allen vier Kooperationsaspekten**. Eine hohe entsprechende Strategieausrichtung geht einher mit

- einer hohen Kooperationsorientierung,
- einem hohen Stellenwert von Kooperationsmanagement im Unternehmen und
- einer deutlichen Ausarbeitung und Kommunikation der entsprechenden Kooperationsstrategie.

## 7.3 Bedeutung von Kooperation für Innovationserfolg

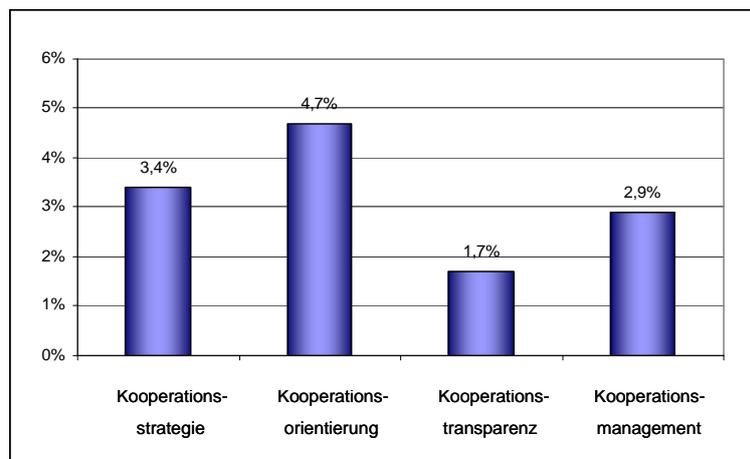
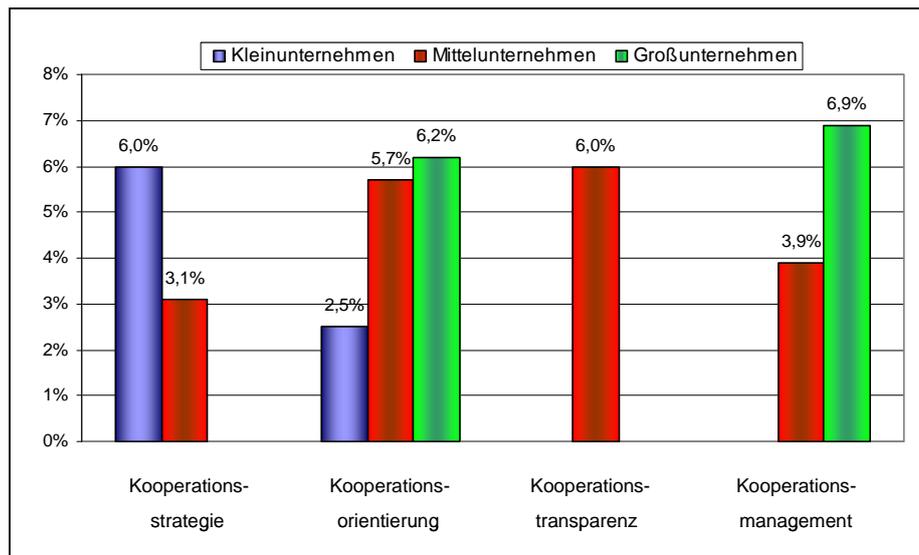


Abbildung 70: Erfolgswirksamkeit der vier Kooperationsaspekte für die Innovationsposition

Im Vergleich der vier Kooperationsaspekte miteinander ist eine **Kooperationsorientierung für das Erreichen einer guten Innovationsposition am wichtigsten**. Knapp 5 Prozent der Innovationsposition lassen sich durch eine Kooperationsorientierung erklären. Dieser Anteil erhöht sich auch nicht durch zusätzliche Berücksichtigung der übrigen drei Größen.<sup>36</sup> Insgesamt ist die Abhängigkeit der Innovationsposition von den vier Kooperationsaspekten gering. Trifft diese Feststellung unabhängig von der Größe und Umsatzhöhe gleichermaßen für alle Unternehmen zu?

<sup>36</sup> Die Erfolgswirksamkeit wird mittels des statistischen Verfahrens der Regressionsanalyse ermittelt. Um zu klären, ob durch Berücksichtigung zusätzlicher Kooperationsaspekte die Erklärungskraft für den Innovationserfolg steigt, wird eine hierarchische Regressionsanalyse verwandt.



**Abbildung 71: Erfolgswirksamkeit der vier Kooperationsaspekte für die Innovationsposition in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße<sup>37</sup>**

**Für kleine Unternehmen (bis 50 Mitarbeiter)** ist nicht mehr die Kooperationsorientierung (Einbettung in Kooperationsnetzwerk und intensive Pflege von bestehenden Kooperationsbeziehungen), sondern **die Kooperationsstrategie** (strategisch ausgerichtete Zusammenarbeit zwischen Unternehmen) **die entscheidende Größe für die Innovationsposition**. Kooperationstransparenz (klare Ausarbeitung und Kommunikation der Kooperationsstrategie) und Kooperationsmanagement (Formalisierung der Kooperationsaktivitäten durch ein Managementsystem) sind stattdessen für die Erzielung einer relativ guten Innovationsposition überhaupt nicht mehr relevant.

**Die Kooperationstransparenz ist für mittelgroße Unternehmen (bis 250 Mitarbeiter) am wichtigsten.** 6 Prozent der Innovationsposition können durch eine deutliche Darstellung und Kommunikation einer entsprechenden Kooperationsstrategie erklärt werden. Bei Firmen dieser Größenordnung muss eine entsprechende Kooperationsstrategie also vor allem transparent sein, um erfolgswirksam sein zu können. Aber auch eine Kooperationsorientierung ist entscheidend. Sie kann immerhin 5,7 Prozent der Innovationsposition erklären.

**Kooperationsmanagement wiederum ist entscheidend für Großunternehmen (über 250 Mitarbeiter).** Neben einer Kooperationsorientierung ist das formale Management hier die entscheidende Kooperationsgröße für die Innovationsposition. Eine Kooperationsstrategie und die Kooperationstransparenz sind stattdessen nicht mehr relevant. Mit zunehmender Unternehmensgröße nimmt also der Stellenwert koordinierter Kooperationsaktivitäten zu.

<sup>37</sup> Bei Kleinunternehmen kann sowohl die Kooperationstransparenz als auch das Kooperationsmanagement die Innovationsposition nicht signifikant erklären. Bei Großunternehmen kann die Kooperationsstrategie und die -transparenz die Innovationsposition nicht signifikant erklären.

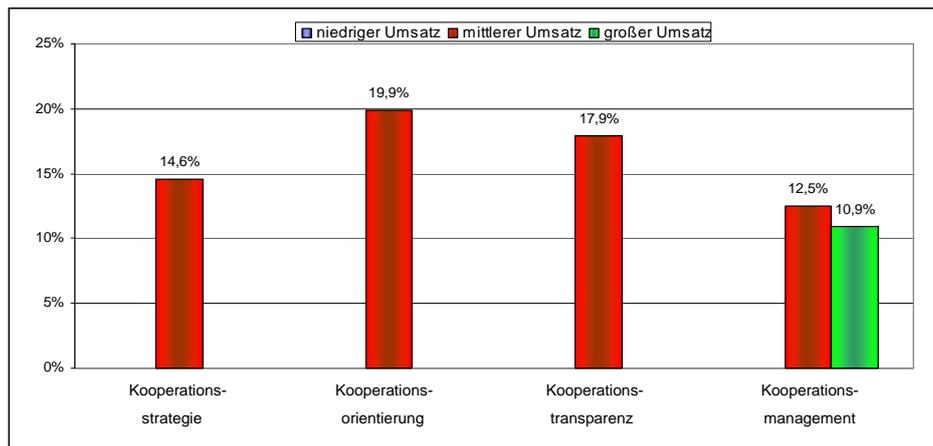


Abbildung 72: Erfolgswirksamkeit der vier Kooperationsaspekte für die Innovationsposition in Abhängigkeit von der Umsatzhöhe<sup>38</sup>

Differenziert nach der Umsatzhöhe zeigt sich, dass **alle vier Aspekte von Kooperation nahezu ausschließlich für Unternehmen mit mittlerer Umsatzhöhe (zwischen 10 und 50 Millionen Euro) relevant sind**. Für Unternehmen mit niedrigem Umsatz (bis 10 Millionen Euro) ist keiner der Aspekte zum Erzielen einer guten Innovationsposition von Bedeutung. Und für umsatzstarke Firmen (über 50 Millionen Euro) ist lediglich das Management entsprechender Kooperationsaktivitäten von zentraler Bedeutung für die Innovationsposition.

**Für mittelumsatzstarke Unternehmen stellt insbesondere die Kooperationsorientierung den zentralen Faktor zum Erzielen einer guten Innovationsposition dar.** Zu knapp 20 Prozent ist diese von einer Kooperationsorientierung abhängig. Aber auch die Kooperationsstrategie, die Kooperationstransparenz und das Kooperationsmanagement sind wichtig für die Innovationsposition.

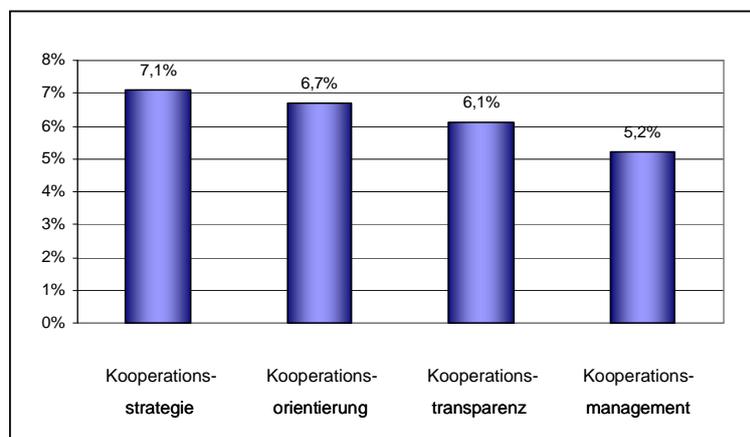


Abbildung 73: Erfolgswirksamkeit der vier Kooperationsaspekte für den Innovationsgrad

Um einen hohen Grad innovativer Produktdurchbrüche (Innovationsgrad) als Unternehmen zu erzielen, scheint die Kooperationsstrategie im Vergleich der vier Kooperationsaspekte am wichtigsten. Gut 7 Prozent des Innovationsgrads können durch eine entsprechende Strategie erklärt werden. Werden jedoch alle Aspekte gleichzeitig berücksichtigt, so erhöht sich die Erklärungskraft auf gut 8 Prozent. Für diesen Zuwachs entscheidend ist die Kooperationstransparenz. Durch deren zusätzliche Berücksichtigung

<sup>38</sup> Bei Unternehmen mit niedrigem Umsatz kann keine der insgesamt vier Aspekte von Kooperation die Innovationsposition signifikant erklären. Auch bei Unternehmen mit großem Umsatz kann lediglich Kooperationsmanagement die Innovationsposition signifikant erklären.

sichtigung schwindet jedoch die Relevanz der Kooperationsstrategie. **Nicht die Kooperationsstrategie selbst, sondern deren transparente Darstellung und Kommunikation ist nunmehr für den Innovationsgrad besonders entscheidend.**

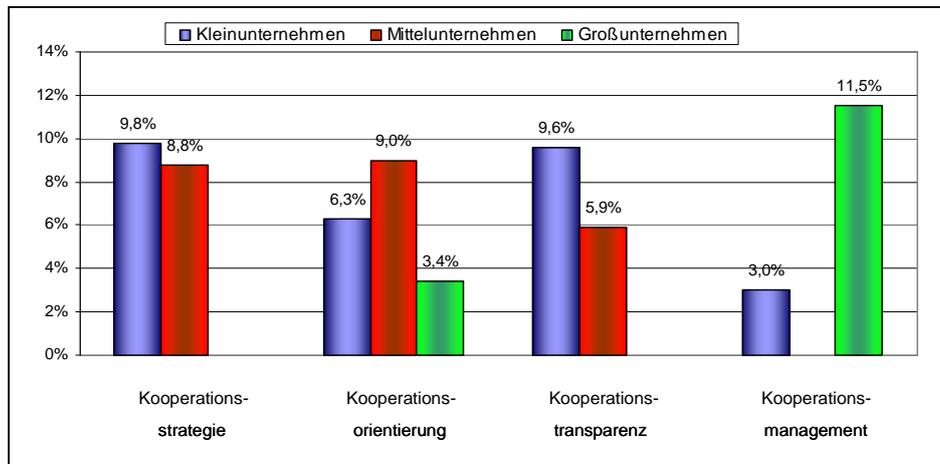


Abbildung 74: Erfolgswirksamkeit der vier Kooperationsaspekte für den Innovationsgrad in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße<sup>39</sup>

Für Kleinunternehmen (bis 50 Mitarbeiter) sind vor allem eine Kooperationsstrategie und die Kooperationstransparenz für den Innovationsgrad relevant. Für Unternehmen mittlerer Größe (bis 250 Mitarbeiter) sind insbesondere eine Kooperationsorientierung und eine Kooperationsstrategie von Bedeutung. Das Kooperationsmanagement ist wie bereits beim Erreichen einer guten Innovationsposition auch bei der Bestimmung des Innovationsgrads der entscheidende Kooperationsaspekt für große Unternehmen mit über 250 Mitarbeitern. Knapp 12 Prozent des Innovationsgrads können durch das formale Management entsprechender Kooperationsaktivitäten erklärt werden.

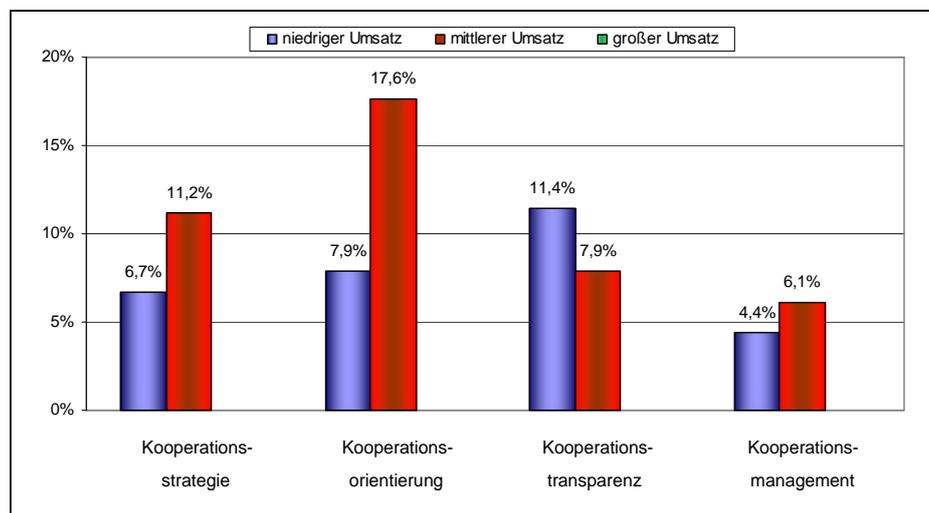


Abbildung 75: Erfolgswirksamkeit der vier Kooperationsaspekte für den Innovationsgrad in Abhängigkeit von der Umsatzhöhe<sup>40</sup>

<sup>39</sup> Bei mittleren Unternehmen kann das Kooperationsmanagement den Innovationsgrad nicht signifikant erklären. Bei Großunternehmen können die Kooperationsstrategie und die Kooperationstransparenz den Innovationsgrad nicht signifikant erklären.

<sup>40</sup> Bei Unternehmen mit großem Umsatz kann keine der insgesamt vier Aspekte von Kooperation den Innovationsgrad signifikant erklären.

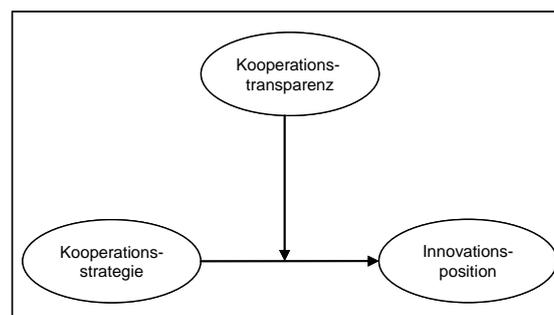
**Für Unternehmen mit niedrigem Umsatz (bis 10 Millionen Euro) ist insbesondere die Kooperations-  
transparenz für den Innovationsgrad wichtig.** Ein niedriger Umsatz bedeutet langfristig auch ein für das Unternehmen niedrigeres Budget. Wird also in kostenintensive Kooperationsstrategien investiert, um innovative Durchbrüche zu generieren, ist insbesondere deren transparente Darstellung und Kommunikation innerhalb des Unternehmens wichtig. Es geht um den effizienten Mitteleinsatz.

**Die Kooperationsorientierung ist zentral für Unternehmen mit mittlerer Umsatzhöhe (zwischen 10 und 50 Millionen Euro).** Knapp ein Fünftel des Innovationsgrads kann durch sie erklärt werden. Aufgrund ihres höheren Umsatzes haben jene Unternehmen mehr Möglichkeiten in Kooperationen zu investieren. Für den Innovationserfolg zentral ist die vorhandene Kooperationsorientierung. Weit weniger relevant ist das Kooperationsmanagement. Es kann vermutet werden, dass Unternehmen mit einer Umsatzhöhe von 10 bis 50 Millionen Euro nicht über so eine große Mitarbeiterzahl verfügen, dass ein formalisiertes Managementsystem zur Koordinierung der Kooperationsaktivitäten für den Innovationserfolg zwingend nötig ist.

**Für Unternehmen mit großem Umsatz (über 50 Millionen Euro) spielt Kooperation keine Rolle.** Keine der vier Aspekte von Kooperation kann helfen, den Innovationsgrad zu bestimmen. Umsatzstarke Unternehmen verfügen bereits selbst über große Teile der für Innovationen notwendigen Ressourcen.

#### 7.4 Kooperationstransparenz als vermittelnde Einflussgröße

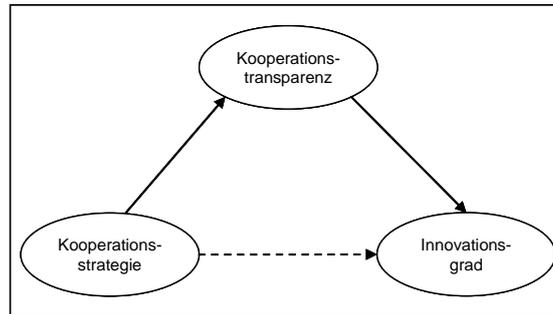
Das Kapitel untersucht abschließend noch, inwiefern der positive Zusammenhang zwischen einer Kooperationsstrategie und dem Innovationserfolg (Innovationsposition, Innovationsgrad) nicht nur auf eine Kooperationsorientierung zurückzuführen ist (vgl. Kapitel 6.6), sondern auch auf eine transparente Darstellung und Kommunikation der Strategie und ein entsprechend formalisiertes Kooperationsmanagement.



**Abbildung 76: Variierender Zusammenhang von Kooperationsstrategie und Innovationsposition in Abhängigkeit von der Kooperationstransparenz**

**Kooperationstransparenz hat einen deutlichen Einfluss auf den Zusammenhang zwischen einer Kooperationsstrategie und der Innovationsposition.** Je nach Höhe der Kooperationstransparenz ist der Zusammenhang zwischen Kooperationsstrategie und Innovationsposition mehr oder minder stark positiv ausgeprägt. Ist die Kooperationstransparenz sehr niedrig ausgeprägt, wird also die Kooperationsstrategie nicht klar herausgearbeitet, so ist der positive Einfluss einer Kooperationsstrategie auf die Verbesserung der Innovationsposition nicht vorhanden. Erst wenn die Kooperationsstrategie deutlich herausgearbeitet ist und entsprechend kommuniziert wird (hohe Kooperationstransparenz), ist eine starke positive Wirkung der Kooperationsstrategie auf die Innovationsposition zu erwarten.

ten. Wird die Transparenz und Kommunikation allerdings bedingungslos maximiert (extrem hohe Kooperationstransparenz), hat das negative Auswirkungen auf den sich nun abschwächenden positiven Einfluss einer Kooperationsstrategie auf die Innovationsposition.



**Abbildung 77: Partielle Vermittlung des Zusammenhangs zwischen einer Kooperationsstrategie und der Innovationsposition durch Kooperationstransparenz**

**Der positive Zusammenhang zwischen einer Kooperationsstrategie und dem Innovationsgrad ist teilweise (partiell) auf die Transparenz der Kooperationsaktivitäten zurückzuführen.** Um mittels einer Kooperationsstrategie innovative Durchbrüche auf Produktebene zu erzielen, bedarf es ebenfalls der transparenten Darstellung der entsprechenden Strategie. Zwar bewirkt die Kooperationsstrategie bereits direkt eine Verbesserung des Innovationsgrads, gleichzeitig wirkt die strategische Ausrichtung von Kooperationsaktivitäten aber vermittelt über deren transparente Darstellung auf den Innovationsgrad und dessen Verbesserung.

Das formale Management einer entsprechenden Kooperationsstrategie bewirkt hingegen weder den positiven Zusammenhang zwischen einer Kooperationsstrategie und dem Innovationserfolg (Innovationsposition, Innovationsgrad), noch beeinflusst es diesen. **Kooperationsmanagement ist für den Einfluss der Kooperationsstrategie auf den Innovationserfolg nicht relevant.**

## 8. Zusammenfassung

Wie müssen Innovationsprozesse in der Supply Chain gestaltet sein, um erfolgreich zu sein? Diese Studie zeigt in dem Ergebnisbericht in vier separaten Kapiteln den Einfluss strategischen Handelns, verschiedener Planungsstile, einer Innovations- bzw. Kooperationsorientierung und von Kooperation auf. Der Fokus lag hierbei auf dem **Innovationserfolg**. Den Erfolg innovativen Handelns machen vier verschiedene Aspekte aus: die relativ bessere Innovationsposition im Vergleich zu Wettbewerbern, der Grad innovativer Durchbrüche, der Anteil radikaler Produktinnovationen und der Anteil leichter Produkterneuerungen und Verbesserungen.

Um die gewünschte **Innovationsposition** zu erzielen, ist insbesondere die bewusst geplante Anwendung einer entsprechenden Innovationsstrategie in einer innovationsorientierten Unternehmensumgebung zu empfehlen. Und auch Kooperationen sind wichtig; insbesondere für Unternehmen mit mittlerer Größe (zwischen 50 und 250 Mitarbeiter) und mittlerer Umsatzhöhe (zwischen 10 und 50 Millionen Euro).

Der **Innovationsgrad** ist vor allem von einer Pionierstrategie, also der möglichst frühzeitigen Markteinführung eigener Produkte, abhängig. Weiterhin bedarf es einer bewussten Planung und Kalkulation und einer im Unternehmen ausgeprägten Innovationsorientierung. Auch um innovative Durchbrüche zu erzielen sind strategisch ausgerichtete, formal geplante und transparent transportierte Kooperationsaktivitäten hilfreich; insbesondere für Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern und 50 Millionen Euro Jahresumsatz.

Der **Anteil radikaler Neuerungen** ist insgesamt weniger von den hier betrachteten Einflussgrößen abhängig. Was den Radikalen Innovationserfolg bestimmt, kann deshalb nur rudimentär beantwortet werden. Relevante positive Einflüsse kommen von einer Pionier- bzw. Innovationsstrategie und einer Innovationsorientierung. Ob entsprechende Strategien jedoch bewusst-deliberat oder aus-dem-Bauch heraus-emergent geplant und konzipiert werden, ist für den radikalen Innovationserfolg irrelevant. Ebenso ohne Bedeutung sind Kooperationsaktivitäten.

**Inkrementelle Neuerungen und Verbesserungen** schließlich sind völlig unabhängig von strategischen Überlegungen, der Frage deliberater versus emergenter Planung, dem Vorhandensein einer Innovationsorientierung oder von Kooperation. Keiner dieser potentiellen Einflüsse kann inkrementellen Innovationserfolg erklären helfen.

Hinsichtlich des positiven Impacts einer Innovationsstrategie muss jedoch festgestellt werden, dass diese vor allem **vermittelt** über eine entsprechende Innovationsorientierung bzw. über einen deliberaten Planungsstil erfolgswirksam ist. Nicht allein die Strategie wirkt. Sie sollte auch bewusst geplant sein und in einem innovationsorientierten Umfeld stattfinden.

Und auch die positive Bedeutung von Kooperationsaktivitäten und einer entsprechend ausgearbeiteten Strategie wirkt vor allem **vermittelt** über eine Kooperationsorientierung und Kooperationstranspa-

renz auf den Innovationserfolg. Das strategische Verfolgen von Kooperationsaktivitäten ist also nicht nur direkt erfolgswirksam, sondern vor allem auch indirekt über deren transparente Darstellung und Kommunikation in einem kooperationsorientierten Unternehmensumfeld.

Schließlich muss auch festgestellt werden, dass die bisher aufgezählten Einflussfaktoren nicht nur wichtig für den Innovationserfolg sind. Sie sind auch relevant für die **objektive bzw. subjektive Performance**. So erhöhen sich beispielsweise mit der Ausrichtung auf eine Innovationsstrategie auch der Markterfolg (Kundenzufriedenheit und -loyalität) und die relative subjektive Performance (ein im Vergleich zu Wettbewerbern besserer Umsatz, Marktanteil, Rendite und Wettbewerbsposition).

Deutlich hervorzuheben ist außerdem der Einfluss, den die **Unternehmensgröße** und die **Umsatzhöhe** auf die Innovationsprozesse haben können. Inwieweit beispielsweise die Innovationsposition oder der Innovationsgrad von einer Innovationsstrategie oder einem deliberaten Planungsstil abhängen, ist je nach Unternehmensgröße und Umsatzhöhe verschieden.

Mit diesem Ergebnisbericht konnten noch nicht alle Aspekte von Innovationen in der Supply Chain angesprochen werden. Was noch fehlt sind **Aspekte wie Vertrauen, die Beziehungsintensität und Qualität sowie die Frage nach Abhängigkeiten und Macht**. Kontingenzen der Supply Chain in Form von Macht und gezielte Vorgaben (sogenannte Upstream Directives) seitens der OEM haben z. B. eine hohe Wirkung auf die Strategien und den Erfolg von Zulieferern. Bereits durchgeführte Berechnungen des Lehrstuhls deuten darauf hin, dass es sich hierbei um sehr relevante Aspekte handelt. Die folgende Abbildung soll einen kurzen Ausblick auf die Ergebnisse geben, die zurzeit noch weiter ausgeführt werden.

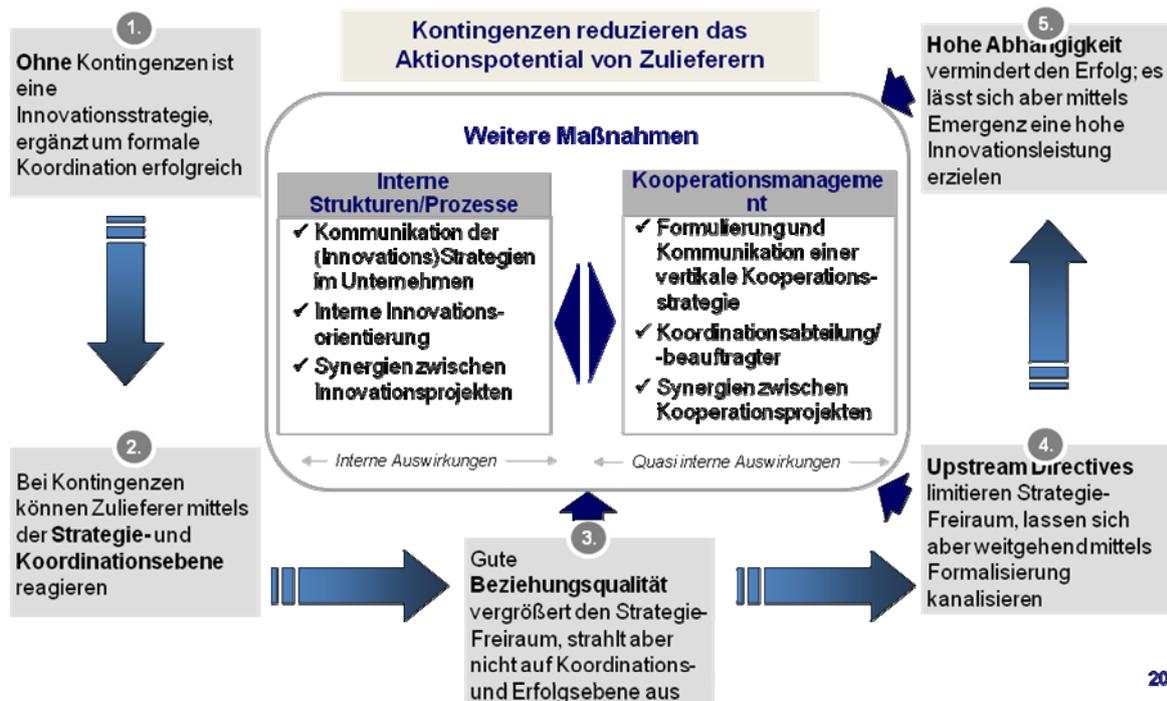


Abbildung 78: Ausblick auf weitere Zusammenhänge

Kontingenzen können das Aktionspotential der Unternehmen in der Supply Chain einschränken. Die im folgenden Kapitel dargestellten Implikationen für die Praxis können somit auch nur bedingt direkt verwertet werden. In der Praxis wirken kontingente Mechanismen wie Beziehungsqualität, Vertrauen und Macht in die jeweilige Kooperationsbeziehung ein. Geben beispielsweise Supply Chain-Kooperationspartner im Detail vor, was wie zu tun ist, ist der unternehmenseigene Spielraum für strategisches Handeln deutlich eingeschränkt. Inwieweit also die beiden für den Innovationserfolg besonders wirksamen Strategietypen der Innovations- und Pionierstrategie überhaupt eingesetzt werden können, ist nicht nur vom eigenen Unternehmen abhängig, sondern auch von Kontingenzen innerhalb der Kooperationsbeziehung. Weitere Forschung in diesem Bereich ist sowohl aus praktischer wie theoretischer Sicht äußerst wünschenswert.

## 9. Implikationen für die Praxis

Auf Grundlage der bisherigen Erkenntnisse der empirischen Studie sollen abschließend noch einige Empfehlungen für die Praxis gegeben werden.

1. Strategisches Handeln ist erfolgswirksam. Um Innovationserfolg zu erzielen, ist vor allem eine Innovationsstrategie bzw. Pionierstrategie zu empfehlen.
2. Planen Sie Ihr strategisches Handeln bewusst! Überlassen Sie wenig dem Zufall. Eine systematische Verbesserung Ihrer Innovationsposition oder des Innovationsgrads Ihrer Produkte erzielen sie nur mit einem deliberaten Planungsstil.
3. Sorgen Sie für ein innovationsfreundliches Klima in Ihrem Unternehmen, um nachhaltig Innovationserfolg zu erzielen. Entwickeln bzw. erhalten Sie eine Innovationsorientierung. Fördern Sie Kreativität und Innovativität und sorgen Sie für eine schnelle Umsetzbarkeit entsprechender innovativer Ideen!
4. Kooperationen mit Ihren Partnern sollten transparent und nachvollziehbar gestaltet sein. Außerdem sollten Ihre Kooperationsaktivitäten durch ein entsprechendes Managementsystem formalisiert sein. Das gilt umso mehr, je größer ihr Unternehmen ist.

## 10. Weiterführende Literatur

BOUNCKEN, RICARDA B., JONES, GARETH R. (2008): Organisation. Theorie, Design und Wandel. 5. Aufl, München: Pearson.

BOUNCKEN, RICARDA B., KOCH, MICHAEL J. (2007): The Role of Innovation Orientation: Strategic Antecedents and Innovation Consequences of Innovation Orientation. International Journal of Technology Intelligence and Planning, 3(3), S. 213-232.

BOUNCKEN, RICARDA B., KOCH, MICHAEL J., TEICHERT, THORSTEN (2007): Innovation Strategy Explored: Innovation Orientation's Strategy Preconditions and Market Performance Outcomes. Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), Special Issue 2/2007, S. 71-95.

BOUNCKEN, RICARDA B., KOCH, MICHAEL J., TEICHERT, THORSTEN (2007): Play it hard or soft? Innovation Performance Effects of Planning. R&D Management Conference, July 4-6 2007, Bremen, Germany.

BOUNCKEN, RICARDA B., LEHMANN, CHRISTIAN, RATZMANN, MARTIN (2009): Tools oder Leadership - Empirische Ergebnisse zum Erfolg von Planungsinstrumenten und Führung in KMU. In: Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.), Management-Instrumente in kleinen und mittleren Unternehmen. Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2009 in der Edition „Kleine und Mittlere Unternehmen“, Lohmar: Eul, S. 13-29.

TEICHERT, THORSTEN, BOUNCKEN, RICARDA B. (2008): Strategic Impulses for Innovation in Supply Chains. Academy of Management Annual Meeting, 08.-13. August 2008, Anaheim, Kalifornien (Best Paper Proceedings).

## **Ansprechpartner**

Für Rückfragen stehen wir Ihnen gern zur Verfügung.

Vielen Dank für Ihr Interesse.

Prof. Dr. Ricarda B. Bouncken

Tel. 03834-86 2463

E-Mail: [bouncken@uni-greifswald.de](mailto:bouncken@uni-greifswald.de)

Fax: 03834-86 2413

Michael John

Tel. 03834-86 2411

E-Mail: [mjohn@uni-greifswald.de](mailto:mjohn@uni-greifswald.de)

Fax: 03834-86 2413

## **Kurzfassung**

Nachhaltig effizient sind Unternehmen zumeist nur dann, wenn sie über ausreichend Innovationskraft verfügen. Innovativität ist an bestimmte organisationale Bedingungen geknüpft. Diese herauszuarbeiten ist Ziel des Projekts „Innovationsprozesse in der Supply Chain“. Innovationsfördernde Faktoren sind insbesondere eine zielorientierte Innovationsstrategie, deren bewusste, sogenannte „deliberat“ geplante, Anwendung und ein innovationsfreundliches Unternehmensklima. Auch strategisch ausgerichtete Kooperationsaktivitäten helfen Unternehmen, ihre Innovationskraft zu steigern. Jene Strategien (Innovationsstrategie, Kooperationsstrategie) wirken jedoch vor allem vermittelt auf den Innovationserfolg über eine entsprechende Innovations- bzw. Kooperationsorientierung, einen deliberaten Planungsstil sowie eine transparente Darstellung der Kooperationsaktivitäten. Unternehmensgröße und Umsatzhöhe beeinflussen das Ausmaß, in dem die genannten Faktoren erfolgsrelevant sind.

For comments please send an E-mail to:  
Michael John: [mjohn@uni-greifswald.de](mailto:mjohn@uni-greifswald.de)



