

## **Abstract**

**Titel:**

**Der Einfluss von Unternehmensstruktur und -kultur auf die Innovationsfähigkeit von KMUs**

**Kurzzusammenfassung:**

Bei der innovatorischen Tätigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) stehen die Produktinnovationen im Fokus. Studien belegen, dass der Mangel an Innovationen auf organisatorische Hindernisse zurückzuführen ist. Die Identifizierung der zugrundeliegenden strukturellen und kulturellen Einflussfaktoren und die Entwicklung entsprechender Gestaltungsoptionen der innovationsfördernden Rahmenbedingungen sind aus Sicht von KMUs daher von besonderem Interesse und Ziel dieser Arbeit. Die empirische Untersuchung bei vier Ostschweizer KMUs konnte die aus den theoretischen Grundlagen abgeleitete Einschätzung der Einflussnahme von strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen auf die Innovationsfähigkeit von KMUs grösstenteils bestätigen. Die ermittelten Merkmale wurden abschliessend zu sechs praxisorientierten Handlungsfeldern gebündelt und mittels Gestaltungsempfehlungen umsetzbar formuliert.

**Verfasser:** René Weyermann

**Herausgeber:** Roger Martin

**Veröffentlichung:** 21. September 2018

**Zitation:** Weyermann, René, 2018, Der Einfluss von Unternehmensstruktur und -kultur auf die Innovationsfähigkeit von KMUs. FHS St.Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Masterarbeit

**Schlagworte:** Innovationsfähigkeit, KMU, Unternehmensstruktur, Unternehmenskultur

## **Ausgangslage**

Die unternehmerische Innovationskraft wird heute als Basis der Wettbewerbsfähigkeit angesehen, um auf den beschleunigten technologischen Wandel sowie Veränderungen im Kundenverhalten reagieren zu können. Die Fähigkeit neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und erfolgreich am Markt einzuführen gilt nicht nur für weltweit tätige Grossunternehmen, sondern insbesondere auch für lokal agierende kleine und mittlere Unternehmen, welche ihre ressourcenbedingten Nachteile gegenüber den Grossunternehmen mit einer hohen Innovationsrate kompensieren müssen.

Die Diskussion bezüglich relevanter Einflussgrössen und derer Wirkung auf den Innovationserfolg wird in der Fachliteratur breit geführt. Bei der innovatorischen Tätigkeit von KMU stehen die Produktinnovationen mit einer Markt- und Kundenorientierung im Fokus. Dagegen finden Innovationen rund um die betriebliche Organisation nur selten statt. Dieser Umstand erstaunt, da Studien die Wichtigkeit der Lösung von organisatorischen Fragestellungen belegen und aufzeigen, dass der Mangel an Innovationen auf organisatorische Hindernisse zurückzuführen ist. Die Empfehlungen in der Fachliteratur zur Ausrichtung eines innovativen Unternehmens sind dabei oft sehr allgemein oder alleine auf Grossunternehmen bezogen. Die Identifizierung dieser Merkmale und die Entwicklung entsprechender Gestaltungsoptionen der innovationsfördernden Rahmenbedingungen sind aus Sicht von kleinen und mittleren Unternehmen daher von besonderem Interesse.

## **Ziel**

Es zeigt sich, dass die Innovationsfähigkeit von Unternehmen in besonderem Masse durch die strukturellen und kulturellen Merkmale bestimmt wird. Im Rahmen dieser Masterarbeit werden folgende Ziele verfolgt:

- Identifikation und Beschreibung von innovationsfördernden strukturellen und kulturellen Merkmalen von KMUs.
- Untersuchung Ausprägungsgrad und Relevanz der identifizierten Merkmale durch Vertreter ausgesuchter KMUs.
- Formulierung von Handlungsempfehlungen für die Gestaltung der identifizierten Merkmale in KMUs.

Aus den formulierten Zielen ergibt sich die zentrale Fragestellung, welche und inwieweit Merkmale der Organisationsstruktur und der Unternehmenskultur die Innovationsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen beeinflussen. Daraus lassen sich folgende handlungsleitende Forschungsfragen ableiten:

- Welche organisatorischen Voraussetzungen von KMUs begünstigen Innovationen?
- Welchen Einfluss hat nebst den organisatorischen Rahmenbedingungen die Unternehmenskultur auf die Innovationsfähigkeit von KMUs?
- Wie gut erfüllen die spezifischen strukturellen und kulturellen Merkmale von KMUs diesen Anforderungen?
- Wo liegt ein allfälliger Anpassungsbedarf und wie kann dieser geschlossen werden?

## **Vorgehen**

Einführend werden die relevanten theoretischen Grundlagen dieser Masterarbeit erarbeitet. Zentraler Bestandteil dabei ist die Reflexion der Termini Innovation und Innovationsfähigkeit unter dem Gesichtspunkt eines ganzheitlichen Innovationsverständnisses. Diese Grundlage erlaubt es anschliessend auf die spezifischen unternehmensstrukturellen sowie -kulturellen Merkmale der Innovationsfähigkeit von KMUs einzugehen und diese als wichtige Einflussgrösse des Innovationserfolgs zu diskutieren.

Basierend auf den theoretischen Grundlagen sowie den erarbeiteten Einflussgrössen ergeben sich Ansatzpunkte für die Konstruktion eines theoretischen Bezugsrahmens. Darauf beziehend werden die forschungsleitenden Hypothesen abgeleitet und die methodische Vorgehensweise der empirischen Untersuchung spezifiziert. Dabei erwies sich die qualitative Sozialforschung mit einer teilstrukturierten Befragung in Form eines Experteninterviews als vorteilhafte Methode. Mit diesem forschungstheoretischen Ansatz wurde bei vier kleinen und mittleren Unternehmen aus der Ostschweiz ermittelt, welche Art von Meinungen, Einstellungen und Verhaltensweisen im Kontext dieser Arbeit vorhanden sind.

Danach werden die identifizierten Ergebnisse aus der qualitativen Untersuchung detailliert dargestellt und ausgewertet und die aufgestellten Hypothesen auf ihre Haltbarkeit überprüft. Die empirischen Ergebnisse werden herangezogen, um konkrete Gestaltungsempfehlungen für die Umsetzung der strukturellen und kulturellen Merkmale der Innovationsfähigkeit zu formulieren.

## **Erkenntnisse**

Die empirische Untersuchung konnte die aus den theoretischen Grundlagen abgeleitete Einschätzung der Einflussnahme von strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen auf die Innovationsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmungen grösstenteils bestätigen. Jedoch zeigten sich bei den vier beschriebenen Unternehmen hinsichtlich Ausprägung und Relevanz kleine Unterschiede. Als innovationsfördernde Merkmale einer Unternehmensstruktur

sind vor allem flache hierarchische Strukturen, eine geringe Formalisierung, ein geringer Organisationsgrad, kurze Informationswege und dezentrale Handlungs- und Entscheidungskompetenzen zu erwähnen. Bezüglich der Unternehmenskultur sind Innovationsorientierung, Kreativität, Lernfähigkeit, Vertrauen, Veränderungsbereitschaft und Risikobereitschaft sowie Fehlertoleranz als innovationsfördernde Einflussfaktoren zu nennen.

Die Untersuchung hat weiter aufgezeigt, dass bei den befragten KMUs nicht primär technik- oder produktzentrierte Innovationen im Fokus stehen, sondern vielmehr «weiche» Arten wie soziale, organisatorische oder kulturelle Innovationen, die nicht mit einem direkten monetären Nutzen in Verbindung gebracht werden. So gilt es innovationsfördernde strukturelle und kulturelle Rahmenbedingungen im Unternehmen zu etablieren, welche es den Mitarbeitenden erlauben Innovationsvorhaben schnell umzusetzen, um so die Innovationsfähigkeit kontinuierlich und nachhaltig steigern zu können.

Die ermittelten, einflussnehmenden strukturellen und kulturellen Merkmale wurden abschließend zu sechs praxisorientierten Handlungsfeldern gebündelt und mittels konkreter Gestaltungsempfehlungen umsetzbar formuliert.