

Stephan Schöning  
Jörg Richter  
Annika Pape  
(Hrsg.)

# Der Mittelstand: Forschungsansätze zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit



PETER LANG

Internationaler Verlag der Wissenschaften

Der Mittelstand: Forschungsansätze zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit

Stephan Schöning  
Jörg Richter  
Annika Pape  
(Hrsg.)

# **Der Mittelstand: Forschungsansätze zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit**



**PETER LANG**

Frankfurt am Main · Berlin · Bern · Bruxelles · New York · Oxford · Wien

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung:

© Olaf Glöckler, Atelier Platen, Friedberg

ISBN 978-3-631-63612-1 (Print)

ISBN 978-3-653-02176-9 (E-Book)

DOI 10.3726/978-3-653-02176-9

© Peter Lang GmbH

Internationaler Verlag der Wissenschaften

Frankfurt am Main 2012

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

[www.peterlang.de](http://www.peterlang.de)

## Vorwort der Herausgeber

Die Finanz- und Wirtschaftskrise der vergangenen Jahre sowie die aktuelle Staatsschuldenkrise belegen einmal mehr die besondere Bedeutung, die kleine und mittlere Unternehmen (KMU) für Deutschland haben. Schließlich ist die Tatsache, dass die deutsche Volkswirtschaft nicht nur bislang gut durch die Krise gekommen ist, sondern im internationalen Wettbewerb sogar an Stärke gewonnen hat, zu einem erheblichen Teil auf das Wirtschaften von KMU zurückzuführen. Mit einem hohen Maß an Tatkraft, Flexibilität und Innovativität konnten Personal- und Sachkapazitäten trotz einer einbrechenden Auftragslage gehalten und damit die Möglichkeit für eine schnelle Reaktion auf eine anziehende Konjunktur eröffnet werden. Zugleich wurde dadurch auch die Grundlage dafür gelegt, sich mit längerfristigen, eher strategischen Fragestellungen wie etwa den Auswirkungen der demografischen Veränderungen und des Klimawandels beschäftigen zu können.

Gleichwohl bleiben gerade KMU auch weiterhin ständig gefordert, Antworten sowohl auf kurzfristig auftretende Herausforderungen als auch auf sich längerfristig abzeichnende Entwicklungen zu finden. Vor dem Hintergrund größenbedingter Limitationen von KMU, sich umfassend mit sämtlichen relevanten Rahmenbedingungen zu beschäftigen, können hierfür Universitäten wertvolle Anregungen geben und Unterstützung leisten. Grundlage sind dabei Forschungsanstrengungen in Themenbereichen, die für KMU relevant sind, und die Veröffentlichung der Forschungsergebnisse in geeigneter Form. Derartige Forschungsvorhaben an der Nahtstelle zur Praxis sind aus Sicht der beteiligten Forscher oftmals eine besondere Herausforderung, da die Ergebnisse auch in einem eher kleinen Rahmen erfassbar und anwendbar sein müssen. Die besondere Kunst der KMU-Forschung besteht somit darin, KMU-relevante Themenstellungen mit auf KMU adaptierten Methoden zu bearbeiten und KMU gerechte Ergebnisse zu präsentieren.

In diesem Sinne greift der vorliegende Sammelband unter dem Oberthema „Der Mittelstand: Forschungsansätze zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit“ ausgewählte wirtschafts-, rechts- und verhaltenswissenschaftliche Fragestellungen auf, die im Zusammenhang mit kleinen und mittleren Unternehmen stehen. Präsentiert werden Forschungsergebnisse von Nachwuchswissenschaftlerinnen und –wissenschaftlern der Fakultät Wirtschaftswissenschaften der Leuphana Universität Lüneburg, deren Forschungsaktivitäten seit Längerem auf KMU ausgerichtet sind und unter anderem in zwei Forschungsschwerpunkten gebündelt wurden: CREPS – Center for Research in Entrepreneurship, Professions, and Small Business Economics – ([www.leuphana.de/forschungsgruppen/creps.html](http://www.leuphana.de/forschungsgruppen/creps.html)) und SUCCESS – Erfolg in mittelständischen Unternehmen – ([www.leuphana.de/institute/imf/forschung-projekte/success.html](http://www.leuphana.de/institute/imf/forschung-projekte/success.html)). Ein Teil

der Beiträge ist im Rahmen des seitens der Europäischen Kommission genehmigten EU-Großprojekts Innovations-Inkubator Lüneburg entstanden, mit dem das Land Niedersachsen und die Leuphana Universität Lüneburg das Ziel verfolgen, im Konvergenzgebiet Lüneburg einen nachhaltigen Modernisierungs- und Entwicklungsschub auszulösen und das unter anderem auf KMU fokussiert ist. Das Buch folgt den in den Jahren 2003 bis 2011 vorgelegten und ebenfalls im Peter Lang Verlag bisher erschienenen acht Sammelbänden zur KMU-Forschung.

Die dreizehn Beiträge dieses Buches sind in drei thematischen Schwerpunkten angeordnet. Ein erster Bereich umfasst Beiträge, die sich Fragenstellungen in Bezug auf die einzel- und gesamtwirtschaftliche Optimierung der Organisationsstrukturen von und in KMU widmen. Ein zweiter Bereich beschäftigt sich mit ausgewählten Themen, die im Zusammenhang mit der nachhaltigen Sicherung der Kapitalbasis von KMU stehen. Komplettiert wird das Buch durch Beiträge zu Herausforderungen, mit denen Unternehmen aus der sie umgebenden Umwelt und der Gesellschaft konfrontiert werden und sich im weitesten Sinne mit Krisen beschäftigen. Gemeinsam verfolgen sämtliche Beiträge das Ziel, eine Verbindung zwischen theoretischen Erkenntnissen und praktischem Bezug aufzuzeigen und herzustellen.

Die Herausgeber bedanken sich an dieser Stelle bei allen derzeitigen und ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Fakultät Wirtschaftswissenschaften der Leuphana Universität Lüneburg sowie den sonstigen Autoren, die einen Beitrag zu diesem Buch geleistet haben. Frau Elke Goldschmidt, Frau Sandra Kesselring und Frau Elena Dajcman von der WHL Wissenschaftliche Hochschule Lahr sind wir dankbar dafür, dass sie uns durch sorgfältige Korrekturarbeiten bei der Erstellung der Endfassung geholfen haben. Unser Dank gilt auch der Fakultät Wirtschaftswissenschaften der Leuphana Universität Lüneburg ([www.leuphana.de/fakultaet-wirtschaft.html](http://www.leuphana.de/fakultaet-wirtschaft.html)) und dem FACT-Center – Center for Finance, Accounting, Controlling and Taxation e.V. ([www.whl-lahr.de/fact](http://www.whl-lahr.de/fact)), die durch ihre finanzielle Unterstützung das Entstehen dieses Buches gefördert haben.

Die Herausgeber

Lüneburg, im Juli 2012

## Inhaltsverzeichnis

<i>Björn Seeger, Sebastian Fischer, Norbert Sturm, Jochen Weihe</i> Ansätze zur Entschlüsselung der Black Box organisationaler Innovativität kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMU) .....	15
<i>Inke Deharde, Hans-Heinrich Schleich</i> Erhaltung von Produktionsstandorten in Hochlohnländern .....	33
<i>Carsten Nolte, Annett Rupprecht, Hans-Heinrich Schleich</i> Operations Excellence für kleine und mittlere Unternehmen .....	49
<i>Toufic M. El Masri</i> Größen- und Verbundvorteile im Postsektor .....	61
<i>Swantje Robelski, Nicki Marquardt, Rainer Höger</i> Automation am Arbeitsplatz: Fluch oder Segen für die Mitarbeiter .....	77
<i>Ricarda Gades-Büttrich, Nicki Marquardt, Rainer Höger</i> Ursachenanalyse menschlicher Fehler zur Erhöhung der Sicherheit und des Qualitätsmanagements am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens.....	95
<i>Jan Christian Rutsch, Michael Schmitt</i> Working Capital Management als Finanzierungsinstrument in KMU .....	109
<i>Stephan Schöning</i> Die Special Purpose Akquisition Company (SPAC) – Ein innovatives Finanzinstrument zur Verbesserung der Eigenkapitalsituation im deutschen Mittelstand? .....	137
<i>Susanne Braun</i> Minderheitsbeteiligungen im Fokus von (Kapital-)Markt und Gesetzgeber: Wie weit reicht der Einfluss der Aktionäre? .....	165
<i>Benjamin Schulz, Swantje Robelski, Rainer Höger</i> Nachwuchsmangel: Qualifizierung älterer Berufskraftfahrer im Rahmen verlängerter Lebensarbeitszeit.....	181
<i>Stephan Humpert, Stephanie Krüger</i> Sind Gewerkschaftsmitglieder wirklich unzufriedener? Eine empirische Untersuchung.....	199

*Anne Kotzur*

Eine Klima-SWOT-Analyse für kleine und mittlere Tourismusbetriebe ..... 213

*Larissa Kirmair*

Der Klimawandel und die spanische Tourismuswirtschaft – Die  
Notwendigkeit der Anpassung ..... 231

## **Autoren- und Herausgeberverzeichnis**

*Susanne Braun* – Dr. iur., wiss. Mitarbeiterin, Leuphana Universität Lüneburg, Fakultät Wirtschaftswissenschaften.

*Inke Deharde* – M. Sc., wiss. Mitarbeiterin, Innovations-Inkubator, Leuphana Universität Lüneburg.

*Toufic M. El Masri* – Dipl.-Kfm., wiss. Mitarbeiter, Innovations-Inkubator, Leuphana Universität Lüneburg.

*Sebastian Fischer* – Dipl.-Psych., Promotionsstipendiat, Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Analytische Unternehmensführung (IAU).

*Ricarda Gades-Büttrich* – Dipl.-Wirtschaftspsych. (FH), Promotionsstipendiatin, Leuphana Universität Lüneburg, Institut für experimentelle Wirtschaftspsychologie – LüneLab.

*Rainer Höger* – Dr. phil., Professor, Leuphana Universität Lüneburg, Institut für experimentelle Wirtschaftspsychologie – LüneLab.

*Stephan Humpert* – M. A., wiss. Mitarbeiter, Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Volkswirtschaftslehre (IVWL): Arbeits- und Personalökonomik.

*Larissa Kirmair* – M. A., wiss. Mitarbeiterin, Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Unternehmensentwicklung (ICD): Strategisches Management und Tourismusmanagement.

*Anne Kotzur* – Dipl.-Kffr., wiss. Mitarbeiterin, Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Unternehmensentwicklung (ICD): Strategisches Management und Tourismusmanagement.

*Stephanie Krüger* – Dipl.-Ök., Promotionsstipendiatin, Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Volkswirtschaftslehre (IVWL): Arbeits- und Personalökonomik.

*Nicki Marquardt* – Dr. phil., Professor, Hochschule Rhein-Waal, Arbeits- und Organisationspsychologie.

*Carsten Nolte* – Dipl.-Inf. (FH), MBA, wiss. Mitarbeiter, Innovations-Inkubator, Leuphana Universität Lüneburg.

*Annika Pape* – Dipl.-Ök., wiss. Mitarbeiterin, Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Volkswirtschaftslehre (IVWL): Wirtschaftspolitik.

*Jörg Richter* – Ass. iur., Akad. Rat, Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Bank-, Finanz- und Rechnungswesen (IBFR).

*Swantje Robelski* – M. Sc., wiss. Mitarbeiterin, Innovations-Inkubator, Leuphana Universität Lüneburg.

*Annett Rupprecht* – Dipl.-Ing. oec., wiss. Mitarbeiterin, Innovations-Inkubator, Leuphana Universität Lüneburg.

*Jan Christian Rutsch* – Dipl.-Kfm., wiss. Mitarbeiter, WHL Wissenschaftliche Hochschule Lahr, Lehrstuhl für Allgemeine BWL/Finance and Banking.

*Hans-Heinrich Schleich* – Dr.-Ing., Professor, Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Produkt- und Prozessinnovation (PPI): Produktionsmanagement.

*Michael Schmitt* – M. A., Leiter Zentrale Dienste IHK zu Coburg, ehemals WHL Wissenschaftliche Hochschule Lahr.

*Stephan Schöning* – Dr. rer. pol., Professor, WHL Wissenschaftliche Hochschule Lahr, Lehrstuhl für Allgemeine BWL/Finance and Banking.

*Benjamin Schulz* – Dipl.-Wirtschaftspsych. (FH), wiss. Mitarbeiter, Innovations-Inkubator, Leuphana Universität Lüneburg.

*Björn Seeger* – M. A., Promotionsstipendiat, Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Analytische Unternehmensführung (IAU).

*Norbert Sturm* – Dr. rer. pol., Professor, Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Analytische Unternehmensführung (IAU).

*Jochen Weihe* – Dr. rer. pol., Professor, Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Analytische Unternehmensführung (IAU).

## Abkürzungs- und Symbolverzeichnis

\$	Dollar
%	Prozent
§	Paragraf
°C	Grad Celsius
€	Euro
Abb.	Abbildung
ABS	Asset Backed Securities
Abs.	Absatz
ADR	Europäisches Übereinkommen über die Beförderung gefährlicher Güter auf der Straße
AG	Aktiengesellschaft
AGiP	Arbeitsgemeinschaft für innovative Projekte
AIC	Akaike's Information Criterion
AktG	Aktiengesetz
Aufl.	Auflage
BAG	Bundesamt für Güterverkehr
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BGH	Bundesgerichtshof
BGHZ	Entscheidungssammlung des Bundesgerichtshof in Zivilsachen
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BörsG	Börsengesetz
BörsZulVO	Börsenzulassungs-Verordnung
bspw.	beispielsweise
BT-Drs.	Bundestag-Drucksache
BVerfG	Bundesverfassungsgericht
BVerfGE	Amtliche Sammlung der Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts
bzw.	beziehungsweise
CCC	Cash Conversion Cycle
CIT	Critical Incidents Technique
CRD	Capital Requirements Directive (Richtlinie der EU zur Eigenkapitalausstattung der Banken)
DAX	Deutscher Aktien Index
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband
DIH	Days Inventory Held
DPAG	Deutsche Post AG
DPO	Days Payables Outstanding

DSGV	Deutscher Sparkassen- und Giroverband
DSO	Days Sales Outstanding
DTV	Deutscher Tourismusverband
e. V.	eingetragener Verein
e. g.	exempli gratia, zum Beispiel
EASGA	Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz
Ed.	Edition
EFRE	Europäischen Fonds für regionale Entwicklung
EGAktG	Einführungsgesetz zum Aktiengesetz
et al.	et alii, und andere
etc.	et cetera, und so weiter
EU	Europäische Union
F&E	Forschung und Entwicklung
f.	folgend
ff.	fortfolgende
FSD	Fragebogen zur Sicherheitsdiagnose
FUR	Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen
FWB	Frankfurter Wertpapierbörse
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GPS	Global Positioning System
H.	Heft
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
HPIM	Human Performance in Maintenance
HWWI	Hamburgisches Weltwirtschaftsinstitut
i. A. a.	in Anlehnung an
i. H. v.	in Höhe von
i. e.	it est, zum Beispiel
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IHA	Hotelverband Deutschland
IHK	Industrie- und Handelskammer
IPCC	Intergovernmental Panel on Climate Change (Weltklimarat)
IPO	Initial Public Offering
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	kleine und mittelständische Unternehmen; auch: kleine(re) und mittlere Unternehmen
LOA	Level of Automation
LOHAS	Lifestyle of Health and Sustainability
LuL	Lieferungen und Leistungen
M	Mittelwert

Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarde(n)
NJ	New Jersey, USA
NJW	Neue Juristische Wochenschrift (Zeitschrift)
No.	Number
Nr.	Nummer
o. V.	ohne Verfasserangabe
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
OLG	Oberlandesgericht
OLS	Ordinary Least Squares
o. O.	ohne Ort
OOTL	Out of the Loop Syndroms
OOTLUF	Out of the Loop Unfamiliarity
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
PPI	Produkt- und Prozessinnovation
PSID	Panel Study on Income Dynamics
$R^2$	Bestimmtheitsmaß (Erklärter Anteil der Varianz)
RE	Random Effects
Rz.	Randziffer
S., s.	Satz, Seite; siehe
SAGAT	Situation Awareness Assessment Technique
SD	Standardabweichung
SE	Societas Europaea (Europäische Aktiengesellschaft)
SME	Small and Medium Enterprises
sog.	so genannte/r
SOEP	Sozio-oekonomisches Panel
SPAC	Special Purpose Acquisition Company
SRES	signed response
STAR	Situation, Task, Action, Results
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
Tab.	Tabelle
TOA	Type Of Automation
u. a.	unter anderem
UNWTO	United Nations World Tourism Organization (Welttourismusorganisation)
US	United States
USA	United States of America
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
WM	Wertpapier Mitteilungen (Zeitschrift)

WpÜG	Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz
z. B.	zum Beispiel
ZEW	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung
ZIP	Zeitschrift für Wirtschaftsrecht

# **Ansätze zur Entschlüsselung der Black Box organisationaler Innovativität kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMU)**

*Björn Seeger, Sebastian Fischer, Norbert Sturm, Jochen Weihe*

## **Inhaltsverzeichnis**

1	Innovation – der kategorische Imperativ .....	15
2	Die Lüneburger Innovationsstudie .....	16
2.1	Kurzbeschreibung der Lüneburger Innovationsstudie .....	17
2.2	Konkretisierung des Innovationsbegriffs .....	17
3	Innovation in KMU.....	20
3.1	Innovationsforschung in KMU.....	20
3.2	Innovationssysteme: Empowerment- versus Expertensysteme.....	20
4	Konfigurationen innovativer KMU .....	23
4.1	Das Konzept der organisationalen Innovativität .....	23
4.2	Top-Managementverhalten als Gestaltungsvariable des organisationalen Innovationsgeschehens.....	25
4.3	Innovationserfolg in KMU .....	27
5	Fazit .....	28

## **1 Innovation – der kategorische Imperativ**

Die Innovationskraft von Unternehmen ist von zentraler Bedeutung für deren Wettbewerbsfähigkeit (de Jong/Marsili 2006; Hadjimanolis 2000; Vermeulen/O'Shaughnessy/de Jong 2003). Die Generierung von Innovationen wird damit zur Pflicht ambitionierter UnternehmerInnen, um den Anschluss an die neuesten Wettbewerbsaktivitäten und Technologien nicht zu verpassen. „Weltweit sind unsere Unternehmen in einen Kampf um die Durchsetzung neuer Produkte verstrickt. Ihre Schlachtfelder sind die globalen Märkte; ihre Waffen reichen von der Unterhaltungselektronik bis zu neuen Kunststoffen, von Kartoffelchips bis zu Mikrochips, von der Software bis zur Hardware“ (Cooper 2010, S. 1). Wenngleich die Ausführungen martialisch anmuten, ist nicht in Abrede zu stellen, dass sich Innovationszyklen durch den rasanten technologischen Fortschritt, veränderte Kundenbedürfnisse und kürzere Produktlaufzeiten zunehmend beschleunigen (Cooper 2010).

Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen (KMU)<sup>1</sup> bedürfen aufgrund ihrer in der Regel vergleichsweise geringen Ressourcenausstattungen und – abhängig von den jeweiligen Dienstleistungen beziehungsweise Produkten – der marktmächtigen Konkurrenz von Großunternehmen besonderer Innovationsbereitschaft, um sich am Markt behaupten zu können (Vermeulen/O'Shaughnessy/de Jong 2003). KMU müssen dabei ihre höhere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit nutzen, um ihre Wettbewerbsposition durch die kontinuierliche Erbringung von Innovationen zu sichern (de Jong/Marsili 2006).

Die organisationale Innovativität in KMU ist in vielen Aspekten immer noch eine Black Box. In der Vergangenheit konzentrierte sich die Innovationsforschung nicht selten einseitig auf Input- und/oder Outputfaktoren (z. B. Indikatoren der Innovationsaufwendungen und der Innovationsquote) (vgl. z. B. Kleinknecht/van Montfort/Brouwer 2002). Diese Momentaufnahmen können jedoch nicht abbilden, wie durch einen Input eine Innovation generiert wird – der Verarbeitungsprozess bleibt eine Black Box (Chiesa/Coughlan/Voss 1996). Gerade dieser Prozess der Innovationsgenerierung muss jedoch verstanden werden, um Unterschiede in der Innovativität von Unternehmen zu erklären.

Ziel dieses Beitrags ist es erste Einblicke in die Black Box der organisationalen Innovativität von KMU zu gewähren. Dazu werden aufbauend auf einer Beschreibung der Lüneburger Innovationsstudie zunächst unterschiedliche Innovationssysteme (hier: Empowerment- und Expertensysteme) erläutert, um systemische Unterschiede der Innovationsgenerierung in Groß- und Kleinunternehmen zu erörtern. Anschließend wird der Begriff der organisationalen Innovativität operationalisiert und es werden innovationsbezogene Gestaltungsvariablen identifiziert. Die Gestaltungsvariable Top-Managementverhalten, der ersten Forschungsergebnissen nach eine exponierte Rolle im Innovationsgefüge der KMU zukommt, wird ausführlich erläutert. Abschließend werden die Ergebnisse der organisationalen Innovativität (Innovationserfolg) der KMU diskutiert und mit den vorliegenden Forschungsergebnissen kontrastiert.

## 2 Die Lüneburger Innovationsstudie

Dieser Beitrag diskutiert erste Forschungsergebnisse der Lüneburger Innovationsstudie. Diese Studie soll nachfolgend kurz beschrieben und dessen zu Grunde liegende Innovationsverständnis erörtert werden.

---

1 „Die Größenklasse der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und [mittelständischen] Unternehmen (KMU) setzt sich aus Unternehmen zusammen, die weniger als 250 Personen beschäftigen und die entweder einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. EUR erzielen, oder deren Jahresbilanzsumme sich auf höchstens 43 Mio. EUR beläuft“ (Europäische Kommission 2006, S. 5)

## 2.1 Kurzbeschreibung der Lüneburger Innovationsstudie

Die Befragungen im Kontext der Lüneburger Innovationsstudie haben zum Ziel, KMU der Region Lüneburg in Bezug auf deren Innovationsgeschehen zu evaluieren. Der erste Schritt des Forschungsvorhabens bestand darin, auf Basis eines ausführlichen Literaturstudiums ein Diagnoseinstrument zur Evaluation des Innovationsgeschehens in KMU zu entwickeln. Im zweiten Schritt wurde die Diagnose für eine Stichprobe von 50 kleineren und mittelständischen Unternehmen der Region Lüneburg durchgeführt. Im Rahmen einer Diskriminanzanalyse wird der Frage nachgegangen, wodurch sich erfolgreiche und weniger erfolgreiche Innovatoren unterscheiden.

Diese Diagnose des Innovationsgeschehens der Unternehmen umfasst dabei unter anderem die Analyse von Arbeitsbedingungen, Führungsverhalten, Innovationsklima und -kultur, die Beziehungen zur Umwelt, die Gestaltung des Innovationsprozesses und die Innovationsergebnisse. Mit den Geschäftsführungen der Stichprobenunternehmen wurden Experteninterviews durchgeführt, die durch eine schriftliche Befragung der gesamten Belegschaft der Stichprobenunternehmen (Vollerhebung) flankiert wird. Diese schriftliche Befragung umfasst thematisch relevante Konstrukte (Fehlermanagementkultur, Aspekte innovationsförderlicher/-abträglicher Führung etc.). Ziel ist es, den quantitativen und qualitativen Datensatz durch einen Mixed-Methods-Approach (Creswell 2003; Teddlie/Tashakkori 1998) so zu verknüpfen, dass eine umfassende und multiperspektivische Beschreibung organisationaler Innovationsprozesse in KMU möglich ist.

Nach der Datenerhebung wird im kommenden Jahr die Forschungstätigkeit vorrangig darauf abzielen, die erhobenen Daten zu analysieren und anhand eines vertieften Literaturstudiums in den bisherigen Forschungskontext einzuordnen. Ziel ist die Entwicklung einer Theorie mittlerer Reichweite, die illustrativ ist, aber zudem empirisch abgesichert Aufschlüsse über Innovationsprozesse von KMU liefert (Eisenhardt/Graebner 2007; Strauss/Corbin 1998).

## 2.2 Konkretisierung des Innovationsbegriffs

Der Innovationsbegriff wird im allgemeinen, aber auch im wissenschaftlichen Sprachgebrauch nicht selten inflationär gebraucht. In der wissenschaftlichen Betrachtungsweise muss die Zielsetzung darin bestehen, den Begriff Innovation anhand konkreter Dimensionen zu fassen. Hauschildt/Salamo (2011) beschreibt in der deutschen Literatur den wohl umfassendsten Versuch, den Innovationsbegriff anhand von fünf Dimensionen zu operationalisieren (siehe Abb. 1).

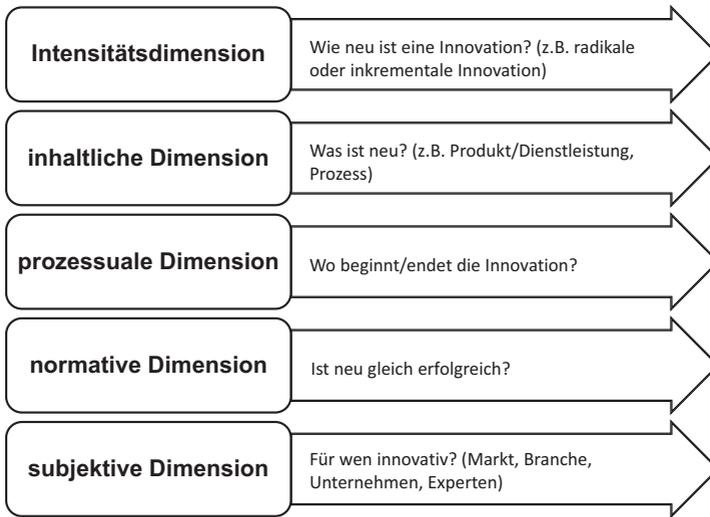


Abb. 1: Dimensionen des Innovationsbegriffs (i. A. a. Hauschildt/Salomo 2011)

Einen ersten Eindruck, anhand welcher Aspekte die Definition von Innovation abgeleitet werden kann, geben Hauschildt und Salomo: „Innovationen sind qualitativ neuartige Produkte<sup>2</sup> oder Verfahren [Prozesse], die sich gegenüber einem Vergleichszustand ‚merklich‘ – wie auch immer das zu bestimmen ist – unterscheiden“ (Hauschildt/Salomo 2011, S. 4). Diese Begriffsabgrenzung muss nach der aktuell gültigen Auffassung anhand der inhaltlichen Dimension, der Dimension der Intensität (auch: Intensitätsdimension) sowie der subjektiven, normativen und prozessualen Dimension genauer differenziert werden (Hagenhoff 2008; Werner 2002). Erst bei der Betrachtung aller Dimension kann bestimmt werden, was letztendlich als Innovation zu bezeichnen ist (Hauschildt/Salomo 2011). Eine Zusammenfassung dieser Dimension lässt sich Abbildung 1 entnehmen.

Dieser Forschungsarbeit liegt ein Innovationsverständnis zu Grunde, das sowohl inkrementale als auch radikale Innovationen (Intensitätsdimension/Innovationsgrad) einbezieht, sobald sie aus der subjektiven Perspektive des befragten Unternehmens als Neuheit oder signifikante Verbesserung eingeschätzt werden (subjektive Dimension). Hilfreich zur Klassifizierung des Innovationsgrades ist

2 Nach dem hier vertretenen Verständnis schließt Produktinnovation Dienstleistungsinnovation mit ein. Dienstleistungsinnovation bedeuten somit die ‚Herstellung immaterieller, nicht physisch greifbarer Produkte‘.

das Gegensatzpaar<sup>3</sup> der inkrementalen und der radikalen Innovation (Hauschildt/Salomo 2005; Steinhoff 2008): „Der Innovationsgrad bezeichnet den Abstand einer Innovation gegenüber bisher bestehenden Lösungen. Er kann auf einem Kontinuum zwischen den beiden Extrempunkten der inkrementalen und der radikalen Innovationen unterschieden werden“ (von Ahnen et al. 2010, S. 8). Zwar versprechen radikale Innovationen bei erfolgreicher Marktplatzierung hohe Gewinnmargen, jedoch ist die Realisierung solcher radikaler Innovationsprojekte in der Regel äußerst risikobehaftet. Eine Vielzahl dieser radikalen Innovationen gelangt nie auf den Markt oder scheitert kurzfristig nach Markteintritt. Die kleinschrittigen Innovationen/Verbesserungen erscheinen auf dem ersten Blick weit weniger attraktiv und erbringen doch einen wesentlichen Anteil der durch Innovationen begründeten Wertschöpfung. Sie müssen dementsprechend in die Innovationsforschung integriert werden (Steinhoff 2008).

Die normative Dimension betrachtet, ob eine Innovation auch tatsächlich erfolgreicher ist als der vorherige Status Quo (Hauschildt/Salomo 2011). Die Empirie zeigt, dass keine eindeutigen Befunde vorliegen, die den (häufig intuitiv angenommenen) höheren wirtschaftlichen Erfolg radikaler Innovationen gegenüber inkrementalen Innovation bestätigen (Hauschildt/Salomo 2005; Steinhoff 2008). Dieser Befund ist ein Plädoyer dafür, Forschung nicht ausschließlich auf radikale Innovation, sondern auch auf inkrementale Verbesserungen zu richten.

Die inhaltliche Dimension erörtert welches Objekt der Innovation zu Grunde liegt und widmet sich somit der Frage ‚was als neu‘ zu betrachten ist (Hauschildt/Salomo 2011). Bei Betrachtung dieser Dimension, wird deutlich, dass sich die überwiegende Mehrzahl von Publikationen auf Produkt- und Prozessinnovation konzentriert. Die Berücksichtigung von Marketing- und Organisationsinnovationen erfolgt eher ausnahmsweise (OECD 2005).

Innovationsprozesse sind facettenreich und komplex. Aus diesem Grund werden sie in idealtypische Phasen unterteilt, um Wissenschaftlern und Praktikern eine bessere Orientierung zu ermöglichen. Die prozessuale Dimension definiert dabei, wo eine Innovation beginnt und wo sie endet. Phasenmodelle reichen von einer Zweiteilung in eine kreativitäts- und umsetzungsorientierte Phase (Gassmann/Sutter 2008; Artz et al. 2003) bis zu mehrphasigen Modellen (Farr/Sin/Tesluk 2003; Herstatt/Verworn 2007). Je detaillierter/spezifischer eine bestimmte Facette des Innovationsprozesses untersucht werden soll, desto präziser muss geklärt werden, welche Phase betrachtet wird. An dieser Stelle

---

3 An dieser Stelle bleibt anzumerken, dass es neben – dem hier beschriebenen Gegensatzpaar – eine Vielzahl von weiteren Begriffspaaren existiert, die den Innovationsgrad charakterisieren. Hauschildt und Salomo (2011) veranschaulichen diese Vielfalt durch die Benennung dieser Begriffspaare: radikale vs. inkrementale, grundlegende vs. instrumentale, größere vs. geringere, revolutionäre vs. evolutionäre, originäre vs. adaptive, diskontinuierliche vs. kontinuierliche Innovationen sowie Pionier- vs. Nachfolger-Innovation und Basis- vs. Verbesserungs-Innovation.

soll nicht die Vielzahl unterschiedlicher, in letzter Konsequenz aber doch ähnlicher Phasenmodelle diskutiert werden, sondern es wird sich der – zwar groben, aber dennoch brauchbaren – Zweiteilung des Innovationsprozesses angeschlossen (Artz et al. 2003).

### 3 Innovation in KMU

Ein kurzer Überblick über die Rolle der Innovationsforschung von KMU – in Abgrenzung zur Innovationsforschung in Großunternehmen – wird der Diskussion der Gestaltungsfaktoren vorangestellt, um dem Leser in die Lage zu versetzen, die vorliegenden mit bereits existierenden Untersuchungsergebnissen in Verbindung zu setzen.

#### 3.1 Innovationsforschung in KMU

Dömötör (2011) identifiziert in Bezug auf die Innovationsforschung in KMU wesentlichen Forschungsbedarf. Insbesondere in Deutschland haben die KMU einen entscheidenden Einfluss auf das Wirtschaftsgeschehen. Dieser Einfluss lässt sich anhand der Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) bestätigen. Demnach sind 99,6 Prozent der deutschen Unternehmen mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten der Gruppe der KMU zuzuordnen. Auf sie entfallen 38,3 Prozent aller Umsätze und 55 Prozent aller Beschäftigten deutscher Unternehmen (IfM Bonn 2012).

Dieser Sachverhalt lässt erwarten, dass sich eine Vielzahl von empirischen Abhandlungen mit dem Innovationsgeschehen in KMU beschäftigt. Umso überraschender ist, dass sich nur ein geringer Anteil der deutschsprachigen Innovationsforschung KMU widmet (Dömötör 2011; Hauschildt/Salomo 2011). Dieses Phänomen lässt sich anhand der Proportion von Erfolgsfaktorenstudien im Innovationszusammenhang beziffern. „In der Tat sind die meisten Erfolgsfaktorenstudien anhand von Stichproben großer industrieller Produktionsunternehmen durchgeführt worden, während sich nur etwa 3 % der bisherigen Innovationserfolgsfaktorenstudien KMU widmen [...] Empirische Befunde über die Innovationserfolgsfaktoren von kleinen und mittleren Unternehmen sind demnach rar“ (Dömötör 2011, S. 58). Aus diesem Defizit ergibt sich ein konkreter Handlungsbedarf für die Innovationsforschung.

#### 3.2 Innovationssysteme: Empowerment- versus Expertensysteme

Es ist festzustellen, dass sich KMU und hier insbesondere Kleinst- und Kleinunternehmen<sup>4</sup> in Bezug auf ihre Innovationsaktivitäten von Großunternehmen

---

4 An dieser Stelle wird eine weitere Unterscheidung zwischen mittleren und Kleinst- und Kleinunternehmen vorgenommen, um zu verdeutlichen, dass sich Unternehmen mit 250 Beschäftigten grundsätzlich von Kleinstunternehmen mit bis zu fünf Beschäftigten

unterscheiden (Hauschildt/Salomo 2011; Vermeulen/O'Shaughnessy/de Jong 2003; de Jong/Vermeulen 2006). Dömötör unterstützt diese These, indem er formuliert: „[...] da sich diese [Innovationsaktivitäten von KMU] von Großunternehmen in vielerlei Hinsicht systematisch unterscheiden und die Heterogenität der bisher ermittelten Erfolgsfaktoren generell groß ist, dürfen bestehende Erkenntnisse nicht ungeprüft auf KMU übertragen werden“<sup>5</sup> (Dömötör 2011, S. V). Nachfolgend sollen unterschiedliche Arten von Innovationssystemen erörtert werden, um damit einen erste Hinweise dafür zu liefern, warum Innovationsaktivitäten von KMU anders organisiert sind als in Großunternehmen.

Sundbo (1996) unterscheidet Innovationssysteme in Empowerment- und Expertensysteme (vgl. Abb. 2).

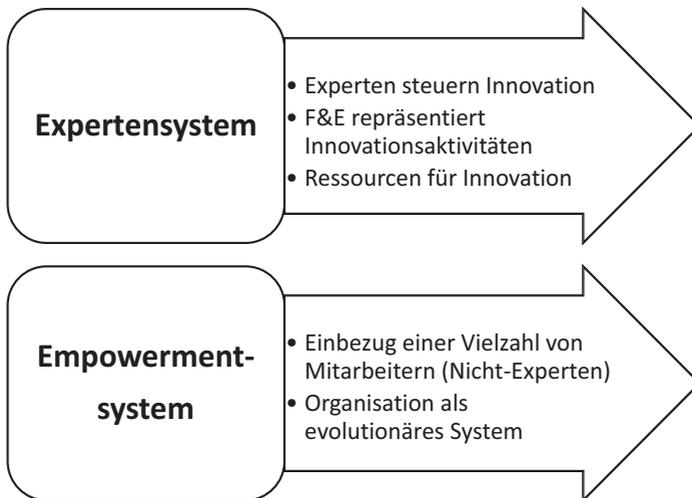


Abb. 2: Experten- und Empowermentsysteme (i. A. a. Sunbo 1996)

Empowermentsysteme und Expertensystem funktionieren in unterschiedlicher Weise. Innovationsaktivitäten in Expertensystemen werden maßgeblich durch

---

unterscheiden. Der ‚Sammelbegriff‘ suggeriert, dass der KMU-Begriff ‚ähnliche‘ Unternehmen unter einem Begriff zusammenführt. Die Ergebnisse der Forschungstätigkeit beziehen sich in der Mehrheit auf Kleinst- und Kleinunternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten.

- 5 Die Aufwendungen für Forschungs- und Entwicklung sind ein Beispiel für die Messung eines Indikators, der zwar adäquat die Innovationsanstrengungen der Großunternehmen, aber nur bedingt die Anstrengungen der Klein- und Kleinunternehmen messen kann. Für eine ausführliche Diskussion dieser Defizite sei an dieser Stelle auf die einschlägige Literatur verwiesen (de Jong/Marsili 2006; Kleinknecht et al. 2002)

die Forschungs- und Entwicklungsabteilung – und somit durch Experten gesteuert (Blessin 1998). Ressourcen für Innovationen, zum Beispiel in Form eines festen Innovationsbudgets, stehen zur Verfügung und können in Anspruch genommen werden. Das Innovationsgeschehen ist auf diese Weise professionalisiert. Formelle Prozesse zur Innovationsgenerierung dominieren und Innovationsaktivitäten werden in der Regel durch eine Minderheit in einer Organisation gesteuert, was die Einbindung weiterer Beschäftigten dennoch nicht grundsätzlich ausschließt. Die Trennung von Routine- und Innovationstätigkeit wird jedoch nur selten aufgehoben.

Im Gegensatz zum Expertensystem werden Innovationsaktivitäten in Empowermentssystemen unter dem Einbezug einer Vielzahl von Beschäftigten bearbeitet. Es gibt keine formelle Forschungs- und Entwicklungsabteilung und zumeist ebenfalls keine formellen Prozesse der Innovationsgenerierung. Innovationsaktivitäten können somit nicht wie in Expertensystemen von operationalen Routinetätigkeiten getrennt werden. Beschäftigten wird die Verantwortung übertragen, Initiative im Innovationsgeschehen zu übernehmen, obwohl diese Aufgabe nicht ihrem primären Aufgabenbereich zufällt. Ziel ist es, Intrapreneure zu fördern, die als Unternehmer im Unternehmen fungieren und ein engmaschiges Netz zu Kunden und Lieferanten zu pflegen, um auf diese Weise Impulse für das Innovationsgeschehen zu erlangen. Die Unterscheidung dieser beiden Systeme ist deswegen von Bedeutung, weil Empowermentssysteme insbesondere in Kleinst- und Kleinunternehmen vorzufinden sind (Sunbo 1996; Vermeulen et al. 2003).

Bei Expertensystemen ist das Innovationssystem weniger durch formelle Prozeduren oder Prozesse (z. B. systematische Reviewprozesse von Innovationsprojekten), sondern vielmehr durch die handelnden und betroffenen Personen zu beschreiben. „Das Innovationssystem erfasst alle diejenigen Personen, die aktiv Beiträge zum Zustandekommen der Innovation leisten (Beteiligte), aber auch diejenigen, die passiv von der Innovation betroffen sind und die durch ihre Reaktion zum Innovationserfolg beitragen (Betroffene)“ (Hauschildt/Salomo 2011, S. 57). Das Management eines kleinen Unternehmens ohne Forschungs- und Entwicklungsabteilung muss in der Belegschaft eine Innovationsdynamik erzeugen und falls eine solche Dynamik tatsächlich entsteht, diese kanalisieren und einem ‚zumindest teilstrukturierten‘ Innovationsprozess zuführen (Sunbo 1996; siehe Abschnitt 3.1).

Die Schilderung gibt einen Hinweis darauf, warum Methoden der Innovationsforschung bei großen Unternehmen nicht unbedacht auf die Untersuchung von KMU übertragen werden können. Während in Großunternehmen ein intranetbasiertes Vorschlagswesen in Bezug auf die Einreichung von kreativen Ideen ein zweckmäßiges Werkzeug darstellen kann, ist ein solches Instrument für kleine Unternehmen und insbesondere Kleinstunternehmen weniger sinnvoll. Kurze informelle Wege ersetzen indirekte Kommunikations-

konzepte durch direkte Kommunikation der Beschäftigten untereinander. „Clearly many of the formal and structured approaches used in larger firms and prescribed in business school literature will be inappropriate in the case of the SME” (Hoffmann et al. 1998, S. 49). Nichtsdestotrotz müssen Ideen – in welcher Form auch immer – dokumentiert werden.

Die Befragung zeigt, dass weniger als 10 Prozent der Kleinst- und Kleinunternehmen ein Intranet nutzen. Ideen werden in direkter Kommunikation mit der Geschäftsführung kommuniziert. Die Geschäftsführung verwaltet Ideen – wenn dies überhaupt geschieht – in einem persönlichen Ordnungssystem (bspw. in einem Ordner mit verschiedenen Filterstufen). Erfüllt eine Idee zuvor festgelegte Kriterien, wandert sie eine Filterstufe weiter, bis sie schließlich zur letzten Stufe und damit zur Umsetzung gelangt. Dieses Vorgehen mag zwar im Gegensatz zu Best Practice Beispielen wie etwa von 3M wenig spektakulär erscheinen, ermöglicht bei einer sorgfältigen Handhabung aber einen erfolgsversprechenden Ansatz, eine Idee einem zumindest teilstrukturierten Prozess zuzuführen. Anhand der Gestaltungsvariable Top Management-Unterstützung werden wird erörtert, wie das Management von KMU zusätzlich die Generierung von Innovationen unterstützen kann.

#### **4 Konfigurationen innovativer KMU**

Ziel des zu Grunde liegenden Beitrags ist es, erste Einblicke in die Black Box organisationaler Innovativität von KMU zu ermöglichen. Hierzu muss das Konzept der Innovativität und dessen Gestaltungsvariablen identifiziert und operationalisiert werden. Der Betrachtung des Konzepts der organisationalen Innovativität wird anschließend um die Erfolgsdimension – den Innovationserfolg – erweitert.

##### **4.1 Das Konzept der organisationalen Innovativität**

Rogers definiert Innovativität als „the degree to which an individual or other unit of adoption is relatively earlier in adopting new ideas than the other members of a system” (Rogers 1983, S. 22). Dömötör (2011) liefert hierfür einen ersten Bezugsrahmen, um die organisationale Innovativität zu systematisieren (siehe Abb. 3).

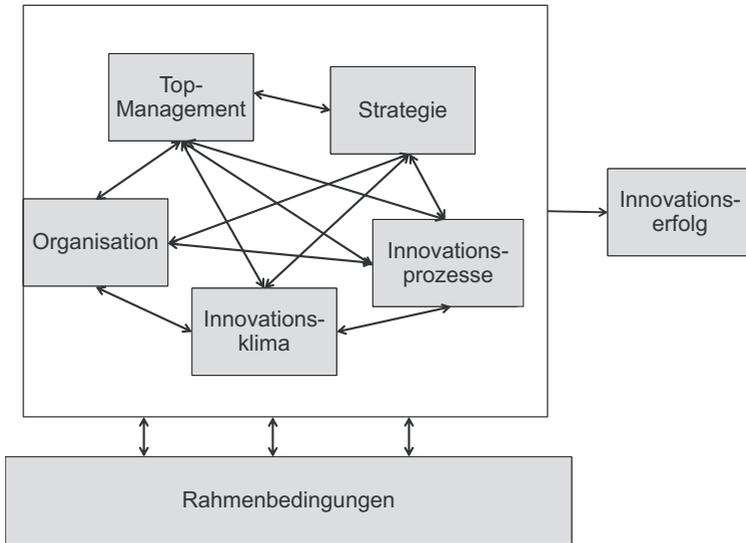


Abb. 3: Innovationsbezogene Gestaltungsvariablen des Unternehmens (i. A. a. Dömötör 2011)

Der Autor unterteilt in seinem Modell innovationsbezogene Gestaltungsvariablen (Innovationssystem), Rahmenbedingungen der Organisation im Innovationszusammenhang und den Innovationserfolg. Während der Innovationserfolg das Ergebnis der organisationalen Innovationsanstrengungen darstellt, hat die Ausgestaltung des Innovationssystems Einfluss darauf, wie wahrscheinlich der Erfolg bei der Generierung von Innovation ist. Vereinfacht heißt dies, je bewusster sich eine Organisation mit Maßnahmen zur Innovationsförderung auseinandersetzt und diese implementiert, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, erfolgreich Innovationen zu entwickeln. Es gesteht jedoch kein linearer Zusammenhang und die Wahrscheinlichkeit wird von verschiedensten Rahmenbedingungen (wie z.B. Wettbewerb, Technologie) beeinflusst. Dabei stehen weitere Elemente des Innovationssystems (z. B. Innovationsklima, Strategie) in Wechselwirkung zueinander und interagieren zusätzlich mit den Rahmenbedingungen.

Es wird deutlich, dass Dömötörs Erklärungsansatz, wie jedes Modell, nur ein vereinfachtes Abbild des hochkomplexen Innovationsgeschehens bieten kann. So wird beispielsweise ausschließlich eine einseitige Wirkung der Gestaltungsvariablen auf den Innovationserfolg, jedoch keine Rückwirkung der Innovationserfolgs auf die Variablen angenommen. Empirische Befunde zeigen jedoch, dass Innovationserfolge sehr wohl Wirkung auf die Gestaltung innovationsbezogener Variablen haben (Rogers 2004). Trotz dieses exemplarisch

geschilderten Defizits eignet sich der Bezugsrahmen Dömötörs, um das Konzept der Innovativität und deren Gestaltungsvariablen zu strukturieren.

Dömötör (2011) identifiziert Innovationsprozess, Organisation, Innovationsklima, Top-Management und Strategie als potenzielle Gestaltungsvariablen. Nachfolgend wird die Betrachtung auf die Gestaltungsvariablen des Top-Managementverhaltens beschränkt und dessen erfolgskritische Rolle in Empowermentssystemen untersucht. Zudem werden empirischen Ergebnisse des Innovationserfolgs von KMU mit denen von Großunternehmen verglichen und Rückschlüsse auf signifikante Differenzen beider Gruppen geschlossen.

#### **4.2 Top-Managementverhalten als Gestaltungsvariable des organisationalen Innovationsgeschehens**

Wengleich vielfach behauptet wird, dass Innovationen selten das Ergebnis der alleinigen Anstrengungen einer Person darstellen, haben Schlüsselpersonen nicht selten eine Funktion des visionären Vordenkers (Hauschildt/Salomo 2011). Apple-Gründer Steve Jobs, der durch seine innovativen Ideen und Visionen die Innovationsaktivitäten von Apple über Jahre hinweg geprägt hat, ist ein Beispiel für einen solchen Vordenker. Der Einfluss der Geschäftsführung auf das Innovationsgeschehen in KMU ist dabei weitaus stärker als in Großunternehmen. „Der Geschäftsführer, der zumeist auch Eigentümer des Unternehmens ist, prägt die Unternehmenspolitik maßgeblich und liefert die notwendigen Impulse für Innovationen. Als Generalist kümmert er sich um vielfältige Aufgabengebiete. Er stellt in seinen (zumeist) drei Funktionen als Unternehmer, Kapitalgeber und Leiter die benötigten Ressourcen für Innovationstätigkeiten bereit“ (Dömötör 2011, S. 10).

KMU gelten in Bezug auf die dort herrschenden Machtverhältnisse als stark zentralisiert. Dies wird auch in den Untersuchungsergebnissen deutlich. Ein hoher Grad an Zentralisierung liegt dann vor, wenn Entscheidungsbefugnisse und Autorität auf der höchsten Ebene der Unternehmung (in KMU: die Geschäftsführung) gebündelt sind (Kings 1990; Zaltman/Duncan/Holbeck 1984). Bisherige Untersuchungen belegen, dass insbesondere die innovativen Unternehmen der vorliegenden Stichprobe in Bezug auf die Steuerung des Innovationsgeschehens einen hohen Grad an Zentralisierung aufweisen. Dieses Phänomen könnte geradezu als Monopolisierung der Innovationsaktivitäten durch die Geschäftsführung bezeichnet werden. Die Geschäftsführung kleinerer Unternehmen hat die alleinige Verantwortung für Innovationsentscheidungen, die die strategische Ausrichtung der Organisation betreffen (Hausman 2005). Die Geschäftsführung von KMU hat damit einen direkteren Einfluss auf das Innovationsgeschehen als die Leitung von Großunternehmen (de Jong/Marsili 2006; Kim/Song/Lee 1993). Gelegentlich entsteht sogar der Eindruck, dass die Geschäftsführung auch das Ideengeschehen komplett dominiert. Ob dabei das

„not-invented-here-Syndrom“<sup>6</sup>, eine Rolle spielt oder Ideengeber schlicht ihrer Urheberschaft enteignet werden, sei dahingestellt.

Wenngleich theoretische Ansätze wie das Promotorenmodell empirisch zu belegen scheinen, dass Innovationen durch das organisierte Zusammenspiel von verschiedenen Promotoren (Prozess-, Macht- und Fachpromotoren) zu Stande kommen (Witte 1999), trifft dies auf das Innovationsgeschehen in KMU nur bedingt zu. Insbesondere in Kleinst- und Kleinunternehmen fallen die Rollen des Fachpromotors und Machtpromotors (u. U. noch weitere Rollen) nicht selten zusammen. „Die Personalunion von Macht- und Fachpromotor bezeichnet diejenige Person, die einen Innovationsprozess sowohl durch hierarchisches Potenzial als auch durch objektspezifisches Fachwissen aktiv und intensiv fördert“ (Witte 1999, S. 18).

Als Resultat ist die Innovationskraft der Organisation oftmals mit der Innovationskraft der Geschäftsführung oder des Inhabers gleichzusetzen. Dies soll jedoch nicht bedeuten, dass KMU mit hohem Grad an Zentralisierung zwangsläufig innovativer sind als vergleichbare KMU mit niedrigem Zentralisierungsgrad. Die beschriebene Zentralisierung kann Erfolge und Misserfolge im Innovationsmanagement gleichermaßen hervorrufen. Es ist zu vermuten, dass insbesondere Unternehmenseigner, die in Bezug auf ihre Unternehmung eine ausgeprägte Loyalität empfinden, risikobehaftete Entscheidungen – zum Beispiel die Durchführung von Innovationsprojekten – scheuen, wenn die Existenz des Unternehmens dadurch gefährdet werden könnte. Wenngleich diese Risikoaversität für KMU, die darüber hinaus häufig über geringe finanzielle Ressourcen verfügen, eine sinnvolle Schutzfunktion darstellt, könnte eine ausgeprägte Risikoaversion jedoch das Innovationsgeschehen und somit auch strategische Veränderungen von KMU behindern (Hausman 2005; Miner/Raju 2004). Die Geschäftsführung kann allerdings auch von Charakteristika geprägt sein, die an sich verfügbare Innovationsdynamiken in der Belegschaft des Unternehmens – und somit auch das organisationale Empowermentssystem – unterminieren. In diesem Fall hat ein hoher Zentralisierungsgrad einen negativen Einfluss auf die Innovativität. Ein hoher Zentralisierungsgrad kann also in Verbindung mit spezifischen Verhaltenseigenschaften der Geschäftsführung gleichermaßen innovationszuträglich oder innovationsabträglich sein (Herstatt/Verworn 2007).

Wenn das Management eines KMU das Bewusstsein hat, dass „sein Unternehmen“ nur durch die Erbringung kontinuierlicher Innovationen am Markt bestehen kann und dies auch im Alltagshandeln lebt, haben diese Persönlich-

---

6 Das „not-invented-here-Syndrom“ beschreibt das Phänomen einer abwehrenden Haltung eines Individuums oder einer Organisation gegenüber von ‚außen/Dritten‘ herangetragenen Ideen/Innovationen. Für eine ausführliche Erörterung dieses Phänomens sei auf Katz und Allen (1982) verwiesen.