

TECHNISCHE UNIVERSITÄT MÜNCHEN

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre – Entrepreneurship

**Opportunity Recognition in Großunternehmen –  
Der Einfluss von Führungskräften und ihrer  
unternehmerischen Intuition**

Julia Lingel

Vollständiger Abdruck der von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität München zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.) genehmigten Dissertation.

Vorsitzender:

Univ.-Prof. Dr. Joachim Henkel

Prüfer der Dissertation:

1. Univ.-Prof. Dr. Dr. Holger Patzelt

2. Jun.-Prof. Dr. Christina Raasch

Die Dissertation wurde am 24.10.2013 bei der Technischen Universität München eingereicht und durch die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften am 15.02.2014 angenommen.

## **I Vorwort**

Bei der Erstellung dieser Dissertation erhielt ich von vielen Seiten Unterstützung. Sehr dankbar bin ich Prof. Holger Patzelt, der mir die Möglichkeit zur Promotion gegeben, mich mit seiner Begeisterung für die Entrepreneurship-Forschung angesteckt und mit konstruktivem Feedback begleitet hat. Mein Dank gilt auch Dr. Judith Behrens für ihre Unterstützung, die mir einen besonders schnellen Start ermöglicht hat, und ihre gesamte Betreuung während der Promotionszeit. Für die Zustimmung zur Übernahme des Zweitgutachtens möchte ich mich herzlich bei Prof. Christina Raasch und für die Übernahme des Prüfungsvorsitzes bei Prof. Joachim Henkel bedanken.

Der empirische Teil meiner Dissertation wurde möglich durch 55 Unternehmensteilnehmer, an die mein besonderer Dank geht für ihre Zeit und die offenen und inspirierenden Gespräche. Für die großartige Unterstützung in der Akquise bin ich Dr. Helmut Schönenberger sehr dankbar. Diese Arbeit wäre bei Weitem nicht so rasch vorangeschritten ohne die Unterstützung von Philipp Rathgeber und die Hinweise von Dennis Warnecke. Philipp, Dir ein ganz herzliches Dankeschön für die sehr freundschaftliche und konstruktive Zusammenarbeit in der Promotion. Exzellente Unterstützung in der Datenaufbereitung habe ich zudem von den TUM-Studenten Daniel Lock, Vera Scharowsky, Hendrik Schuchardt und Frank Stegert erhalten.

Mein herzlicher Dank gilt der Abteilung Entrepreneurial Networks des Zentrums für Innovation und Gründung der TU München UnternehmerTUM für ein Umfeld voller unternehmerischen Spirits, klasse Unterstützung und eine tolle Zeit. Auch dem Team am Entrepreneurship Research Institute danke ich für die sehr gute Arbeitsatmosphäre. Bei meinem Arbeitgeber, The Boston Consulting Group GmbH, bedanke ich mich sehr für die Unterstützung in diesen Jahren und bei meinen Promotionskollegen in der Ludwigstraße für inspirierende Diskussionen und den Spaß in der gemeinsamen Zeit.

Für ihre hervorragende und jederzeit so bereitwillig erteilte Unterstützung in der Korrektur danke ich besonders meiner Mutter. Sehr dankbar bin ich den Personen, die mich seit vielen Jahren in allen Lebenslagen unendlich unterstützen: Elvira, Hermann, Anna, Andrea und Benedikt sowie Daniela – ohne Euch hätte ich das nicht geschafft.

## II Abstract

Corporate entrepreneurship is crucial for innovation generation, can result in competitive advantage and influences growth, performance and survival of companies. Even though opportunity recognition lies in the heart of entrepreneurship, few studies analyze *corporate opportunity recognition*. Current research focuses on the firm level of opportunity recognition, although some studies show that rather individuals within organizations recognize opportunities and not organizations themselves. Additionally, individuals within organizations who perform entrepreneurial activities are influenced by the organizational context.

*Based on multiple case studies* this thesis examines, why some companies recognize opportunities earlier or more innovative opportunities than others. In this context the research includes relationships and roles on different hierarchical levels within an organization. The data base consists of 55 interviews with employees and managers in 16 companies. Three main propositions derive from an extreme case sample of eight companies that explain differences in the result of corporate opportunity recognition.

*Results of this thesis* indicate the following: First, individual entrepreneurial attitude and individual use of external networks influence early recognition of innovative opportunities in corporate organizations. Second, managers do have a tremendous impact on corporate opportunity recognition. Not only do they identify opportunities themselves, they stimulate or restrain their employees' opportunity recognition. Third, managers' cognitive style, in particular entrepreneurial intuition, affects timing and level of innovativeness positively.

Hence, *this thesis allows* a more comprehensive understanding of corporate opportunity recognition and gives further implications for research in the field of opportunity recognition, corporate entrepreneurship, network, decision making and entrepreneurial role models. As this study uses an explorative research design, future research is needed to empirically validate these results.

**Key words:** opportunity recognition, corporate entrepreneurship, intuition, decision making, leadership behavior

### **III Zusammenfassung**

Unternehmerisches Verhalten in Großunternehmen ist essenziell für die Innovationsgenerierung, kann Basis für Wettbewerbsvorteile sein und somit Wachstum und Fortbestand eines Unternehmens beeinflussen. Obwohl Opportunity Recognition das Herzstück jeder unternehmerischen Aktivität ist, wurde *Opportunity Recognition in Großunternehmen* kaum untersucht. Hinzu kommt, dass die begrenzte Forschung hierzu auf Unternehmensebene erfolgt, obwohl nach Stand aktueller Publikationen Individuen Opportunities identifizieren und der organisatorische Kontext Einfluss auf unternehmerische Aktivitäten in Unternehmen hat.

*Auf Basis mehrerer Fallstudien* analysiert diese Untersuchung deshalb, warum manche Großunternehmen früher Opportunities identifizieren oder innovativere Opportunities als andere und welche Rolle hierarchische Beziehungen dabei spielen. Zu diesem Zweck werden 55 Interviews mit Mitarbeitern und Führungskräften in sechzehn Unternehmen durchgeführt und, basierend auf einer Extremauswahl von acht Unternehmen, drei Erklärungskomponenten vorgeschlagen.

*Die Erkenntnisse dieser Untersuchung* zeigen erstens, dass die individuelle unternehmerische Einstellung einer Person und deren individuelle Nutzung externer Netzwerke ausschlaggebend dafür sind, ob innovative Opportunities früh identifiziert werden. Zweitens ist die Führungskraft entscheidender Faktor für die frühzeitige Identifikation innovativer Opportunities, da sie durch ihr Verhalten Mitarbeiter anspricht oder bremst und somit auf breiter Basis Opportunity Recognition im Unternehmen treibt oder behindert. Drittens beeinflussen kognitive Denkschemata der Führungskräfte, insbesondere unternehmerische Intuition, ob diese frühzeitig radikale Opportunities identifizieren oder ablehnen. Damit ermöglicht diese Untersuchung ein tieferes Verständnis darüber, wie Opportunities in Großunternehmen identifiziert werden und welche Komponenten Einfluss darauf nehmen. Der explorative Ansatz dieser Studie erfordert jedoch eine größere empirische Untersuchung zur Validierung der Ergebnisse.

**Schlagwörter:** Opportunity Recognition, Corporate Entrepreneurship, Intuition, Entscheidungstheorie, Führungsverhalten

<b>IV Inhaltsverzeichnis</b>	
<b>I Vorwort</b> .....	<b>I</b>
<b>II Abstract</b> .....	<b>II</b>
<b>III Zusammenfassung</b> .....	<b>III</b>
<b>IV Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>V Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>VIII</b>
<b>VI Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>IX</b>
<b>VII Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>X</b>
<b>VIII Anhangsverzeichnis</b> .....	<b>XII</b>
<b>1 Thematik und Gang der Dissertation</b> .....	<b>1</b>
1.1 Motivation.....	2
1.2 Forschungsfragen.....	8
1.3 Vorgehensweise und Struktur .....	9
<b>2 Theoretische Grundlagen und Definitionen</b> .....	<b>12</b>
2.1 Opportunity Recognition .....	12
2.1.1 Definition und Grundlagen der Opportunity Recognition .....	13
2.1.2 Treibende Faktoren der Opportunity Recognition auf Ebene des Individuums.....	20
2.1.3 Opportunity Recognition in Großunternehmen.....	23
2.2 Das Ergebnis von Opportunity Recognition .....	27
2.2.1 Unterschiede im Ergebnis von Opportunity Recognition .....	28
2.2.2 Wirkung von Unterschieden im Opportunity Recognition-Prozess auf das Opportunity Recognition-Ergebnis.....	37
2.3 Führungskraft und Mitarbeiter im Kontext Corporate Entrepreneurship .....	41

2.3.1	Corporate Entrepreneurship und die Rolle von Führungskräften und Mitarbeitern .....	41
2.3.2	Führungsstile und das Verhalten von Mitarbeitern .....	49
<b>3</b>	<b>Forschungsansatz, -methodik und -durchführung .....</b>	<b>55</b>
3.1	Forschungsansatz .....	55
3.2	Auswahl von Methodik und Fallstudiendesign.....	58
3.3	Validität und Reliabilität.....	63
3.4	Unternehmenssample .....	67
3.5	Datenerhebung .....	73
3.6	Datenanalyse .....	81
<b>4</b>	<b>Beschreibung und Analyse der Einzelfallstudien .....</b>	<b>93</b>
4.1	Auswahl der Fallstudien.....	93
4.2	Einzelfallstudie Apollo .....	98
4.2.1	Fallbeschreibung .....	98
4.2.2	Einzelanalyse.....	101
4.3	Einzelfallstudie Aelous .....	107
4.3.1	Fallbeschreibung .....	107
4.3.2	Einzelanalyse.....	111
4.4	Einzelfallstudie Poseidon.....	116
4.4.1	Fallbeschreibung .....	116
4.4.2	Einzelanalyse.....	119
4.5	Einzelfallstudie Dädalus .....	124
4.5.1	Fallbeschreibung .....	124
4.5.2	Einzelanalyse.....	128
4.6	Einzelfallstudie Orpheus .....	134

4.6.1	Fallbeschreibung .....	134
4.6.2	Einzelanalyse .....	139
4.7	Einzelfallstudie Hestia .....	144
4.7.1	Fallbeschreibung .....	144
4.7.2	Einzelanalyse .....	148
4.8	Einzelfallstudie Asklepius .....	154
4.8.1	Fallbeschreibung .....	154
4.8.2	Einzelanalyse .....	157
4.9	Einzelfallstudie Odysseus .....	164
4.9.1	Fallbeschreibung .....	164
4.9.2	Einzelanalyse .....	168
<b>5</b>	<b>Cross-case-Analyse und Theoriebildung .....</b>	<b>176</b>
5.1	Entwickeltes Modell der Opportunity Recognition in Großunternehmen ....	177
5.2	Das Ergebnis der Opportunity Recognition: Unterschiede in Innovationsgrad und Frühzeitigkeit .....	179
5.2.1	Unterschiede im Innovationsgrad der identifizierten Opportunities .....	181
5.2.2	Unterschiede in der Frühzeitigkeit der Identifikation .....	182
5.3	Die individuelle Ebene der Opportunity Recognition in Großunternehmen .....	185
5.3.1	Nutzung externer Netzwerke durch Führungskräfte und Mitarbeiter und Opportunityergebnis .....	189
5.3.2	Innovationsgrad der Opportunities und Nutzung externer Netzwerke durch Führungskräfte und Mitarbeiter .....	196
5.3.3	Unternehmerische Einstellung und Nutzung externer Netzwerke durch Führungskräfte und Mitarbeiter .....	199

5.4	Führungskräfte als treibende Einflussgröße der Opportunity Recognition im Gesamtunternehmen.....	206
5.4.1	Unternehmerische Einstellung der Führungskräfte und die unternehmerische Einstellung der Mitarbeiter .....	208
5.4.2	Nutzung externer Netzwerke durch Führungskräfte und Nutzung externer Netzwerke durch Mitarbeiter .....	212
5.5	Erfolgsfaktor unternehmerische Intuition bei Führungskräften.....	215
5.5.1	Einsatz unternehmerischer Intuition bei Führungskräften .....	220
5.5.2	Unternehmerische Einstellung und unternehmerische Intuition .....	224
5.5.3	Unternehmerische Intuition und das Ergebnis von Opportunity Recognition .....	227
5.5.4	Frühzeitigkeit der Identifikation und Einsatz unternehmerischer Intuition .....	234
<b>6</b>	<b>Diskussion und Forschungsbeitrag .....</b>	<b>237</b>
6.1	Opportunity Recognition durch Individuen in Großunternehmen.....	238
6.2	Führung, Führungsverhalten und unternehmerische Vorbilder in der Opportunity Recognition .....	249
6.3	Intuition in der Opportunity Recognition.....	255
<b>7</b>	<b>Implikationen, Limitationen und Fazit.....</b>	<b>261</b>
7.1	Implikationen für zukünftige Forschung.....	261
7.2	Implikationen für die Praxis.....	264
7.3	Limitationen der Untersuchung .....	268
7.4	Fazit .....	272
<b>IX</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>276</b>
<b>X</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>313</b>
<b>XI</b>	<b>Eidesstattliche Erklärung.....</b>	<b>324</b>



## **V Abkürzungsverzeichnis**

Abb.	Abbildung
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d. h.	das heißt
etc.	et cetera
F&E	Forschung und Entwicklung
FK	Führungskraft
MA	Mitarbeiter
S.	Seite
TM	Topmanager
u.	und
u. a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
Z.	Zeile

## VI Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Gang der Dissertation.....	10
Abbildung 2:	Multidimensionales Modell der unternehmerischen Discovery .....	15
Abbildung 3:	Vergleich von Discovery-Theorie und Creation-Theorie .....	17
Abbildung 4:	Exaktheit der Opportunity-Einschätzung .....	18
Abbildung 5:	Abgrenzung von Opportunity Recognition der 3. und 1. Person gegenüber Opportunity Development, Opportunity Evaluation und Opportunity Exploitation .....	20
Abbildung 6:	Konzeptioneller Bezugsrahmen dieser Untersuchung .....	54
Abbildung 7:	Fallstudiendesign.....	62
Abbildung 8:	Übersicht über den Verlauf der Datenerhebung.....	74
Abbildung 9:	Überblick über die Themen des Interviewleitfadens .....	79
Abbildung 10:	Codierung der Interviews in NVivo .....	85
Abbildung 11:	Apollo – befragter Bereich und Interviewteilnehmer .....	101
Abbildung 12:	Aeolus – befragter Bereich und Interviewteilnehmer .....	110
Abbildung 13:	Poseidon – befragter Bereich und Interviewteilnehmer .....	119
Abbildung 14:	Dädalus – befragter Bereich und Interviewteilnehmer .....	127
Abbildung 15:	Orpheus – befragter Bereich und Interviewteilnehmer .....	138
Abbildung 16:	Hestia – befragter Bereich und Interviewteilnehmer .....	147
Abbildung 17:	Asklepius – befragter Bereich und Interviewteilnehmer .....	157
Abbildung 18:	Odysseus – befragter Bereich und Interviewteilnehmer .....	168
Abbildung 19:	Modell – der Einfluss von Führungskräften und ihrer unternehmerischen Intuition auf die Opportunity Recognition in Großunternehmen.....	179

## VII Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Initiales Unternehmenssample .....	70
Tabelle 2:	Finales Sample zur Theoriebildung .....	72
Tabelle 3:	Übersicht über Art und Anzahl der Datenquellen je Fallstudie .....	81
Tabelle 4:	Details zum initialen Unternehmenssample .....	94
Tabelle 5:	Apollo – Bewertung der Hauptcodes je Interviewteilnehmer .....	105
Tabelle 6:	Apollo – Bewertung zur Modellentwicklung .....	106
Tabelle 7:	Aelous – Bewertung der Hauptcodes je Interviewteilnehmer .....	115
Tabelle 8:	Aelous – Bewertung zur Modellentwicklung .....	115
Tabelle 9:	Poseidon – Bewertung der Hauptcodes je Interviewteilnehmer .....	123
Tabelle 10:	Poseidon – Bewertung zur Modellentwicklung .....	124
Tabelle 11:	Dädalus – Bewertung der Hauptcodes je Interviewteilnehmer .....	133
Tabelle 12:	Dädalus – Bewertung zur Modellentwicklung .....	134
Tabelle 13:	Orpheus – Bewertung der Hauptcodes je Interviewteilnehmer .....	143
Tabelle 14:	Orpheus – Bewertung zur Modellentwicklung .....	144
Tabelle 15:	Hestia – Bewertung der Hauptcodes je Interviewteilnehmer .....	152
Tabelle 16:	Hestia – Bewertung zur Modellentwicklung .....	153
Tabelle 17:	Asklepius – Bewertung der Hauptcodes je Interviewteilnehmer .....	162
Tabelle 18:	Asklepius – Bewertung zur Modellentwicklung .....	163
Tabelle 19:	Odysseus – Bewertung der Hauptcodes je Interviewteilnehmer .....	173
Tabelle 20:	Odysseus – Bewertung zur Modellentwicklung .....	174
Tabelle 21:	Bewertung Innovationsgrad und Frühzeitigkeit .....	180
Tabelle 22:	Bewertung und Zusammenhang Nutzung externer Netzwerke und Innovationsgrad (Proposition 1a) .....	192
Tabelle 23:	Bewertung und Zusammenhang Nutzung externer Netzwerke und Frühzeitigkeit (Proposition 1b) .....	195
Tabelle 24:	Bewertung und Zusammenhang Innovationsgrad und Nutzung externer Netzwerke (Proposition 1c) .....	198
Tabelle 25:	Bewertung und Zusammenhang unternehmerische Einstellung und Nutzung externer Netzwerke (Proposition 1d) .....	203

Tabelle 26:	Bewertung und Zusammenhang unternehmerische Einstellung von Führungskraft und Mitarbeiter (Proposition 2a) .....	209
Tabelle 27:	Bewertung und Zusammenhang Nutzung externer Netzwerke von Führungskraft und Mitarbeiter (Proposition 2b) .....	213
Tabelle 28:	Detailprüfung zum Einsatz unternehmerischer Intuition .....	222
Tabelle 29:	Bewertung und Zusammenhang unternehmerische Einstellung und Einsatz unternehmerischer Intuition (Proposition 3a).....	225
Tabelle 30:	Bewertung und Zusammenhang Nutzung externer Netzwerke, Einsatz unternehmerischer Intuition und Innovationsgrad (Proposition 3b).....	229
Tabelle 31:	Bewertung und Zusammenhang Nutzung externer Netzwerke, Einsatz unternehmerischer Intuition und Frühzeitigkeit der Identifikation (Proposition 3c) .....	232
Tabelle 32:	Bewertung und Zusammenhang Frühzeitigkeit der Identifikation und Einsatz unternehmerischer Intuition (Proposition 3d) .....	235

## **VIII Anhangsverzeichnis**

Anhang 1:	Vorstellung der Studie in Unternehmen.....	315
Anhang 2:	Übersicht der durchgeführten Interviews.....	316
Anhang 3:	Interviewleitfaden – Topmanagement.....	318
Anhang 4:	Persönlicher Fragebogen.....	319
Anhang 5:	Unternehmensfragebogen.....	321
Anhang 6:	Codingschema.....	322
Anhang 7:	Assessment – Unternehmensebene.....	323

## **1 Thematik und Gang der Dissertation**

Ende der 1990er Jahre brachen starke Veränderungen über die Musikbranche herein (Goldstein & Rodriguez, 2012). Die Digitalisierung der Musik über neue Formate wie mp3 und die illegale Verbreitung von Musik-CDs verursachten einen geschätzten Schaden für die Musikindustrie von weltweit 4,1 Milliarden US-Dollar im Jahr 1999 (IFPI, 2000). Zu dieser Zeit befand sich auch das kalifornische Technologieunternehmen Apple unter Druck. Im Gegensatz zu Wettbewerbern wie Compaq, IBM oder Dell gelang es Apple nicht, den boomenden PC-Markt zu seinen Gunsten zu nutzen, sodass sich der Marktanteil von Apple nicht über seine treuen Anhänger hinaus vergrößerte (Goldstein & Rodriguez, 2012). Doch dann erkannte Apple eine Geschäftsmöglichkeit, die die Konkurrenten auf dem PC-Markt und auch die Unternehmen in der Musikbranche noch nicht identifiziert hatten (Anthony, 2012): Die Möglichkeit, über einen eigenen, leicht zu bedienenden Internet-Musikstore – iTunes – und ein innovatives Gerät – den iPod – Endkunden direkten Zugriff auf und leichte Verfügbarkeit von Musik zu bieten. Dies war ein Wendepunkt in Apples Unternehmensgeschichte und zugleich Start einer überaus erfolgreichen Geschäftsentwicklung in den darauffolgenden Jahren. So wurde Apple zuletzt im Juni 2012 als wertvollstes Unternehmen auf einen Wert von über 540 Milliarden US-Dollar (Financial Times, 2012) und im Mai 2012 der Markenwert auf über 180 Milliarden US-Dollar geschätzt (MillwardBrown, 2012).

Das Beispiel Apple zeigt, wie stark der Erfolg eines Unternehmens davon abhängt, ob es Möglichkeiten im externen Umfeld erkennt und Veränderungen zu seinem eigenen Vorteil zu nutzen weiß (Covin & Slevin, 1989; McMullen & Shepherd, 2006). Gleichzeitig illustriert dieses Beispiel klar, welchen Wettbewerbsnachteil Unternehmen aus der Musikindustrie durch dieses Vorpreschen von Apple zu erdulden hatten, denn sie erkannten diese Geschäftsmöglichkeit deutlich später als Apple und schätzten das Potenzial nicht richtig ein. Der Nachteil der Unternehmen in der Musik- und inzwischen auch der gesamten Medienbranche lässt sich für 2012 über den ihnen entgangenen Umsatz und stattdessen von Apple ausgewiesenen weltweiten Umsatz von 7,5 Milliarden US-Dollar im iTunes-Store, in dem digitale Musik und Literatur angeboten wird, beziffern (Apple Inc., 2012).

## **1.1 Motivation**

Wie im dargestellten Beispiel deutlich wird, kann die Identifikation innovativer Geschäftsmöglichkeiten ein großer Vorteil für die Großunternehmen sein, die diese Möglichkeiten rechtzeitig erkennen. *Ziel dieser Studie* ist es, das Verständnis für Opportunity Recognition in Großunternehmen zu vertiefen, indem die für diesen Kontext treibenden Faktoren für Opportunity Recognition und auch die Konsequenzen auf das Ergebnis von Opportunity Recognition untersucht werden. Gerade das Einbeziehen organisatorischer Charakteristika in die bisherige Opportunity Recognition-Forschung kann dabei, so Short, Ketchen, Shook und Ireland (2010), den aktuellen Wissensstand deutlich voranbringen:

„Previous work has [...] [focused] primarily on opportunity processes at the individual level of analysis. Future efforts could build on this work by examining team processes, as well as organizational characteristics, that serve as effective antecedents in creating, discovering, and/ or recognizing opportunities“ (S. 56).

Damit weisen Short et al. (2010) erneut auf eine Forschungslücke hin, die bereits zuvor von Zahra, Yavuz und Ucbasaran (2006) verdeutlicht wurde:

„[...] researchers have given less attention to the processes associated with established companies' creation of new business, the sequence of these processes, and the skills and competencies needed to succeed in each. This is a serious gap in the entrepreneurship literature“ (S. 555).

Neben der angesprochenen Forschungslücke spricht auch die hohe Relevanz in der Praxis für eine Untersuchung der Thematik. Auf diese beiden Gründe, Forschungslücke und praktische Relevanz, wird im Folgenden eingegangen. Dabei wird der Begriff *Opportunity* in dieser Arbeit verwendet als „[...] *an idea or dream that is discovered or created by an entrepreneurial entity and that is revealed through analysis over time to be potentially lucrative*“ (Short et al., 2010, S. 55). *Entrepreneurship* wird definiert als „[...] *acts of organizational creation, renewal, or innovation that occur within or outside an existing organization*“ (Sharma & Chrisman, 1999, S. 17).

*Ein erster Grund*, der für eine Untersuchung des Themas Opportunity Recognition in Großunternehmen spricht, ist, wie erläutert, dass dieses bislang kaum erforscht wurde (Hansen, Shrader & Monllor, 2011; Short et al., 2010). Dies verwundert angesichts der

hohen Forschungsintensität zur *Opportunity Recognition auf Ebene des einzelnen Gründers* (Ardichvili, Cardozo & Ray, 2003; Renko, Shrader & Simon, 2012; Shane, 2000; Shepherd & DeTienne, 2005; Zahra et al., 2006). So wurde auf Ebene des einzelnen Gründers bei der Frage nach *treibenden Faktoren* ein positiver Effekt auf die Opportunity Recognition durch vorhandenes Fachwissen (Ardichvili & Cardozo, 2000; Grégoire & Shepherd, 2012; Shane, 2000; Shepherd & DeTienne, 2005; Siegel & Renko, 2012), unternehmerische Erfahrung (Bingham, Eisenhardt & Furr, 2007; Gielnik, Krämer, Kappel & Frese, 2012; Krueger, 1993), die Aufnahme von Wissen über soziale Netzwerke (Arenius & Clercq, 2005; Ma, Huang & Shenkar, 2011; Ozgen & Baron, 2007) sowie kognitive Fähigkeiten (Baron & Ensley, 2006; Grégoire, Barr & Shepherd, 2010; Krueger, 2000) gezeigt. Als *Ergebnis eines erfolgten Opportunity Recognition-Prozesses* wurden Unterschiede in der Anzahl identifizierter Opportunities (Corbett, 2007; Hills & Shrader, 1998; Shepherd & DeTienne, 2005) sowie Unterschiede im Innovationsgrad (DeTienne & Chandler, 2004; Gielnik, Krämer, et al., 2012; Shepherd & DeTienne, 2005) aufgezeigt. Diese Erkenntnisse wurden jedoch, wie erläutert, auf Ebene des einzelnen Unternehmers bzw. des einzelnen Individuums gebildet.

Die wenigen bislang erfolgten Studien zu *Opportunity Recognition in Großunternehmen* untersuchen zum einen Faktoren auf Ebene des Unternehmens, die den Opportunity Recognition-Prozess beeinflussen, und zum anderen, welche Wirkung der Opportunity Recognition-Prozess für das Unternehmen hat. Als *Faktoren, die Opportunity Recognition positiv beeinflussen*, wurden dabei proaktives Verhalten von Firmen (Kreiser, Marino, Davis, Tang & Lee, 2010; Pérez-Luño, Wiklund & Cabrera, 2011) sowie Risikobereitschaft (Pérez-Luño et al., 2011) identifiziert. Zudem unterstützen aktives Suchverhalten und eine dynamische Struktur von Unternehmen die Identifizierung von Opportunities (Jennings & Seaman, 1990). Aber auch Industriecharakteristika (Davidsson, 1991; Eddleston, Kellermanns & Sarathy, 2008), die geografische Verteilung eines Unternehmens und der Wettbewerb (Davidsson, 1991) sowie Ausgaben für technologische Innovation und Forschung und Entwicklung (Zahra, 1996) treiben die Opportunity Recognition auf Firmenebene voran. Diese wiederum hat dann Auswirkung auf das *Ergebnis der Opportunity Recognition*, auf Anzahl und Art der im Unternehmen identifizierten Innovationen (Jennings & Seaman,



1990; Pérez-Luño et al., 2011). Diese genannten Studien setzen sich jeweils auf Firmenebene mit der Opportunity Recognition auseinander.

*Das Individuum in der Organisation im Rahmen der Opportunity Recognition* wurde bislang ebenfalls kaum untersucht (Hansen et al., 2011; Short et al., 2010). Dabei ist Krueger (2000) der Meinung: „Organizations do not see opportunities, individuals do“ (S. 6). Und auch Wood, McKelvie und Haynie (2013) betonen, dass gerade die individuelle Perspektive bei der Opportunity Recognition essenziell ist. Die Einbindung eines Individuums in hierarchische Strukturen ist zum einen ein wichtiger Unterschied zwischen einem Corporate Entrepreneur und einem Gründer (De Jong & Wennekers, 2008), zum anderen sollten bei der Untersuchung von Opportunity Recognition neben dem Individuum auch Einflüsse aus dessen sozialem und organisatorischem Kontext berücksichtigt werden (Dimov, 2007). *Unterschiedliche Gruppen in Unternehmen und hierarchische Strukturen* sind insofern bei der Analyse unternehmerischer Aktivitäten in Organisationen differenziert zu betrachten (Floyd & Lane, 2000), als sich bspw. Unterschiede bei Führungskräften unterschiedlicher Hierarchiestufen zeigen, inwiefern diese Unsicherheiten im unternehmerischen Umfeld erkennen und einordnen können (Ireland, Hitt, Bettis, Porras & Auld, 1987). So wurde die positive Auswirkung von größerer Erfahrung (Srivastava & Lee, 2005) und besseren Marktkenntnissen (Li & Calantone, 1998), aber auch der negative Effekt langer Unternehmenszugehörigkeit (Srivastava & Lee, 2005) von Topmanagern auf die Innovationstätigkeit in Unternehmen gezeigt. Mittlere Führungskräfte nehmen ebenfalls eine wichtige Rolle bei Corporate Entrepreneurship-Aktivitäten ein, da sie Opportunities unterstützen und die erforderlichen Ressourcen bereitstellen können (Kuratko, Ireland, Covin & Hornsby, 2005), technisches Wissen und Marktverständnis verknüpfen (Lassen, Waehrens & Boer, 2009) und zwischen dem internen und externen Umfeld der Organisation vermitteln (Floyd & Wooldridge, 1997). Daneben kann das Verhalten von Führungskräften auch eine positive Wirkung auf die unternehmerische Aktivität und Innovationsgenerierung von Mitarbeitern haben (Marvel, Griffin, Hebda & Vojak, 2007). Die Rolle verschiedener Hierarchieebenen bei unternehmerischen Aktivitäten und insbesondere in der Opportunity Recognition ist jedoch noch wenig untersucht (Phan, Wright, Ucbasaran & Tan, 2009). Wooldridge, Schmid und Floyd (2008) äußern: „[...] we still lack a theory of how and when middle managers contribute to the

identification or generation of new ideas“ (S. 1212). Auch die Verknüpfung verschiedener Hierarchieebenen bei unternehmerischen Aktivitäten bedarf weiterer Forschung, wie Wakkee, Elfring und Monaghan (2010) verdeutlichen:

„Further research should be targeted at developing and testing theoretical models in which these (e. g coaching by managers, organizational culture, top management dedication) and other variables are connected to each other and to entrepreneurial behaviour“ (S. 18).

Da folglich Opportunity Recognition in Großunternehmen wenig untersucht ist und die wenigen Studien zudem potenziell vorhandene Unterschiede und Wechselwirkungen zwischen Topmanagern, Führungskräften und Mitarbeitern nicht berücksichtigen, soll diese Studie dazu dienen, das Verständnis für Opportunity Recognition in Großunternehmen zu verbessern und dabei insbesondere die Einbindung des Individuums in den hierarchischen Kontext zu berücksichtigen.

*Die hier beschriebene Forschungslücke ist bedeutsam* für die Entrepreneurship-Forschung aufgrund der Relevanz von Opportunity Recognition in diesem Forschungsgebiet. Denn das Verständnis für Opportunity Recognition ist trotz einer großen Anzahl an Untersuchungen limitiert (Tang, Kacmar & Busenitz, 2012), unter anderem auch weil empirische Studien zu Opportunity Recognition bislang nur beschränkt existieren (Dimov, 2011). Das Gesamtgebiet Entrepreneurship- und der Teilbereich Corporate Entrepreneurship-Forschung sind jedoch Gegenstände intensiver Forschungsarbeit und aktuelle Forschungsaufträge zeugen von ungebrochenem Interesse, bspw. Unterschiede im Opportunity Recognition-Prozess und daraus resultierende Unterschiede im Ergebnis besser zu verstehen (Grégoire, Corbett & McMullen, 2011; Wiklund, Davidsson, Audretsch & Karlsson, 2011). Gerade deshalb kann weitere Forschung zu Opportunity Recognition, dem Herzstück der Entrepreneurship-Forschung (Shane & Venkataraman, 2000), die Forschung im gesamten Entrepreneurship-Bereich unterstützen (Short et al., 2010; Tang et al., 2012).

Neben der beschriebenen Forschungslücke spricht als *zweites Argument* die *praktische Relevanz* für eine Untersuchung dieses Themas. Einen Wettbewerbsvorteil auf- oder auszubauen oder den eigenen Vorteil nicht zu verlieren, wird für Unternehmen bei zunehmender Globalisierung und Wettbewerbsdruck schwieriger (Corbett, Covin, O'Connor & Tucci, 2013), weshalb die Forschung auf die *Bedeutsamkeit*

*unternehmerischer Aktivität in Organisationen* hingewiesen hat, durch die Innovation generiert (Kaplan, 2008; Kelley, Neck, O'Connor & Paulson, 2005) und Wachstum initiiert werden kann (Agarwal & Helfat, 2009; Dencker, Gruber & Shah, 2009; Shane & Venkataraman, 2000). Denn Firmen, die unternehmerisch agieren und die Resultate von Innovationsprozessen nutzen, haben ein erneuertes Wertversprechen und damit eine neue Quelle für Wettbewerbsvorteile (Brown & Eisenhardt, 1998; Lumpkin, 2007). Erkennen und Verfolgen unternehmerischer Opportunities bilden die Basis unternehmerischer Aktivität (Dyer, Gregersen & Christensen, 2008; Stevenson & Jarillo, 2007; Tang et al., 2012), wie auch im Eingangsbeispiel bei Apple beschrieben. So machen Short et al. (2010) deutlich: „Without an opportunity, there is no entrepreneurship“ (S. 40). Opportunity Recognition ist für die jeweiligen Firmen sowie deren Mitarbeiter und Anteilseigner hochrelevant und zugleich auch zentrales Element des gesamten Wirtschaftswachstums (Hornsby, Kuratko, Shepherd & Bott, 2009). Diese praktische Relevanz ist folglich ein zweiter Grund, weshalb Forschung in diesem Themenbereich bedeutsam ist.

*Zusammengefasst* sprechen folglich zwei Argumente für eine genauere Untersuchung der Opportunity Recognition in Großunternehmen unter Einbindung der Hierarchiestufen Topmanager, mittlere Führungskraft und Mitarbeiter: (1) Zu Opportunity Recognition von Großunternehmen besteht eine große Forschungslücke, auf die mit einem Forschungsauftrag durch Zahra et al. (2006) und erneut durch Short et al. (2010) hingewiesen wurde und die vor dem Hintergrund der zunehmenden Forschungstätigkeit im Corporate Entrepreneurship-Bereich bedeutsam ist. (2) Des Weiteren ist das Thema für die einzelnen Unternehmen und auch für die Gesamtwirtschaft in der Praxis hochrelevant.

*Zur Untersuchung der Thematik* wurden für diese Studie sechzehn Unternehmen mit je mehr als 500 Mitarbeitern aus sehr unterschiedlichen Branchen, wie bspw. der Energiebranche und der Konsumgüterindustrie, in das Sample einbezogen.<sup>1</sup> Grund für

---

<sup>1</sup> Die Datenerhebung wurde im Rahmen des Heureka-Projekts am Entrepreneurship Research Institute der Technischen Universität München 2011/2012 durchgeführt. Auf Basis der Daten entstanden neben dieser Dissertation zwei weitere Arbeitspapiere (Behrens, J. (2013a). *Dynamic capabilities as a triad of reciprocal causation: Innovation processes, learning and strong ties*. Nichtveröffentlichtes Arbeitspapier, Technische Universität München, München, Behrens, J. (2013b). *Organizing for*

diese Auswahl an Großunternehmen ist, dass die Erkenntnisse nicht industriespezifisch sein dürfen, da der Wettbewerb um Opportunities industrieübergreifend geführt wird. Das Beispiel iTunes, in dem Technologie-, Musik- und Medienunternehmen im Rahmen einer Opportunity konkurrierten, zeigt diesen industrieübergreifenden Wettbewerb. Innerhalb der Unternehmen wurden in Diskussion mit den Verantwortlichen die Bereiche identifiziert, die am stärksten in die Opportunity Recognition des Unternehmens involviert sind. Für die Auswahl der beteiligten Personen wurde als grundlegende Bedingung die Beteiligung von Personen auf drei Hierarchiestufen (Topmanagement, mittlere Führungskraft und Mitarbeiter) gestellt, die direkt miteinander arbeiten. Grund hierfür ist, dass im Rahmen der Opportunity Recognition in Großunternehmen gerade auch die Beziehungen zwischen Individuen genauer untersucht werden sollen. Dies wiederum ist nur möglich, wenn die an der Erhebung Beteiligten im jeweiligen Unternehmen durch direkte Beziehungen, wie bspw. Führungs- oder Projektstrukturen, verbunden sind. Des Weiteren ermöglicht die Aufnahme mehrerer Sichtweisen im Unternehmen eine vollständigere Analyse, die einem möglichen Bias entgegenwirkt.

Da die bisherige Forschung nicht ausreichend untersucht hat, welche Faktoren Treiber der Opportunity Recognition in Großunternehmen sind, welche Auswirkungen dies auf das Ergebnis der Opportunity Recognition hat und welche Rolle hierarchische Strukturen in diesem Kontext spielen, wird ein *Forschungsansatz mit mehreren Fallstudien* gewählt. Zum einen sind reichhaltige Daten, wie sie in Fallstudien erhoben werden, eine hervorragende Basis für Theoriebildung: „[...] theory building from case studies is one of the best (if not the best) of the bridges from rich qualitative evidence to mainstream deductive Research“ (Eisenhardt & Graebner, 2007, S. 27). Zum anderen ist induktive Forschung auch bei Lücken in existierender Theorie geeignet wie Siggelkow (2007) verdeutlicht: „[...] cases can also help sharpen existing theory by pointing to gaps and beginning to fill them“ (S. 21). Durch diesen qualitativen Forschungsansatz kann zudem die subjektive Wahrnehmung unterschiedlicher Individuen aufgenommen werden (Graebner, Martin & Roundy, 2012), die gerade in dem hier vorliegenden Kontext verschiedener Hierarchiestufen interessant ist. Denn qualitative Forschung

---

*Novelty or “Speed to Market” or Both? Building a Theory of “Radical-Fast” Innovativeness.*  
Nichtveröffentlichtes Arbeitspapier, Technische Universität München, München.)

„[...] allows [...] to capture details and mechanisms that are easily overlooked in quantitative data“ (Graebner et al., 2012, S. 278). Damit ermöglicht ein Fallstudienansatz neue Erkenntnisse, die zum einen allein auf Basis theoretisch abgeleiteter Hypothesen aus der bisherigen Literatur nicht möglich wären (Brown & Eisenhardt, 1997) und zum anderen eine starke Überzeugungskraft haben, da neue Erkenntnisse sehr stark mit den Daten verlinkt sind (Glaser & Strauss, 2008).

Das Unterkapitel 1.2 konkretisiert im Folgenden die Forschungsfragen, die im Rahmen der Studie untersucht werden sollen. Im darauffolgenden Unterkapitel 1.3 werden dann die Vorgehensweise und die Struktur der Untersuchung dargestellt.

## **1.2 Forschungsfragen**

Wie erläutert hat die bisherige Forschung Opportunity Recognition in Großunternehmen nicht ausreichend untersucht. Somit ist bislang wenig bekannt darüber, welche Faktoren in Organisationen Opportunity Recognition beeinflussen, welche Wirkung diese Faktoren auf das Ergebnis des Opportunity Recognition-Prozesses haben und welche Implikationen der hierarchische Kontext im Unternehmen auf die Opportunity Recognition hat. Das Ziel dieser Studie ist folglich, ein tieferes Verständnis zu Opportunity Recognition in Großunternehmen, zu den Konsequenzen auf das Ergebnis der Opportunity Recognition und zum Einfluss hierarchischer Beziehungen in diesem Kontext zu entwickeln. Konkret möchte diese Studie auf Basis von zwei Hauptfragen die Forschung in diesem Gebiet voranbringen:

- (1) Warum erkennen manche Großunternehmen Opportunities früher als andere Großunternehmen oder bessere Opportunities als andere Großunternehmen?
- (2) Wie beeinflusst die Beziehung zwischen Topmanager, mittlerer Führungskraft und Mitarbeiter diese Opportunity Recognition?

Die Definition dieser Forschungsfragen erfolgt auf Basis von vier Leitlinien der induktiven Forschung. Zum einen verwendet theoriebildende Forschung typischerweise Fragen, die auf das „Wie“ und „Warum“ abzielen (Eisenhardt & Graebner, 2007), um „complex, situated, problematic relationships“ (Stake, 2005, S. 448) zu verstehen. Zum anderen sind diese Fragen breit zu definieren, um in der Untersuchung Flexibilität zu

erlauben (Eisenhardt & Graebner, 2007), da „[...] the research question may shift during the research“ (Eisenhardt, 1989, S. 536). Schließlich ist „[...] the most fundamental advantage of qualitative data for theory building [...] open-endedness“ (Graebner et al., 2012, S. 278). Des Weiteren sollte die Forschungsfrage allerdings auch so zielgerichtet sein, dass der Forschungsfokus nicht verloren geht (Eisenhardt, 1989). Mintzberg (1979) verdeutlicht dies rückblickend auf eigene Studien: „[...] we have always tried to go into organizations with a well-defined focus -to collect specific kinds of data systematically“ (S. 585). Final wurde dann der Aussage von Miles und Huberman (1994) Rechnung getragen, die eine beschränkte Anzahl an Forschungsfragen fordern: „Having a large number of research questions makes it harder to see emergent links across different parts of the database and to integrate findings“ (S. 25). Nach dieser Darstellung der Motivation und der Forschungsfragen wird im nächsten Unterkapitel 1.3 auf die Vorgehensweise und die Struktur der Untersuchung eingegangen.

### **1.3 Vorgehensweise und Struktur**

Diese Untersuchung ist in sieben Kapitel gegliedert. Einen Überblick über den Gesamtaufbau bietet Abbildung 1.

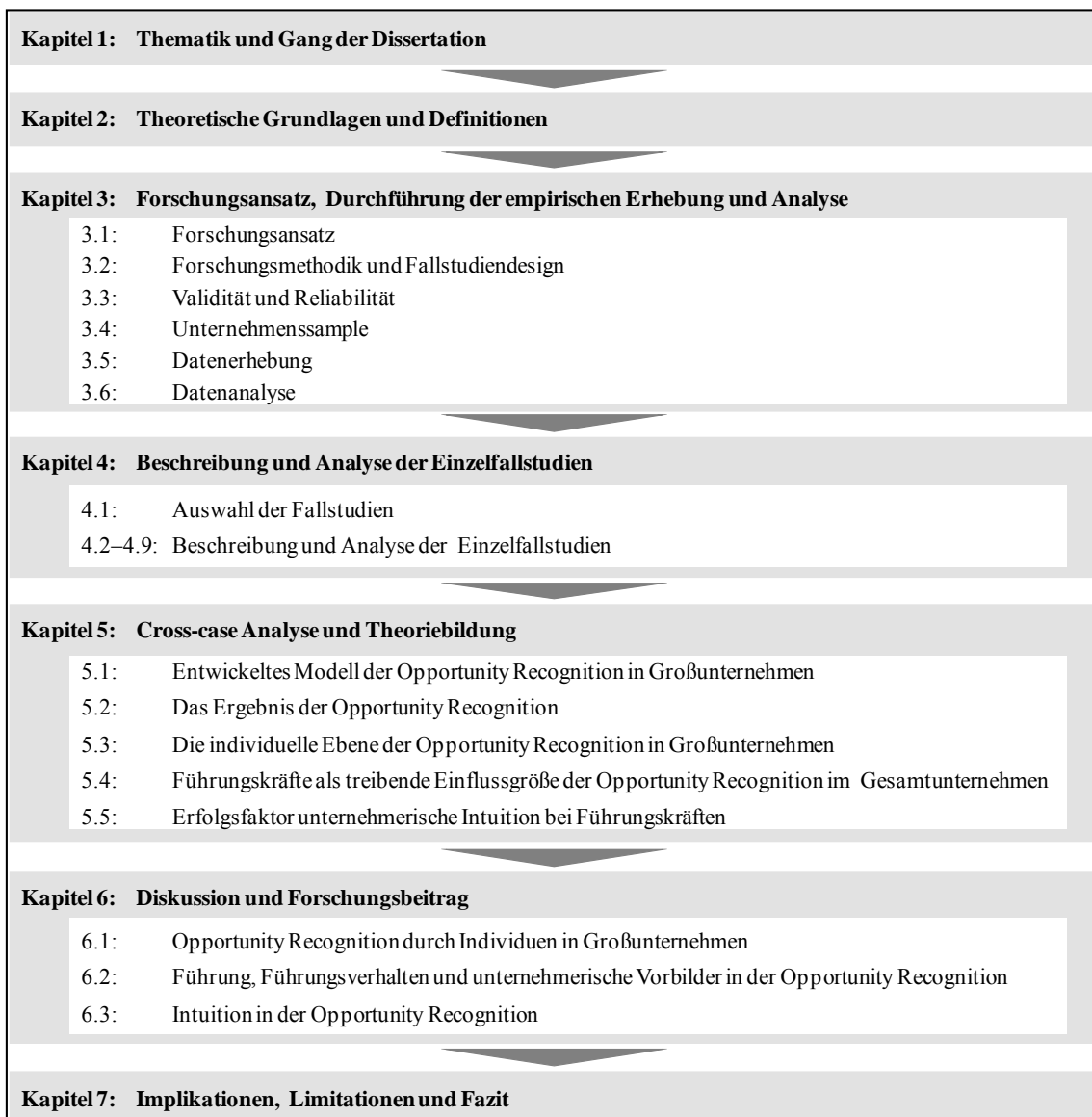
*Kapitel 2* stellt den theoretischen Hintergrund im Forschungsgebiet dar. Dazu wird ein Überblick über die relevante Literatur gegeben und insbesondere die grundlegende Terminologie für wichtige Aspekte der weiteren Arbeit erläutert. In Unterkapitel 2.1 erfolgt eine Vorstellung der Forschung zu Opportunity Recognition auf der Ebene des Individuums und im Kontext von Corporate Entrepreneurship. Dann wird in den aktuellen Stand zur Forschung zum Ergebnis von Opportunity Recognition eingeführt (2.2) und die Bedeutung hierarchischer Strukturen im Rahmen von Corporate Entrepreneurship erklärt (2.3).

*Kapitel 3* bietet dann eine Übersicht zum Forschungsansatz sowie zur Durchführung von Datenerhebung und Datenanalyse. Konkret werden Gründe für die Auswahl des Forschungsansatzes (3.1) und von Forschungsmethodik und Fallstudiendesign (3.2) genannt. Anschließend wird die Gewährleistung von Validität und Reliabilität der

## *1 Thematik und Gang der Dissertation*

Untersuchung (3.3) diskutiert. Der Prozess der Samplebildung ist Gegenstand des Unterkapitels 3.4, bevor abschließend die Durchführung der Datenerhebung (3.5) und Datenanalyse (3.6) beschrieben wird.

*Kapitel 4* enthält die Einzelfallstudien dieser Untersuchung. Während zunächst auf die Auswahl der Fallstudien innerhalb des Samples eingegangen wird (4.1), bieten die anschließenden Unterkapitel (4.2–4.9) eine Beschreibung und eine Einzelanalyse der ausgewählten Fallstudien.



**Abbildung 1:** Gang der Dissertation  
(Eigene Darstellung)

## *1 Thematik und Gang der Dissertation*

*Kapitel 5* enthält die fallstudienübergreifende Analyse der grundlegenden Muster, die in den vorherigen Einzelfallanalysen identifiziert wurden. Dabei wird das entwickelte Modell vorgestellt (5.1) der Erfolg in der Opportunity Recognition (5.2) im Rahmen von drei Kernthemen (5.3–5.4) fallstudienübergreifend im Vergleich analysiert und jeweils Vorschläge für mögliche Zusammenhänge erarbeitet.

*Kapitel 6* diskutiert die grundlegenden Muster und stellt diese der aktuellen Literatur gegenüber. Parallelen, Widersprüche und der eigene Forschungsbeitrag gegenüber der Literatur werden dabei in den drei Kernthemen aus dem vorherigen Kapitel aufgearbeitet (6.1–6.3).

In *Kapitel 7* werden Implikationen für Forschung (7.1) und Praxis (7.2) herausgearbeitet, bevor auf die Limitationen dieser Untersuchung (7.3) eingegangen wird. Anschließend wird ein abschließendes Fazit gezogen (7.4).



## 2 Theoretische Grundlagen und Definitionen

Dieses Kapitel beleuchtet die theoretischen Grundlagen, die für das Verständnis des Studienaufbaus essenziell sind. Zunächst erfolgt eine Einführung in die Forschung zu Opportunity Recognition (Unterkapitel 2.1), der dann der Forschungsstand zu Unterschieden im Ergebnis von Opportunity Recognition folgt (Unterkapitel 2.2). Anschließend gibt Unterkapitel 2.3 Einblick in relevante Theorien zum Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern im Corporate Entrepreneurship-Kontext.

### 2.1 Opportunity Recognition

Opportunities sind Herzstück unternehmerischen Handelns (Shane & Venkataraman, 2000). Das zeigt die Aussage von Shane und Venkataraman (2000) „To have entrepreneurship, you must first have entrepreneurial opportunities“ (S. 220), die einleitenden Worte von Short et al. (2010) „Without an opportunity, there is no entrepreneurship“ (S. 40) oder das Fazit von McMullen und Shepherd (2006) „To be an entrepreneur, therefore, is to act on the possibility that one has identified an opportunity worth pursuing“ (S. 132). Viele Autoren haben auf die Wichtigkeit von Opportunities im Entrepreneurship-Kontext hingewiesen (Kirzner, 1997; Shane, 2000; Siegel & Renko, 2012; Stevenson & Gumpert, 1985). Und während einige Autoren der Überzeugung sind, dass eine Vielzahl an Opportunities darauf wartet, wahrgenommen zu werden (Bingham et al., 2007), sind andere der Meinung, dass Opportunities schwer zu identifizieren und zu verfolgen sind (Short et al., 2010). Aufgrund der Zentralität des Opportunity-Gedankens in der Entrepreneurship-Forschung ist es wenig verwunderlich, dass in den letzten Jahren eine große Anzahl an Studien zum Thema unternehmerische Opportunities veröffentlicht wurde (Hansen et al., 2011; Short et al., 2010). Um ein Verständnis für die Relevanz und den Inhalt des Themas in der Forschung zu ermöglichen, wird im Folgenden zunächst auf die Definition von Opportunity Recognition eingegangen (2.1.1), die treibenden Faktoren für Opportunity Recognition dargestellt (2.1.2) und Forschung von Opportunity Recognition in Großunternehmen (2.1.3) vorgestellt. Auf das Ergebnis von Opportunity Recognition wird nicht in diesem Unterkapitel 2.1, sondern in Unterkapitel 2.2 eingegangen.

### 2.1.1 Definition und Grundlagen der Opportunity Recognition

#### *Definition der Opportunity Recognition*

Die Forschung bietet vielfältige Ansätze zur Definition von Opportunity Recognition. Hansen et al. (2011) kommen daher in ihrer Analyse des aktuellen Forschungsstands zu dem Schluss, dass eine explizite Definition von Opportunity nicht vorhanden ist. Auch Dimov (2011) sagt deutlich: „As theoretical definitions, none of these arguments can be rejected or disproven. In fact, they are quite consistent in taking the perspective of individual entrepreneurs“ (S. 60). Diese Arbeit greift die *Definition von Opportunity Recognition* von Short et al. (2010) auf, die den unterschiedlichen Gedankengängen zur Definition von Opportunity und Opportunity Recognition sehr gut Rechnung trägt: „An opportunity is an idea or dream that is discovered or created by an entrepreneurial entity and that is revealed through analysis over time to be potentially lucrative“ (S. 55). Auf die angesprochenen Gedankengänge, zum einen die beiden unterschiedlichen Theorien zu Opportunity Recognition und zum anderen die Berücksichtigung der zeitlichen und persönlichen Perspektive, gehen die beiden folgenden Abschnitten ein.

#### *Discovery- und Creation-Theorie der Opportunity Recognition*

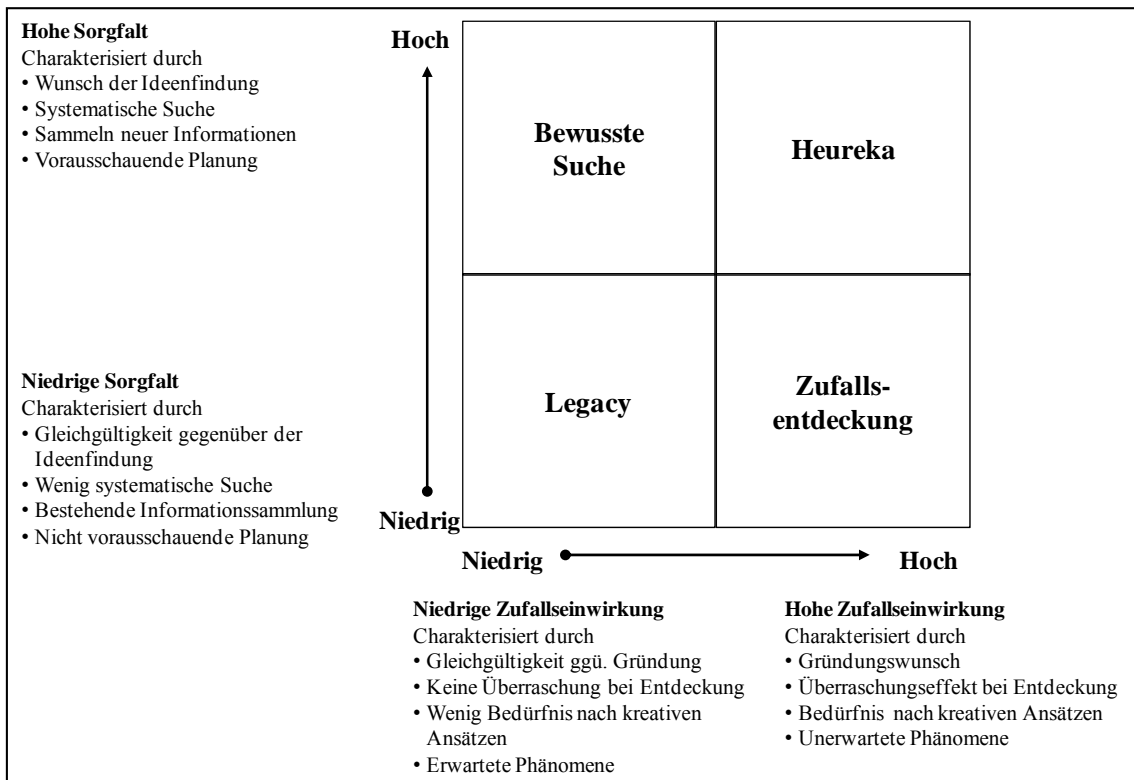
Die bekannte erste Definition eines Unternehmers durch Schumpeter beinhaltet bereits eine Verknüpfung zum Thema Opportunity und ist Ausgangspunkt der *Diskussion um Discovery-Theorie und Creation-Theorie* in der Opportunity Recognition. Der schöpferische Schumpetersche Unternehmer erschafft etwas gänzlich Neues, eine technologische Innovation, die den neoklassischen Markt, die perfekte Balance zwischen Angebot und Nachfrage, aus dem Gleichgewicht bringt, und auf diese Weise für einen gewissen Zeitraum eine unternehmerische Möglichkeit bietet (Schumpeter, 1942). Im Gegensatz dazu basiert Kirzner (1997) seine Definition eines Unternehmers auf die Entdeckung und Nutzung asymmetrisch verteilter Informationen, die aufgrund eines temporären Marktungleichgewichts die Möglichkeit unternehmerischer Handlung eröffnen. Er steht damit in der Tradition der österreichischen Schule, die die Annahmen der neoklassischen Theorie von perfekter Balance zwischen Marktangebot und Nachfrage als unrealistisch betrachtet (Renko et al., 2012). Diese beiden

unterschiedlichen Auffassungen einer unternehmerischen Tätigkeit hallen trotz intensiver Forschungsarbeit stark bei der Definition des Konzepts Opportunity nach, weshalb die Definitionen zu Opportunity in den letzten zehn Jahren stark angestiegen und sehr fragmentiert sind (Hansen et al., 2011; Murphy, 2011). Die Diskussion, ob ein Unternehmer eine Opportunity entdeckt, wie Kirzner es beschreibt, oder aber nach Schumpeterscher Definition erschafft, ist nicht final beendet (Alvarez & Barney, 2007, 2013; Eckhardt & Shane, 2013; Shane, 2012), weshalb die folgenden Paragraphen eine Einführung in die (1) *Discovery-Theorie* und die (2) *Creation-Theorie* bieten.

(1) *Die Discovery-Theorie* betrachtet das Erkennen von Opportunities zwar als einen subjektiven Prozess, die Opportunities selbst jedoch als „[...] objective phenomena that are not known to all parties at all times“ (Gartner, Carter & Hills, 2004; Shane & Venkataraman, 2000). Nach dieser Definition entstehen Opportunities auf Basis asymmetrisch verteilter Informationen und exogener Veränderungen, wie bspw. technologischen, demographischen, politischen oder regulatorischen Änderungen, die in Marktineffizienzen resultieren (Eckhardt & Shane, 2003; Shane, 2003), und durch den Glauben des Entdeckenden, dass hinter dieser Ineffizienz eine profitable Opportunity existiert (Shane & Venkataraman, 2000). Daher kann dieser Ansatz einer Entdeckung von Opportunities, die aufgrund exogener Änderungen möglich wurde, mit der sorgfältigen Suche eines Unternehmers nach Opportunities, ähnlich dem Kirznerschen Unternehmer, verknüpft werden (Alvarez & Barney, 2007; Murphy, 2011). Entsprechend kommt auch der unternehmerischen Wachsamkeit einer Person, also wie aufmerksam diese ihr Umfeld beobachtet, in der Discovery-Theorie große Bedeutung zu (Gaglio & Katz, 2001; Kirzner, 1997). Ein gutes Beispiel für das Verständnis der Opportunity Recognition auf Basis der Discovery-Theorie bietet die von Murphy (2011) entwickelte Matrix, die in Abbildung 2 zu sehen ist. Diese Matrix kategorisiert unterschiedliche Arten an Opportunities anhand von zwei Dimensionen, der Höhe der angewandten Sorgfalt im Suchvorgehen und dem Anteil an Zufallseinwirkung nach Ansicht des Suchenden. Dabei illustriert die erste Dimension, Sorgfalt in der Suche, inwiefern systematisches Verhalten, Sammeln neuer Informationen und vorausschauende Planung bei der Identifizierung der Opportunity beteiligt sind. Die zweite Dimension hingegen, Zufallseinwirkung, zeigt auf, wie überraschend und unerwartet die Identifikation der Opportunity ist. Die vier möglichen Opportunity-

## 2 Theoretische Grundlagen und Definitionen

Kategorien der Matrix (Bewusste Suche, Heureka, Legacy und Zufallsentdeckung) machen dabei deutlich, dass Opportunities unabhängig vom Unternehmer im Umfeld existieren. Denn zum einen müssen Opportunities vom Unternehmer gesucht werden und sind folglich Bestandteil des externen Umfelds. Und zum anderen wird der Unternehmer durch das Ergebnis seiner Suche ggf. sogar selbst überrascht, weshalb er an der Entstehung nicht beteiligt sein kann.



**Abbildung 2:** Multidimensionales Modell der unternehmerischen Discovery (adaptiert nach Murphy (2011))

(2) Die *Creation-Theorie* hingegen kritisiert den Gedanken der Discovery-Theorie, einer Entdeckung objektiv existierender unternehmerischer Opportunities (Alvarez & Barney, 2007). Die Creation-Theorie beinhaltet die Hypothese, dass weniger das Erkennen einer konkreten, objektiv existierenden Opportunity Grund vieler erfolgreicher Unternehmensgründungen ist, sondern vielmehr erst durch tatsächlich ausgeführte Handlungen des Unternehmers eine Opportunity entsteht und real wird (Gartner et al., 2004; Sarasvathy, 2001). Diese Hypothese liegt inhaltlich sehr nahe an Schumpeters schöpferischem Unternehmer und wirft die Frage auf, ob nicht die Opportunity untrennbar mit dem jeweiligen Unternehmer verbunden ist und ohne diesen

entsprechend auch nicht existieren kann (Alvarez & Barney, 2007). Folglich steht die sehr schöpferische Haltung des Unternehmers bei diesem Ansatz in starkem Gegensatz zur entdeckenden Haltung des suchenden Unternehmers in der Discovery-Theorie, die die Opportunity als ein vom Unternehmer unabhängiges Phänomen betrachtet. Das Handeln des Unternehmers ist der Ursprung der Opportunity, die somit ohne den Unternehmer nicht bestehen würde (Alvarez & Barney, 2007; Ardichvili et al., 2003; 2008). Entsprechend wird dieser Ansatz auch Opportunity Creation oder Opportunity Formation genannt (Chiasson & Saunders, 2005), was den schöpferischen Grundgedanken der Theorie betont.

Verschiedene Autoren haben sich mit der *Gegenüberstellung oder Verknüpfung von Discovery- und Creation-Theorie* beschäftigt. So könnte bspw. zwischen den beiden Ansätzen auf Basis der Kenntnis über Angebot und Nachfrage differenziert werden und zwischen Recognition (ein bekanntes Angebot trifft auf eine bekannte Nachfrage), Discovery (ein bekanntes Angebot trifft auf eine unbekannte Nachfrage oder umgekehrt) und Creation (ein Unternehmer kombiniert ein bislang nicht bekanntes Angebot mit einer bislang nicht bekannten Nachfrage) unterschieden werden (Dyer et al., 2008). Andere Überlegungen zeigen eine mittelfristige Annäherung beider Theorien dahingehend, dass einige Opportunities entdeckt, andere hingegen erschaffen werden (Short et al., 2010), und differenzieren damit ebenfalls abhängig von der jeweiligen Opportunity, ob diese objektiv entdeckt oder durch Handeln des Unternehmers entstanden ist (Dyer et al., 2008; Short et al., 2010). Ein weiteres Modell verknüpft den Discovery- und den Creation-Ansatz innerhalb der Identifizierung einer Opportunity, da ein fähiger und selbstreflektierter Unternehmer eine potenzielle Marktlücke durch erstes Handeln weiter testen und dabei auf Grenzen stoßen wird, die dann wiederum Ausgang erneuten Handelns werden (Chiasson & Saunders, 2005). Auf diese Weise verengen folglich objektive Phänomene und subjektives Handeln den Korridor der potenziellen Opportunity. Für diesen Ansatz spricht, dass die Wahrnehmung eines Unternehmers Hauptgrund für das Erkennen und Ausführen einer Opportunity ist, seine Wahrnehmung jedoch wiederum stark beeinflusst ist durch seine eigene Deutung des externen Umfelds (Edelman & Yli-Renko, 2010). Entdeckung und Erschaffung hängen somit in der Opportunity Identifizierung eng zusammen (Vaghely & Julien, 2010). Sehr aktuell wird sogar teilweise von einer inzwischen erreichten Überlappung beider Ansätze

## 2 Theoretische Grundlagen und Definitionen

gesprochen, die sich anhand zweier Konzepte, subjektive Wahrnehmungen und unabhängige, nicht verwertete profitable Kombinationen, erläutern lässt (Abbildung 3). Im ersten Konzept, dem der subjektiven Wahrnehmungen, kombinieren sowohl Discovery- als auch Creation-Theorie die individuelle Gedankenwelt des Unternehmers mit der noch nicht verwerteten Kombination des technologisch und marktseitig Möglichen. In beiden Theorien ist dieses Konzept auch bereits definiert. Zusätzlich bietet jedoch nur die Discovery-Theorie eine Definition für das zweite Konzept, das der Existenz nicht verwerteter profitabler Kombinationen außerhalb der zu diesem Zeitpunkt bestehenden menschlichen Wahrnehmung des Unternehmers.

Konzept	Discovery-Theorie	Creation-Theorie
<p><b>Subjektive Wahrnehmungen</b></p> <p>durch Individuen über die Existenz nicht verwerteter, profitabler Kombinationen des technologisch und marktseitig Möglichen</p>	<p><b>Vermutung</b>  <i>Hypothese in der Theorie des Unternehmers bezogen auf die Opportunity</i>                      Shane (2003, S. 43)</p> <p>Oder <b>Geschäftsidee</b>                      Shane (2012, S. 14)</p>	<p><b>Erschaffung der Opportunity</b>  <i>Soziale Gebilde, die nicht unabhängig von der Wahrnehmung des Unternehmers existieren</i>                      Alvarez &amp; Barney (2007, S. 15)</p>
<p><b>Nicht verwertete profitable Kombination</b></p> <p>des technologisch und marktseitig Möglichen; existierend unabhängig von der menschlichen Wahrnehmung</p>	<p><b>Opportunity</b>  <i>Situationen, in denen neue Güter, Dienstleistungen, Rohmaterialien, Märkte und Organisationsmethoden eingeführt werden durch die Einführung neuer Mittel, Nutzen oder Mittel-Nutzen-Beziehungen</i>                      Shane (2003, S. 336)</p>	<p>Nicht definiert</p>

**Abbildung 3:** Vergleich von Discovery-Theorie und Creation-Theorie (adaptiert nach Eckhardt und Shane (2013))

So deutlich dieser Vergleich die Annäherung zwischen den beiden Theorien auch zeigt, so lässt er doch drei Themenfelder offenkundig werden, die in die Forschung zu Opportunity mit einzubeziehen sind:

- (1) Potenziell vorhandene Unterschiede zwischen subjektiver Wahrnehmung und real existierender Opportunity,
- (2) eine temporale Komponente zwischen subjektiver Wahrnehmung und finaler Opportunity und

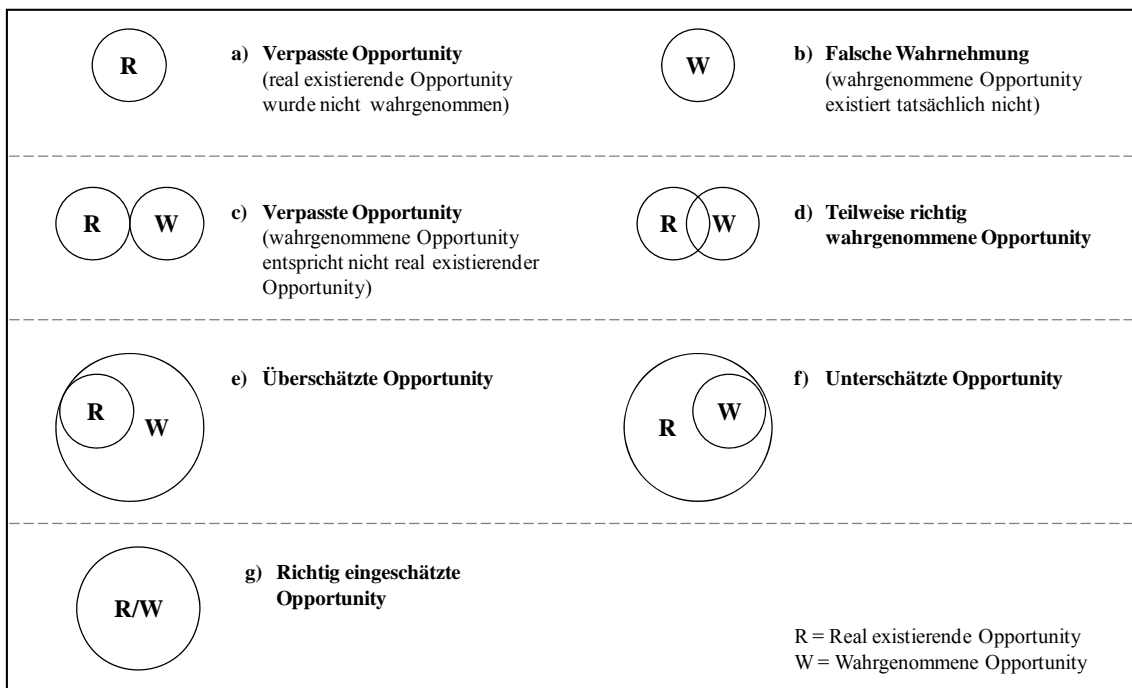
## 2 Theoretische Grundlagen und Definitionen

- (3) eine mit der temporalen Komponente stark verknüpfte personenbezogene Annahme der Opportunity als eigene, persönliche Opportunity, die umgesetzt werden sollte.

Auf diese drei Aspekte wird im folgenden Abschnitt genauer eingegangen und die Weiterentwicklung in der Opportunity Recognition dargestellt.

### *Temporale und persönliche Perspektive in der Opportunity Recognition*

Bezogen auf das Thema (1) *Unterschiede zwischen subjektiver Wahrnehmung und real existierender Opportunity* wird zwischen der Wahrnehmung, d.h. dem subjektivem Empfinden einer Person, ob eine Opportunity vorhanden ist, und objektiv existierenden Opportunities unterschieden (Renko et al., 2012). Je nach Grad an Übereinstimmung zwischen subjektivem Empfinden und Realität wird die Opportunity exakt oder weniger exakt im Vorfeld wahrgenommen (Abbildung 4). So könnte ein Unternehmer eine existierende Opportunity nicht erkennen oder eine real nicht existierende Opportunity fälschlicherweise erkennen oder falsch interpretieren. Folglich kann eine Opportunity ggf. auch nur teilweise richtig eingeschätzt oder über- bzw. unterschätzt werden.



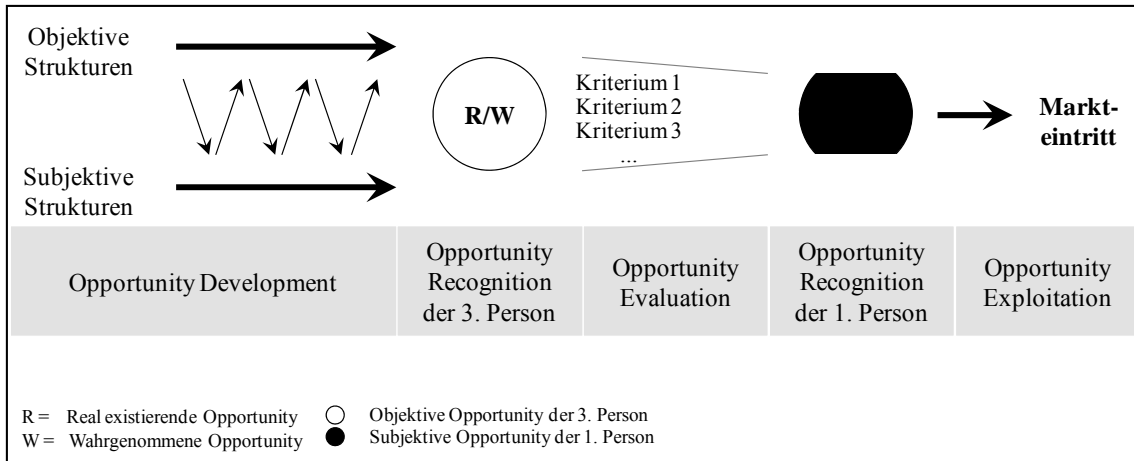
**Abbildung 4:** Exaktheit der Opportunity-Einschätzung  
(adaptiert nach Renko et al. (2012))

## 2 Theoretische Grundlagen und Definitionen

Bezogen auf die (2) *temporale Komponente zwischen subjektiver Wahrnehmung und finaler Opportunity*, die prozessual-zeitliche Definition von Opportunity Recognition, kann die Opportunity Recognition-Phase in die gesamte Opportunityentwicklung eingebettet werden (De Koning & Muzyka, 1999). Die Argumentation besagt, dass sich Opportunity Recognition über einen gewissen Zeitrahmen abspielt, wonach sich eine nicht ad hoc erkannte Opportunity über die Zeit zu einer Opportunity weiterentwickeln kann (De Koning & Muzyka, 1999). So kann der Begriff Opportunity in einen Strom an Ideen eingeordnet werden, der sich konstant weiterentwickelt (Davidsson, 2003). Die ursprüngliche Idee wird somit über die Zeit durch kontinuierliche Anpassung zur finalen Opportunity (Dimov, 2007).

Die (3) *personenbezogene Komponente* ist mit der oben beschriebenen zeitlichen Perspektive eng verknüpft. Während die Creation-Theorie davon ausgeht, dass eine Opportunity zwingend mit dem jeweiligen Unternehmer verknüpft ist (Alvarez & Barney, 2007; Gartner et al., 2004), betont ein anderer Forschungszweig, dass Opportunity Recognition aus unterschiedlichen Phasen besteht, und verknüpft diese temporale Perspektive mit einem personenbezogenen Blickwinkel (De Koning & Muzyka, 1999; McMullen & Shepherd, 2006; Patzelt & Shepherd, 2011). In der ersten der beiden Phasen bildet sich ein Individuum eine subjektive Meinung darüber, ob eine Opportunity für Personen mit den entsprechenden Fähigkeiten bestehen könnte, was auch als Opportunity Recognition der 3. Person bezeichnet wird (McMullen & Shepherd, 2006). Die zweite Phase hingegen dient dann erst der Evaluierung der potenziell wertschöpfenden Opportunity für die jeweilige Person selbst bzw. für ihre Organisation, was als Opportunity Recognition der 1. Person beschrieben werden kann (McMullen & Shepherd, 2006). Des Weiteren wird übergeordnet zwischen den Phasen Opportunity Recognition, Opportunity Evaluation und Opportunity Exploitation unterschieden (Wood & Williams, 2013; Zahra et al., 2006). Abbildung 5 bietet einen Überblick über das entwickelte Verständnis für Opportunity Recognition unter Einbezug von Subjektivität, Realität sowie zeitlicher und persönlicher Komponente und ordnet dieses in den übergeordneten Zusammenhang zu Opportunity Evaluation und Opportunity Exploitation ein.





**Abbildung 5:** Abgrenzung von Opportunity Recognition der 3. und 1. Person gegenüber Opportunity Development, Opportunity Evaluation und Opportunity Exploitation (Eigene Darstellung in Anlehnung an Chiasson und Saunders (2005), McMullen und Shepherd (2006) und Renko et al. (2012))

*Zusammengefasst* berücksichtigt die eingangs angegebene Definition Opportunity Recognition als eine Entwicklung über die Zeit, während der Opportunities sowohl kreiert als auch entdeckt werden können: „An opportunity is an idea or dream that is discovered or created by an entrepreneurial entity and that is revealed through analysis over time to be potentially lucrative“ (Short et al., 2010, S. 55). Wichtig für diese Arbeit ist, dass im Rahmen dieser Studie lediglich die erste Phase, d.h. die Discovery/Creation und die erste Bewertung einer generell existierenden Opportunity (Opportunity der 3. Person) im Fokus steht. Die Phase der Evaluierung (Opportunity der 1. Person) (Leifer, McDermott, O'Connor & Peters, 2000; McMullen & Shepherd, 2006), also ob diese Opportunity auch für die identifizierende Person bzw. deren Organisation durchführbar und wertvoll ist, wird ausgeklammert.

### 2.1.2 Treibende Faktoren der Opportunity Recognition auf Ebene des Individuums

In der bisherigen Forschungsarbeit werden unterschiedliche Vorläufer der Opportunity Recognition untersucht. Dabei beleuchtet die Forschung zu Opportunity Recognition in Gesamtmodellen (Ardichvili & Cardozo, 2000; Renko et al., 2012) den Einsatz *dreier Hauptfaktoren als Treiber von Opportunity Recognition*: (1) aktives unternehmerisches Engagement (Alvarez & Barney, 2007; Edelman & Yli-Renko, 2010; Kirzner, 1997), (2) erforderliche Kenntnisse (Ozgen & Baron, 2007; Siegel & Renko, 2012) und (3)

kognitive Prozesse (Baron, 1998; Krueger, 2000; Mitchell et al., 2008). Auf diese drei Hauptfaktoren wird im Folgenden eingegangen.

(1) *Aktives unternehmerisches Engagement* oder unternehmerische Aufmerksamkeit ist ein wichtiges Element, um Signale aus der Umgebung, die auf Opportunities hindeuten, aufzunehmen und zu empfangen (Kirzner, 1997). Eine Person muss aufnahmebereit sein für Signale aus dem Umfeld, um sich ein Urteil über die Existenz von Opportunities bilden zu können (Kaish & Gilad, 1991). Damit kann das Vorhandensein von unternehmerischer Aufmerksamkeit die Wahrscheinlichkeit der Opportunity Recognition erhöhen (Ardichvili et al., 2003). Allerdings konnte die empirische Untersuchung unternehmerischer Aufmerksamkeit bislang keine eindeutigen Wirkungszusammenhänge zeigen (Busenitz, 1996; Hills & Shrader, 1998). Gesamthaft zeigt die Forschung jedoch, dass unternehmerische Aufmerksamkeit für Unternehmer erforderlich ist, um Marktbedürfnisse und mögliche Ansatzpunkte zur Befriedigung dieser Bedürfnisse wahrzunehmen (Renko et al., 2012; Tang et al., 2012).

(2) *Kenntnisse*, die Opportunity Recognition beeinflussen, sind vorherige unternehmerische Erfahrung, Fachwissen und Wissen, das aus externen Quellen bezogen wird. *Unternehmerisches Erfahrungswissen* bewirkt, dass Machbarkeit und Erwünschtheit einer Opportunity besser eingeschätzt werden (Krueger, 1993), so dass erfahrene Unternehmer in der Opportunity Recognition erfolgreicher sind (Gielnik, Krämer, et al., 2012; Ucbasaran, Westhead & Wright, 2009). Erfahrene Personen können infolgedessen auch Opportunities identifizieren, die für weniger erfahrene Personen nicht erkennbar sind (Cornelissen & Clarke, 2010; Smith, Matthews & Schenkel, 2009). *Fachwissen* beeinflusst die Opportunity Recognition ebenfalls, sowohl was technisches Wissen, als auch Wissen über Märkte betrifft (O'Connor & Veryzer, 2001; Patzelt & Shepherd, 2011; Siegel & Renko, 2012), da sich beides auf die Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle auswirken kann (Grégoire & Shepherd, 2012). Fachwissen, das bspw. aus Berufspraxis oder auch aus der Ausbildung stammt, beeinflusst nicht allein ob Opportunities erkannt werden (Arenius & Clercq, 2005; Shane, 2000), sondern kann weiterentwickelt werden und somit Basis für weitere Opportunity Recognition bilden (DeTienne & Chandler, 2004). Zudem kann Wissen um Kundenprobleme die Anzahl und den Innovationsgrad

identifizierter Opportunities erhöhen (Shepherd & DeTienne, 2005). Eine wichtige Rolle spielt desweiteren *Wissen aus externen Quellen*, wie z. B. Wissen aus Netzwerken, da manche Individuen Opportunities alleine aufgrund der Netzwerke, denen sie angehören, erkennen (Arenius & Clercq, 2005; Low & MacMillan, 1988). Erfahrungen von Seriengründern zeigen, dass das soziale Umfeld und daraus resultierende Informationen Unternehmer in der Identifizierung und Entwicklung von Opportunities unterstützen (De Koning & Muzyka, 1999). So hat die Größe eines Netzwerks einen Einfluss auf die Anzahl der von einem Unternehmer erkannten Opportunities (Singh, Hills & Lumpkin, 1999), da sich heterogenes Wissen aus Netzwerken positiv auf die Opportunity Recognition auswirkt (Rodan & Galunic, 2004). Entsprechend sind Netzwerke, die Zugang zu neuen Informationen technischer oder industriespezifischer Natur erlauben, hilfreicher in der Opportunity Recognition, als Informationen von Familienmitgliedern oder Freunden (Ozgen & Baron, 2007).

(3) *Kognitive Fähigkeiten* in der Opportunity Recognition wurden bereits intensiv untersucht (Forbes, 1999; Grégoire et al., 2011), da die meisten Personen mentale Bezugsrahmen nutzen, um ihre Umgebung zu verstehen (Senge, 1992) und alleine die Aufnahme von Signalen aus der Umgebung noch nicht zur Erkennung neuer Opportunities führt (Renko et al., 2012). Folglich sind neben dem Besitz von Informationen oder Wissen auch kognitive Fähigkeiten relevant, ohne die Opportunity Recognition selbst mit dem erforderlichen Wissen nicht möglich wäre (Shane & Venkataraman, 2000). Kognitive unternehmerische Bezugssysteme können dabei nach Mitchell et al. (2002) definiert werden als „[...] knowledge structures that people use to make assessments, judgments, or decisions involving opportunity evaluation, venture creation, and growth“ (Mitchell et al., 2002, S. 97). Individuen müssen die relevanten Informationen aus externen Ereignissen und Trends filtern und miteinander verbinden, um zu neuen Produkten und Dienstleistungen zu gelangen, weshalb ein starker Einfluss zwischen kognitiven Bezugssystemen, der Erkennung von Mustern und Opportunity Recognition vorliegt (Baron, 1998, 2004; Baron & Ensley, 2006). Opportunities werden folglich aus einer individuellen Perspektive wahrgenommen (Krueger, 2000), was dazu führt, dass die Wahrnehmung von Opportunities durch Jungunternehmer sowohl von objektiven Umweltbedingungen als auch von unternehmerischen Handlungen geformt wird. Verschiedene Denkverbindungen spielen demnach eine unterschiedliche Rolle im

Opportunity Recognition Prozess, die jeweils eigene Konsequenzen nach sich ziehen (Grégoire, Barr, et al., 2010). Dies wird durch aktuelle Forschung bestätigt, die auf die Wichtigkeit weiterer Forschung bezüglich individueller Differenzen bei kognitiven Fähigkeiten und der Identifizierung vielversprechender Opportunities hinweist (Grégoire & Shepherd, 2012) und damit vergangene Aufrufe zur Untersuchung der Rolle von Kognition in der Opportunity Recognition erneuert (Mitchell et al., 2007; Mitchell, Randolph-Seng & Mitchell, 2011).

### 2.1.3 Opportunity Recognition in Großunternehmen

Die im vorherigen Abschnitt 2.1.2 beschriebenen treibenden Faktoren von *Opportunity Recognition* beziehen sich auf das *Individuum*, den einzelnen Unternehmer. Ebenso zeigt sich in dem in Abschnitt 2.1.1 beschriebenem Prozess, dass auch dort die Forschung auf ein Individuum abstellt, das sich subjektive Meinungen bildet, und Opportunities individuell wahrgenommen werden. Generell findet ein sehr großer Anteil der Forschung zu Opportunities bislang auf Ebene des Individuums statt (Hansen et al., 2011; Short et al., 2010). So wurden für die Opportunity Recognition bspw. Unterschiede zwischen erfahrenen Unternehmern und jungen Gründern (Baron & Ensley, 2006), die Erfahrung von Gründern in bestimmten Industrien (Cliff, Jennings & Greenwood, 2006) oder auch Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Gründern (DeTienne & Chandler, 2007) untersucht. Insgesamt lässt der aktuelle Forschungsstand Short et al. (2010) zu dem Fazit kommen, dass künftige Forschung nicht mehr die Ebene des Individuums, sondern Teamprozesse und organisatorische Charakteristika und ihre Auswirkungen auf Opportunity Recognition untersuchen sollte.

*Opportunity Recognition bei kleinen Unternehmen und Start-ups* wird ebenfalls bereits untersucht (Hansen et al., 2011; Short et al., 2010). Bspw. beeinflussen Investoren mittelbar die Qualität der Opportunities in unternehmerischen Teams (Lim, Busenitz & Chidambaram, 2013). Persönliches Risiko, persönliche Gewinnaussicht (Forlani & Mullins, 2000) und persönliche Erfahrung (Bingham et al., 2007) hingegen wirken auf die Opportunity Recognition von Firmengründern. Industriecharakteristika, Wettbewerber (Davidsson, 1991) und ein insgesamt dynamisches Umfeld (Wiklund & Shepherd, 2003) wiederum sind Einflussfaktoren für die Opportunity Recognition

kleiner und mittlerer Unternehmen. Zudem erweist sich Opportunity Recognition als positiver Einflussfaktor auf den ersten Markteintritt junger Unternehmen (Gruber, MacMillan & Thompson, 2012b).

*Opportunity im Corporate Entrepreneurship-Kontext* hingegen ist erst Gegenstand erster Forschungsansätze (Hansen et al., 2011; Short et al., 2010). Dabei wurden Opportunities bereits vor zwei Jahrzehnten für größere Unternehmen in den Mittelpunkt der Forschung gerückt: „Entrepreneurship is a process by which individuals-either on their own or inside organizations-pursue opportunities without regard to the resources they currently control“ (Stevenson & Jarillo, 1990, S. 23). Der folgende Abschnitt geht zunächst auf den Begriff *Corporate Entrepreneurship* ein, bevor dann ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand zur *Opportunity Recognition im Corporate Entrepreneurship-Kontext* gegeben wird. Corporate Entrepreneurship wird dabei als Entrepreneurship in einem Unternehmen verstanden (Ren & Guo, 2011).

Die Wichtigkeit von *Corporate Entrepreneurship* für das Entstehen von Wettbewerbsvorteilen (Covin & Slevin, 2002; Ireland & Webb, 2007) und das Überleben eines Unternehmens (Hayton, 2005; Ireland, Covin & Kuratko, 2009; Phan et al., 2009; Zahra, 1996) ist insbesondere vor dem Hintergrund der Globalisierung und technologischer Änderungen unbestritten (Corbett et al., 2013; Ireland et al., 2009). Corporate Entrepreneurship beschreibt das *unternehmerische Verhalten innerhalb einer bereits bestehenden Organisation und deren konstanten Erneuerungsprozess auf Basis zweier Phänomene: (1) Die Erneuerung der grundsätzlichen Kernideen des Unternehmens und (2) die Entstehung neuer Geschäftsbereiche innerhalb der bestehenden Organisation durch Innovation und Corporate Venture Aktivitäten* (Guth & Ginsberg, 1990). Ähnlich wird Corporate Entrepreneurship auch definiert als all die Aktivitäten, die darauf ausgerichtet sind, die Fähigkeit eines Unternehmens bezüglich Innovation, Risikobereitschaft und Wahrnehmung von Marktmöglichkeiten zu fördern (Zahra, 1991). Aktuell beschäftigt sich die Corporate Entrepreneurship-Forschung mit den zwei großen Themengebieten Corporate Venturing und Strategic Entrepreneurship (Phan et al., 2009). *Corporate Venturing* beschreibt dabei *die unternehmerischen Anstrengungen in bestehenden Organisationen neue Geschäftsfelder (Ventures) zu erschaffen oder in diese zu investieren* (Sharma & Chrisman, 1999). Dabei können diese

Ventures intern entstehen oder über eine Investition extern hinzugekauft werden (Sharma & Chrisman, 1999). *Strategic Entrepreneurship* hingegen bezieht sich sowohl auf Aktivitäten, die in einer Firma die Fähigkeiten erneuern im Wettbewerb zu bestehen und Risiken zu tragen, als auch auf das Nutzen und das Stimulieren unternehmerischer Aktivität zur strategischen Zielerreichung (Kuratko & Audretsch, 2009).

In Anbetracht dieses Kontexts und des sehr großen aktuellen Interesses an Corporate Entrepreneurship (Corbett et al., 2013), ist es verwunderlich, dass *Opportunity Recognition im Corporate Entrepreneurship-Bereich* und damit Opportunity Recognition in Großunternehmen bislang wenig untersucht wurde (Short et al., 2010). Denn wenn Opportunity Recognition das Herzstück der Entrepreneurship-Forschung darstellt (Shane & Venkataraman, 2000), sollte es auch Basis dieser unternehmerischen Aktivitäten in Großunternehmen sein. Die beschränkte Forschung zu Opportunity Recognition in Großunternehmen zeigt verschiedene *Faktoren auf, die Opportunity Recognition beeinflussen*. So erweist sich proaktives Verhalten (Kreiser et al., 2010; Pérez-Luño et al., 2011), Risikobereitschaft (Pérez-Luño et al., 2011), sowie aktives Suchverhalten und eine dynamische Struktur von Unternehmen (Jennings & Seaman, 1990) als positiv für die Identifikation von Opportunities. Aber auch Industriecharakteristika (Davidsson, 1991; Eddleston et al., 2008), die geografische Verteilung eines Unternehmens und der Wettbewerb (Davidsson, 1991), sowie Ausgaben für technologische Innovation und Forschung und Entwicklung und das zwischen Mitarbeitern bestehende gegenseitige Vertrauen innerhalb der Organisation (Zahra, 1996) treiben die Opportunity Recognition auf Firmenebene voran. Des Weiteren kann die globale Aufstellung eines Unternehmens sich positiv und negativ auf Opportunity Recognition auswirken, da zwar aufgrund des multinationalen Umfelds viele Ideen entstehen, zugleich jedoch höhere Unsicherheit im Unternehmen zur Erwünschtheit der Opportunity besteht (Mahnke, Venzin & Zahra, 2007). Als *Ergebnis von Opportunity Recognition* wird dann auf eine hohe Anzahl und hohen Innovationsgrad der im Unternehmen identifizierten Opportunities verwiesen (Jennings & Seaman, 1990; Pérez-Luño et al., 2011).

Im Gegensatz zu diesen Forschungen auf Firmenebene ist Krueger (2000) der Meinung, dass *Opportunity Recognition in Großunternehmen auf der Ebene des Individuums*

untersucht werden sollte: „Organizations do not see opportunities, individuals do“ (S. 6). Krueger (2000) basiert diese Aussage auf Shapero (1982), nach dessen Argumentation das unternehmerische Potenzial einer Firma durch Einfluss auf Qualität und Quantität unternehmerischer Mitarbeiter erhöht werden kann, weshalb er dazu auffordert, künftige Theorien in diesem Gebiet auf das Individuum zu beziehen. Auch andere Autoren sind der Überzeugung, dass Individuen und Gruppen von Individuen in Firmen Opportunities erkennen (Hayton, 2005; Marvel et al., 2007; Zahra et al., 2006) oder entscheidende Rollen in der Verfolgung von Corporate Entrepreneurship-Aktivitäten spielen (Dess et al., 2003; Phan et al., 2009), weshalb dieser Aspekt vertieft untersucht werden sollte. Eine erste Studie in diesem Bereich auf Ebene von Unternehmensmitarbeitern zeigt bspw., dass die Vergütung, die Unterstützung durch die Führungskraft, die zur Verfügung stehende Zeit und Ressourcen, Arbeitsaufgaben sowie die Organisationsstruktur und intrinsische Motivation von Mitarbeitern, Treiber von technologischer Innovation sind (Marvel et al., 2007). Folglich ist bspw. auch die Führung von unternehmerischen Mitarbeitern in innovativen und kreativen Bereichen ein potenzieller Faktor, der die Opportunity Recognition in Großunternehmen unterstützen könnte. In eine ähnliche Richtung geht der Hinweis von Hayton (2005), dass eine Analyse von Corporate Entrepreneurship-Aktivitäten, worunter ja auch die Opportunity Recognition einzuordnen ist, Faktoren zur Stimulierung des unternehmerischen Verhaltens von Mitarbeitern beinhalten sollte. Auch hier wird folglich auf das Individuum in der Organisation im Rahmen von Corporate Entrepreneurship Bezug genommen.

*Zusammengefasst* war Opportunity Recognition Gegenstand intensiver Forschung in den letzten Jahrzehnten (Dimov, 2011; Hansen et al., 2011), so dass als treibende Faktoren von Opportunity Recognition aktives unternehmerisches Engagement (Gaglio & Katz, 2001), Kenntnisse (Shane, 2000) und mentale Modelle (Baron & Ensley, 2006) identifiziert werden konnten. Die bisherige Forschung konzentriert sich jedoch fast ausschließlich auf das Individuum in der Opportunity Recognition, obwohl gerade auch der organisatorische Kontext der Opportunity Recognition in Großunternehmen interessant ist (Short et al., 2010; Zahra et al., 2006). Zugleich ist, wie dargestellt, in der eingeschränkten Opportunity Recognition-Forschung zu Großunternehmen die Firma und nicht das Individuum Untersuchungsgegenstand, obwohl Forscher seit längerem auf

das Individuum im organisatorischen Kontext sowohl für Opportunity Recognition als auch für weitere Corporate Entrepreneurship-Aktivitäten hingewiesen haben (Krueger, 2000; Phan et al., 2009). Folglich ist Opportunity Recognition auf der Ebene von Individuen in Großunternehmen ein interessantes Thema, das Anlass für weitere Forschung bietet. Allerdings lässt der in diesem Kapitel dargestellte Forschungsstand zu Opportunity Recognition die grundsätzliche Thematik möglicher Unterschiede im Ergebnis von Opportunity Recognition noch offen, weshalb sich Unterkapitel 2.2 mit diesem Thema befasst. Das Individuum im Corporate Entrepreneurship-Kontext, Führungskräfte und Mitarbeiter, wird hingegen in Unterkapitel 2.3 näher beleuchtet.

### **2.2 Das Ergebnis von Opportunity Recognition**

Obwohl Opportunity Recognition in den letzten Jahren sehr viel Aufmerksamkeit erfahren hat (Hansen et al., 2011; Short et al., 2010), wurden Unterschiede im Ergebnis von Opportunity Recognition bislang wenig diskutiert (Grégoire & Shepherd, 2012). Dies verwundert, da doch gerade die Breite an Ergebnissen in der Opportunity Recognition auf Unterschiede im Identifizierungsprozess schließen lässt (Samuelsson & Davidsson, 2009). Zudem zeugen verschiedene Aufrufe davon, dass gerade die Unterschiedlichkeit identifizierter Opportunities bei der Untersuchung des Opportunity Recognition-Prozesses berücksichtigt werden muss (Grégoire & Shepherd, 2012; Smith et al., 2009). Bei einer Untersuchung der Varianz im Ergebnis der Opportunity Recognition, stellt sich jedoch die Frage, welche Dimension des Ergebnisses bewertet werden sollte. Unterschiede im Ergebnis von Opportunity Recognition sind jedoch nicht nur weniger erforscht, sondern es gibt auch kein einheitliches Maß, um Unterschiede zwischen Opportunities zu benennen (Dahlqvist & Wiklund, 2012).

In diesem Kapitel wird daher zunächst auf mögliche Ansätze zur Messung von Unterschieden im Ergebnis von Opportunity Recognition eingegangen und die für diese Untersuchung relevanten Merkmale im Ergebnis von Opportunity Recognition festgelegt. Auf diese wird dann jeweils ausführlicher eingegangen und der Forschungsstand vorgestellt. Abschließend wird die eingeschränkt vorhandene Forschung dargestellt, die Unterschiede im Opportunity Recognition-Prozess mit Unterschieden im Opportunity Recognition-Ergebnis verknüpft.



### 2.2.1 Unterschiede im Ergebnis von Opportunity Recognition

Aktuell wird in der Forschung im Ergebnis von Opportunity Recognition zwischen der Anzahl der hervorgebrachten Opportunities und einem unterschiedlich definierten „Wert von Opportunities“ unterschieden (DeTienne & Chandler, 2004; Fiet, 2007). Auf diese beiden Ansätze wird in den folgenden Paragraphen eingegangen.

Eine Möglichkeit den Output von Opportunity Recognition zu messen ist ein *Vergleich der erzielten Anzahl* an identifizierten Opportunities, d. h., ob im Vergleich eine höhere oder geringere Anzahl an Opportunities Ergebnis des Opportunity Recognition-Prozesses ist (DeTienne & Chandler, 2004). Im Opportunity Recognition-Prozess erhöhen technisches (Gruber, MacMillan & Thompson, 2012a) und branchenspezifisches Vorwissen sowie Informationsaufnahme und -verarbeitung eines Individuums die Anzahl identifizierter Opportunities (Corbett, 2007). Zudem wirkt sich vorherige unternehmerische Erfahrung positiv auf die Opportunity-Anzahl aus, da Serienunternehmer mehr Opportunities identifizieren als Erstgründer (Gruber, MacMillan & Thompson, 2008). Auch bestehendes Wissen über Kundenprobleme erleichtert die Identifizierung von Opportunities (Shepherd & DeTienne, 2005). Daneben kann Unterstützung aus sozialen Netzwerken die Wahrscheinlichkeit einer Identifikation und damit auch die Anzahl identifizierter Opportunities vergrößern (Gruber et al., 2012a; Hills & Shrader, 1998; Singh, Hills, Hybels & Lumpkin, 1999). Und final beeinflussen organisatorische Faktoren, wie die Unterstützung des Topmanagements und die Entscheidungsfreiheit in der Arbeit, die Anzahl identifizierter und implementierter Ideen (Hornsby et al., 2009). Allerdings zeigt dieser quantitative Faktor, d.h. die Anzahl identifizierter Opportunities nicht, wie erfolgreich die Opportunity Recognition tatsächlich ist (Shepherd & DeTienne, 2005). Denn gerade die Originalität einer Idee kann mit der reinen Frage nach der Anzahl an Opportunities nicht gemessen werden (Gielnik, Frese, Graf & Kampschulte, 2012), auch wenn sich die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Umsetzung dann erhöht (Gruber et al., 2008; Gruber et al., 2012a). Folglich sollte für die Messung des Ergebnisses von Opportunity Recognition auf andere Maßstäbe gesetzt werden.

Fiet (2007) unterscheidet daher *Opportunities basierend auf dem ihnen innewohnenden Wert*. Für die Messung dieses Wertes nutzt er *vier Kriterien*:

## 2 Theoretische Grundlagen und Definitionen

- (1) die *Passgenauigkeit* zwischen dem Wissen des Unternehmers mit dem für die Umsetzung der Opportunity erforderlichen Wissen,
- (2) die *Nicht-Imitierbarkeit* der Idee,
- (3) das *Potenzial* der Idee und
- (4) die *Seltenheit* der Idee, die sich im Extremfall durch das Nichtvorhandensein von Wettbewerb auszeichnet.

Bei genauer Betrachtung der dahinterliegenden Operationalisierung (Fiet & Patel, 2008) scheint fraglich, ob dieses Maß bereits für die reine Erkennung von Opportunities das passende ist oder nicht doch einen weiteren Prozessschritt bereits mit umfasst. Denn für diese Untersuchung wird auf die objektive Einschätzung des Individuums, ob die identifizierte Opportunity generell eine Opportunity sein könnte, also die Opportunity Recognition der 3. Person, abgestellt. Die Einschätzung des Individuums, ob diese Opportunity für das Individuum selbst eine Opportunity darstellt und durch diese umgesetzt werden sollte, wird in dieser Untersuchung außer Acht gelassen. Betrachtet man die genannten vier Kriterien vor dem Hintergrund dieses hier definierten relevanten Opportunity Recognition-Prozesses, so können lediglich zwei als Maß für den Erfolg der Opportunity Recognition herangezogen werden. Auf die Begründung wird im folgenden Absatz genauer eingegangen.

Die (1) *Passgenauigkeit* zwischen vorhandenem und erforderlichem Wissen ist zwar für die subjektive Ausschöpfung der Opportunity notwendig, jedoch im Rahmen der Ersteinschätzung zum Wert einer Opportunity, die auch durch eine völlig andere, dritte Person ausgeschöpft werden könnte, keineswegs erforderlich. Folglich sollte dieses Kriterium im Rahmen dieser Untersuchung nicht als Maß für den Erfolg der Opportunity Recognition verwendet werden. Denn in dieser Studie wird als Opportunity Recognition lediglich auf die erste Phase der Opportunity Recognition Bezug genommen, in der sich ein Individuum eine subjektive Meinung darüber bildet, dass eine Opportunity für Personen mit den entsprechenden Fähigkeiten bestehen könnte (vgl. Unterkapitel 2.1). Die (2) *Nicht-Imitierbarkeit* der Opportunity wird über Kostennachteile möglicher Imitatoren und dem Vorhandensein imitationsverhindernder Mechanismen, wie bspw. die Art des erforderlichen Wissens oder Wettbewerbsreaktionszeiten, operationalisiert (Fiet & Patel, 2008). Auch diese Einschätzung zur Nicht-Imitierbarkeit der Opportunity durch Wettbewerber ist bei der

## 2 Theoretische Grundlagen und Definitionen

ersten objektiven Einschätzung einer Opportunity schwer möglich, solange noch nicht feststeht, welcher Unternehmer diese Opportunity ausschöpft und dabei bspw. seine Reputation und seinen Größenvorteil in die Evaluierung der Opportunity mit einbezieht. Auch dieses Kriterium kann folglich nicht betrachtet werden. Die Kriterien, die das (3) *Potenzial* der Opportunity bewerten, entsprechen einer Einschätzung des *Innovationsgrads* (Fiet, 2007). Dies ist auch auf Basis einer objektiven ersten Einschätzung möglich, da der Innovationsgrad einer Opportunity unabhängig von der Person besteht, die die Opportunity final ausschöpft. Folglich wird dieses Kriterium in die Untersuchung mit einbezogen. Und auch die (4) *Seltenheit der Idee, die über die Anzahl bereits bestehender Wettbewerber* und die Intensität des Wettbewerbs gemessen wird (Fiet, 2007), lässt sich unabhängig von der ausschöpfenden Person beurteilen. Auf diese beiden letzten Kriterien, Innovationsgrad und Seltenheit der Idee im Vergleich zum Wettbewerb, gehen daher die folgenden zwei Unterkapitel genauer ein.

### *Unterschiede im Innovationsgrad identifizierter Opportunities*

Der *Innovationsgrad* hat sich in der Innovationsforschung als ein Maß etabliert, mit dem die *Höhe einer Innovation zwischen einer Bandbreite von radikaler Innovation bis inkrementeller Innovation* angegeben wird (Gaglio & Katz, 2001; Garcia & Calantone, 2002; Leifer et al., 2000). Je größer das Ausmaß der Veränderung, die ein Produkt, ein Prozess oder eine Dienstleistung im Marktumfeld, d. h. bei Kunden, Wettbewerbern und Lieferanten, hervorruft, desto höher der jeweilige Innovationsgrad (Garcia & Calantone, 2002). Radikale Innovation wird daher als fundamentale Änderung gegenüber Bestehendem definiert, während unter inkrementeller Innovation Zusatzfunktionen und Verbesserungen verstanden werden (Dewar & Dutton, 1986). Radikale Innovationen beinhalten dementsprechend ein höheres Risiko und sind wertvoller als inkrementelle Innovationen (Chaney, Devinney & Winer, 1991; Sorescu & Spanjol, 2008). Innovationen können von Unternehmensseite und von Kundenseite initiiert werden (Henkel & Von Hippel, 2005; Raasch & Von Hippel, 2012). Diese Untersuchung bezieht sich grundsätzlich auf die Identifizierung von Opportunities in Unternehmen und damit die interne Generierung und Identifikation. Jedoch kann dies auch in Kooperation mit externen Kontakten, wie bspw. Kunden, erfolgen, da gerade das

Wissen von Kunden eine Quelle für neue Innovationsansätze sein kann (Raasch, Herstatt & Lock, 2008).

*Radikale Innovationen* sind Innovationen, die eine neue Technologie beinhalten und in deren Folge neue Marktstrukturen entstehen, da sie Kundenbedürfnisse besser erfüllen (Chandy & Tellis, 1998; Song & Montoya-Weiss, 1998). Produkte auf Basis radikaler Innovationen befinden sich in einem sehr frühen Stadium des Produktlebenszyklus (Garcia & Calantone, 2002). Entsprechend sind radikale Innovationen neu für den Kunden und das Unternehmen und seine Wettbewerber (Markides, 2006). Ähnlich sind radikale Innovationsprojekte Projekte, die fundamentale Änderungen im bestehenden Kontext bieten durch eine komplett neue Zusammenstellung an Leistungskomponenten, durch eine fünffache oder höhere Verbesserung in der Leistung bestehender Komponenten oder durch eine dreißigprozentige oder höhere Reduzierung der Kosten (Leifer et al., 2000). Von Wettbewerbern können radikale Innovationen nur schwer imitiert werden, da das entsprechende technologische Wissen erst aufgebaut werden muss (Reinders, Frambach & Schoormans, 2010; Sorescu, Chandy & Prabhu, 2003). Im Ergebnis sind radikale Innovationen deutlich seltener als inkrementelle Innovationen (Garcia & Calantone, 2002; Griffin, 1997b; Sorescu et al., 2003).

Bei der *Entstehung radikaler Innovation* spielen Kenntnisse und Erfahrung der involvierten Personen eine Rolle. So haben Kenntnisse in der strategischen Planung einen positiven Einfluss auf die Radikalität, während sich Kenntnisse in der Analyse bestehender Märkte negativ auf den Innovationsgrad auswirken (Song & Montoya-Weiss, 1998). Entsprechend hat eine hohe Anzahl an Spezialisten mit technischem Wissen in einem Unternehmen einen positiven Einfluss auf die Entstehung radikaler Innovationen (Ettlie, Bridges & O'Keefe, 1984). Bei Teaminnovationen bewirken kreative und sich ihrer Umgebung anpassende Teammitglieder einen höheren Grad an Innovation im Ergebnis (Miron-Spektor, Erez & Naveh, 2011). Des Weiteren ist die Unterstützung des Managements, die Qualität der Forschungs- und Entwicklungsabteilung, die Wertschöpfung für den Kunden, die Leistung des Produkts und die möglichen Synergien mit den Kompetenzen des Unternehmens essenziell, da diese einen höheren Erfolgsgrad bei der Generierung innovativer Produkte bewirken (Ettlie et al., 1984; Zirger & Maidique, 1990). Die Unterstützung des Managements für

## 2 Theoretische Grundlagen und Definitionen

radikale Innovationen ist wiederum stark abhängig von dessen a priori gebildeten Erwartungen an das Potenzial einer Innovation (Chandy, Prabhu & Antia, 2003). Folglich ist neben dem persönlichen Wissen von Individuen auch der organisatorische Kontext für die Entwicklung radikal innovativer Produkte wichtig.

*Radikale Innovationen* haben eine starke *Wirkung*, da sie große Veränderungen in technologischen Prozessen und Vermarktungsprozessen im Unternehmen sowie im Marktumfeld hervorrufen und im Extremfall neue Märkte oder eine gesamte neue Industrie begründen können (Garcia & Calantone, 2002). Dabei ersetzen sie neben bestehenden Marktstrukturen auch bestehende Produkte und erschaffen komplett neue Produktkategorien (Leifer, O'Connor & Rice, 2001). Radikale Innovationen adressieren meist keine bereits bekannte Nachfrage auf Kundenseite, sondern kreieren eine Nachfrage bei Kunden, die sich dieser Nachfrage im Vorfeld selbst nicht bewusst sind (Garcia & Calantone, 2002). Werden radikale Innovationen generiert, besteht bei den verantwortlichen Mitarbeitern eine höhere Bereitschaft ein darauf basierendes riskantes Projekt zur Produktentwicklung durchzuführen (Schmidt & Calantone, 1998). Finaler Effekt von Produkten mit hohem Innovationsgrad ist die Sicherung der Wettbewerbsposition und des langfristigen Unternehmenserfolgs sowie eine Steigerung des Unternehmenswerts (McDermott & O'Connor, 2002; Rubera & Kirca, 2012).

*Inkrementelle Innovationen* sind Innovationen, die neue Eigenschaften oder Verbesserungen bei bestehenden Technologien oder Dienstleistungen in bestehenden Märkten bewirken (Garcia & Calantone, 2002; Leifer et al., 2000). Produkte auf Basis inkrementeller Verbesserungen befinden sich meist in einer späten Phase des Produktlebenszyklus und folglich in einem reifen Markt (Garcia & Calantone, 2002). Dabei sind inkrementelle Innovationen durch Wettbewerber deutlich leichter zu imitieren als radikale Innovationen und können von Firmen nur schwer geschützt werden (Sorescu & Spanjol, 2008). Entsprechend rufen inkrementelle Verbesserungen im Gegensatz zu radikalen Innovationen keine Veränderungen im externen Umfeld des Unternehmens hervor und zielen auf die Bedürfnisse bereits bestehender Kunden (Chandy & Tellis, 1998; Garcia & Calantone, 2002). Insgesamt wird diese Art an Innovation häufiger generiert als radikale Innovationen (Rothwell & Gardiner, 1988).

## 2 Theoretische Grundlagen und Definitionen

*Inkrementelle Innovation entsteht* häufig in stark zentralisierten Organisationen, die traditionell strukturiert und sehr marktorientiert aufgestellt sind (Ettlie et al., 1984). Teams, deren Mitglieder sehr detailfokussiert sind, generieren häufig inkrementelle Innovationen (Miron-Spektor et al., 2011). Bei der Entstehung inkrementeller Innovation greifen Unternehmen oft auf das Wissen von Lieferanten zurück, da dies den Erfolg in der Generierung inkrementeller Innovation steigert (Song & Thieme, 2009). Des Weiteren wird in der Forschung vermutet, dass inkrementelle Innovationen häufig unter dem Einfluss enger Gemeinschaften und weniger durch die Nutzung breiter, diversifizierter Netzwerke generiert werden (Dal Fiore, 2007). Der strategische Fokus von Firmen, die inkrementelle Innovationen hervorbringen, liegt stark auf Bindung bestehender und weniger auf Akquise neuer Kunden (Arnold, Fang & Palmatier, 2011).

Die *Wirkung inkrementeller Innovationen* in den technologischen Prozessen oder den Vermarktungsprozessen innerhalb eines Unternehmens ist geringer als die von radikalen Innovationen (Garcia & Calantone, 2002). Auch auf das Umfeld haben inkrementelle Innovationen weniger starken Einfluss als radikale Innovationen, da sie keine neuen Märkte generieren und stattdessen auf bekannte Kundenbedürfnisse zielen (Ettlie et al., 1984). Als Folge erhöhen inkrementelle Innovationen den Gewinn eines Unternehmens weniger stark als radikale Innovationen (Sorescu & Spanjol, 2008). Dennoch werden inkrementelle Innovationen als essenzieller Bestandteil der Wettbewerbsstrategie eines Unternehmens gewertet, da sie die Verwertungsdauer einer vormals radikalen Innovation verlängern, die Produktführerschaft eines Unternehmens verteidigen und preisstrategisch oder für die Anpassung an das Ökosystem der Branche relevant sein können (Varadarajan, 2009).

Skalen, die das *Ergebnis des Opportunity Recognition-Prozesses anhand des Innovationsgrads* differenzieren, werden in der Opportunity Recognition-Forschung von DeTienne und Chandler (2004), Gielnik, Krämer, et al. (2012) und Romijn und Albaladejo (2002) sowie Shepherd und DeTienne (2005), Pérez-Luño et al. (2011) und Samuelsson und Davidsson (2009) verwendet. Diese Logik, die Varianz von Opportunities über den Innovationsgrad zu messen, lehnt sich an den Grundgedanken eines Schumpeterschen Unternehmers an, dessen Hauptmerkmal die Erschaffung etwas gänzlich Neuem, etwas Hochinnovativem ist (Dahlgvist & Wiklund, 2012). Die in

diesem Abschnitt genannten Studien, die das Ergebnis der Opportunity Recognition über den Innovationsgrad differenzieren, werden zum Abschluss des Unterkapitels 2.2 detaillierter dargestellt.

### *Unterschiede im Zeitpunkt der Identifikation von Opportunities im Vergleich zum Wettbewerb*

Das zweite Kriterium neben dem Innovationsgrad, das Unterschiede im Ergebnis des Opportunity Recognition-Prozesses in der ersten Beurteilung abbildet, ist die *Seltenheit der Idee, die über die Anzahl bereits bestehender Wettbewerber* und die Intensität des Wettbewerbs gemessen werden kann (Fiet, 2007). Ähnlich argumentieren Grégoire und Shepherd (2012), dass sich für Unternehmen gerade dann Vorteile aus dem Ergebnis von Opportunity Recognition ergeben können, wenn die *Identifikation „[...] ahead of competitors“* erfolgt (Grégoire & Shepherd, 2012, S. 776). Das Kriterium eines früheren Identifikationszeitpunkts einer Opportunity im Vergleich zum Wettbewerb zur Bewertung des Ergebnisses von Opportunity Recognition wurde bislang in keiner Studie der Opportunity Recognition-Literatur verwendet, obwohl auf die Wichtigkeit des Identifikationszeitpunkts hingewiesen wurde (Short et al., 2010). Jedoch wird in der Literatur zu Entwicklung neuer Produkte (New Product Development – NPD) ein ähnliches Kriterium verwendet. Die NPD-Literatur befasst sich mit dem direkten Zeitraum und den Aktivitäten in einer Organisation vor Entstehung einer neuen Produktidee (De Brentani & Reid, 2012; Moenaert, De Meyer, Souder & Deschoolmeester, 1995; Reid & de Brentani, 2004). Das hierin genutzte Kriterium ist folgendes: Wenn die Geschwindigkeit des ersten Informationsflusses vor Ideengenerierung (*speed of information flow*) schneller als die der Wettbewerber ist und damit zu einer früheren Ideengenerierung führt, so ist dies ein kritischer Bestandteil in der Generierung neuer Produkte und bedeutet Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen (De Brentani & Reid, 2012; Millson, Raj & Wilemon, 1992). Folglich wird für diese Untersuchung die Messung der Frühzeitigkeit in Orientierung an die NPD-Literatur dahingehend definiert, dass eine *frühzeitige Identifikation durch das Unternehmen früher als beim Wettbewerb, eine parallele Identifikation gleichzeitig zum Wettbewerb und eine spätere Identifikation später als beim Wettbewerb* geschieht. Da dieses Kriterium in der Opportunity Recognition-Forschung, wie erläutert, bislang nicht

untersucht wurde, wird in der folgenden Übersicht zu treibenden Faktoren und Wirkung auf benachbarte Forschungszweige, wie die NPD-Forschung, zurückgegriffen.

Als *beeinflussende Faktoren für eine effektive Verarbeitung von Informationen in der ersten Erkennung von Ideen in der NPD-Forschung*, schlagen De Brentani und Reid (2012) folgende drei Elemente vor: (1) *Charakteristika der Innovationen*, (2) *die Position der identifizierenden Person insbesondere im externen Netzwerk des Unternehmens* sowie (3) *die Fähigkeit des Individuums wichtige Informationsmuster zu erkennen*. Die (1) *Charakteristika einer Innovation* können den Zeitpunkt der Identifikation beeinflussen, denn je komplexer und radikaler eine Innovation ist, desto schwieriger und langwieriger kann es sein, ein Verständnis für diese Innovation zu entwickeln (Rogers, 1995). Über das (2) *externe Netzwerk* hingegen, das aus Personen und Organisationen mit ähnlichen Interessen besteht und deren Austausch ermöglicht, nimmt ein Individuum wichtige, innovationsbezogene Informationen auf, die neu für das Unternehmen sind (Burt, 1995, 2000). Die aktive Nutzung eines Netzwerks vor dem Wettbewerb wird dabei für die frühzeitige Identifizierung neuer Ideen als wichtig angesehen (Burt, 1995), denn gerade externe Beziehungen erlauben die Aufnahme einer großen Bandbreite an Informationen, die komplett neue Wissens- und Anwendungsgebiete für ein Individuum eröffnen (O'Connor & Veryzer, 2001). Die (3) *kognitiven Fähigkeiten eines Individuums*, die die Informationsverarbeitung beeinflussen, können ebenfalls den Zeitpunkt der Identifikation von Opportunities beeinflussen (De Brentani & Reid, 2012). Grund hierfür ist, dass ein positiver Einfluss zwischen der Erfordernis kognitiver Fähigkeiten und der Zeitdauer in der Informationssuche besteht (Sauter, 1999; Verplanken, Hazenberg & Palenewen, 1992).

*Eine Auswirkung der frühzeitigen Identifikation von Opportunities* kann für das Unternehmen ein Wettbewerbsvorteil im Markt sein, da sich das Unternehmen einen zeitlichen Vorsprung gesichert und somit mehr Zeit für die Evaluierung der Opportunity und den nachgelagerten Prozess der Entwicklung und des Markteintritts verschafft hat (Grégoire & Shepherd, 2012). Folglich hat das Unternehmen mehr Zeit als seine Konkurrenten etwaige Kompetenzen aufzubauen, um die Opportunity entsprechend zu verwerten. Denn die Fähigkeiten eines Unternehmens eine Opportunity frühzeitiger zu identifizieren, sagen noch nichts über seine zu diesem Zeitpunkt bestehenden



Fähigkeiten aus, diese Opportunity im Markt umzusetzen: „The ability to discover opportunities and the ability to execute a new venture after the initial discovery are two different things“ (Dahlqvist & Wiklund, 2012, S. 186). Eine *ähnliche Auswirkung der Schnelligkeit in der Informationsverarbeitung in der Ideengenerierung*, im Zeitraum vor der Entstehung der ersten Produktidee auf die Entstehung eines Wettbewerbsvorteils von Unternehmen, findet sich *in der NPD-Literatur*. Danach bewirkt eine effiziente und schnelle Verarbeitung von Informationen in diesem Zeitraum, dass potenzielle neue Produkte schneller entwickelt werden können (De Brentani & Reid, 2012). Die Geschwindigkeit im Entwicklungsprozess (speed to market), die die Entwicklungsgeschwindigkeit eines neuen Produkts bis zum ersten Markteintritt misst, hat wiederum einen sehr starken positiven Einfluss auf den Zeitpunkt des Markteintritts (Fang, 2008; Griffin, 1997a; Langerak, Griffin & Hultink, 2010). Zugleich hat eine hohe Geschwindigkeit im Entwicklungsprozess auch einen positiven Effekt auf Entwicklungskosten, Vorteile des Produkts gegenüber Wettbewerberprodukten, sowie den Erfolg des Produkts mit Hinblick auf Marktanteile und Umsatz (Cankurtaran, Langerak & Griffin, 2013). Final kann dies in einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil und langfristig hohen Marktanteilen münden (Kerin, Varadarajan & Peterson, 1992; Reinertsen, 1999). Andererseits können eine kurze Entwicklungsdauer und ein Ersteintritt in den Markt mit hohen Marketingkosten und Forschungs- und Entwicklungskosten verbunden sein, was einen langfristigen finanziellen Nachteil bedeuten kann (Boulding & Christen, 2003; De Brentani & Reid, 2012). Wichtige Komponente, um einen Gewinnvorteil aufgrund des ersten Markteintritts zu erreichen, ist dabei für ein Unternehmen jeweils der Vergleich zum Wettbewerb bezogen auf die Marktposition, Patentschutz und die Akzeptanz beim Kunden (Boulding & Christen, 2003).

Skalen, die das *Ergebnis von Opportunity Recognition auf Basis des Identifikationszeitpunkts im Vergleich zum Wettbewerb* differenzieren, werden in der Opportunity Recognition, wie bereits erläutert, bislang nicht verwendet. Manche verwendete Skalen messen das Ergebnis der Opportunity Recognition jedoch auch von Marktseite (Dahlqvist & Wiklund, 2012; Samuelsson & Davidsson, 2009; Wood & Williams, 2013). Argument hierfür ist laut Dahlqvist und Wiklund (2012) eine

Orientierung am Kirznerschen Ansatz der Discovery-Theorie, da eine innovative Erfindung alleine nicht ausreicht, um als Unternehmer im Markt erfolgreich zu sein.

### **2.2.2 Wirkung von Unterschieden im Opportunity Recognition-Prozess auf das Opportunity Recognition-Ergebnis**

Da wenige Studien bislang Unterschiede im Ergebnis von Opportunity Recognition untersucht haben, wurden auch Unterschiede im vorgelagerten Opportunity Recognition-Prozess mit Auswirkung auf das Ergebnis von wenigen Forschern betrachtet (Dahlqvist & Wiklund, 2012; Grégoire & Shepherd, 2012). Daher werden diese relevanten Studien im Folgenden detaillierter dargestellt.

Als Einflussfaktor auf den Innovationsgrad identifizierter Opportunities im Identifikationsprozess zeigen *Romijn und Albaladejo (2002)* durch ihre Umfrage bei 33 kleineren Unternehmen im IT-Umfeld in Südostengland die Wichtigkeit von F&E-Aktivitäten im Unternehmen und der regionalen Forschungsstruktur für High-Tech-Spin-Offs, sowie die Nähe zu Lieferanten auf. Weniger relevant sind hingegen für die Innovationshöhe Gründernetzwerke und enge Kundenbeziehungen (*Romijn & Albaladejo, 2002*). Folglich haben *Netzwerk und unterschiedliche externe Informationen*, die durch dieses im Opportunity Recognition-Prozess an das Unternehmen herangetragen werden, einen Einfluss auf das Opportunity-Ergebnis.

*DeTienne und Chandler (2004)* zeigen im Rahmen eines dreiphasigen Experiments mit 133 Wirtschaftsstudenten, dass Kompetenzen für den Opportunity Recognition-Prozess trainiert werden können und einen positiveren Effekt auf Anzahl und Innovationsgrad dieser Ideen haben als die Innovationsfreude einzelner Personen. Die untersuchten Kompetenzen, die sich positiv auf das Ergebnis auswirken, sind dabei die Fähigkeit Anregungen aufzunehmen, sich neue Fähigkeiten anzueignen, sich sehr unterschiedlichen neuen Situationen zu stellen und mit Herausforderungen umzugehen (*DeTienne & Chandler, 2004*). Folglich bestätigt diese Studie damit den positiven Einfluss externer Informationen wie bei *Romijn und Albaladejo (2002)*, aber auch den *Lerneffekt bezüglich Opportunity Recognition*, den *Baron und Ensley (2006)* bezüglich der kognitiven Fähigkeiten bei ihrem Vergleich zwischen Erstgründern und Seriengründern beweisen.

## 2 Theoretische Grundlagen und Definitionen

*Shepherd und DeTienne (2005)* ergänzen in ihrer Studie, dass auch *Wissen um Kundenprobleme* die Anzahl und den Innovationsgrad identifizierter Opportunities erhöht. Zugleich zeigt ihre Studie basierend auf einem experimentellen Design mit 78 MBA-Studenten, dass die Aussicht auf monetäre Belohnung bei Personen, die weniger über Kundenprobleme wissen, die Anzahl und den Innovationsgrad der identifizierten Opportunities deutlich erhöht (Shepherd & DeTienne, 2005).

*Samuelsson und Davidsson (2009)* ergänzen auf Basis einer Fragebogenerhebung mit 259 Ventures diese Rolle, die Wissen im Opportunity Recognition-Prozess spielt, um das *fachliche Wissen der involvierten Personen*. Sie zeigen, dass der Opportunity Recognition-Prozess für hochinnovative Opportunities deutlich komplexer ist als der für weniger innovative Opportunities, da sowohl das soziale Netzwerk und die vorherige unternehmerische Erfahrung der beteiligten Personen, als auch die fachliche Ausbildung großen Einfluss auf den Innovationsgrad haben (Samuelsson & Davidsson, 2009). Bei imitativen Opportunities hingegen spielen fachliche Ausbildung, vorherige Start-up- oder Industrieerfahrung keine Rolle (Samuelsson & Davidsson, 2009). Damit ergänzt diese Studie die bisherige Forschung um den Aspekt des fachlichen Wissens, das positiven Einfluss auf das Opportunity-Ergebnis hat.

Auf *Firmenebene* untersuchen *Pérez-Luño et al. (2011)* mit Unterstützung von Fragebögen Unterschiede im Opportunity Recognition-Prozess und deren Wirkung auf den Innovationsgrad bei 400 spanischen Unternehmen. Großer Einflussfaktor für hochinnovative Opportunities ist dabei die Proaktivität und die Risikoaffinität des Unternehmens insbesondere in einer dynamischen Umgebung (Pérez-Luño et al., 2011). Ein stark unternehmerisch orientiertes Unternehmen fokussiert sich jedoch nicht allein auf Opportunities mit hohem Innovationsgrad, sondern auch auf imitative, eher inkrementelle Opportunities (Pérez-Luño et al., 2011). Da ein einziges Unternehmen somit sowohl radikale als auch inkrementelle Opportunities erkennt, scheinen weniger auf Ebene von Firmen, als vielmehr innerhalb der Firmen Unterschiede zu bestehen, bspw. auf *Verhaltensunterschiede auf Ebene der Mitarbeiter*, die die beiden Ergebnisse Innovationsgenerierung und Innovationsadaption erklären könnten.

Die aktive Suche nach Opportunities, *unternehmerische Erfahrung und kreatives Denken* werden von *Gielnik, Krämer, et al. (2012)* als Einflussfaktoren für eine

erfolgreiche Opportunity Recognition, und insbesondere einen höheren Innovationsgrad der Opportunities, vorgeschlagen. Dabei kann nach ihrer interview- und fragebogenbasierten Analyse der Angaben von 100 südafrikanischen Unternehmern die aktive Suche nach Informationen fehlende unternehmerische Expertise aufwiegen und die positiven Effekte von kreativem Denken und mentalen Fähigkeiten auf die Opportunity Recognition verbessern (Gielnik, Krämer, et al., 2012).

Diese *Wichtigkeit kognitiver Fähigkeiten* zeigt auch die Studie von *Grégoire und Shepherd (2012)*. Sie untersuchen, welche Auswirkungen oberflächliche und strukturelle Ähnlichkeiten von Opportunities auf deren Identifikation haben, unter Berücksichtigung der kognitiven Fähigkeiten, sowie des bestehenden Wissens und der unternehmerischen Absicht einzelner Individuen (Grégoire & Shepherd, 2012). Das Ergebnis des szenarien-basierten Experiments mit zwei Samples von 98 bzw. 51 Unternehmern zeigt, dass Charakteristika von Opportunities deren jeweilige Identifikation beeinflussen, wobei dieser Effekt vom Wissen und der unternehmerischen Absicht von Individuen moderiert wird (Grégoire & Shepherd, 2012). Zudem beeinflussen kognitive Fähigkeiten von Individuen die Identifikation, wenn bspw. die Charakteristika einer Technologie zwar strukturell mit der Anwendung auf einem Markt übereinstimmen, diese oberflächlich jedoch sehr verschieden sind (Grégoire & Shepherd, 2012). Folglich haben neben Vorwissen und unternehmerischer Absicht von Individuen, auch deren kognitive Fähigkeiten einen positiven Effekt auf eine erfolgreiche Identifikation von Opportunities.

In der Studie von *Wood und Williams (2013)* wird über ein Conjoint-Experiment mit 498 Entscheidungen von 62 Unternehmern der Kontext der Opportunity-Evaluierung und nicht konkret die Recognition untersucht, dennoch soll auch auf diese neueste Studie kurz eingegangen werden. Das Ergebnis zeigt, dass Unternehmer bei der Bewertung einer Opportunity bezüglich ihrer Attraktivität, wie bspw. der Neuheit einer Opportunity, stark von ihrem jeweiligen Wissen im Markt- und Technologiebereich abhängen (Wood & Williams, 2013). Folglich spielt das *Fachwissen* nicht alleine in der Opportunity Recognition, sondern darauffolgend auch in der Opportunity Evaluierung eine große Rolle.

## 2 Theoretische Grundlagen und Definitionen

*Zusammengefasst* untersuchten bislang wenige Studien Zusammenhänge zwischen Unterschieden im Opportunity Recognition-Prozess und dem Ergebnis der Opportunity Recognition und beschränkten sich dabei mit Ausnahme der Studie von Pérez-Luño et al. (2011) auf die Ebene des Individuums. Die bisherigen Studien gehen zudem lediglich auf Unterschiede in der Innovationshöhe, jedoch nicht auf einen früheren Zeitpunkt in der Identifikation ein. Dabei beeinflusst nach bisheriger Forschung die Aufnahme externer Informationen, das Wissen um Kundenprobleme, Fachkenntnisse, die unternehmerische Expertise und kognitive Fähigkeiten auf Ebene des Individuums, den Innovationsgrad der Opportunity. Darüber hinaus können die für den Prozess erforderlichen Fähigkeiten durch Training verbessert werden.

*Dieses Unterkapitel 2.2 macht insgesamt deutlich*, dass Unterschiede im Ergebnis von Opportunity Recognition durch den Innovationsgrad und den Identifikationszeitpunkt abgebildet werden können. Zudem zeigt das Kapitel, dass es bislang sehr wenige Studien gibt, die sich überhaupt mit der Auswirkung von Unterschieden im Opportunity Recognition-Prozess auf das Opportunity-Ergebnis beschäftigen. Von diesen Studien wiederum untersuchen lediglich Pérez-Luño et al. (2011) den Opportunity Recognition-Prozess bei einem Unternehmen. Andere Studien untersuchen diese Verbindung lediglich auf Ebene des Gründers (Gielnik, Krämer, et al., 2012; Grégoire & Shepherd, 2012; Samuelsson & Davidsson, 2009). Eine Untersuchung, die zum einen Unterschiede im Opportunity Recognition-Prozess mit dem Ergebnis der Opportunity Recognition verknüpft und zum anderen im Rahmen von Unternehmen erfolgt, kann folglich einen Beitrag für die Forschung liefern.

In Verbindung mit Unterkapitel 2.1 deckt Unterkapitel 2.2 die Forschung zu Opportunity Recognition ab und geht differenziert auf das Ergebnis von Opportunity Recognition ein. Das zu Ende von Unterkapitel 2.1 angesprochene Thema, Umfeld und Verhaltensweisen von Mitarbeitern in größeren Organisationen, wurde jedoch bislang nicht behandelt. Folglich erläutert das Unterkapitel 2.3 die Corporate Entrepreneurship-Forschung und die Rolle und das Verhältnis von Führungskräften und Mitarbeitern in diesem Kontext.

## **2.3 Führungskraft und Mitarbeiter im Kontext Corporate Entrepreneurship**

In Unterkapitel 2.1 wurde der Themenkomplex Corporate Entrepreneurship und dessen Bedeutung für den Unternehmenserfolg in ersten Zügen erläutert. Die operative Umsetzung von Entrepreneurship durch Individuen innerhalb der Organisation wurde bislang jedoch nur begrenzt betrachtet. Da jedoch Corporate Entrepreneurship durch Aktivitäten auf Ebene von Individuen stattfindet (Baron & Tang, 2011; Hayton, 2005) und durch Individuen in besonderem Maße gefördert werden kann (De Jong & Den Hartog, 2007; Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002), wird im Folgenden ein detaillierter Überblick über Corporate Entrepreneurship-Aktivitäten und die Akteure in Organisationen gegeben, sowie treibende Faktoren und das Ergebnis von Corporate Entrepreneurship beleuchtet (Abschnitt 2.3.1). Anschließend wird der Fokus auf die Beziehung von Führungskräften und Mitarbeitern gelegt, was die Vorstellung relevanter Führungsstile und die Beschreibung des Ergebnisses unternehmerischer Verhaltensweisen von Mitarbeitern unter Einfluss von Führungskräften beinhaltet (Abschnitt 2.3.2).

### **2.3.1 Corporate Entrepreneurship und die Rolle von Führungskräften und Mitarbeitern**

#### *Definition von Corporate Entrepreneurship und beteiligten Akteuren im Unternehmen*

*Corporate Entrepreneurship* wird definiert als das *unternehmerische Verhalten innerhalb einer bereits bestehenden Organisation und deren konstanten Erneuerungsprozess auf Basis zweier Phänomene: (1) Die Erneuerung der grundsätzlichen Kernideen des Unternehmens und (2) die Entstehung neuer Geschäftsbereiche innerhalb der bestehenden Organisation durch Innovation und Corporate Venture Aktivitäten* (Guth & Ginsberg, 1990). Corporate Entrepreneurship-Aktivitäten sind all die Aktivitäten in Unternehmen, die darauf ausgerichtet sind, die Fähigkeit eines Unternehmens bezüglich Innovation, Risikobereitschaft und Wahrnehmung von Marktmöglichkeiten zu fördern (Zahra, 1991). Somit beinhaltet Corporate Entrepreneurship die strategische Neupositionierung im Wettbewerb,

## 2 Theoretische Grundlagen und Definitionen

fortwährende Innovationsentwicklung, Neudefinition des Marktbereichs, sowie die Veränderung des Geschäftsmodells und der Organisation (Covin & Miles, 1999; Dess et al., 2003).

*Akteure im Unternehmen* sind hierbei das *Topmanagement*, *mittlere Führungskräfte* und *Mitarbeiter* (Burgelman, 1983b), da Corporate Entrepreneurship insbesondere auf sozialem Austausch zwischen Mitarbeitern in Unternehmen beruht (Dess et al., 2003). Zugleich kommt jeder dieser Gruppen eine andere kritische Rolle bei Corporate Entrepreneurship zu (Floyd & Lane, 2000; Kraut, Pedigo, McKenna & Dunnette, 2005). Als *Topmanager* werden *Führungskräfte* bezeichnet, deren Aufgabe im Unternehmen die *große Perspektive* und bspw. die *Überwachung des Geschäftsumfelds* ist (Burgelman, 1983b; Kraut et al., 2005; Srivastava & Lee, 2005). *Mittlere Führungskräfte* vermitteln zwischen dem Topmanagement und dem Rest der Organisation, insbesondere den Mitarbeitern (Floyd & Wooldridge, 1997), und sind folglich *Führungskräfte, die an das Topmanagement berichten, und Mitarbeitern Anweisungen geben* (King, Fowler & Zeithaml, 2001). *Mitarbeiter* wiederum folgen den Anweisungen dieser Führungskräfte und führen *operative Tätigkeiten* in einem Unternehmen aus (Wakkee et al., 2010).

### *Treibende Faktoren und das Ergebnis von Corporate Entrepreneurship*

*Treibende Faktoren von Corporate Entrepreneurship* sind zum einen der *Organisation* und zum anderen dem *Individuum* zuzuordnen (Wakkee et al., 2010; Zampetakis, Beldekos & Moustakis, 2009). Im Bereich der *Organisation* werden die Verfügbarkeit und das adäquate Management von Ressourcen als wichtig erachtet, da nur bei ausreichender Zeit und monetären Möglichkeiten Corporate Entrepreneurship-Aktivitäten stattfinden können (Covin & Slevin, 1991; Hornsby, Naffziger, Kuratko & Montagno, 1993; Ireland et al., 2009; Ireland, Hitt & Sirmon, 2003). Neben Ressourcen spielt auch die Struktur eines Unternehmens eine wichtige Rolle, da diese Arbeitsprozesse, Kommunikation und Hierarchiestufen beeinflusst, was Corporate Entrepreneurship-Aktivitäten fördern und schwächen (Covin & Slevin, 1991; Hornsby et al., 1993; Rutherford & Holt, 2007) und sich auch gerade auf Opportunity Recognition auswirken kann (Ireland et al., 2009). Des Weiteren beeinflusst die

unternehmerische Kultur in Organisationen die unternehmerische Aktivität, da ein Umfeld, das unternehmerisches Verhalten respektiert und erwartet, Individuen die Möglichkeit für diese Aktivitäten gibt (Covin & Slevin, 1991; Ireland et al., 2009; Ireland et al., 2003). Doch nicht nur das allgemeine Umfeld, sondern auch die Werte des Topmanagements (Covin & Slevin, 1991; Ireland et al., 2009) und die Unterstützung durch das Topmanagement und die Führungskraft wirken sich positiv aus (Hornsby et al., 1993). Des Weiteren können der Gestaltungsfreiraum in der Arbeit, aber auch Anreizsysteme unternehmerische Aktivitäten forcieren (Hornsby et al., 1993; Ireland et al., 2009). Auf *Ebene des Individuums* beeinflussen ebenfalls verschiedene Faktoren Corporate Entrepreneurship-Aktivitäten (Wakkee et al., 2010; Zampetakis et al., 2009). So sind insbesondere die unternehmerische Denkweise und Herangehensweise (Ireland et al., 2009; Ireland et al., 2003) sowie die Risikofreudigkeit (Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002; Shimizu, 2012) einer Person positive Einflussfaktoren. Zudem wirkt sich die Kreativität in der Innovation (Ireland et al., 2003), aber auch das Leistungsbedürfnis, die Eigenständigkeit und Zielorientierung einer Person (Rutherford & Holt, 2007) auf das Ausmaß unternehmerischer Aktivität in der Organisation aus.

*Das Ergebnis von Corporate Entrepreneurship* ist zunächst die Wissensgenerierung intern (Kuratko, Ireland & Hornsby, 2001) und der Aufbau von Kompetenzen in der Firma (Zahra, Nielsen & Bogner, 1999). Dies resultiert dann in der Generierung von Innovationen (Kaplan, 2008; Kelley et al., 2005) sowie der Innovationsadoption in Firmen (Pérez-Luño et al., 2011). Firmen, die Corporate Entrepreneurship-Aktivitäten fördern und die Resultate von Innovationsprozessen nutzen, haben ein erneuertes Wertversprechen und damit eine neue Quelle für Wettbewerbsvorteile (Brown & Eisenhardt, 1998; Lumpkin, 2007; Stopford & Baden-Fuller, 1994). Deshalb wird der Erhalt von Wettbewerbsvorteilen als ein Kernergebnis von Corporate Entrepreneurship betrachtet (Covin & Miles, 1999), denn dadurch wird Wachstum für das Unternehmen generiert (Agarwal & Helfat, 2009; Dencker et al., 2009; Shane & Venkataraman, 2000). Zugleich wirkt sich Corporate Entrepreneurship positiv auf den internationalen Erfolg eines Unternehmens aus (Birkinshaw, 1997). Final steigt aufgrund dieser Innovationsgenerierung und Bildung eines Wettbewerbsvorteils die Profitabilität eines Unternehmens aufgrund von Corporate Entrepreneurship (Vozikis, Bruton, Prasad & Merikas, 1999; Zahra, 1993). Da Opportunity Recognition die Basis unternehmerischer



## 2 Theoretische Grundlagen und Definitionen

Aktivität und damit auch von Corporate Entrepreneurship bildet (Dyer et al., 2008; Stevenson & Jarillo, 2007; Tang et al., 2012), ist das Erkennen und Verfolgen unternehmerischer Opportunities für Firmen sowie deren Mitarbeiter und Anteilseigner (Hornsby et al., 2009) und auch für die Wertschöpfung der globalen Wirtschaft hochrelevant (Dess et al., 2003).

### *Akteure und ihre unterschiedlichen Rollen*

Ein wichtiger Unterschied zwischen einem Entrepreneur in einer bestehenden Organisation und einem Unternehmer ist die bereits vorhandene Organisation und die damit verbundene Einbindung eines unternehmerischen Individuums in hierarchische Strukturen (De Jong & Wennekers, 2008; Sharma & Chrisman, 1999), denn große Organisationen können ein schwieriges Umfeld für kreative Ideen darstellen (Burgelman, 1983a; Sharma & Chrisman, 1999). *Unterschiedliche Gruppen an Akteuren* innerhalb einer Organisation sollten daher bei der Analyse von Corporate Entrepreneurship-Aktivitäten differenziert betrachtet werden, da jeder Akteur unterschiedliche Erfahrung in der Vergangenheit gesammelt hat und somit sehr unterschiedliche Rollen bei Corporate Entrepreneurship-Aktivitäten wahrgenommen werden (Behrens, Ernst & Shepherd, 2012; Burgelman, 1983b; Floyd & Lane, 2000; Hornsby et al., 2009) und die Interessen unterschiedlicher Hierarchieebenen divergieren können (Mahnke et al., 2007). Im Folgenden wird daher die bisherige Forschung zur Rolle des Topmanagements, der mittleren Führungskraft und der Mitarbeiter bei Corporate Entrepreneurship-Aktivitäten erläutert.

Das *Topmanagement* nimmt im Unternehmen die strategische Perspektive ein (Kraut et al., 2005), was bedeutet, dass Topmanager strategische Entscheidungen treffen und diese in der Organisation umsetzen (Kuratko, Ireland & Hornsby, 2004). Entsprechend liegt es in ihrer Verantwortung, neue Wachstumsmöglichkeiten zu identifizieren und angemessene Prozesse zu etablieren, um diese Opportunities zu realisieren (Brown & Eisenhardt, 1997). Das Ergebnis ihrer Entscheidungen, insbesondere auch die Qualität dieser Entscheidungen, die Art des Entscheidungsprozesses und die Art der Zusammenarbeit im Topmanagement-Team beeinflussen dabei die Leistung des gesamten Unternehmens (Amason, 1996; Barrick, Bradley, Kristof-Brown & Colbert,

2007; Carmeli & Schaubroeck, 2006). Topmanager nehmen durch ihre Erfahrung (Srivastava & Lee, 2005), durch die Aufnahme und Interpretation externer Ereignisse (Kuratko et al., 2004), sowie ihre Marktkenntnisse (Li & Calantone, 1998), Einfluss auf die Innovationstätigkeit von Organisationen. Gerade die Unterstützung des Topmanagements kann die Innovativität eines Unternehmens steigern (Alpkan, Bulut, Gunday, Ulusoy & Kilic, 2010). Allerdings ist nicht allein der Topmanager Treiber der strategischen Orientierung eines Unternehmens (Mintzberg & Waters, 1985), denn Topmanager nehmen auch Anregungen von unteren Hierarchieebenen auf und verantworten die Ressourcenallokation auf diese Projekte (Lovas & Ghoshal, 2000). Dabei müssen Topmanager nicht nur die Anstrengungen und Ideen einzelner Mitarbeiter in der Umsetzung von Produkt- und Prozessinnovationen berücksichtigen, sondern auch ein Umfeld schaffen, das unternehmerisches Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern fördert und unterstützt (Alpkan et al., 2010; Floyd & Lane, 2000; Kuratko et al., 2004). Insgesamt wirken Topmanager demnach durch das Erkennen von externen Einflussfaktoren und der Weitergabe dieser Information, durch die Aufnahme von internen Ideen, sowie durch die Entscheidung zur Unterstützung bestimmter Ideen auf die Corporate Entrepreneurship-Aktivität im Unternehmen ein (Floyd & Lane, 2000).

*Mittleren Führungskräften* kommt eine sehr wichtige Rolle bei unternehmerischen Prozessen und unternehmerischen Ergebnissen der Organisation zu (Hornsby, Kuratko & Montagno, 1999; Hornsby et al., 2002), da sie für den Kommunikationsfluss zwischen Topmanagement und Mitarbeitern verantwortlich sind und eine entsprechende Interpretation und Integration der Topmanagement-Entscheidungen in die Arbeitsabläufe von Mitarbeitern gewährleisten müssen (Kuratko et al., 2004). Hierfür müssen mittlere Führungskräfte die strategische Absicht und die Ziele des Unternehmens sowie den politischen Kontext, in dem diese Strategie verfolgt wird, kennen, um angemessen mit dem Topmanagement zu kommunizieren und Zugang zu deren Wissen zu erhalten (Floyd & Lane, 2000). Daraus schließen Wooldridge et al. (2008): „[...] what makes middle managers unique is their access to top management coupled with their knowledge of operations“ (S. 1192). Zusätzlich verdeutlichen mittlere Führungskräfte ihren Mitarbeitern, welches unternehmerische Verhalten von ihnen erwartet wird (King et al., 2001). Hierfür müssen sich mittlere Führungskräfte

zum einen selbst unternehmerisch verhalten und zum anderen Mitarbeiter in ihrem unternehmerischen Verhalten stärken (Kuratko et al., 2004). Mittlere Führungskräfte können Corporate Entrepreneurship-Aktivitäten unterstützen und die erforderlichen Ressourcen bereitstellen (Kuratko et al., 2005). Zugleich verknüpfen sie technisches Wissen mit Marktverständnis und vermitteln zwischen dem internen und externen Umfeld der Organisation, was sich positiv auf Corporate Entrepreneurship auswirkt (Floyd & Wooldridge, 1997; Lassen et al., 2009). Gerade auf die Interpretation außergewöhnlicher Ereignisse des externen Umfelds können mittlere Führungskräfte aufgrund ihrer Position in der Hierarchie großen Einfluss nehmen (Beck & Plowman, 2009). Wenn ihnen der persönliche Freiraum zur Verfügung steht, können mittlere Führungskräfte auch neue strategische Richtungen im Unternehmen einschlagen (Burgelman, 1983b; Floyd & Wooldridge, 1997), bspw. in Abwesenheit des Topmanagements (Balogun & Johnson, 2004). Dabei nutzen mittlere Führungskräfte die Ergebnisse der Mitarbeiter und die Genehmigung des Topmanagements, um bestimmte Ideen zu unterstützen und voranzubringen (Dess et al., 2003). Parallel können sie jedoch auch selbst Opportunities identifizieren (Ren & Guo, 2011). Aufgaben des mittleren Managements sind demnach konkret die Hilfe in der Ideengenerierung, das Einholen der Unterstützung der Organisation, die Informationsverteilung sowie die Unterstützung in der Implementierung, bspw. durch Anpassungen oder Motivation (Floyd & Lane, 2000). Folglich hat das mittlere Management großen Einfluss auf die Definition aber auch die Durchführung der Unternehmensstrategie (Floyd & Wooldridge, 1997; Ren & Guo, 2011).

Die Rolle von *Mitarbeitern* ist es, auf Informationen des externen Umfelds, bspw. Kundeninformationen, und die Informationen der mittleren Führungskräfte zu reagieren, die auf den Entscheidungen des Topmanagements beruhen (Floyd & Lane, 2000; Kuratko et al., 2004). Unternehmerisch eingestellte Mitarbeiter arbeiten alleine und in kleinen Teams an Ideen und neuen Opportunities (Stopford & Baden-Fuller, 1994). Erfahrung und Fähigkeiten zur Innovationsgenerierung, aber auch die Leidenschaft für Innovation der Mitarbeiter fördern dabei die Ideengenerierung der Mitarbeiter (Kelley, O'Connor, Neck & Peters, 2011). Anreizsysteme und eine unternehmerische Kultur können unternehmerisches und innovatives Verhalten von Mitarbeitern fördern, was sich dann wiederum auf den Erfolg des Unternehmens auf dem Markt auswirkt

## 2 Theoretische Grundlagen und Definitionen

(Subramanian, 2005; Twomey & Harris, 2000). Zudem beeinflussen neben finanziellen Anreizen die mit den unternehmerischen Aktivitäten verbundenen Risiken und Anstrengungen die Entscheidung eines Mitarbeiters an dieser Aktivität teilzunehmen (Monsen, Patzelt & Saxton, 2010). Sehr engagierte unternehmerische Mitarbeiter können folglich Unternehmern ähneln, da sie für einen höheren finanziellen Bonus bereit sind, ein höheres Risiko zu tragen (Martiarrena, 2013). Führt das unternehmerische Engagement von Mitarbeitern jedoch zu einer nicht mit dem Vorgesetzten abgestimmten Vernachlässigung der Arbeitsaufgabe, entmutigen in Konsequenz Unternehmen den Mitarbeiter die Innovation voranzutreiben (Hellmann, 2007). In Abstimmung mit dem Vorgesetzten hingegen wirkt sich das Wissen, die Erfahrung und das Netzwerk, das durch die Führungskraft bereitgestellt ist, positiv auf unternehmerische Aktivitäten von Mitarbeitern aus (Kelley et al., 2005). Gerade Mitarbeiter, die ein vertrauensvolles Verhältnis zu ihrer Führungskraft haben, sind produktiver, unterstützen über ihre eigentlichen Aufgaben hinaus und bleiben dem Unternehmen länger verbunden (Brower, Lester, Korsgaard & Dineen, 2009). Insgesamt sind Mitarbeiter an Corporate Entrepreneurship-Aktivitäten eines Unternehmens beteiligt, durch Experimentieren und Generieren von Ideen, sowie durch Aufnahme externer Informationen, die bestehende Prozesse und Produkte entweder bestätigen oder eine Anpassung erforderlich machen (Floyd & Lane, 2000).

Parallel zu dieser einzelnen Betrachtung der Akteure, *beeinflussen Führungskräfte das Verhalten der Mitarbeiter* stark (Yukl, Gordon & Taber, 2002) und können somit Corporate Entrepreneurship-Aktivitäten in der Organisation substanziell treiben (Rutherford & Holt, 2007). Mitarbeiter setzen das Verhalten ihrer direkten Führungskräfte mit dem Verhalten der Gesamtorganisation gleich, da Führungskräfte die Handlungen des Managements, sowie die Vorschriften und Regeln innerhalb der Organisation repräsentieren (Kozlowski & Doherty, 1989). Die Beziehung eines Mitarbeiters zur jeweiligen Führungskraft kann dabei mit „[...] a lens through which the entire work experience is viewed“ verglichen werden (Gerstner & Day, 1997, S. 840). Auch die Beziehung zwischen der unternehmerischen Orientierung einer Firma und der Leistung wird vom Führungsstil der Führungskräfte beeinflusst (Todorovic & Schlosser, 2007). Die Frage, wie Führungsstile die Erkennung von Opportunities auf Ebene der direkten Mitarbeiter beeinflussen (Ren & Guo, 2011), ist folglich eine sehr

## 2 Theoretische Grundlagen und Definitionen

wichtige. Dies positioniert das Thema Führung als eine wichtige Komponente von Corporate Entrepreneurship und Opportunity Recognition (Rutherford & Holt, 2007; Wakkee et al., 2010).

*Zusammengefasst* beinhaltet Corporate Entrepreneurship alle Aktivitäten eines Unternehmens, die darauf ausgerichtet sind, die Fähigkeit eines Unternehmens bezüglich Innovation, Risikobereitschaft und Wahrnehmung von Marktmöglichkeiten zu fördern (Zahra, 1991). Treibende Faktoren bestehen auf Ebene der Organisation (z. B. Ressourcenverfügbarkeit, Unternehmensstruktur und -kultur sowie Anreizsysteme) und des Individuums (z. B. unternehmerische Denkweise, Risikofreudigkeit und Leistungsbedürfnis). Ergebnis von Corporate Entrepreneurship ist eine gesteigerte Innovationstätigkeit des Unternehmens, die sich bspw. auf Wettbewerbsvorteil und Unternehmenswachstum und Unternehmensergebnis auswirkt. Alle hierarchischen Ebenen (Topmanagement, mittlere Führungsebene und Mitarbeiter) spielen eine spezifische Rolle im Rahmen dieser unternehmerischen Aktivitäten und haben Einfluss auf Corporate Entrepreneurship. Allerdings ist deren jeweiliger Einfluss auf unterschiedliche Schritte im unternehmerischen Prozess noch nicht detailliert untersucht. So äußern bspw. Wooldridge et al. (2008): „[...] we still lack a theory of how and when middle managers contribute to the identification or generation of new ideas“ (S. 1212). Parallel haben auch Interaktionen zwischen den unterschiedlichen Hierarchieebenen eine Auswirkung auf Corporate Entrepreneurship. Diese können als Beziehung zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern angesehen werden und betreffen folglich auch die Forschung zu Verhaltensweisen von Führungskräften, bzw. Leadership-Forschung (Raes, Heijltjes, Glunk & Roe, 2011). Wakkee et al. (2010) betonen zur Verknüpfung verschiedener Hierarchieebenen im Rahmen von Corporate Entrepreneurship dass künftige Forschung sich insbesondere darauf konzentrieren sollte, welche Auswirkungen bspw. Coaching durch Führungskräfte oder die Unterstützung durch das Topmanagement auf unternehmerisches Verhalten haben. Entsprechend konzentriert sich der nächste Abschnitt 2.3.2 auf Führungsstile und Verhaltensweisen von Mitarbeitern.

### 2.3.2 Führungsstile und das Verhalten von Mitarbeitern

#### *Wirkung von Führungsstilen auf Corporate Entrepreneurship-Aktivitäten der Mitarbeiter*

Grundsätzlich beschreibt *Führung*, im Folgenden Leadership genannt, die *Beziehung zwischen einem Anführer, im Folgenden Leader genannt, und einer Gruppe an Anhängern, die sich auf ein gemeinsames Ziel verpflichtet haben* (Gupta, MacMillan & Surie, 2004). Wirksame Leader, die herausragenden Einsatz bei ihren Anhängern erzielen, können politische Landschaften verändern, Unternehmen zurück auf den Erfolgspfad führen und unternehmerische Firmen gestalten (Gupta et al., 2004). Leistungsstarke Leader im wirtschaftlichen Bereich haben deutlichen Einfluss auf den Erfolg von Firmen jeglicher Größe und Typs (Daily, McDougall, Covin & Dalton, 2002). Die generelle Wichtigkeit von Leadership für die unternehmerische Opportunity Recognition wurde in der Forschung angesprochen, da vermutet wird, dass Leader einen großen Einfluss auf den gesamten Corporate Entrepreneurship-Prozess haben (Dess et al., 2003) und unternehmerische Leadership ein wichtiger Bestandteil der unternehmerischen Strategie einer Organisation ist (Ireland et al., 2003). Bei Neugründungen hat Leadership bspw. einen positiven Einfluss auf den unternehmerischen Prozess und steigert das Unternehmensergebnis (Hmieleski, Cole & Baron, 2012; Hmieleski & Ensley, 2007). Entsprechend wurden verschiedene Führungsstile in Unternehmen mit unternehmerischem Verhalten von Mitarbeitern verknüpft (Gupta et al., 2004; Howell & Avolio, 1993; McGrath & MacMillan, 2000; Rego, Sousa, Marques & Cunha, 2012; Zhang & Bartol, 2010). Doch welches sind diese relevanten Führungsstile, die Corporate Entrepreneurship-Aktivitäten unterstützen? In den folgenden Paragraphen werden die vier relevanten Führungsstile, (1) Empowering Leadership, (2) Authentic Leadership, (3) Transformational Leadership und (4) Entrepreneurial Leadership vorgestellt.

(1) *Machtübertragende Leadership (Empowerment)* stellt ein Führungsverhalten dar, in dem die Macht mit den Mitarbeitern geteilt wird, was die Wichtigkeit der Aufgaben der Mitarbeiter betont, größere Entscheidungsfreiheit bedeutet und Vertrauen in die Fähigkeiten des Mitarbeiters signalisiert (Ahearne, Mathieu & Rapp, 2005; Kirkman & Rosen, 1999). Dieser Führungsstil ist in einem instabilen Umfeld vielversprechend, in

dem auf Mitarbeiter Verlass sein muss und deren Motivation, schlecht definierte, wenig strukturierte Probleme zu lösen, unterstützt werden sollte (Zhang & Bartol, 2010). Gerade in einem instabilen Umfeld und abhängig von der Heterogenität des Teams, stärkt dieser Führungsansatz die Eigenverantwortung und Selbstständigkeit der Mitarbeiter und zugleich auch deren Nachdenken über Opportunities (Hmieleski & Ensley, 2007).

(2) *Authentische (authentic) Leader* werden definiert als „those individuals who are deeply aware of how they think and behave and are perceived by others as being aware of their own and others’ values/moral perspective, knowledge, and strengths; aware of the context in which they operate; and who are confident, hopeful, optimistic, resilient, and high on moral character“ (zitiert nach Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004; Avolio, Luthans & Walumbwa, 2004). Resultierende Effekte auf Mitarbeiterebene sind hoher Arbeitseinsatz und hohe Arbeitsleistung (Peterson, Walumbwa, Avolio & Hannah, 2012; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008; Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck & Avolio, 2010), hohes Engagement und Einsatz für die Organisation (Jensen & Luthans, 2006; Peus, Wesche, Streicher, Braun & Frey, 2012) und Ermächtigung der Mitarbeiter (Walumbwa et al., 2008). Zudem erhöht dieser Führungsstil die Kreativität (Rego et al., 2012) und Zufriedenheit der Mitarbeiter (Jensen & Luthans, 2006) sowie die Gesamtleistung des Unternehmens (Hmieleski et al., 2012).

(3) *Transformationelle (transformational) Leader* ähneln dem authentischen Leader (Walumbwa et al., 2008), unterscheiden sich jedoch dahingehend, dass sie zusätzlich ihre Mitarbeiter fördern, bis diese selbst zu Führungskräften werden (Avolio & Gardner, 2005). Der hier zugrunde liegende transformationelle-transaktionelle Ansatz (Bass, 1990; Burns, 2010), bezieht sich auf den Unterschied, dass transaktionelle Leader konkrete Ressourcen, transformationelle Leader hingegen intrinsische Werte mit Mitarbeitern tauschen (Conger & Kanungo, 1998). Letztere streben danach, ihre Mitarbeiter und ihre Organisation zum Besseren zu verändern, was sich final in einer höheren Firmeninnovation niederschlägt (Ling, Simsek, Lubatkin & Veiga, 2008), sowie stark kreativem, „out of the box“-Denken und besserer Leistung der Mitarbeiter (Howell & Avolio, 1993; Mumford et al., 2002; Sosik, Avolio & Kahai, 1997).

(4) Der Führungsstil eines *unternehmerischen Leader* nach McGrath und MacMillan (2000) sorgt für ein unternehmerisches Arbeitsklima, denn diese Führungskraft dirigiert die Suche nach Opportunities und schöpft Opportunities auch selbst aus. Dementsprechend ist eine Führungskraft mit dieser Charakterisierung eine Person mit Entdeckermentalität und zwei charakteristischen Eigenschaften: (1) Mannschaftsbildung: Bildung, Inspiration und Mobilisierung einer Mitarbeiterschaft, die das gewünschte Ergebnis bewirken kann. (2) Transformierende Gesamtaufstellung: Positionierung einer Geschäftseinheit als eine Einheit, die Opportunities erkennt und ausschöpft (Gupta et al., 2004). Ein unternehmerischer Leader ergreift Opportunities, agiert spontan und verfolgt nicht zwingend ein zuvor geplantes Thema (Gupta et al., 2004). Zugleich kann unternehmerisches Verhalten von Führungskräften, bspw. in Form unbürokratischer Unterstützung, Schaffung eines kreativen Arbeitsumfelds sowie Einsatzbereitschaft für ein gemeinsames Ziel, mit Vision und Innovations- und Veränderungswillen die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen (Pearce Li & Kramer, 1997).

### *Verhaltensweisen von Mitarbeitern als Konsequenz von Führungsstilen*

Führungsstile fördern potenziell die Opportunity Recognition und Innovationstätigkeit unter Mitarbeitern (Dess et al., 2003), weshalb im Folgenden ein Überblick über mögliche *Resultate dieser Verhaltensweisen auf Mitarbeiterebene* gegeben wird. Der direkte Bezug von Führungskräfteverhalten auf Opportunity Recognition ist bei Mitarbeitern nach besten Wissen bislang nicht oder nur am Rande untersucht (Hmieleski et al., 2012; Ireland et al., 2003). Daher wird stattdessen auf die Wirkung auf (1) Innovativität, (2) Kreativität und (3) die Nutzung externer Informationen abgezielt, da diese Verhaltensweisen eng mit Opportunity Recognition auf Ebene des Individuums verbunden sind (Ardichvili et al., 2003; Ardichvili & Cardozo, 2000; De Jong & Wennekers, 2008).

(1) *Innovatives Verhalten* wird definiert als „[to] develop, carry, react to, and modify ideas“ (Van de Ven, 1986, S. 592). Dieses Verhalten wird durch die auf Mitarbeiterseite wahrgenommene Unterstützung von der direkten Führungskraft beeinflusst (Marvel et al., 2007) und hängt stark von der Qualität der Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung ab (Basu & Green, 1997; Scott & Bruce, 1994; Tierney, Farmer



& Graen, 1999). Verhaltensweisen von Führungskräften, die die Ideengenerierung unter Mitarbeitern fördern, sind: (1) Einnahme einer innovativen Vorbildfunktion, (2) intellektuelle Stimulation, (3) Förderung von Wissensverbreitung, (4) Aufzeigung einer Vision, (5) Beratung, (6) Delegation, (7) Unterstützung für Innovation, (8) Anerkennung, (9) überwachende Begleitung und (10) Aufgabenverteilung (De Jong & Den Hartog, 2007). Zudem hat öffentliche Akzeptanz von Entrepreneurship im Unternehmen einen positiven Einfluss (Webb, Tihanyi, Ireland & Sirmon, 2009).

(2) *Die Kreativität* von Mitarbeitern wird maßgeblich vom Führungsverhalten geprägt (Tierney et al., 1999). Kreativität ist definiert als „[...] *the production of novel and useful ideas by an individual or small groups of individuals working together*“ (Amabile, 1988, S. 126) Mitarbeiterkreativität wird mit der Arbeitsumgebung und insbesondere dem Führungsverhalten positiv verknüpft (Amabile, Schatzel, Moneta & Kramer, 2004; Oldham & Cummings, 1996; Rego et al., 2012; Scott & Bruce, 1994; Zhang & Bartol, 2010). Dabei kommen Amabile et al. (2004) zu dem Schluss:

„Of all of the forces that impinge on people's daily experience of work environment in these organizations, one of the most immediate and potent is likely to be the leadership of these teams – those „local leaders“ who direct and evaluate their work, facilitate or impede their access to resources and information, and in a myriad of other ways touch their engagement with tasks and with other people“ (S. 6).

Dabei unterscheiden vier Verhaltensweisen nicht-kreativitäts- von kreativitätsfördernden Führungskräften: (1) Micromanagement vs. Mitarbeitereinbindung in Entscheidungen; (2) Kein Netzwerkaufbau in der Organisation vs. Positionierung des Projekts; (3) Nichtöffentliche vs. öffentliche Anerkennung der Mitarbeiterleistungen; (4) Negative und positive Verstärkungseffekte durch Reaktionen der Mitarbeiter auf die ersten drei Verhaltensweisen (Amabile et al., 2004). Weitere Ergebnisse zeigen, dass Mitarbeiter in hochkomplexen Aufgabengebieten innovativere Vorschläge und Patente unter der Aufsicht nicht-kontrollierender, unterstützend wirkender Führungskräfte erzielen (Oldham & Cummings, 1996). Des Weiteren wirkt sich die Motivation einer Führungskraft positiv auf den Zusammenhang zwischen der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Team und den kreativen Anstrengungen des Teams aus (Hirst, van Dick & van Knippenberg, 2009).

(3) Die Aufnahme externer Informationen durch Mitarbeiter kann ebenfalls durch eine Führungskraft beeinflusst werden. Zum einen ermöglichen entsprechende Führungskräfte ihren Mitarbeitern Zugang zu ihrem eigenen Netzwerk, um Informationen zu sammeln, was deren innovatives und unternehmerisches Verhalten verstärkt (De Jong & Den Hartog, 2007; Wakkee et al., 2010). Zum anderen kann eine von der Führungskraft entsprechend strukturierte Arbeitsaufgabe den Austausch der Mitarbeiter mit Kunden und Technologieexperten verstärken (Marvel et al., 2007). Gerade die Erfahrung, die Nutzung der eigenen Idee durch Kunden im Markt zu erleben, motiviert Mitarbeiter zu weiterer Innovationstätigkeit (Marvel et al., 2007).

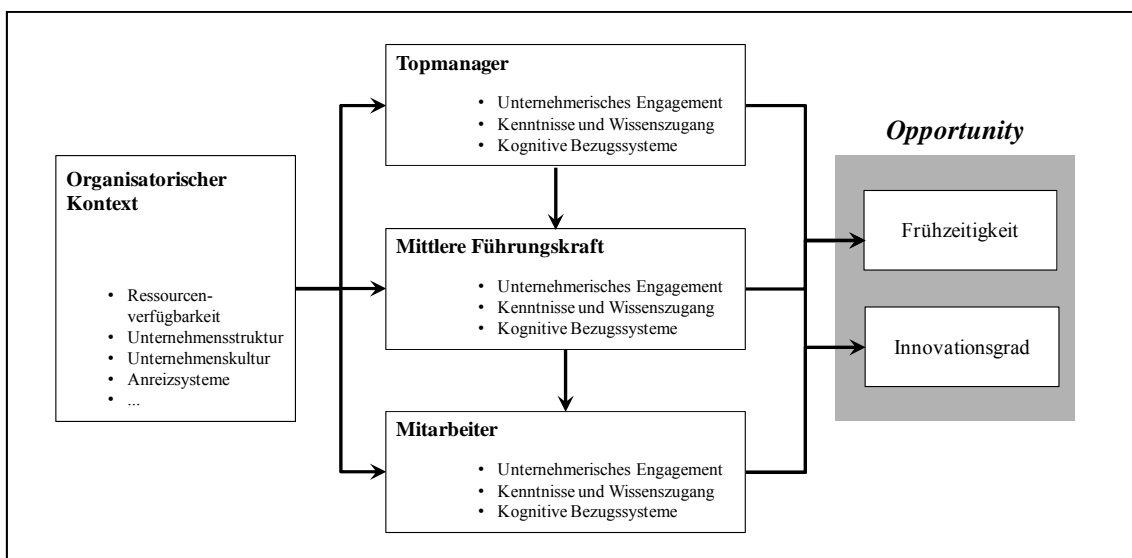
Zusammengefasst zeigt die bisherige Forschung, dass *unterschiedliche Führungsstile das Verhalten von Mitarbeitern im Corporate Entrepreneurship-Prozess* beeinflusst. Umgekehrt wird auch innovatives, kreatives und informationssammelndes Verhalten von Mitarbeitern, also Verhaltensweisen, die in der Opportunity Recognition potenziell eine Rolle spielen, auf die direkte Führungskraft zurückgeführt. Bislang wurde der konkrete Zusammenhang zwischen Führungskräfte- und Mitarbeiterverhalten in der Opportunity Recognition im Firmenkontext nicht untersucht. Jedoch scheint es auf Basis der bisherigen Forschung denkbar, dass auch das Verhalten von Mitarbeitern in der Opportunity Recognition vom Verhalten der Führungskraft beeinflusst wird.

Gesamthaft zeigt dieses *Unterkapitel 2.3*, dass Corporate Entrepreneurship für den Erfolg und Fortbestand eines Unternehmens außerordentlich wichtig ist und sowohl auf organisatorischer Ebene und individueller Ebene beeinflusst werden kann. Dabei spielen die unternehmerischen Aktivitäten aller hierarchischen Ebenen (Topmanagement, mittlere Führungsebene und Mitarbeitern) eine spezifische Rolle. Allerdings ist deren jeweiliger Einfluss auf unterschiedliche Schritte im unternehmerischen Prozess, wie bspw. Opportunity Recognition, bislang nicht im Detail untersucht (Wooldridge et al., 2008). Parallel haben auch Interaktionen zwischen Hierarchieebenen Auswirkung auf Corporate Entrepreneurship und voraussichtlich auch Opportunity Recognition, da unterschiedliche Führungsstile die innovativen, kreativen und informationssammelnden Verhaltensweisen von Mitarbeitern beeinflussen. Jedoch wurden diese Beziehungen im unternehmerischen Kontext wenig untersucht und mit unternehmerischem Verhalten auf Mitarbeitererebene verknüpft (Wakkee et al., 2010). Folglich können Untersuchungen in

## 2 Theoretische Grundlagen und Definitionen

diesem Gebiet zu Opportunity Recognition und zu weiteren Schritten im unternehmerischen Prozess einen Beitrag für die Forschung leisten. Dies erklären Phan et al. (2009): „With respect to the roles of managers at different levels of the organization, researchers need to ask questions related to their roles in instigating and supporting entrepreneurial activities“ (S. 198).

Dieses Kapitel 2 führt in die theoretischen Grundlagen zu Opportunity Recognition und den Unterschieden im Ergebnis von Opportunity Recognition ein. Zudem beschreibt es Corporate Entrepreneurship und die Rolle von Führungskräften und Mitarbeitern in diesem Kontext. In Abbildung 6 werden die in diesem Kapitel erläuterten theoretischen Grundlagen zu einem konzeptionellen Bezugsrahmen zusammengefügt. Dabei wird bezüglich des Ergebnisses der Opportunity Recognition auf die Frühzeitigkeit und den Innovationsgrad abgestellt, wie Unterkapitel 2.2 erläutert. Zudem wird das Individuum auf drei Ebenen (Topmanager, mittlere Führungskraft und Mitarbeiter, vgl. Unterkapitel 2.3) mit den individuellen treibenden Faktoren der Opportunity recognition (unternehmerisches Engagement, Kenntnisse und Wissenszugang sowie kognitive Bezugssysteme, vgl. Unterkapitel 2.1) betrachtet. Final wird der Einfluss des Kontexts der Organisation und der Hierarchie auf einzelne Individuen in der Opportunity Recognition verdeutlicht (vgl. Unterkapitel 2.3). Kapitel 3 stellt den Forschungsansatz dieser Studie vor und erläutert die Durchführung der empirischen Erhebung.



**Abbildung 6:** Konzeptioneller Bezugsrahmen dieser Untersuchung (Eigene Darstellung)

### 3 Forschungsansatz, -methodik und -durchführung

Dieses Kapitel beschreibt den Forschungsansatz und die Forschungsmethodik sowie die Durchführung der empirischen Erhebung und der Datenanalyse. Zu Beginn wird dabei die Auswahl von Forschungsmethodik (3.1) und Forschungsdesign (3.2) begründet. Dann wird die Sicherstellung von Validität und Reliabilität (3.3) sowie die Auswahl der Unternehmen im Sample (3.4) erläutert. Anschließend wird auf das Vorgehen in der Datenerhebung (3.5) und der Datenanalyse (3.6) eingegangen.

#### 3.1 Forschungsansatz

Grundsätzlich besteht für Wissenschaftler in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften die Möglichkeit zwischen *zwei Ansätzen der Forschung* zu wählen: quantitativen und qualitativen Methoden (Flick, 2007). Zur Entscheidung für einen der beiden Ansätze sollte jedoch nicht nur die Art der Erhebung und der Daten, sondern auch die dem jeweiligen Ansatz zugrundeliegenden wissenschaftlichen Paradigmen berücksichtigt werden (Lincoln, Lynham & Guba, 2011). Im Folgenden werden daher beide Ansätze vorgestellt und anschließend die Gründe erläutert, die für den in dieser Arbeit verwendeten Forschungsansatz sprechen.

*Quantitative Forschungsansätze* „[...] emphasize the measurement and analysis of causal relations among variables“ (Denzin & Lincoln, 2005, S. 10). Entsprechend dieses stark numerischen Ansatzes wurden quantitative Methoden zunächst stark in den Naturwissenschaften verwendet (Flick, 2007; Guba & Lincoln, 1994). Sie spiegeln einen positivistischen Blick auf die Welt wieder (Denzin & Lincoln, 2005), der davon ausgeht, dass eine objektive Wahrheit existiert, die auf Basis untersuchter Daten bewiesen werden kann (Guba, 1990). Quantitative Forschung will ein Phänomen generell erklären, in dem sie Aussagen möglichst allgemeingültig trifft ohne auf Einzelfälle zurückzugreifen (Flick, 2007). Um diese objektive Wahrheit zu erreichen, stellt die quantitative Forschung Hypothesen auf, die anschließend verifiziert oder falsifiziert werden (Guba & Lincoln, 1994). Einer der stärksten Verfechter des Positivismus, Popper um 1930, beharrt auf einer deduktiven Herangehensweise in der

### 3 Forschungsansatz, -methodik und -durchführung

Forschung, in der die Wissenschaft lediglich durch das Falsifizieren von Theorien vorangetrieben werden kann (Locke, 2007).

*Qualitative Forschungsansätze* beruhen im Gegensatz zu quantitativen Forschungsmethoden auf verbalen oder visuellen und nicht numerischen Daten (Miles & Huberman, 1994) und sind stärker in den Geistes- und Sozialwissenschaften verankert (Flick, 2007; Miles & Huberman, 1994). Der Beobachter tritt in der qualitativen Forschung mit dem Gegenstand der Beobachtung in Interaktion und bildet basierend darauf seine Erkenntnisse. Deswegen wird qualitative Forschung auch als eine „[...] situated activity that locates the observer in the world“ beschrieben (Denzin & Lincoln, 2005, S. 3). Zugleich nimmt die qualitative Forschung dadurch einen konstruktivistischen Blick auf die Welt ein, der im Gegensatz zu dem in der quantitativen Forschung verbreiteten Positivismus subjektive Realitäten und Wahrheiten akzeptiert (Guba, 1990). Quantitative Forscher bemängeln deshalb, dass qualitative Forschung unzuverlässig und nicht objektivierbar sei (Denzin & Lincoln, 2005). Qualitative Forschung nutzt im Gegensatz zum deduktiven Ansatz der quantitativen Forschung einen induktiven Ansatz der Theoriebildung (Locke, 2007), weshalb in enger Auseinandersetzung mit den Daten weitreichende theoretische Erkenntnisse möglich sind (Bansal & Corley, 2012). Qualitative Forschung kann dabei mit einer Vielzahl von Materialien durchgeführt werden, wie bspw. Fallstudien, Beobachtungen, Interviews, kulturellen Texten oder visuellen Erhebungen (Denzin & Lincoln, 2005). Aufgrund der Qualität bisher entstandener Theorien auf Basis qualitativer Forschung hat die Akzeptanz des qualitativen Forschungsansatzes in den Wirtschaftswissenschaften in den letzten Jahren deutlich zugenommen (Bansal & Corley, 2011; Gephart, 2004). Zudem zeigen Forschungsaufrufe für den Entrepreneurship-Bereich in den letzten Jahren, dass qualitative Forschungsansätze gerade hier zur Weiterentwicklung beitragen können (Bruton, Si & Suddaby, 2012; Higgins, McGowan & Trehan, 2013). Auch Gartner und Birley (2002) sind der Auffassung, dass „[...] many of the important questions in entrepreneurship can only be asked through qualitative methods and approaches“ (S. 387).

In der wissenschaftlichen Forschung wird für die *Wahl zwischen diesen Forschungsansätzen* inzwischen davon ausgegangen, dass eine Methode, ob quantitativ

oder qualitativ, in erster Linie dem Forschungsthema angemessen sein muss (Bansal & Corley, 2011; Flick, 2007; Gartner & Birley, 2002; Gherardi & Turner, 1987; Miles & Huberman, 1994). Gherardi und Turner (1987) erklären, dass die grundsätzliche Entscheidung auf dem Verständnis beruhen sollte, wann eine Analyse numerisch erfolgen sollte und wann dies unangemessen ist, da eine Zählung „[...] difficult or inappropriate“ ist (S. 11). Eisenhardt und Graebner (2007) weisen darauf hin, dass Forscher vor Beginn einer Studie die Gründe für einen qualitativen Forschungsansatz hinterfragen sollten. Im Rahmen dieser Untersuchung sprechen *drei Gründe für die Verwendung qualitativer Methoden*, auf die nun genauer eingegangen wird.

Zum einen gibt es aktuell *wenig vorhandene Forschung* zu den treibenden Faktoren der Opportunity Recognition innerhalb von Großunternehmen (Zahra et al., 2006), weshalb ein deduktiver, quantitativer Forschungsansatz weniger sinnvoll erscheint. Qualitative Forschung hingegen kann womöglich gerade neue Erkenntnisse in diesem Bereich bringen (Bansal & Corley, 2012), da induktive qualitative Forschung, wie Interviews oder Beobachtungen, für grundlegende „nascent theory“ einen angemessenen Ansatz darstellt (Edmondson & McManus, 2007, S. 1158). Auch Zahra et al. (2006) weisen in ihrer Studie zur Opportunity Recognition in Großunternehmen auf die mögliche Nutzung von Fallstudien und weiteren qualitativen Ansätzen in der Forschung hin.

Zum anderen soll diese Untersuchung die *Beziehungen zwischen einzelnen Individuen* im Rahmen der Opportunity Recognition verstehen. Dies war bislang nicht Gegenstand der Forschung, obwohl gerade der soziale Kontext der Individuen bei der Opportunity Recognition mit einbezogen werden sollte (Dimov, 2007). Ein qualitativer Forschungsansatz berücksichtigt diese Komplexität besser als ein quantitativer (Stake, 2005), denn qualitative Forschung „[...] allows [...] to capture details and mechanisms that are easily overlooked in quantitative data“ (Graebner et al., 2012, S. 278).

Als drittes Argument ist anzuführen, dass ein qualitativer Ansatz die *Theoriebildung* stark mit den Daten vernetzt (Glaser & Strauss, 2008), was die daraus resultierende Theorie „[...] accurate, interesting, and testable“ werden lässt und somit „[...] a natural complement to mainstream deductive research“ ist (Eisenhardt & Graebner, 2007, S. 26). Gerade diese Interaktion im Prozess ermöglicht folglich die Bildung einer validen, die Realität widerspiegelnden Theorie (Eisenhardt, 1989).

Der Forschungsfokus dieser Dissertation liegt auf den treibenden Faktoren der Opportunity Recognition in Unternehmen und der Rolle die unterschiedliche Hierarchiestufen darin spielen. Auf Basis der soeben erläuterten Argumentation wird als *Forschungsmethodik ein induktiver, qualitativer Ansatz* gewählt, um eine grundlegende Theorie in diesem wenig untersuchten Gebiet zu bilden. Diese Theorie wird im Umfang dieser Arbeit nicht mit einem quantitativen empirischen Design getestet. Jedoch werden in der Theoriebildung etablierte Konstrukte der Entrepreneurship-Forschung berücksichtigt, so dass eine künftige quantitativ-empirische Validierung möglich ist. Im folgenden Abschnitt wird nun auf die konkrete qualitative Methodik und das Fallstudiendesign eingegangen.

### 3.2 Auswahl von Methodik und Fallstudiendesign

Im Rahmen dieser Arbeit werden als qualitative Methode Fallstudien verwendet. In den folgenden Abschnitten wird diese Methodenauswahl begründet, ein Überblick über mögliche Charakteristika von Fallstudien gegeben und die Argumente, die für das in dieser Arbeit angewandte Fallstudiendesign sprechen, aufgeführt.

#### *Auswahl der Methodik*

Die *Definition einer Fallstudie* lautet nach Yin (2003) folgendermaßen:

„A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident. [...] [It] copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as a result relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion, and as a another result, benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis“ (S. 18).

Nach Yin (2003) gibt es grundsätzlich fünf verschiedene qualitative Methoden: Experiment, Fragebogen, Archivdaten, Geschichte und Fallstudie. Eine *Auswahl zwischen qualitativen Methoden* sollte auf Basis von drei Kriterien erfolgen: (1) Art der Forschungsfrage, (2) Erforderlichkeit einer Verhaltenskontrolle und (3) Kontext aktueller Ereignisse (Yin, 2003). Auf diese drei Kriterien wird nun eingegangen und die

Auswahl der Fallstudienmethodik begründet. (1) Wie eingangs erläutert fragt diese Arbeit, warum manche Großunternehmen besser in der Opportunity Recognition sind als andere und wie die Beziehung zwischen Hierarchiestufen diese Opportunity Recognition beeinflusst. Gerade diese Art offener Forschungsfragen, die „Wie“ oder „Warum“ betreffen, sind bevorzugt mit Fallstudien zu bearbeiten (Edmondson & McManus, 2007; Yin, 2003). (2) Zugleich will diese Untersuchung erste Verhaltensweisen und deren Konsequenzen in der Opportunity Recognition zwischen unterschiedlichen Hierarchiestufen identifizieren, weshalb eine explizite Manipulation von Verhaltensweisen in Form von Experimenten mit einzelnen Individuen nicht ausreichend ist. (3) Des Weiteren weist Yin (2003) darauf hin, dass Fallstudien zu bevorzugen sind, „[...] in examining contemporary events, but when the relevant behaviors cannot be manipulated“ (S. 7). Dies trifft ebenfalls im Kontext des Untersuchungsgegenstands zu, da für diese Arbeit gerade die erst in den letzten Jahren erfolgte Opportunity Recognition in bestehenden Unternehmen analysiert und nicht auf sehr weit zurückliegende historische Vorfälle zurückgegriffen werden soll. Die erläuterten Kriterien von Yin (2003) sprechen folglich für den Einsatz von Fallstudien im Rahmen dieser Arbeit.

Darüber hinaus sprechen noch zwei *weitere Gründe für den Einsatz von Fallstudien*. Zum einen bieten diese die Möglichkeit auf *reichhaltige Daten*, in Form von Interviews, Beobachtungen, Dokumenten und Artikeln, zurückzugreifen (Yin, 2003), was eine sehr breite Analysebasis und fundierte Theoriebildung erlaubt. Gerade aufgrund der reichhaltigen Daten gelten Fallstudien bei grundlegend neuer Theoriebildung als die beste Möglichkeit einer qualitativen Untersuchung (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007). Zum anderen hat das Interesse an fallstudienbasierten Arbeiten in den letzten Jahren in der betriebswirtschaftlichen Forschung stark zugenommen (Eisenhardt & Graebner, 2007; Gibbert, Ruigrok & Wicki, 2008) und daraus resultierende Arbeiten werden regelmäßig für die Auszeichnung als beste Artikel des Jahres im Academy of Management Journal nominiert (Ferlie, Fitzgerald, Wood & Hawkins, 2005; Gilbert, 2005; Graebner, 2009). Dies zeigt eine *große Akzeptanz von neuer Theorie auf Basis von Fallstudien in den Wirtschaftswissenschaften*. Da folglich die Kriterien für die Wahl zwischen qualitativen Methoden nach Yin (2003), die fundierte Theoriebildung



und die Akzeptanz in der Forschung für einen fallstudienbasierten Untersuchungsansatz sprechen, erscheint die Fallstudienmethodik für diese Fragestellung als angemessen.

#### *Fallstudiendesign*

Beim Design von Fallstudien gilt es nach Yin (2003) *drei grundlegende Dimensionen* zu beachten: (1) den Forschungszweck (explikativ, deskriptiv, explorativ), (2) die Anzahl der Fallstudien (Einzelfallstudie, mehrere Fallstudien) sowie (3) die Anzahl der Untersuchungseinheiten (holistisch, da eine Einheit untersucht wird, oder eingebettet, da mehrere Einheiten untersucht werden). Diese Arbeit nutzt ein exploratives Design mit mehreren Fallstudien, in deren Rahmen mehrere Untersuchungseinheiten analysiert werden. Die Gründe für dieses Fallstudiendesign werden im Folgenden anhand der drei genannten Dimensionen erläutert.

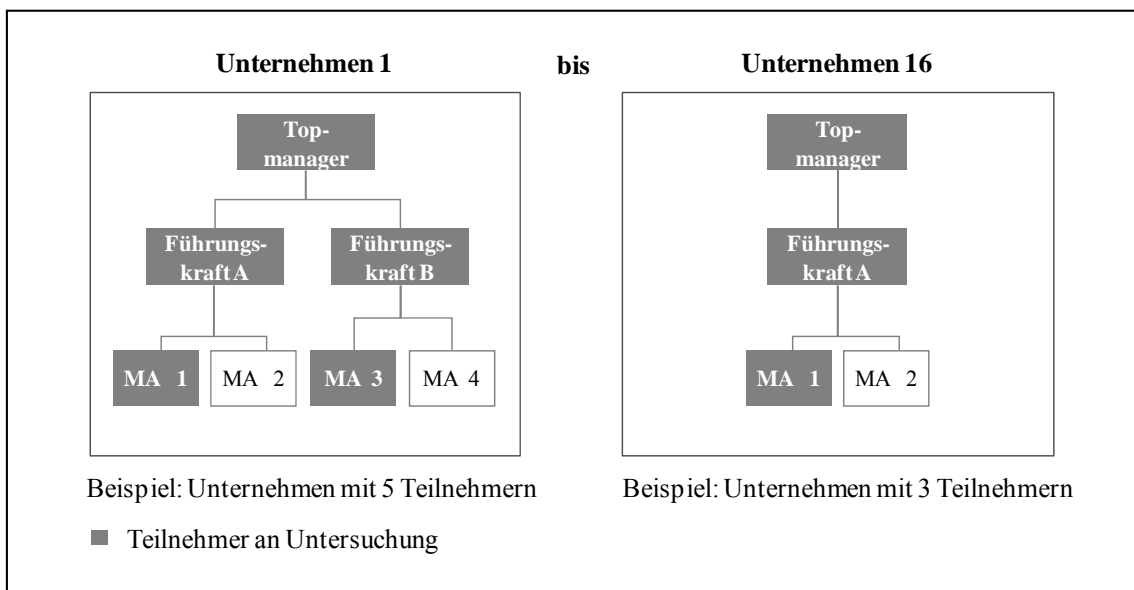
*Zum Forschungszweck (1)* erläutern Edmondson und McManus (2007), dass Fallstudien gerade geeignet sind, wenn in wenig erforschten Themenbereichen eine Forschungsfrage umfassend und explorativ betrachtet werden soll. Wie in der Einleitung erläutert, versucht diese Untersuchung gerade trotz der wenig vorhandenen Literatur das Thema Opportunity Recognition innerhalb von Organisationen auf der Ebene von Individuen zu untersuchen. Folglich ist ein exploratives Design angemessen, was auch die Forschungsfragen durch „Warum“ und „Wie“ adressieren.

*Zur Anzahl der Fallstudien (2)* kann generell zwischen einer Untersuchung auf Basis einer einzelnen oder auf Basis mehrerer Fallstudien unterschieden werden (Yin, 2003). In einer Einzelfallstudie wird ein einzelner Fall in der Tiefe betrachtet und analysiert, da bspw. ein sehr spezifischer Fall aufgrund seiner Besonderheiten der Betrachtung Wert ist (Stake, 2005). Auch können einzelne Fallstudien genutzt werden, um bestehende Theorie zu kritisieren oder zu bestätigen (Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2003). In einer Untersuchung mit mehreren Fallstudien hingegen werden die einzelnen Studien einander vergleichend gegenübergestellt (Eisenhardt, 1989). Obwohl eine Untersuchung auf Basis mehrerer Fallstudien deutlich höhere Ressourcen beansprucht, wird dieses Design für diese Arbeit gewählt. Grund hierfür ist, dass die Theoriebildung auf Basis verschiedener Fallstudien zu einer akkurateren Theorie führt als die Konzentration auf einen einzelnen Fall (Bourgeois III & Eisenhardt, 1988; Eisenhardt, 1991) und die

Wahrscheinlichkeit eines besseren Ergebnisses höher ist (Yin, 2003). Eisenhardt (1991) sagt hierzu: „Different cases often emphasize complementary aspects of a phenomenon. By piecing together the individual patterns, the researcher can draw a more complete theoretical picture“ (S. 620). Zusätzlich zu dieser Begründung aus Methodensicht, impliziert auch die Forschungsfrage „Warum erkennen manche Großunternehmen Opportunities früher oder bessere Opportunities als andere Großunternehmen?“, dass zur Beantwortung ein Vergleich zwischen einzelnen Fällen erforderlich ist. Konkret betrachten die Fallstudien dieser Untersuchung jeweils die Opportunity Recognition in einem spezifischen Unternehmen. Insgesamt wurden 16 Unternehmen im Rahmen von Fallstudien untersucht und auf Basis von 8 Unternehmen die Theoriebildung durchgeführt. Diese Anzahl liegt über bzw. in der Spannbreite der üblichen Anzahl von ca. sechs bis zehn Fallstudien (Eisenhardt, 1989) oder der Anzahl von zwei bis zehn Fallstudien (Biniari, 2012; Kelley et al., 2005). Jedoch „[...] [the] concern is not whether two cases are better than one or four better than three“ (Eisenhardt, 1991, S. 622), stattdessen ist eine angemessene Anzahl an Fällen zu betrachten, solange durch die Aufnahme zusätzlicher Fälle tatsächlich auch grundsätzlich neue und relevante Information für die Theoriebildung entsteht (Eisenhardt, 1991). Aufgrund der über dem Durchschnitt liegenden Anzahl an Unternehmen im ersten Sampling der Datenerhebung kann in der Theoriebildung auf das angesprochene weitere Sampling über Extremfallstudien (Eisenhardt, 1989), das zu einer finalen Anzahl von acht Unternehmen führte, zurückgegriffen werden. Auf diese Strategie wird im Rahmen der Unterkapitel 3.4 und 4.1 genauer eingegangen und das Vorgehen begründet und beschrieben.

Wie erläutert ist neben Forschungszweck und Anzahl an Fallstudien bei der Definition des Fallstudiendesigns auch auf die *Anzahl an Untersuchungseinheiten (3)* einzugehen. Hier besteht die Möglichkeit einer holistischen oder eingebetteten Untersuchung (Yin, 2003). Holistisch bedeutet, dass lediglich eine Einheit in der Analyse untersucht wird, also bspw. eine Organisation in ihrer Gesamtheit (Yin, 2003). Dem gegenübergestellt ist eine Fallstudie mit mehreren Analyseeinheiten, ein „embedded design“ (Yin, 2003, S. 43), zwar aufgrund der unterschiedlichen Blickwinkel komplexer, ermöglicht jedoch eine reichhaltigere Datensammlung (Bourgeois III & Eisenhardt, 1988). In dieser Arbeit werden mehrere Analyseeinheiten untersucht, da bereits die Forschungsfragen zum

einen den Vergleich auf Unternehmensebene stellen (Forschungsfrage 1), zum anderen innerhalb dieser Organisationen die Verhaltensweisen einzelner Individuen betrachten (Forschungsfrage 2). Dementsprechend ist die erste Analyseebene in dieser Untersuchung das Ergebnis in der Opportunity Recognition des Unternehmens bzw. des Unternehmensbereichs. Die zweite Analyseebene stellen die einzelnen Individuen auf unterschiedlichen Hierarchiestufen im Unternehmen dar. Diese werden auf individueller Ebene betrachtet. Dabei werden entsprechend der Forschungsfrage nach der Rolle hierarchischer Beziehungen zwischen den Gruppen Topmanager, mittlere Führungskraft und Mitarbeiter unterschieden. Je Unternehmen werden folglich ein Topmanager, ein bis zwei mittlere Führungskräfte sowie ein bis zwei Mitarbeiter in die Untersuchung mit einbezogen, die jeweils im organisatorischen Kontext direkt miteinander arbeiten. Die folgende Abbildung 7 gibt einen grafischen Überblick über das jeweils angewandte Design je Unternehmensfallstudie.



**Abbildung 7:** Fallstudiendesign  
(Eigene Darstellung)

Nach dieser Begründung für die Auswahl der qualitativen Methode sowie der Argumentation zum konkreten Fallstudiendesign, wird im folgenden Unterkapitel 3.3 auf Kritik an der Qualität der Fallstudienmethodik eingegangen. Dann wird der Umgang mit diesen kritischen Punkten in dieser Arbeit erläutert, bevor anschließend auf das Unternehmenssample eingegangen wird.

### 3.3 Validität und Reliabilität

Theoriebildung auf Basis von Fallstudien sah sich in der Vergangenheit Kritik ausgesetzt (Flyvbjerg, 2006; Siggelkow, 2007). Meist werden *drei Hauptkritikpunkte* vorgebracht: Theorie auf Basis von Fallstudien sei (1) nicht generalisierbar, (2) resultiere in einem unlesbaren Datenwust und (3) sei methodisch nicht exakt (Yin, 2003). Zum ersten, oft verlautbaren, Kritikpunkt besteht eine klare Stellungnahme von Eisenhardt und Graebner (2007). Sie verweisen auf den Zweck fallstudienbasierter Forschung, der ja gerade in der Theoriebildung und nicht dem Testen von Theorie besteht: „[...] the purpose of the research is to develop theory, not to test it“ (S. 27). Dem zweiten Kritikpunkt, dass das Ergebnis fallstudienbasierter Arbeit schwer kommunizierbar sein kann, muss in dieser Arbeit bei der Präsentation der Ergebnisse Rechnung getragen werden. Für den Umgang mit dem dritten Kritikpunkt, der Fraglichkeit der methodischen Exaktheit entsprechend wissenschaftlicher Kriterien, werden während der Untersuchung die Hinweise von Eisenhardt (1991) berücksichtigt. Sie verweist auf die Wichtigkeit vorabdefinierter Forschungsfragen, angemessen entwickelter Erhebungsinstrumente, wie Interviewplan und -leitfaden, und theoretischem Sampling um eine robuste Datenanalyse durchzuführen (Eisenhardt, 1991). Diese Hinweise werden in dieser Untersuchung berücksichtigt durch die eingangs bereits entwickelten Forschungsfragen, die in Unterkapitel 3.5 dargestellten Erhebungsinstrumente sowie die Beschreibung zu Samplingansatz und -durchführung in Unterkapitel 3.4.

Darüber hinaus wird die Exaktheit wissenschaftlicher Arbeit auf Basis qualitativer Methoden an Hand von *vier Gütekriterien* gemessen (Gibbert et al., 2008). Diese Kriterien lassen sich auch auf die Fallstudienmethodik übertragen: (1) *Validität des untersuchten Konstrukts*, (2) *interne Validität*, (3) *externe Validität* und (4) *Reliabilität* (Campbell, 1975; Gibbert et al., 2008; Yin, 2003). Der Begriff Validität der ersten drei Kriterien bezieht sich dabei darauf, ob der Forscher in seiner Analyse tatsächlich das misst, was er zu messen glaubt, d. h. ob das Ergebnis auch gültig ist (Mayring, 2010). Das Kriterium der Reliabilität hinterfragt, ob die Messung zuverlässig ist und unter denselben Bedingungen wiederholbar wäre (Mayring, 2010). In den folgenden

Abschnitten wird erläutert, wie diese Gütekriterien im Rahmen dieser Arbeit berücksichtigt werden.

Die *Konstruktvalidität (1)* bezieht sich auf die Qualität der Operationalisierung vor dem Hintergrund bestehender Theorien und Konstrukte und ist insbesondere in der Phase der Datensammlung zu beachten (Gibbert et al., 2008; Mayring, 2010). Daher sollten in einer Studie die jeweiligen Konstrukte definiert werden und die Operationalisierung transparent und an bestehender Forschung orientiert sein (Yin, 2003). Ziel ist es, eine „clear chain of evidence“ zu erreichen, die den Leser von der Forschungsfrage zu den finalen Ergebnissen leitet (Gibbert et al., 2008, S. 1466). In dieser Untersuchung werden alle Konstrukte definiert, die Operationalisierung erläutert und die Rohdaten sowie die Bewertung der beobachteten Phänomene transparent offengelegt. Die verwendeten Konstrukte werden dabei von der bestehenden Literatur in angrenzenden Gebieten übernommen. Vor der finalen Festlegung auf ein bestimmtes Konstrukt wurden dabei in einem iterativen Prozess jeweils unterschiedliche Konstrukte der Literatur untersucht und mit dem in den Daten beobachteten Phänomen verglichen. Um die Konstruktvalidität weiter zu festigen, schlagen Lincoln et al. (2011) zusätzlich das Verfahren der Triangulation vor, in dem auf Basis unterschiedlicher Blickwinkel und Datenquellen auf die sich entwickelnde Theorie geblickt wird. Dies wird in der Untersuchung zum einen dadurch erreicht, dass je Fallstudie drei bis fünf Personen interviewt werden, die zur Opportunity Recognition im Unternehmen Stellung nehmen und dabei auch jeweils die wechselseitigen Beziehungen beschreiben. Zum anderen werden zusätzliche Datenmaterialien, wie individuelle Kurzfragebögen zu persönlichen Daten, aber auch Presseartikel und Geschäftsberichte hinzugezogen, um die Erkenntnisse zu sichern und diese Validität zu stärken.

Die *interne Validität (2)* bezieht sich auf die logische Verknüpfung, d.h. die kausale Beziehung zwischen Variablen und Ergebnissen, die vor allem in der Datenanalyse zu beachten ist (Yin, 2003). Diese Validität fordert folglich ein plausibles kausales Argument, mit dem der Forscher seine Erkenntnis verteidigen kann. Dieses Kriterium wird in dieser Arbeit dadurch berücksichtigt, dass in der Analyse durchgehend Bezug genommen wird auf die direkten oder moderierenden Beziehungen zwischen einzelnen Variablen und dies mit Hilfe der Rohdaten gezeigt wird. Zudem werden auftretende

Muster überprüft, in dem die Analyse zunächst auf Basis der einzelnen Fallstudien erfolgt und dann fallstudienübergreifend ebenfalls diese Muster untersucht werden. Nicht zuletzt wird auch in der Datenanalyse dieser Arbeit die sich bildende Theorie konstant mit der bestehenden Literatur in angrenzenden Gebieten verglichen, um diese zusätzliche Perspektive zu berücksichtigen.

Die *externe Validität* (3) bezieht sich auf die Frage, ob die entstehende Theorie auch über den aktuell untersuchten Kontext hinaus gültig ist (Calder, Phillips & Tybout, 1982; Yin, 2003). Wichtig ist es hierbei, den Unterschied zwischen statistischer und analytischer Generalisierung zu beachten. Fallstudien erlauben lediglich die analytische Generalisierung, während die statistische Generalisierung bei quantitativen Methoden, wie Fragebögen, eingesetzt wird (Gibbert et al., 2008; Yin, 2003). Die analytische Generalisierung bei Fallstudien bedeutet, dass die Theorie nicht nur in einem Fall, sondern auch wiederholt in einem ähnlichen Kontext zutrifft (Yin, 2003). Zur Häufigkeit der Wiederholung, um diese externe Validität zu erreichen, ist die verbreitete Auffassung, dass ein Sample von vier bis zehn Fallstudien eine analytische Generalisierung erlaubt (Eisenhardt, 1989). In dieser Untersuchung wird das Kriterium der externen Validität dadurch berücksichtigt, dass acht Fallstudien in die Theoriebildung mit einbezogen werden. Zusätzlich wird sowohl der initiale Samplingansatz zur Datenerhebung und Datenanalyse als auch das finale Sampling auf Basis von Extremfällen für die Theoriebildung in den Unterkapiteln 3.4 und 4.1 begründet und beschrieben.

Das Kriterium der *Reliabilität* (4) bezieht sich auf die Frage, ob eine erneute Analyse der identischen Fallstudie zu demselben Ergebnis führen würde (Mayring, 2010; Yin, 2003). Um dies zu gewährleisten, raten Miles und Huberman (1994) zur Einbindung eines zweiten unabhängigen Bewerbers, um die Reliabilität der Untersuchung zu sichern. Hierfür wurde in diese Untersuchung eine zweite Person einbezogen, die eine unabhängige Bewertung der Aussagen der Personen vornahm. Diese Person ist nicht in die Datenerhebung dieser Studie eingebunden und ist somit in ihrer Bewertung unabhängig. Die Übereinstimmung bzw. Abweichung zwischen beiden Bewertern bemisst sich dabei durch die Interraterreliabilität (Larsson, 1993; Lombard, Snyder-Duch & Bracken, 2002; Miles & Huberman, 1994). Die üblicherweise und auch in

dieser Untersuchung genutzte Interraterreliabilität wird prozentual angegeben, gemessen durch die Anzahl der von beiden Bewertern identisch eingestuften Codes<sup>2</sup>, geteilt durch die Gesamtanzahl der von beiden Bewertern eingestuften Codes (Larsson, 1993). Miles und Huberman (1994) betrachten 70% und Larsson (1993) 66% als die Schwelle, ab der von einer Wiederholung des Ergebnisses ausgegangen werden kann. In dieser Untersuchung wurde in einem ersten Durchgang eine Interraterreliabilität von 79,8% und nach einer Diskussion aller Abweichungen in der Bewertung eine finale Interraterreliabilität von 93,2% erreicht. Dies ist vergleichbar mit einer Spanne, die ähnlich von anderen fallstudienbasierten Untersuchungen berichtet wurden. So berichten Kelley, Peters und O'Connor (2009) von einer Interraterreliabilität von 63% in der ersten Bewertungsrunde und 70% in der zweiten Bewertungsrunde. Etwas höher, jedoch vergleichbar, liegt auch die gemessene Interraterreliabilität bei Scarbrough, Swan, Amaeshi und Briggs (2013), die zwischen 81%-85% berichten. Des Weiteren wurden zur Sicherung der Reliabilität neben der Interraterreliabilität auch die Datenbasis und das Vorgehen in der Analyse dokumentiert, um die Wiederholbarkeit zu gewährleisten. So werden entsprechend dem Vorschlag von Yin (2003) die in die Analyse einbezogenen Materialien, wie Interviews, Presseartikel, Jahresberichte und Fragebögen dokumentiert, so dass eine Wiederholung der Ergebnisse unter Unterstützung dieser Materialien möglich wäre. Des Weiteren wird das Vorgehen in der Analyse ausführlich dokumentiert, bspw. durch die Dokumentation des Codingschemas, die Dokumentation der Bewertung anhand der genutzten Tabellen und die Darstellung der codierten Passagen in identisch aufgebauten Tabellen, die Grundlage für diese Bewertung waren.

Nach dieser Erläuterung, wie mit der Kritik gegenüber fallstudienbasierter Theoriebildung in der Arbeit umgegangen wird um die Qualität zu sichern, zeigt das folgende Unterkapitel das Vorgehen bei der Auswahl der Unternehmen für die Fallstudien und die Theoriebildung auf.

---

<sup>2</sup> Auf die Definition und Bedeutung eines Codes in der Analyse und Theoriebildung wird in Kapitel 3.6 konkreter eingegangen.

### 3.4 Unternehmenssample

Die Auswahl von Fallstudien ist ein sehr wichtiger Aspekt in der fallstudienbasierten Theoriebildung, da das Sample, ähnlich wie bei Studien die Hypothesen testen, den Erklärungsraum der Theorie bereits beeinflusst (Eisenhardt, 1989). In diesem Kapitel wird zunächst auf den Unterschied zwischen statistischem und theoretischem Sampling eingegangen und die Auswahl des theoretischen Samplingansatzes begründet. Dann wird das konkrete Vorgehen im theoretischen Sampling für die Datenerhebung und Datenanalyse erläutert und das initiale Unternehmenssample vorgestellt. Da in der Theoriebildung ein weiteres theoretisches Sampling auf Basis von Extremfallstudien durchgeführt wurde, wird dann auf diesen erneuten Samplingansatz eingegangen, das Vorgehen begründet und das in die Theoriebildung eingeflossene Datensample beschrieben.

Generell ist der *Unterschied zwischen statistischem und theoretischem Sampling* zu beachten. Statistisches Sampling ist repräsentativ und wird bspw. in experimentellen Studien verwandt, die Hypothesen testen und deren Ziel eine genaue statistische Wiedergabe der Beziehung zwischen Variablen ist (Eisenhardt, 1989). Theoretisches Sampling wird hingegen entweder dazu genutzt eine entstehende Theorie zu ergänzen oder bereits bestehende Propositionen zu replizieren (Eisenhardt, 1989; Gersick, 1988; Harris & Sutton, 1986). Im theoretischen Sampling werden dabei nicht repräsentative Fälle ausgewählt, sondern Fälle, die die Logik und die Beziehungen zwischen einzelnen Konstrukten erweitern und besser beleuchten (Eisenhardt & Graebner, 2007). Theoretisches Sampling wird in der fallstudienbasierten Theoriebildung häufig angewandt (Bourgeois III & Eisenhardt, 1988; Haynie & Shepherd, 2011), da es die Replikation und Ergänzung der Theorie erlaubt (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). Dabei ermöglicht der Multifallstudienansatz einen fallstudienübergreifenden Vergleich zwischen den Konstrukten und deren Beziehungen, so dass die daraus resultierende Theorie sehr robust ist und alternative Erklärungsansätze eingeschränkt werden (Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2003). Da diese Untersuchung auf die Theoriebildung abzielt, folgt die erste Sampleauswahl in dieser Studie theoretischen Bedingungen.



Die *Bedingungen des theoretischen Samplings* orientieren sich an der Forschungsfrage der jeweiligen Studien (Eisenhardt, 1989). Miles und Huberman (1994) erklären hierzu: „The choice of cases usually is made on conceptual grounds, not on representative grounds“ (S. 29). Harris und Sutton (1986) wählen zur Bildung ihrer Theorie über das Ende von Unternehmen, die auf eine möglichst breite Basis an Organisationen zutreffen soll, die beteiligten Unternehmen anhand folgender vier Selektionskriterien aus: (1) privater oder (2) öffentlicher Besitz und (3) eigenständige Gesellschaft oder (4) Tochtergesellschaft. Ähnlich gehen auch Hallen und Eisenhardt (2012) vor, die ihre Fälle anhand der vorab theoretisch definierten Kriterien (1) erfolgte Unternehmensgründung im IT-Umfeld, (2) eine bereits bestehende Beziehung zu Investoren und (3) der geografischen Umgebung des Silicon Valley vs. dem Rest der USA vorselektieren. Im Folgenden wird auf die Anwendung des theoretischen Samplingansatzes im initialen Unternehmenssample dieser Studie eingegangen.

#### *Initiales Unternehmenssample*

Die hier vorliegende Untersuchung will erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen in der Opportunity Recognition beobachten. Geographischer Untersuchungsort ist dabei Deutschland, da persönliche Interviews zur Datenerhebung verwendet werden. Der aktuelle Erfolg in der Opportunity Recognition kann von außen weniger gut bewertet werden, da die aktuell identifizierten Opportunities meist bislang nur unternehmensintern und noch nicht öffentlich bekannt sind. Deshalb wurden zunächst im theoretischen Sampling die beiden *Kriterien Unternehmensgröße und Marktzugehörigkeit* beachtet. Das erste Kriterium wurde auf Basis der Forschungsfrage, die auf Großunternehmen abstellt, festgelegt. Sämtliche Unternehmen im Sample haben somit mehr als 500 Mitarbeiter, was nach der in Deutschland üblichen Klassifizierung des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn einem Großunternehmen entspricht (Günterberg & Wolter, 2003). Des Weiteren wurden Unternehmen in verschiedenen Märkten ausgewählt, die unterschiedlich stark von Veränderungen bspw. der Nachfrageseite, der Wettbewerber, der Technologie und/oder der Gesetzeslage betroffen sind (Bourgeois III & Eisenhardt, 1988). Grund hierfür ist, dass Opportunity Recognition gerade nicht auf einen einzelnen Markt begrenzt untersucht werden sollte, da eine Opportunity auch von Teilnehmern eines anderen, bspw. schnelleren Marktes

erkannt werden kann. Zudem erlaubt die Berücksichtigung eines sehr diversen Samples eine bessere Generalisierung der entstehenden Theorie (Harris & Sutton, 1986; Santos & Eisenhardt, 2009). Zu Beginn wurden über das Internet, die Hoppenstedt Datenbank, das Netzwerk des Entrepreneurship Research Institute der Technischen Universität München, des partnerschaftlich verbundenen Gründerzentrums und das persönliche Netzwerk der Autorin, große, in Deutschland ansässige Firmen angesprochen. Die initiale Liste umfasste dabei 65 Unternehmen, denen per Email, per Telefon und im persönlichen Gespräch das Forschungsprojekt vorgestellt wurde. Bei einigen der Unternehmen bestanden rechtliche und sicherheitstechnische Bedenken, da gerade das Thema Opportunity Recognition ein sensibles für Organisationen ist. Ein weiteres Ausschlusskriterium für andere Unternehmen war die Durchführung der Erhebung mit Unterstützung von mindestens drei bis fünf Unternehmensmitarbeitern auf den hierarchischen Ebenen Topmanagement, mittleres Management und Mitarbeiter in Innovations-, Strategie- oder Forschungs- und Entwicklungsabteilungen. Diese Freistellung für drei bis fünf Personen war zeitlich aufgrund beschränkter Ressourcen bei vielen angefragten Unternehmen nicht möglich.

An der Datenerhebung dieser Studie nahmen dann *16 Unternehmen* teil, die zum einen eine große Breite an Unternehmensgrößen von 600 – 400.000 Mitarbeiter, aber auch eine große Breite an Märkten (Telekommunikation, Industriegüter, Energie, Medizintechnik, Konsumgüter, etc.) umfassen. Innerhalb der 16 Unternehmen wird auf Interviewdaten mit insgesamt 55 Personen zurückgegriffen.

Für die Beantwortung der Forschungsfrage ist dieses *Sample angemessen*. Zum einen wird das Kriterium der Unternehmensgröße ab 500 Mitarbeiter berücksichtigt. Zum anderen weist das Sample gleichzeitig eine ausgewogene Breite in der Unternehmensgröße auf, da fünf Unternehmen mit 500 bis ca. 3.000 Mitarbeitern, fünf Unternehmen zwischen 5.000 bis 60.000 Mitarbeitern und weitere sechs Unternehmen teilnehmen, die mit einer Anzahl von ca. 70.000 bis 400.000 Mitarbeitern deutlich größer sind. In Bezug auf die im Sample vertretenen Märkte sind sehr vielfältige Märkte, wie Telekommunikation und Konsumgüter, aber auch Medizintechnik oder die Energiebranche, vertreten. Basierend auf diesem initialen Sample kann folglich Theorie gebildet werden, die für Großunternehmen generalisierbar ist.

### 3 Forschungsansatz, -methodik und -durchführung

Nr.	Firma	Mit- arbeiter	Industrie	Befragter Bereich	Durchgeführte Interviews
1	Orpheus	< 5.000	Konsumgüter	Produktmanagement	3 (1 TM, 1 FK, 1 MA)
2	Minos	< 5.000	Baubranche	Technologie- und Produkt- management	3 (1 TM, 1 FK, 1 MA)
3	Hestia	< 5.000	Konsumgüter	Produkt- und Innovations- management	3 (1 TM, 1 FK, 1 MA)
4	Prometheus	< 5.000	Industriegüter	Technologie- und Innovations- management	3 (1 TM, 1 FK, 1 MA)
5	Apollo	< 5.000	Chemische Industrie	Anwendungstechnik	5 (1 TM, 2 FK, 2 MA)
6	Hermes	< 5.000	Telekom- munikation	Innovationsmanagement, New Venture	3 (1 TM, 1 FK, 1 MA)
7	Dädalus	10.000- 60.000	Industriegüter	Forschung und Entwicklung, Strategie	3 (1 TM, 1 FK, 1 MA)
8	Asklepius	10.000- 60.000	Medizin- technik	Forschung und Entwicklung, Produktmanagement	5 (1 TM, 2 FK, 2 MA)
9	Helios	10.000- 60.000	Konsumgüter	Produktmanagement	3 (1 TM, 1 FK, 1 MA)
10	Herakles	10.000- 60.000	Industrie- dienstleistungen	Produktmanagement	4 (1 TM, 2 FK, 1 MA)
11	Poseidon	70.000- 500.000	Energie	Projektmanagement	3 (1 TM, 1 FK, 1 MA)
12	Odysseus	70.000- 500.000	Industrie- übergreifend	New Venture	3 (1 TM, 1 FK, 1 MA)
13	Aeolus	70.000- 500.000	Energie	Projektmanagement	5 (1 TM, 2 FK, 2 MA)
14	Ikarus	70.000- 500.000	Industriegüter	Innovationsmanagement	3 (1 TM, 1 FK, 1 MA)
15	Athena	70.000- 500.000	Industriegüter	Forschung und Entwicklung	3 (1 TM, 1 FK, 1 MA)
16	Hephaestus	70.000- 500.000	Industriegüter	Technologie- und Innovations- management	3 (1 TM, 1 FK, 1 MA)

**Tabelle 1:** Initiales Unternehmenssample  
(Eigene Darstellung)

Die konkrete *Definition von Unternehmensbereich und teilnehmenden Personen je Unternehmen* erfolgte in Diskussion mit den Ansprechpartnern in den jeweiligen Unternehmen, was ein gängiges Verfahren darstellt (Flick, 2007). Ausschlaggebend war dabei final die Überzeugung der Ansprechperson im Unternehmen nach der Einführung in das Forschungsdesign und die Forschungsfragen, welcher der Bereiche am meisten für die Opportunity Recognition im jeweiligen Unternehmen verantwortlich ist und welche Topmanager, mittleren Führungskräfte und Mitarbeiter diesen Prozess am intensivsten begleiten. Denn gerade die funktionale Zuordnung von Mitarbeitern

innerhalb von Unternehmen ist in der Entrepreneurship-Forschung zu beachten (Marvel et al., 2007), da die unternehmerische Aktivität zwischen den einzelnen Firmenbereichen variieren kann (Wales, Monsen & McKelvie, 2011). Folglich wurden in der Erhebung in Abstimmung mit den Ansprechpartnern Innovationsbereiche, Strategiebereiche, Corporate Venture Bereiche oder Forschungs- und Entwicklungsbereiche in die Untersuchung aufgenommen. Eine Übersicht über die am initialen Sample beteiligten Unternehmen, deren Charakteristika, die jeweils interviewten Bereiche und Personen, findet sich in Tabelle 1. Diese Unternehmen werden zudem in Kapitel 4 ausführlicher dargestellt.

#### *Finales Unternehmenssample basierend auf Extremfällen*

Das Ziel dieser Untersuchung ist, ein besseres Verständnis für die Faktoren einer erfolgreichen Opportunity Recognition zu erlangen, wobei sich "erfolgreich" auf einen höheren Innovationsgrad einer Opportunity oder einen früheren Zeitpunkt der Identifizierung beziehen kann (vgl. Unterkapitel 2.2). Die Analyse der Daten, die in Unterkapitel 3.6 genauer beschrieben wird, zeigt, dass zwischen den beteiligten Unternehmen über das Ergebnis der Opportunity Recognition unterschieden werden kann. Darauf basierend wurde ein *Sampling von Extremfällen* innerhalb der an der Datenerhebung beteiligten 16 Unternehmen angewandt,

„[...] in which a researcher samples extreme (e.g., very high and very low performing) cases in order to more easily observe contrasting patterns in the data. Although such an approach can surprise reviewers because the resulting theory is so consistently supported by the empirical evidence, this sampling leads to very clear pattern Recognition of the central constructs, relationships, and logic of the focal phenomenon“ (Eisenhardt & Graebner, 2007, S. 27).

Dieser Samplingansatz wird entsprechend auch „polar types“ genannt, beinhaltet typischerweise zwischen sechs bis zehn Fallstudien (Eisenhardt, 1989, S. 537) und ist in der fallstudienbasierten Theoriebildung üblich (Flick, 2007). Basierend auf der angesprochenen Selektion anhand des Erfolgs in der Opportunity Recognition wurden dann acht Unternehmen (bzw. befragte Bereiche) für die Theoriebildung ausgewählt, von denen vier sehr erfolgreich und vier weniger erfolgreich in der Opportunity Recognition waren.

### 3 Forschungsansatz, -methodik und -durchführung

Weiteres Kriterium bei der Auswahl dieser acht Unternehmen war die klare Erkennung von *Unterschieden in den Beziehungen zwischen einzelnen Hierarchiestufen*, genauer, der Auswirkung von Führungskräfteverhalten auf die Mitarbeiter. Während sich bei den vier sehr erfolgreichen Unternehmen ein positiver Einfluss der Führungskräfte auf die Mitarbeiter und die Opportunity Recognition im Gesamtunternehmen zeigt, war der Einfluss bei den vier weniger erfolgreichen Unternehmen gering bzw. störend für die Mitarbeiter und die Opportunity Recognition. Dieses negative Führungskräfteverhalten ließ sich einzig bei diesen vier wenig erfolgreichen Unternehmen nachweisen. In den je vier Unternehmen auf beiden Extremseiten waren zudem die verschiedenen Muster sehr deutlich zu erkennen und die Fälle waren auch sehr reichhaltig an Datenpunkten. Dies sind beides Kriterien, die im Rahmen von Extremfällen berücksichtigt werden sollten (Eisenhardt & Graebner, 2007). Durch ein Hinzufügen weiterer Unternehmen mit positivem Führungskräfteverhalten wurde das identifizierte Muster zum einen nicht deutlicher, zum anderen veränderte es sich aber auch nicht. Folglich wurden für die Modellbildung die genannten acht Fallstudien, vier Fallstudien auf jeder Extremseite, genutzt. Auf diese Analyse und das beschriebene Vorgehen im Extremsampling wird in Unterkapitel 4.1 noch einmal genauer eingegangen.

Nr.	Firma	Mit- arbeiter	Industrie	Befragter Bereich	Durchgeführte Interviews
1	Orpheus	< 5.000	Konsumgüter	Produktmanagement	3 (1 TM, 1 FK, 1 MA)
2	Hestia	< 5.000	Konsumgüter	Produkt- und Innovations- management	3 (1 TM, 1 FK, 1 MA)
3	Apollo	< 5.000	Chemische Industrie	Anwendungstechnik	5 (1 TM, 2 FK, 2 MA)
4	Dädalus	10.000- 60.000	Industriegüter	Forschung und Entwicklung, Strategie	3 (1 TM, 1 FK, 1 MA)
5	Asklepius	10.000- 60.000	Medizin- technik	Forschung und Entwicklung, Produktmanagement	5 (1 TM, 2 FK, 2 MA)
6	Poseidon	70.000- 500.000	Energie	Projektmanagement	3 (1 TM, 1 FK, 1 MA)
7	Odysseus	70.000- 500.000	Industrie- übergreifend	New Venture	3 (1 TM, 1 FK, 1 MA)
8	Aeolus	70.000- 500.000	Energie	Projektmanagement	5 (1 TM, 2 FK, 2 MA)

**Tabelle 2:** Finales Sample zur Theoriebildung  
(Eigene Darstellung)

Für die Beantwortung der Forschungsfragen erscheint auch dieses *Extremsampling angemessen*, da es die im initialen Sampling aufgestellten Kriterien zu Unternehmensgröße und zu Marktdynamik erfüllt. So werden auch hier Unternehmen von 600 Mitarbeitern bis 80.000 Mitarbeitern betrachtet und vielfältige Industrien, wie bspw. chemische Industrie, Energiebranche, Industriegüter, Konsumgüter, Medizintechnik. Auf Ebene der Interviewdaten werden in diesem Sample 30 Personen berücksichtigt, was über die Hälfte der Interviewdaten des initialen Samples beinhaltet.

Tabelle 2 gibt einen Überblick über das finale Sample, das für die Theoriebildung genutzt wurde. Die dargestellten Unternehmen, die beteiligten Bereiche und die interviewten Personen dieses finalen Samples werden in Unterkapitel 4.2 bis 4.9 im Rahmen der Einzelfallstudien zudem noch genauer beschrieben.

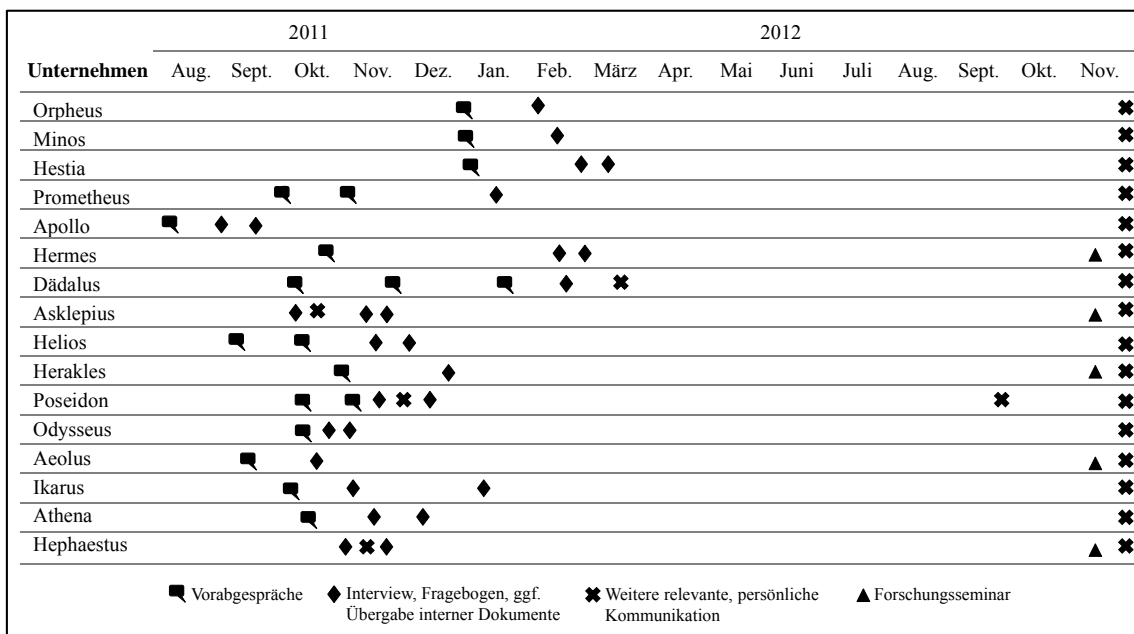
### 3.5 Datenerhebung

Fallstudien können auf Basis einer *Vielzahl an Datenquellen* durchgeführt werden, wie bspw. Interviews, Archivdaten, Beobachtungen oder Dokumente (Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2003). Die Nutzung verschiedener Datenquellen ist dabei ratsam, da Triangulation zwischen den Informationen verschiedener Quellen die Erkenntnisse einer Fallstudie akkurater und überzeugender werden lässt (Yin, 2003) und die Realität besser widerspiegelt (Stake, 2005). Triangulation bezieht sich auf eine Kombination verschiedener Methoden oder Datenquellen, die sich mit demselben Phänomen auseinandersetzen und dadurch eine genauere Beurteilung dieses Phänomens erlauben (Flick, 2007; Jick, 1979). Diese Untersuchung nutzt als primäre Datenquelle persönliche Interviews (727 einzeilig beschriebene Seiten), ergänzt diese durch Kurzfragebögen je interviewte Person (55 Fragebögen) und teilnehmendes Unternehmen (16 Fragebögen) und nutzt zusätzlich Archivdaten, wie bspw. Unterlagen, die von den teilnehmenden Unternehmen zur Verfügung gestellt wurden, Geschäftsberichte und Presseartikel (weitere 9.000 Seiten Datenmaterial). Mit diesen Datenquellen ist eine Triangulation, die bspw. auch für die Konstruktvalidität erforderlich ist (Yin, 2003), auf Basis zweier Ebenen möglich (Flick, 2007). Zum einen können auf Ebene des Individuums die Aussagen im Interview mit den Aussagen im Fragebogen verglichen werden. Zum anderen werden komplett externe Datenquellen hinzugezogen, die bspw. die

### 3 Forschungsansatz, -methodik und -durchführung

Innovationsleistung des Unternehmens bewerten (z. B. Awards) oder einzelne Persönlichkeiten in Unternehmen beschreiben (z. B. Portraits der Geschäftsführung), so dass Aussagen von Individuen mit Aussagen anderer Individuen verglichen werden können.

Der Zeitraum der primären Datenerhebung im Rahmen von Interviews wurde über sieben Monate von Ende August 2011 bis Anfang März 2012 durchgeführt. Zusätzliche Daten, wie Emails, Presseartikel etc., wurden jedoch auch in den darauffolgenden Monaten bis November 2012 gesammelt. Vorletzte Datenerhebung war dabei ein Forschungsseminar, das interessierten Studienteilnehmern einen Überblick über die aktuelle Forschungsaktivität am Entrepreneurship Research Institute der Technischen Universität München bot, und in dessen Rahmen auch einzelne Punkte dieser Untersuchung in persönlichen Gesprächen vertieft wurden. Die Abbildung 8 bietet einen Überblick über den Erhebungszeitraum und die Datenquellen der Fallstudien.



**Abbildung 8:** Übersicht über den Verlauf der Datenerhebung (Eigene Darstellung, beschränkt auf relevante Termine/Kommunikationsmittel)

In den folgenden Abschnitten wird begründet, warum und welcher Interviewansatz gewählt wurde, sowie die Selektion der Interviewpartner und die Durchführung der Interviews beschrieben. Anschließend wird auf die Erstellung des Interviewleitfadens und des Fragebogens sowie final auf die weiteren Datenquellen eingegangen.

#### *Interviewansatz und -durchführung*

Wie erläutert kommen für Fallstudien eine Vielzahl an Datenquellen, wie bspw. Interviews, Archivdaten, Beobachtungen oder Dokumente in Frage. Für diese Untersuchung wurde als *primäre Quelle auf Interviews* abgestellt, da dies für fallstudienbasierte Theoriebildung ein bewährter Ansatz ist (Eisenhardt & Bourgeois III, 1988; Graebner, 2009; Ozcan & Eisenhardt, 2009) und Interviews sehr reichhaltige empirische Daten liefern (Eisenhardt & Graebner, 2007). Zudem erlauben Interviews im Gegensatz zu anderen Datenquellen die wichtige Einsicht in die individuelle Perspektive und die Gefühle der interviewten Person (Peräkylä & Ruusuvuori, 2011; Yin, 2003), was sie für diese Studie prädestiniert, die gerade auch die Rolle hierarchischer Beziehungen auf die Opportunity Recognition untersuchen möchte.

Als *Studienteilnehmer* wurden in jedem Unternehmen drei bis fünf Personen interviewt, wobei immer die drei Ebenen Topmanager, mittlere Führungskraft und Mitarbeiter abgedeckt waren. Die Identifikation der richtigen Interviewpartner wurde dabei vorab mit den ersten Ansprechpersonen im Unternehmen geklärt. Diesen ersten Ansprechpartnern wurden in einem ersten Schritt das Forschungsprojekt sowie die Forschungsfragen im persönlichen Gespräch detailliert präsentiert. Zudem wurde von Seiten der Autorin zugesichert, dass die Ergebnisse der Studie und auch individuelle Ergebnisse des einzelnen Unternehmens den Beteiligten zur Verfügung gestellt werden. Des Weiteren wurde auf die Teilnahmemöglichkeit an einem kostenlosen Forschungsseminar des Entrepreneurship Research Institute hingewiesen, bei dem neue Erkenntnisse der Forschung zum Thema Corporate Entrepreneurship vorgestellt werden. Nachdem das Verständnis für die grundlegende Konzeption und Forschungsfrage gegeben war und sowohl Interesse als auch Bereitschaft bestand, die erforderlichen zeitlichen Ressourcen aufzuwenden, wurde diskutiert, welcher Bereich im jeweiligen Unternehmen am intensivsten in die Opportunity Recognition involviert ist. Anschließend definierte der erste Ansprechpartner die Personen in diesem Bereich, die in Interviews zu diesem Thema voraussichtlich den meisten Einblick geben konnten, und bat persönlich bei den betreffenden Personen um eine Interviewteilnahme. Dieses Schneeballprinzip kann bei der Definition von Interviewteilnehmern für Fallstudien angewendet werden (Graebner, 2009).



Sämtliche Interviewpartner wurden vor Durchführung der Interviews festgelegt und um ihr Einverständnis zur Teilnahme gebeten. Aufgrund der *sensiblen Informationen* mussten in der Mehrzahl der Unternehmen von Seiten der Autorin Geheimhaltungserklärungen unterschrieben werden. Auch den restlichen Unternehmen und sämtlichen beteiligten Interviewpartnern wurde Geheimhaltung zugesichert. Flick (2007) erklärt, dass hierfür „[...] eine konsequente Anonymisierung der Daten und ein sparsamer Umgang mit Kontextinformationen notwendig“ ist (S. 66). Daher werden in dieser Untersuchung sämtliche Unternehmen, Personen und Daten so anonymisiert dargestellt, dass eine Identifizierung in der öffentlichen Publikation nach besten Einschätzungen nicht möglich sein sollte. Bei Bedenken wurden den interviewten Personen zusätzlich die transkribierten Interviews vor Verwendung in der Datenanalyse zugesandt und die Möglichkeit gegeben, Veränderungen vorzunehmen. Auch wenn die Zusendung des transkribierten Interviews von einigen Personen in Anspruch genommen wurde, waren die rückgespiegelten Änderungen doch marginal.

Im *Vorfeld des Interviews* wurde den Teilnehmern mit der Terminbestätigung eine kurze Information zum geplanten Ablauf des Interviews, dem Forschungskontext und der geplanten digitalen Aufnahme des Interviews zugesandt, sowie das Angebot eines Vorabgespräch bei eventuell auftretenden Fragen gemacht. Eine vertrauensvolle Atmosphäre in den Interviews ist wichtig und kann durch eine gute Vorabinformation, aber auch die Kommunikation über den folgenden Analyseprozess erreicht werden (Miles & Huberman, 1994). Durch diese Einführung über eine Referenzperson, die Vorabzusicherung der Geheimhaltung, die Aufklärung über den Forschungskontext und eine Information zu Interviewdurchführung und Analyseprozess wurden die vorabkoordinierten Termine in der Regel von den angefragten Interviewpartnern wahrgenommen. Lediglich ein Mitarbeiter des Unternehmens Herakles äußerte nach den ersten zwei Minuten des Interviews solch starke Bedenken, dass das Interview abgebrochen werden musste. Da jedoch vier weitere Mitarbeiter in diesem Unternehmen weiterhin zur Teilnahme bereit waren und auch die drei Hierarchieebenen nach wie vor abgedeckt waren, konnte das Unternehmen weiterhin im Sample verbleiben.

Die *Durchführung der Interviews* erfolgte über eine Zeitspanne von sieben Monaten und in der Mehrheit vor Ort (38 Interviews), teilweise auch telefonisch (17 Interviews).

### *3 Forschungsansatz, -methodik und -durchführung*

In jedem Interview wurde, nach einer persönlichen Vorstellung der Person der Autorin und einer kurzen Vorstellung seitens des Interviewpartners, noch einmal gemeinsam die kurze Vorabinformation diskutiert und die Möglichkeit von Fragen gegeben. Dabei wurden die Definition des Forschungskontexts und die Definition einer Opportunity noch einmal erläutert um ein gemeinsames Verständnis zu sichern. Auch wurde erneut auf die geplante digitale Aufnahme des Interviews hingewiesen. Diese Vorstellungsrunde und Einführungsphase wurde je nach Wunsch in einigen Unternehmen bei Vorortbesuchen auch mit allen Interviewbeteiligten gemeinsam geführt. Dabei wurde auch auf die Möglichkeit einer Ergebnisauswertung und der Teilnahme an einem Forschungsseminar hingewiesen und das Interesse aufgenommen. Anschließend wurden die Beteiligten im Unternehmen einzeln interviewt, wobei die einzelnen Interviews meist ca. 60 Minuten umfassten, teilweise aber auch bis zu 90 Minuten erreichten. Die Interviews wurden jeweils in Deutsch geführt und digital aufgenommen. Im Anschluss an das Interview füllten alle Interviewten einen kurzen persönlichen Fragebogen sowie Topmanager oder eine mittlere Führungskraft einen kurzen Unternehmensfragebogen aus. Im persönlichen Fragebogen wurden bspw. der akademische Hintergrund und vorherige Industrieexpertise abgefragt, um Klarheit über das Fachwissen zu erhalten, aber auch die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, die Anzahl identifizierter Opportunities in der bisherigen Laufbahn und die Hierarchiestufe. Im Unternehmensfragebogen wurden bspw. der Anteil des F&E-Budgets abgefragt, sowie in der Vergangenheit erhaltene Innovationsawards, um Klarheit über F&E-Anstrengungen und bisherige Innovationserfolge zu erzielen. Bei Vorortbesuchen gaben zusätzlich Firmenbesichtigungen oder ein gemeinsames Mittagessen mit den Interviewten Gelegenheit zu weiteren Beobachtungen, die im Rahmen der weiteren Datenquellen berücksichtigt wurden. Eine Übersicht über alle durchgeführten Interviews sowie deren Länge und Durchführungsart (telefonisch oder vor Ort) findet sich im Appendix.

#### *Erstellung des Interviewleitfadens*

Es existieren verschiedene *Möglichkeiten der Interviewdurchführung*, wie bspw. Fokusinterviews, semi-strukturierte Interviews und Experteninterviews (Flick, 2007). Für diese Untersuchung wurde ein *semi-strukturiertes Interview* mit offenen Fragen

gewählt, da dieser Ansatz sicherstellt, dass relevante Kernfragen abgedeckt und dennoch Flexibilität während des Interviews gegeben ist, um bestimmte Themenpunkte weiter zu vertiefen (Gläser & Laudel, 2010). Zudem haben sich semi-strukturierte Interviews als primäre Grundlage fallstudienbasierter Theoriebildung in den Wirtschaftswissenschaften bewährt (Graebner, 2009; Santos & Eisenhardt, 2009). Da das Ziel der Untersuchung die Theoriebildung in einem bislang wenig erforschten Gebiet ist, wird der Empfehlung von Edmondson und McManus (2007) und Yin (2003) gefolgt, zunächst sehr offene Fragen im Interview zu verwenden. Gerade offene Fragen sind geeignet das explizite Wissen der interviewten Personen abzurufen, während implizites Wissen durch darauffolgende konkretere Fragen offengelegt werden kann (Flick, 2007).

Der *Interviewleitfaden* für Mitarbeiter und Führungskräfte ist nach Kategorien geordnet, die die Themengebiete (1) Persönliche Erfahrungen mit Opportunity Recognition, (2) Innovationskultur im Unternehmen (Risikobereitschaft, Proaktivität, Einstellung des Managements), (3) Unternehmensumfeld (Marktumfeld, Wettbewerb, Interaktion mit externen Partnern), und (4) Arbeitsumfeld (Kommunikation, Zusammenarbeit mit Führungskraft und Team, zeitliche und organisatorische Ressourcen, Kreativität und Innovationsprozesse) umfassen. Basis für diese Kategorien und Fragestellungen war eine breite Literaturrecherche auf dem Gebiet Opportunity Recognition (Baron & Ensley, 2006; Shane, 2000), Innovationskultur (Hornsby et al., 2002; Ireland et al., 2009), Unternehmensumfeld (Brown & Eisenhardt, 1997; McCarthy, Lawrence, Wixted & Gordon, 2010) und Arbeitsumfeld (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996; Farmer, Tierney & Kung-Mcintyre, 2003). Jede dieser Kategorien wird zunächst mit einer offenen Frage adressiert, um das explizite Wissen der Person abzufragen. Dem wird dann mit verschiedenen spezifischen Fragen gefolgt, falls bestimmte Themen nicht adressiert werden, um auch das implizite Wissen zu erfahren. Final werden in einer fünften Kategorie Fragen zur Reflexion gestellt. Dies wird absichtlich zu Ende des Interviews gemacht, da dann bereits das Thema Opportunity Recognition in vielen Aspekten diskutiert wurde, der Interviewteilnehmer einen Überblick über alle Themengebiete hat und die Möglichkeit nutzen kann, weitere Themen zu adressieren. Bei der Durchführung der Interviews betonte die Mehrzahl der Interviewten in der Reflexion erneut die Wichtigkeit eines bereits diskutierten Themas. Sehr wenige

hingegen sprachen Themen an, die zuvor nicht diskutiert worden waren. Somit stellt dieses von Yin (2003) empfohlene Vorgehen sicher, dass keine wesentlichen Aspekte durch die vorgegebene Struktur des Interviewleitfadens verloren gehen. Für die 16 Topmanagement-Interviews wurde eine marginal gekürzte Fassung des Leitfadens für Mitarbeiter und Führungskräfte genutzt, die jedoch ebenfalls die genannten Themengebiete des Interviewleitfadens für Mitarbeiter und Führungskräfte abdeckt. Eine Übersicht über die Kategorien und Themen des Interviewleitfadens bietet Abbildung 9. Die ausführliche Version des Interviewleitfadens findet sich im Appendix.

<b>1</b>	<b>Persönliche Erfahrung in Opportunity Recognition</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschreibung der letzten Opportunity inkl. Identifizierung</li> <li>• Veränderungen in der eigenen Opportunity Recognition über die Zeit</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>2</b>	<b>Wahrnehmung der Innovationskultur im Unternehmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risikobereitschaft, Proaktivität</li> <li>• Innovationskultur</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>3</b>	<b>Wahrnehmung des externen Umfelds des Unternehmens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markt, Wettbewerber</li> <li>• Interaktion mit externen Partnern</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>4</b>	<b>Wahrnehmung der Arbeitsumgebung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation</li> <li>• Zusammenarbeit mit Führungskraft und im Team</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>5</b>	<b>Reflexion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weitere Erfahrungen</li> <li>• Verbesserungsvorschläge, Erfolgsfaktoren</li> <li>• ...</li> </ul>

**Abbildung 9:** Überblick über die Themen des Interviewleitfadens  
(Eigene Darstellung)

Vor der ersten Durchführung eines Interviews im Feld wurde ein *Interviewtest* mit einer Person durchgeführt, die ebenfalls dem Entrepreneurship Research Institute verbunden ist und zugleich in einem der an der Erhebung beteiligten Unternehmen in einer hierarchischen Struktur mit einer Führungskraft und Mitarbeitern arbeitet. Dieser Test war sehr hilfreich, da zum einen deutlich wurde, dass der Umfang der ersten Version des Interviewleitfadens sehr groß war und zum anderen Verständnisfragen auftraten, die in der finalen Version des Interviewleitfadens adressiert wurden. So erfolgte bspw. bei der Frage nach dem externen Umfeld eine Rückfrage zur Bedeutung des Begriffs externes Umfeld. Dieser Begriff wurde dann basierend auf der Erfahrung im Testinterview für die finale Interviewdurchführung definiert und dann für alle finalen Unternehmensteilnehmer bei Rückfragen einheitlich beantwortet. Somit konnte durch das Testinterview der finale Interviewleitfaden besser fokussiert und mit Nachfragen

einzelner Teilnehmer von Seiten der Autorin auf Basis der im Vorfeld definierten Alternativfragen und getroffenen Definitionen einheitlich umgegangen werden.

#### *Weitere Datenquellen*

Zusätzlich zu den beschriebenen Interviews wurden persönliche Kurzfragebögen, Unternehmensfragebögen, Feldnotizen mit Beobachtungen, Presseartikel und weitere unternehmensinterne und externe Dokumente erhoben. Diese Datenquellen werden im Folgenden erläutert.

Persönliche Daten jeder interviewten Person werden in einem kurzen *Fragebogen* erhoben, der bspw. das Alter, den Bildungsabschluss und den Bildungsbereich umfasst. Zudem wird darin Erfahrung auf dem Wissensgebiet, die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, der Funktionsbereich im Unternehmen und die Position der Interviewten abgefragt. Dieser Fragebogen wurde von allen Interviewpartnern im Anschluss an das Gespräch ausgefüllt. Der Unternehmensfragebogen hingegen wurde entweder von der mittleren Führungskraft, in wenigen Fällen auch vom Topmanager ausgefüllt. Die darin gestellten Fragen beziehen sich auf das Unternehmen, so werden bspw. die Branche, die Dauer der Produktzyklen und deren Änderung in den letzten Jahren, aber auch der Gewinn von Innovationsawards abgefragt. Beide Fragebögen finden sich im Appendix dieser Arbeit.

Die Interviews und Fragebögen werden ergänzt durch *weitere Daten*. So wurden im Nachgang zu Vorortbesuchen Beobachtungen und Eindrücke notiert, bspw. auf Basis von Firmenbesichtigungen oder gemeinsamen Mittagessen. In manchen Unternehmen wurden zusätzlich firmeninterne, wenig sensible Dokumente überreicht, die bspw. die Geschäftstätigkeit des Unternehmens oder die Aufgabe des einzelnen Bereichs näher erläuterten. Zusätzlich wird der relevante Emailverkehr berücksichtigt, der zwischen den Interviewteilnehmern und der Autorin bestand, wenn bspw. als Reaktion auf die versprochene Einladung zum Forschungsseminar die Rückmeldung kam, dass Personen nicht mehr im Unternehmen tätig sind. In diesen Fällen wurde dies zusätzlich über persönliche Gespräche und soziale Geschäftsnetzwerke im Internet verifiziert. Des Weiteren wurden öffentlich verfügbare Quellen, wie bspw. die Geschäftsberichte der Unternehmen, Presseveröffentlichungen der Unternehmen, aber auch Presseartikel, die

### 3 Forschungsansatz, -methodik und -durchführung

die Verleihung von Innovationsawards verkünden oder einzelne Manager porträtieren, berücksichtigt. Die nachfolgende Tabelle 3 bietet einen Überblick über Art und Anzahl der den einzelnen Analysen zugrunde liegenden Datenquellen.

Unternehmen	Interviews		Persönlicher Fragebogen Anzahl	Unternehmens- fragebogen Anzahl	Interne Dokumente Seiten	Öffentliche Dokumente Seiten	Relevante Emails Anzahl	Feld- notizen
	Anzahl	Seiten						
Orpheus	3	37	3	1	-	ca. 800	-	ja
Minos	3	41	3	1	-	ca. 150	-	ja
Hestia	3	40	3	1	-	ca. 100	-	ja
Prometheus	3	38	3	1	-	ca. 400	-	ja
Apollo	5	78	5	1	-	ca. 100	-	ja
Hermes	3	43	3	1	-	ca. 800	-	ja
Dädalus	3	46	3	1	-	ca. 700	1	ja
Asklepius	5	55	5	1	-	ca. 800	1	ja
Helios	3	34	3	1	-	ca. 1.000	-	ja
Herakles	4	60	4	1	30	ca. 300	-	ja
Poseidon	3	30	3	1	-	ca. 1.000	2	ja
Odysseus	3	31	3	1	-	ca. 700	-	ja
Aeolus	5	61	5	1	41	ca. 500	-	ja
Ikarus	3	45	3	1	-	ca. 1.000	-	ja
Athena	3	49	3	1	-	ca. 500	-	ja
Hephaestus	3	39	3	1	-	ca. 600	-	ja

**Tabelle 3:** Übersicht über Art und Anzahl der Datenquellen je Fallstudie (Eigene Darstellung)

Eine Besonderheit der fallstudienbasierten Theoriebildung ist die Möglichkeit, die *Phasen der Datenerhebung und der Datenanalyse* überlappen zu lassen (Eisenhardt, 1989). Dennoch werden die beiden Phasen hier nacheinander dargestellt, um das Vorgehen in beiden Schritten klar zu verdeutlichen. Im folgenden Unterkapitel 3.6 wird nun auf die Durchführung der Datenanalyse eingegangen.

### 3.6 Datenanalyse

Die Datenanalyse ist Herz und zugleich schwierigster Teil der fallstudienbasierten Theoriebildung, da die Analyse schlüssig und eng an den Daten erfolgen soll und zugleich dem Leser die Vorgehensweise der Analyse und die Erkenntnisse, trotz der Reichhaltigkeit der qualitativen Daten verständlich gemacht werden sollten, um die Glaubwürdigkeit der final entstehenden Theorie zu stärken (Eisenhardt, 1989). Für das Vorgehen in der Analyse werden die Vorschläge zur Analyse qualitativer Daten nach Miles und Huberman (1994), Yin (2003) und Eisenhardt (1989) in dieser Untersuchung beachtet. Daher werden die Daten codiert und ein Assessment der Daten durchgeführt.

Zudem werden die Daten im Rahmen von Einzelfallstudien je Unternehmen analysiert und dann Unterschiede und Ähnlichkeiten fallstudienübergreifend in einer Cross-case-Analyse herausgearbeitet. Zur Erläuterung der einzelnen Analyseschritte für den Leser werden in diesem Unterkapitel die Vorbereitung der Interviewdaten, das Vorgehen in der Codierung und dem Assessment der Daten, sowie der Ansatz der Einzelfallanalyse und die fallstudienübergreifende Analyse erläutert, die in dieser Untersuchung angewendet werden.

#### *Vorbereitung der Interviewdaten*

Wie erläutert wurden die Interviews während der Durchführung digital aufgenommen. Diese Audiodateien wurden anschließend transkribiert, um die Datenanalyse zu erleichtern. Die genutzte Software "F4" steht als Freeware zur Verfügung und erlaubt eine langsame Wiedergabe der Audiodatei und parallele Erstellung eines Textdokuments. Zudem kann eine automatische Zeitangabe im Transkript eingefügt werden, die bei Unklarheit eine schnelle Identifikation der Stelle in der Audiodatei ermöglicht. Die finalen Transkripte enthalten den exakten Wortlaut des Interviews in deutscher Sprache, in der die Interviews durchgeführt wurden. Zwar wurden Satzbestandteile wie „hmmm“ oder „ahhh“ gekürzt, der Inhalt des Interviews dabei jedoch nicht verändert. So erfolgte bspw. auch eine Transkription von Störungen durch Telefonanrufe oder dem Betreten des Raums durch eine weitere Person. Die finalen Transkripte auf Basis von ca. 46 Stunden Audiodatei umfassen 727 einzeilig beschriebene Seiten an Datenmaterial. Auf Basis dieser Transkriptionen wurde dann die Codierung durchgeführt, auf die nun eingegangen wird.

#### *Codierung der Interviewdaten*

Die Codierung von Daten ist eine etablierte Methode, um qualitative Daten systematisch zu analysieren. So erläutern Miles und Huberman (1994) die Wichtigkeit der Codierung im Analyseprozess und die *Definition* von Codes folgendermaßen:

„Coding is analysis. [...] Codes are tags or labels for assigning units of meaning to the descriptive of inferential information compiled during a study. Codes usually are attached to „chunks“ of varying size – words phrases, sentences, or whole paragraphs, connected or unconnected to a specific setting. [...] Codes are used to retrieve and organize the chunks

mentioned earlier [...] so the researcher can quickly find, pull out, and cluster the segments relating to a particular research question, hypothesis, construct, or theme. Clustering, and [...] display of condensed chunks, then sets the stage for drawing conclusions“ (S. 56-57).

Für die Durchführung einer einheitlichen Codierung aller Interviewdaten, die darauf aufbauend eine konsistente Analyse erlaubt, wird meist ein *Codierungsschema* genutzt (Corbin & Strauss, 1998). Bei der Entwicklung dieses Schemas kann deduktiv auf Basis von im Vorfeld entwickelten Themen aus der Literatur oder induktiv auf Grundlage der vorliegenden Daten vorgegangen werden (Thomas, 2006). In dieser Untersuchung wurde eine induktive Codierungsstrategie gewählt und die einzelnen Codes basierend auf Erkenntnissen aus den Daten entwickelt, was nach Corbin und Strauss (1998) ein empfehlenswerter Ansatz für die Theoriebildung ist: „[...] the researcher begins with an area of study and allows the theory to emerge from the data. Theory derived from data is more likely to resemble the „reality““ (S. 12).

Die *Entwicklung des Codierungsschemas* erfolgte in mehreren iterativen Schritten unter Einbeziehung verschiedener Forscher. Konkret wurden zunächst, basierend auf der Interviewdurchführung und teilweise bereits parallel zur Datenerhebung, interessante Themengebiete notiert. Dabei wurde entsprechend der Empfehlung von Miles und Huberman (1994) auf die Relevanz von Themen im Bezugsrahmen der formulierten Forschungsfrage geachtet. Diese Themengebiete wurden dann durch intensive Auseinandersetzung mit den Interviewtranskripten weiterentwickelt. Auf dieser Basis entstand ein erstes Codierungsschema der Autorin, das elf Überkategorien (bspw. externes Umfeld, Innovationskultur, Kommunikation, Opportunity, etc.) und 88 Einzelcodes (bspw. Innovationsgrad, Entscheidungsprozess, Breite des Netzwerks, etc.) enthielt. Parallel zur Autorin arbeiteten mit Prof. Dean A. Shepherd, Ph.D.<sup>3</sup>, und Dr. Judith Behrens<sup>4</sup> zwei weitere Forscher an eigenen Codes auf Basis der Interviewtranskripte. Diese drei unabhängig voneinander auf Basis der Rohdaten entstandenen ersten Codierungsschemata wurden dann von der Autorin mit zwei Forschern (Prof. Dr. Dr. Holger Patzelt<sup>4</sup> und Dr. Judith Behrens) diskutiert, verglichen und anschließend das Codierungsschema der Autorin darauf basierend weiterentwickelt.

---

<sup>3</sup> Kelley School of Business, Indiana University

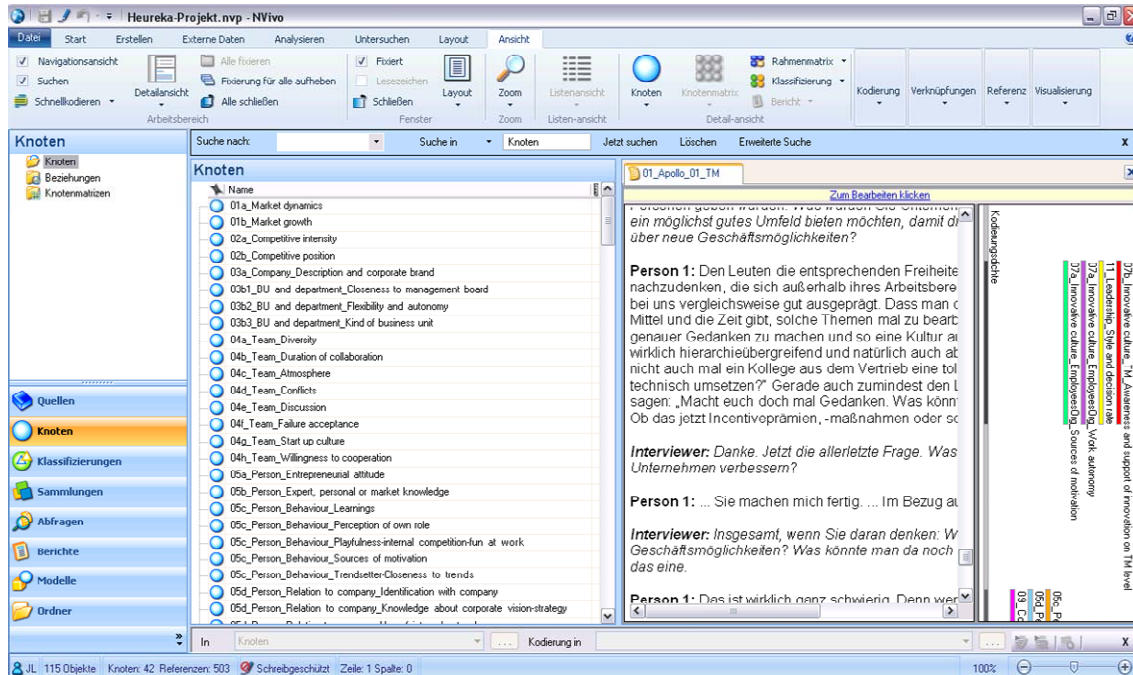
<sup>4</sup> Entrepreneurship Research Institute, Technische Universität München



Mit diesem *zweiten, weiterentwickelten Codierungsschema* wurden nun die ersten 19 Interviews codiert. Die Codierung der Interviews erfolgte Zeile für Zeile computerbasiert mit dem Programm NVivo, das für die Codierung qualitativer Daten entwickelte wurde und ein sehr systematisches und dennoch flexibles Vorgehen erlaubt. Im Codierungsprozess wurde deutlich, dass das Codierungsschema in manchen Bereichen noch gekürzt, in anderen neu strukturiert oder vertieft werden musste. Die Ergänzung, Vertiefung, Neustrukturierung und Streichung von Codes im Laufe der Codierung ist ein gängiger und im Rahmen der induktiven Theoriebildung sehr wichtiger Prozess zur Verfeinerung des Codierungsschemas. So verweisen Miles und Huberman (1994) auf eine Anfangsliste verwendeter Codes, aber auch auf eine konstante Weiterentwicklung des Codes während der Datenanalyse: „[...] the analyst should be ready to redefine or discard codes, when they look inapplicable, overbuilt, empirically ill-fitting, or overly abstract“ (S. 65). Die Erkenntnisse im praktischen Einsatz des zweiten Codierungsschemas wurden folglich genutzt, um eine darauf basierende dritte Version des Codierungsschemas zu entwickeln. Die Codes dieser Version wurden jeweils definiert und eine Skala je Code für das spätere Assessment entwickelt. Diese dritte Version wurde erneut mit Prof. Dr. Dr. Holger Patzelt und Dr. Judith Behrens diskutiert und wenige weitere Anpassungen vorgenommen.

Das *finale Codierungsschema* umfasst elf Überkategorien und 45 Einzelcodes und ist im Appendix zu finden. Basierend darauf wurden die bereits bearbeiteten 19 Interviews noch einmal ergänzend und die restlichen 35 Interviews komplett in NVivo codiert. Einen Einblick in den Codierungsprozess per NVivo bietet Abbildung 10. Das Ergebnis der gesamten Codierung wurde dann als Matrix (Codierungsmatrix) im Format einer Excel-Tabelle aus NVivo exportiert, wobei die Spalten der Tabelle den einzelnen Interviews, die Reihen hingegen den einzelnen Codes zugeordnet sind. Der Inhalt einer spezifischen Zelle dieser Codierungsmatrix enthält folglich alle Textstücke eines spezifischen Interviews, die im Rahmen der Codierung für einen bestimmten Code als relevant erachtet wurden.

### 3 Forschungsansatz, -methodik und -durchführung



**Abbildung 10:** Codierung der Interviews in NVivo (Eigene Darstellung)

#### *Assessment der Interviewdaten*

Um relevante Muster in den Daten frühzeitig zu erkennen, wurde zu diesem Zeitpunkt ein Fokus auf die fallstudienübergreifende Analyse gelegt. Dies stimmt mit dem Forschungsfokus dieser Studie überein, die ja gerade auf Unterschiede in der Opportunity Recognition zwischen Unternehmen abzielt. Dem zu Folge erfolgte als zweiter wichtiger Schritt ein sogenanntes *Assessment, eine Bewertung der einzelnen Codes im Vergleich zueinander*. Um dieses Assessment zu ermöglichen, wurde auf die Definition des Inhalts eines Code, wie bereits angesprochen, zurückgegriffen. Dies bedeutet, dass für jeden Code eine klare Erklärung des zu bewertenden Inhalts definiert wurde und eine Bewertungsskala (bspw. Hoch, Hoch/Mittel, Mittel/Niedrig, Niedrig). In diesem Assessment auf Ebene einzelner Interviews wurde für jeden Code und jedes Interview, d.h. für jedes Feld der Matrix, eine spezifische Bewertung definiert. Dabei wurde jeweils im Vorfeld der Inhalt eines Codes erneut über alle Interviews hinweg gelesen und anschließend erst die Bewertung durchgeführt. Finales Ergebnis des Assessment ist eine Matrix (Assessmentmatrix), die dem Aufbau nach der finalen Codierungsmatrix ähnelt. Das bedeutet, dass die Spalten die einzelnen Interviews darstellen, die Zeilen hingegen die einzelnen Codes beinhalten. Dementsprechend gibt

der Inhalt einer spezifischen Zelle die Bewertung der Aussagen eines spezifischen Interviewteilnehmers für einen bestimmten Code wider.

Beispielhaft für die Durchführung des Assessments sei hier auf den Code *Unternehmerische Einstellung* eingegangen. Dieser wurde definiert als die Nachdrücklichkeit und Ausübung des *Wunschs der jeweiligen Person durch die Durchführung von unternehmerischem Verhalten Wert für das Unternehmen zu schaffen*. Die Bewertungsskala umfasst drei Dimensionen: Hoch, Mittel, Niedrig. Als Beispiel für eine hohe unternehmerische Einstellung sei der Topmanager aus dem Unternehmen Odysseus angeführt, der diesen Wunsch, Wert für das Unternehmen zu generieren, nicht nur verspürt, sondern dies auch bereits praktisch mehrfach erfolgreich umgesetzt hat. Dieser Topmanager betont, wie wichtig ihm eine aktive Umsetzung dieses Wunsches ist. Konkret führt er dabei als Themen *„das herausragende Aufzeigen und Herausfiltern von Innovationsthemen aus einer sehr komplexen Landschaft [...] (und die) Auswahl der richtigen Themen“* an. Zudem wurde dieser Topmanager intern im Unternehmen für den Erfolg in der Identifikation neuer Opportunities ausgezeichnet. Der von diesem Topmanager neugegründete Bereich erhielt 2011 einen deutschlandweit vergebenen Innovationsaward für die erfolgreiche Tätigkeit in diesem Gebiet. Als starker Gegensatz dazu sei auf das Beispiel der Mitarbeiterin im Unternehmen Apollo verwiesen. Sie zweifelt an der Möglichkeit einen eigenen Beitrag in der Opportunity Recognition zu leisten. Stattdessen verweist diese Mitarbeiterin auf die Verantwortung ihrer Führungskraft. Sie betont auch, dass sie selbst stärker an einer Beibehaltung der aktuellen Situation als an einer Veränderung interessiert ist, weshalb ihre unternehmerische Einstellung als niedrig bewertet wurde:

*„Für mich selber [...] wäre es relativ schwierig, so was beizusteuern [...] manches läuft dann außer Kontrolle, wenn der nächste Vorgesetzte nicht noch einen Blick darauf wirft [...] ich finde es so, glaube ich, besser, dass alles seinen geregelten Gang hat“.*

Neben der Durchführung des Assessments durch die Autorin wurde durch einen Forscherkollegen am Entrepreneurship Research Institute, Philipp Rathgeber, ebenfalls ein *Assessment* der betreffenden Fallstudien und Codes durchgeführt, also eine *unabhängige Bewertung* vorgenommen. Im Vorfeld dieser ersten Bewertung des zweiten Raters gab es keine weitere Einführung oder Diskussion mit der Autorin.

Dennoch konnte bereits zu diesem Zeitpunkt eine Interraterreliabilität von 79,8% erreicht werden. Miles und Huberman (1994) betrachten 70% und Larsson (1993) 66% als die Schwelle, ab der von einer Wiederholung des Ergebnisses ausgegangen werden kann. Dennoch wurde eine Diskussion der Abweichungen in der Bewertung durchgeführt. Dabei wurden vorhandene Abweichungen besprochen und die Gründe für die jeweilige Bewertung diskutiert und einander gegenübergestellt. Als Beispiel hierfür sei die Diskussion um den Code *Unternehmerische Einstellung* genannt. Die ursprüngliche Definition war eine unternehmerische Orientierung, die sich als „*innovatives, risikoaffines und proaktives Verhalten*“ äußert. Nach der Diskussion wurde der Code definiert als „*Nachdrücklichkeit (und Ausübung) des Wunschs der jeweiligen Person durch die Durchführung von unternehmerischem Verhalten Wert für das Unternehmen zu schaffen*“. Somit wurde bereits der Wunsch unternehmerischen Wert zu schaffen als unternehmerische Einstellung gewertet. Nach der Diskussion und Änderung in der Codedefinition wurden die Assessments angepasst und eine noch höhere Übereinstimmung erzielt. Final konnte für beide Assessments eine finale Interraterreliabilität von 93,2% erreicht werden. Die Angaben zur ersten (79,8%) und zweiten (93,2%) Interraterreliabilität sind vergleichbar mit einer Spanne, die auch von anderen fallstudienbasierten Untersuchungen berichtet werden (Kelley et al., 2009; Scarbrough et al., 2013).

#### *Analyse von Einzelfallstudien*

Eine Einzelfallstudie ist jeweils auf einen Unternehmensbereich und die in diesem Unternehmensbereich befragten Personen beschränkt. *Ziel einer Einzelfallstudie* ist mit der Quantität an Daten, die im Rahmen qualitativer Fallstudien erhoben werden, besser umzugehen und diese zu verdichten (Eisenhardt, 1989). Zudem kann auf diese Weise jeder Fall in seiner ganzen Komplexität erfasst und gewürdigt werden und der Forscher sich mit den Daten vertraut machen. Eisenhardt (1989) sagt hierzu:

„[...] the overall idea is to become intimately familiar with each case as a stand-alone entity. This process allows the unique patterns of each case to emerge before investigators push to generalize patterns across cases. In addition, it gives investigators a rich familiarity with each case which, in turn, accelerates cross-case comparison“ (S. 540).

Hauptfokus der *Einzelfallstudie in dieser Untersuchung* ist somit die Erfassung eines einzelnen Falls in seiner ganzen Komplexität und eine erste Identifikation von Konstrukten und Beziehungen, die die breit definierten Forschungsfragen dieser Untersuchung beantworten können. Dabei entstehen diese Konstrukte und Beziehungen ohne vorherige Ableitung aus der Theorie direkt aus den Daten. Der Aufbau der Einzelfallstudien ist jeweils gegliedert in einen deskriptiven Teil, der den Hintergrund des Unternehmens, den Unternehmensbereich und die befragten Personen beschreibt, und einen analytischen Teil. Dies erlaubt eine Trennung zwischen deskriptiven Beschreibungen und den eigenen analytischen Beobachtungen und Interpretationen.

Der im ersten Teil der Einzelfallstudie, in der *deskriptiven Beschreibung*, vorgestellte Kontext und Hintergrund soll es dem Forscher, aber auch dem Leser, erleichtern, die jeweilige Einzelfallstudie in ihrer Komplexität zu verstehen (Miles & Huberman, 1994) und mit der Einzelfallstudie im Detail sehr vertraut zu werden (Eisenhardt, 1989). Konkret werden in der Einzelfallbeschreibung in dieser Untersuchung das Unternehmen, der teilnehmende Geschäftsbereich und die Interviewteilnehmer vorgestellt, da dies für das Verständnis der nachfolgenden Analyse notwendig ist. Einige Themengebiete können nicht allzu detailliert ausgeführt werden, da den teilnehmenden Unternehmensbereichen Anonymität zugesichert wurde. Da einige der Daten, wie bspw. die exakte Ausweisung des Gewinns in einem Jahr, die konkrete Beschreibung der Geschäftsbereiche oder die exakte Benennung eines erhaltenen Innovationsawards die Identität der Unternehmen verraten können, muss folglich in entsprechenden Themengebieten eine kurze Beschreibung vorgezogen werden, um die Anonymität der Unternehmen zu wahren. Dennoch erlaubt die Fallbeschreibung einen sehr guten Überblick über das Unternehmen, den teilnehmenden Bereich und die beteiligten Personen und nennt die für die Analyse wichtigen und erforderlichen Details.

Der zweite Teil der Einzelfallstudie, die *Analyse*, bezieht sich auf Ausprägungen und Effekte auf Ebene des Unternehmensbereichs, bei einzelnen Mitarbeitern und zwischen Mitarbeitern. Diese Analyse stellt die Grundlage für die spätere fallstudienübergreifende Analyse dar. Auch in der Datenanalyse werden einige Themengebiete, wie bspw. konkrete Opportunities, anonymisiert dargestellt. Da jedoch der Fokus der

Untersuchung auf dem Verhalten von Mitarbeitern und den internen Beziehungen zwischen Mitarbeitern beruht, wirkt sich dies nicht auf die grundsätzliche Analyse aus. Der Fokus in der Analyse der Einzelfallstudie wird auf den Themenbereichen Unterschiede im Ergebnis von Opportunity Recognition, Nutzung externer Informationen, Einstellung und Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern sowie Entscheidungsprozessen in der Opportunity Recognition liegen. Diese Themengebiete sind für die spätere Cross-case-Analyse von besonderer Bedeutung. Die Vorabstrukturierung der Einzelfallanalyse sollte nicht als Beschränkung der Analyse oder ein Zurückhalten weiterer Daten verstanden werden. Im Gegenteil stellen die Einzelfallstudien fokussiert das Ergebnis einer intensiven, iterativen Auseinandersetzung mit den Daten der einzelnen Unternehmensbereiche dar, die auf die Beantwortung der Forschungsfragen abzielt. Eine Strukturierung der Einzelanalyse anhand breiter Themenbereiche bietet die Möglichkeit gerade in diesen wichtigen Gebieten reichhaltige Daten zu präsentieren und ein tiefes Verständnis für einzelne Fälle zu präsentieren. Zudem kann für den Leser die gesamte Analyse noch konsistenter und transparenter werden, wenn eine einheitliche Struktur bereits in der Einzelfallanalyse die Hauptunterschiede zwischen Fallstudien klar erkennen lässt und die Argumentation anhand derselben Themenbereiche geführt wird. Diese Themenbereiche werden in der fallstudienübergreifenden Analyse dann deutlich enger definiert und herausgearbeitet und im Rahmen von Konstrukten eingesetzt.

Die dargestellte Vorgehensweise für die Einzelfallstudien in dieser Untersuchung wird in Unterkapitel 4.2 bis 4.9 durchgeführt. Dabei werden die als Extremfallstudien definierten acht Unternehmensbereichsbeispiele jeweils in einem ersten Teil beschrieben und anschließend in einem zweiten Teilbereich analysiert.

#### *Fallstudienübergreifende Analyse*

Eng verbunden mit der Einzelfallstudie ist die bereits angesprochene fallstudienübergreifende Analyse, in der nach übergreifenden Mustern gesucht wird (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). *Ziel einer fallstudienübergreifenden Analyse* ist es, auf Basis von Ähnlichkeiten in Kategorien innerhalb einer Gruppe von Extremfällen und auf Basis von Differenzen in Kategorien zwischen zwei Gruppen von Extremfällen

Strukturen zu erkennen, die auf eine Antwort der Forschungsfragen hindeuten (Eisenhardt, 1989). Die zentrale Idee in der fallstudienübergreifenden Analyse beruht darin, durch den iterativen Wechsel zwischen abstrakteren Dimensionen oder Themenbereichen und der Ebene der Rohdaten Ersteindrücke zu überwinden und eine stark in den Daten verwurzelte Theorie zu bilden (Eisenhardt, 1989). Miles und Huberman (1994) nutzen für die fallstudienübergreifende Analyse Tabellen, bzw. „partially ordered display“, die anhand bestimmter Dimensionen jede Einzelfallstudie bewerten (S. 177). Auch Yin (2003) rät zum Einsatz von Tabellen insbesondere bei Multifallstudien:

„tables can go beyond the single features of a case and array a whole set of features on a case-by-case basis. Now, the analysis can start to probe whether different groups of cases appear to share some similarity and deserve to be considered instances of the same „type“ of general case. Such an observation can further lead to analyzing whether the arrayed case studies reflect subgroups or categories of general cases-raising the possibility of a typology of individual cases that can be highly insightful“ (S. 135).

Wie von Miles und Huberman (1994) empfohlen, greift *diese Untersuchung in der fallstudienübergreifenden Analyse* auf die Assessmentmatrix und die Codierungsmatrix zurück. Während die Assessmentmatrix auf dem abstrakteren Niveau der bewerteten Codes einen guten Überblick über Ähnlichkeiten und Differenzen zwischen Einzelfällen bietet, kann in der Codierungsmatrix die Mikroperspektive eingenommen werden und die den Codes zugeordneten Interviewzitate im Detail analysiert werden. Im Analyseprozess wird folglich die Assessmentmatrix als Ausgangspunkt der Mustererkennung genommen und anschließend wiederholt in einem iterativen Analyseprozess zwischen den Inhalten beider Matrizen gewechselt. Auf diese Weise wurden unterschiedliche Annahmen zu Unterschieden und Parallelen getroffen und versucht, diese zu verifizieren.

In der *konkreten Anwendung* wurden zu Beginn die Forschungsfragen auf die Assessmentmatrix angewandt und diese erste Analyse dann jeweils auf Basis der Codierungsmatrix hinterfragt. In einem ersten Schritt wurde auf die erste Forschungsfrage abgezielt, die Unterschiede im Ergebnis von Opportunity Recognition je teilnehmendem Unternehmensbereich betrachtet und dabei auf die beiden Dimensionen *Innovationsgrad der Opportunity* und *Frühzeitigkeit der*

*Opportunityerkennung* abgestellt. Dabei zeigten vier Unternehmensbereiche ein weniger gutes Ergebnis in der Opportunity Recognition, während die befragten Bereiche in anderen Unternehmen ein mittelmäßiges oder deutlich besseres Ergebnis aufweisen konnten. Diese Analyse wurde auf Basis der Codierungsmatrix überprüft und beide Matrizen iterierend in die Analyse eingebunden. In einem zweiten Schritt wurde die zweite Forschungsfrage nach der Auswirkung von hierarchischen Beziehungen auf die Opportunity Recognition dieser Unternehmensbereiche betrachtet. Dabei ließ sich sehr gut auf Basis des vorher analysierten Ergebnisses der Opportunity Recognition unterscheiden. Denn in Unternehmensbereichen mit besonders gutem oder besonders schlechtem Ergebnis in der Opportunity Recognition konnten über Hierarchiestufen hinweg sehr ähnliche Verhaltensweisen nachvollzogen werden, die zudem zwischen den sehr erfolgreichen und wenig erfolgreichen Unternehmensbereichen deutlich variierten. Dieses beschriebene Vorgehen führte dann zu dem in Unterkapitel 3.4 angesprochenen Sample von Extremfällen, das im Detail noch in Unterkapitel 4.1 bei der Auswahl der Fallstudien diskutiert wird. Basierend auf der Auswahl dieser acht Extremfälle wurden dann weitere Ähnlichkeiten und Unterschiede betrachtet und insbesondere das Sammeln externer Informationen sowie die Entscheidungsprozesse von Führungskräften, bzw. deren Einsatz von Intuition oder analytischen Kriterien, als entscheidender Faktor erkannt. Auch dies wurde jeweils in der Codierungsmatrix nachvollzogen, so dass über die grundsätzliche Ausprägung der Kriterien oder Konstrukte in den Einzelfallstudien Klarheit bestand.

Basierend auf diesen Kriterien wurde dann ein *Muster in den Daten* erkannt, da insbesondere in der Codierungsmatrix die Interviewzitate selbst mögliche Verknüpfungen nahelegen. Diese wurden als erster Ausgangspunkt genommen und diese möglichen Beziehungen zwischen den Kriterien zunächst anhand der Codierungsmatrix, aber insbesondere dann auch anhand der Rohdaten, also der Interviewtranskripte, überprüft, kritisch hinterfragt und validiert oder verworfen. Grund hierfür ist, dass nur durch die tatsächliche Verknüpfung der Kriterien, bzw. Konstrukte, Propositionen entwickelt werden können und dadurch final auch ein holistisches Modell, das die Forschungsfragen adressiert. Als Resultat dieser fallstudienübergreifenden Analyse begannen sich Strukturen zu entwickeln, die anhand der Rohdaten getestet und final in Propositionen und ein Modell überführt wurden.



Der Inhalt der Analyse und die daraus resultierenden Erkenntnisse sind Gegenstand des Kapitels 5. Hier werden die Erkenntnisse mit den Rohdaten verknüpft und die entsprechenden unterstützenden Zitate präsentiert. Der Analyseprozess selbst war sehr eng mit einer intensiven Literaturrecherche verknüpft. Daher wird zum einen in jedem Erkenntnisbereich ein Literaturüberblick gegeben und auf die bisherige Forschung zur Verknüpfung zwischen bestimmten Codes, bzw. Konstrukten, eingegangen, vor dessen Hintergrund die Analyse durchgeführt wurde. Zum anderen wird in der fallstudienübergreifenden Analyse mit Konstrukten gearbeitet, die immer noch in die vorab definierte Grenze der Codes fallen, jedoch durch die Literatur bereits exakt definiert sind. Denn wie Graebner et al. (2012) betonen, ist eine Kombination mit existierenden Konstrukten der Literatur zu diesem Zeitpunkt sehr wohl möglich: „[...] researchers begin with no specific constructs or theories in mind, but realize during data analysis that some definitions or frameworks can be drawn from the existing literature“ (S.281).

## **4 Beschreibung und Analyse der Einzelfallstudien**

Die Durchführung der Einzelfallstudie hat das Ziel, den Kontext und die Komplexität der jeweiligen Fallstudie zu erfassen und diese alleinstehend zu analysieren. Auf diese Weise kann der Forscher mit dem jeweiligen Fall sehr vertraut werden und diesen in seiner Gesamtheit verstehen, was die anschließende fallstudienübergreifende Analyse unterstützt (Eisenhardt, 1989). Hauptfokus der Einzelfallstudie ist somit auch die Identifikation von Konstrukten und Beziehungen, die die breit definierten Forschungsfragen dieser Untersuchung (vgl. Unterkapitel 1.2) beantworten können. Dabei entstehen diese Konstrukte und Beziehungen direkt aus den Daten.

Dieses Kapitel geht zunächst auf die Auswahl der Fallstudien auf Basis eines Extremsampling-Ansatzes innerhalb des initialen Unternehmenssamples ein, die für die Theoriebildung genutzt wird (4.1). Anschließend werden nacheinander die acht für die Theoriebildung ausgewählten Einzelfallstudien vorgestellt (4.2-4.9). Wie in Unterkapitel 3.6 vorgestellt, sind diese jeweils in einen deskriptiven Teil, der den Hintergrund des Unternehmens, den Bereich und die befragten Personen beschreibt, und einen analytischen Teil gegliedert, da dies eine Trennung zwischen deskriptiven Beschreibungen und analytischen Beobachtungen und Interpretationen erlaubt.

### **4.1 Auswahl der Fallstudien**

Unterkapitel 3.4 stellt die Vorgehensweise in der Ansprache und Auswahl des initialen Unternehmenssamples für die Datenerhebung vor. Dabei wird auch die Theorie des Samplingansatzes nach Extremfällen aufgegriffen und darauf hingewiesen, dass für die Theoriebildung dieser Studie innerhalb des initialen Unternehmenssamples auf ein zweites Sampling auf Basis von Extremfällen zurückgegriffen wird. Das vorliegende Unterkapitel 4.1 stellt nun zunächst das initiale Unternehmenssample mit den Charakteristika genauer vor und geht dann auf die konkrete Durchführung des Extremsamplings ein.

#### 4 Beschreibung und Analyse der Einzelfallstudien

Nr.	Firma	Mitarbeiter*	Industrie	Unternehmensalter in Jahren*	Umsatzgröße in Mio Euro*	Anteilige Ausgaben für R&D/Umsatz*
1	Orpheus	< 5.000	Konsumgüter	10-25	100-150	na
2	Minos	< 5.000	Baubranche	50-100	100-150	1-3%
3	Hestia	< 5.000	Konsumgüter	50-100	500-1.000	na
4	Prometheus	< 5.000	Industriegüter	> 150	500-1.000	1-3%
5	Apollo	< 5.000	Chemische Industrie	> 150	500-1.000	1-3%
6	Hermes	< 5.000	Telekommunikation	10-25	4.500-10.000	1-3%
7	Dädalus	10.000-60.000	Industriegüter	100-150	4.500-10.000	9-10%
8	Asclepius	10.000-60.000	Medizintechnik	> 150	500-1.000	9-10%
9	Helios	10.000-60.000	Konsumgüter	100-150	4.500-10.000	5-7%
10	Heracles	10.000-60.000	Industriedienstleistungen	100-150	4.500-10.000	1-3%
11	Poseidon	70.000-500.000	Energie	100-150	> 20.000	1-3%
12	Odysseus	70.000-500.000	Industrieübergreifend	100-150	> 20.000	5-7%
13	Aeolus	70.000-500.000	Energie	100-150	> 20.000	1-3%
14	Icarus	70.000-500.000	Industriegüter	100-150	> 20.000	5-7%
15	Athene	70.000-500.000	Industriegüter	100-150	> 20.000	5-7%
16	Hephaestus	70.000-500.000	Industriegüter	> 150	> 20.000	5-7%

**Tabelle 4:** Details zum initialen Unternehmenssample  
(Eigene Darstellung)

Das *Gesamtsample*, bzw. initiale Unternehmenssample, aus 16 Unternehmensbereichen deckt entsprechend der ersten Auswahlkriterien, Unternehmensgröße und Markt, eine breite Spanne an Unternehmen ab. Die *Unternehmensgröße* reicht von 600 – 400.000 Mitarbeitern, womit das Kriterium von mehr als 500 Mitarbeitern für alle Unternehmen berücksichtigt wurde. Gleichzeitig variiert die Größe der Unternehmen in dieser Spanne auch deutlich, da fünf Unternehmen vergleichsweise klein (500 bis ca. 3.000 Mitarbeiter), fünf Unternehmen mittelgroß (5.000 bis 60.000 Mitarbeiter) und sechs

Unternehmen deutlich größer (ca. 70.000 bis 400.000 Mitarbeiter) sind. Ähnlich zur Mitarbeitergröße ist das Sample auch im Bereich der Umsatzgröße strukturiert. Diese reicht im Sample von 100 Millionen bis zu weit mehr als 20 Milliarden Jahresumsatz. Der Tätigkeitsbereich der Unternehmen umfasst eine große Breite an Märkten (Telekommunikation, Baubranche, Industriegüter, Chemische Industrie, Energie, Medizintechnik, Konsumgüter, etc.). Während zwei Unternehmen weniger als 25 Jahre und zwei weitere Unternehmen zwischen 50 bis 100 Jahre bestehen, ist der Rest der Unternehmen älter als 100 Jahre. Die Spreizung der anteiligen Ausgaben für Forschung und Entwicklung reichen je nach Unternehmensgröße und Industrie von weniger als 1% bis zu einem Maximum von 10%. Insgesamt ist das Sample folglich entsprechend der Kriterien Unternehmensgröße und Industrie sehr ausgewogen, so dass darauf basierend eine Theorie gebildet werden kann, die für Großunternehmen generalisierbar ist. Tabelle 4 gibt einen Überblick über die Unternehmen, die an der Datenerhebung beteiligt waren. Basierend darauf wurde das bereits erläuterte *Sampling von Extremfällen* innerhalb der an der Datenerhebung beteiligten 16 Unternehmen angewandt. Da die konkrete Durchführung der Analyse in Unterkapitel 3.6 genauer beschrieben wurde, wird im Folgenden nur auf das Ergebnis der Analyse eingegangen.

Zunächst wurde die *erste Forschungsfrage* nach dem *Erfolg in der Opportunity Recognition* berücksichtigt. Beim *Innovationsgrad* zeigten sich die Bereiche von *sechs Unternehmen als wenig bis mittel erfolgreich* (Apollo, Aelous, Poseidon, Dädalus, Prometheus und Helios), die Bereiche von vier Unternehmen zeigten ein stark variierendes Bild in den Interviews (Herakles, Minos, Ikarus und Hephaestus) und Bereiche von weiteren sechs Unternehmen (Athena, Hermes, Orpheus, Hestia, Asklepius und Odysseus) wiesen *sehr disruptive Innovationen* auf. Bei der weiteren Betrachtung der sechs Unternehmensbereiche mit *sehr disruptiven Innovationen* zeigte sich bei vier Unternehmen (Orpheus, Hestia, Asklepius und Odysseus), dass die erkannten Opportunities durch die Bereiche im Vergleich zum Wettbewerb auch *sehr frühzeitig* identifiziert wurden, während die beiden anderen Unternehmensbereiche (Athena, Hermes) sich hier gleichauf mit dem jeweiligen Wettbewerb zeigten. Daher wurden diese vier Unternehmensbereiche (*Orpheus, Hestia, Asklepius und Odysseus*) der *Extremseite sehr erfolgreicher Unternehmen in der Opportunity Recognition* zugeordnet. Auf der anderen Seite erwiesen sich bei den sechs Unternehmensbereichen

mit *inkrementellem oder mittlerem Innovationsgrad* drei Unternehmensbereiche als *langsamer* bei der Identifikation als der jeweilige Wettbewerb (Apollo, Aelous und Poseidon). Diese drei Unternehmensbereiche wurden daher der anderen Extremseite weniger erfolgreicher Unternehmen in der Opportunity Recognition zugeordnet. Von den restlichen drei Unternehmensbereichen dieser Gruppe erkannte einer Opportunities früher als der Wettbewerb (Prometheus), zwei hingegen waren gleichauf mit dem Wettbewerb (Dädalus und Helios). Von den letzteren beiden Unternehmensbereichen war einer sehr interessant (Dädalus), da es bei den Beziehungen zwischen den Hierarchiestufen deutliche Verknüpfungen im Verhalten von Mitarbeiter über Führungskraft und Topmanager und deren Auswirkung auf die Opportunity Recognition gab. Aufgrund der Einblicke, die diese Fallstudie somit im Rahmen der zweiten Forschungsfrage gab, wurde diese zusätzlich der Extremseite *weniger erfolgreicher Unternehmen in der Opportunity Recognition* zugeordnet (Apollo, Aelous, Poseidon und Dädalus).

Bezogen auf die *zweite Forschungsfrage* ließen beide Extremseiten *Unterschiede in den Beziehungen zwischen einzelnen Hierarchiestufen* erkennen. Während sich bei den vier erfolgreichen Unternehmensbereichen ein positiver Einfluss der Führungskräfte auf die Mitarbeiter und die Opportunity Recognition im Gesamtunternehmen zeigt, war der Einfluss bei den vier weniger erfolgreichen Unternehmensbereichen gering bzw. negativ für die Mitarbeiter und die Opportunity Recognition. Dieses negative Führungskräfteverhalten ließ sich im gesamten Sample lediglich bei diesen vier weniger erfolgreichen Unternehmensbereichen nachweisen.

Im Rahmen der Einzelfallanalysen wurden neben den genannten beiden Themenpunkte auf Basis der Forschungsfragen, (1) Ergebnis der Opportunity Recognition und (2) Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern, *zwei weitere Themengebiete als sehr wichtig für die Opportunity Recognition* erkannt. Zum einen war dies (3) das Ausmaß der Einbindung externer Informationen auf den einzelnen Hierarchieebenen und zum anderen war dies (4) die Art des Entscheidungsprozesses von Führungskräften in der Opportunity Recognition. Unter der Einbindung externer Informationen wird dabei die Aufnahme von technischem oder marktrelevantem Wissen über externe Netzwerke, sowie die Intensität mit der diese Beziehungen genutzt werden, verstanden. Die Art des

#### *4 Beschreibung und Analyse der Einzelfallstudien*

Entscheidungsprozesses bezieht sich hingegen auf die Formalität und Rationalität oder Intuition und Ermessensspielraum im Ideengenerierungs- und Entscheidungsprozess. Folglich wird in den Einzelfallanalysen der Unternehmensbereiche jeweils auf *vier Themenkomplexe* detaillierter eingegangen: (1) *Ergebnis der Opportunity Recognition*, (2) *Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter* (3) *Einbindung externer Informationen* und (4) *Entscheidungsprozesse in der Opportunity Recognition*.

Da diese genannten vier Themengebiete bei der Durchführung der Einzelfallstudien in den ausgewählten Extremfällen sehr gut zu erkennen und die Fälle reichhaltig an Datenpunkten waren, wurde dieses Extremsampling als Ausgangspunkt für die Theoriebildung genutzt (Eisenhardt & Graebner, 2007). Ein Hinzufügen weiterer Unternehmensbereiche machte die erkannten Muster weder deutlicher, noch veränderte es sie, so dass eine theoretische Sättigung erreicht wurde. Das Sampling zeigt zudem nach wie vor eine große Spanne der beiden ursprünglichen Kriterien Unternehmensgröße und Markt, da es Unternehmen von 600 bis 80.000 Mitarbeitern betrachtet und vielfältige Industrien berücksichtigt wie bspw. chemische Industrie, Energiebranche, Industriegüter, Konsumgüter, Medizintechnik. Auf Ebene der Interviewdaten werden in diesem Sample 30 Personen berücksichtigt, was über die Hälfte der Interviewdaten des initialen Samples beinhaltet. Aufgrund dieser Eigenschaften und der Reichhaltigkeit der Daten kann auch das Extremsampling als geeignet für eine generelle Theorie zur Opportunity Recognition von Großunternehmen betrachtet werden.

Folglich wurden für die Modellbildung die genannten acht Fallstudien, vier Fallstudien auf jeder Extremseite, genutzt. Auf diese acht Unternehmensbereiche wird im Rahmen von Einzelfallstudien in den Unterkapiteln 4.2-4.9 genauer eingegangen.

## 4.2 Einzelfallstudie Apollo

### 4.2.1 Fallbeschreibung

#### *Unternehmen*

Das Unternehmen Apollo wurde vor mehr als 250 Jahren *gegründet*, ist nach wie vor im Besitz der Gründerfamilie und noch heute auf dem ursprünglichen Markt innerhalb der Chemiebranche *tätig*<sup>5</sup>. In dieser Zeit ist das Unternehmen durch Ausweitung auf neue Produktsegmente innerhalb des ursprünglichen Anwendungsbereichs und durch Internationalisierung auf eine Unternehmensgruppe von knapp 50 Unternehmen angewachsen. Die *Geschäftsfelder* reichen von den verschiedenen Anwendungsgebieten bis hin zu Beratung und Training von Kunden beim Einsatz der Produkte. Konkret werden momentan neun Produktfamilien angeboten. Die letzte größere Innovation des Unternehmens liegt dabei knapp zehn Jahre zurück. Das Gesamtunternehmen ist heute über mehr als 150 Standorte weltweit tätig, beschäftigt weniger als 5.000 Mitarbeiter, hat einen Umsatz von mehr als 500 Millionen Euro und hat in den letzten Jahren ein niedriges einstelliges prozentuales Wachstum erzielt.

Das *Unternehmen* ist als Holding mit einzelnen zugeordneten Unternehmen aufgestellt. Die knapp 50 einzelnen Unternehmen der Gruppe sind dabei meist nach Ländern strukturiert und somit für den regionalen Vertrieb zuständig. Am Heimatstandort sind neben dem Hauptquartier zentral organisierte Einheiten, wie bspw. die zentrale Forschung und Entwicklung, aber auch die Produktion und die für Deutschland verantwortliche Vertriebseinheit ansässig. Darüber hinaus wurde die Produktion in den letzten Jahren internationaler aufgestellt und in drei weiteren Ländern Produktionsanlagen gebaut bzw. die Wertschöpfungskette teilweise durch Akquisitionen vertieft.

Ziel der *Unternehmensstrategie* ist die Erhaltung der Eigenständigkeit des familiengeführten Unternehmens durch die Beibehaltung der Wettbewerbsposition.

---

<sup>5</sup> Die der Fallbeschreibung und der Einzelanalyse zugrundeliegenden Informationen basieren auf den durchgeführten Interviews sowie Geschäftsberichten, Firmenpräsentationen, Firmenhomepage, Analystenreports und Presseberichten (2010-2013).

#### *4 Beschreibung und Analyse der Einzelfallstudien*

Hierfür wurden drei grundsätzliche Stoßrichtungen entwickelt und über Maßnahmen bereits zum Teil umgesetzt: Internationalisierung durch Akquisitionen in Zukunftsmärkten, Vertiefung der Wertschöpfung im Unternehmen und Qualitätsführerschaft. Die Internationalisierung konzentriert sich dabei auf den asiatischen Raum und wurde durch die Akquisition eines indischen Marktführers in Angriff genommen, durch dessen Aufstellung zugleich die Wertschöpfungstiefe für das gesamte Unternehmen vertieft werden konnte. Im Rahmen der Qualitätsführerschaft wird insbesondere auf Zusatznutzen für den Kunden durch Training und zusätzliche Services abgezielt. Kooperationen zu anderen Partnern in der Branche, um die Forschung und Entwicklung im Unternehmen voranzutreiben, bestehen seltener. Stattdessen wird stark auf die interne Weiterentwicklung und Verfeinerung der Produkte gesetzt.

Die *Unternehmenskultur* ist sehr familiär und informell. Entsprechend wird die direkte Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern als offen und freundlich beschrieben. Gleichzeitig bestehen innerhalb des Unternehmens jedoch starke Hierarchien, so dass die offizielle Kommunikation durch das Topmanagement von den Mitarbeitern wenig wahrgenommen und entsprechend auch als zu gering empfunden wird.

##### *Teilnehmender Bereich*

Die *Tätigkeit des an den Interviews teilnehmenden Bereichs* besteht in der Entwicklung neuer Anwendungsmöglichkeiten in bestimmten Produktsegmenten. Der Bereich ist im deutschen Hauptunternehmen der Unternehmensgruppe angesiedelt und besteht aus zwei Abteilungen, die sich jeweils auf Anwendungsmöglichkeiten in zwei verschiedenen Produktsegmenten spezialisiert haben. Dabei werden zum einen komplett neue Anwendungen entwickelt, zum anderen werden Anwendungen auch auf Kundenwunsch verfeinert und mit dem Kunden konkret im Detail abgestimmt. In einem der Bereiche wurde vor mehr als zehn Jahren das letzte innovativere Produkt des Unternehmens entwickelt, das in den darauffolgenden Jahren Vorreiter für einen neuen Anwendungsmarkt war.



#### 4 Beschreibung und Analyse der Einzelfallstudien

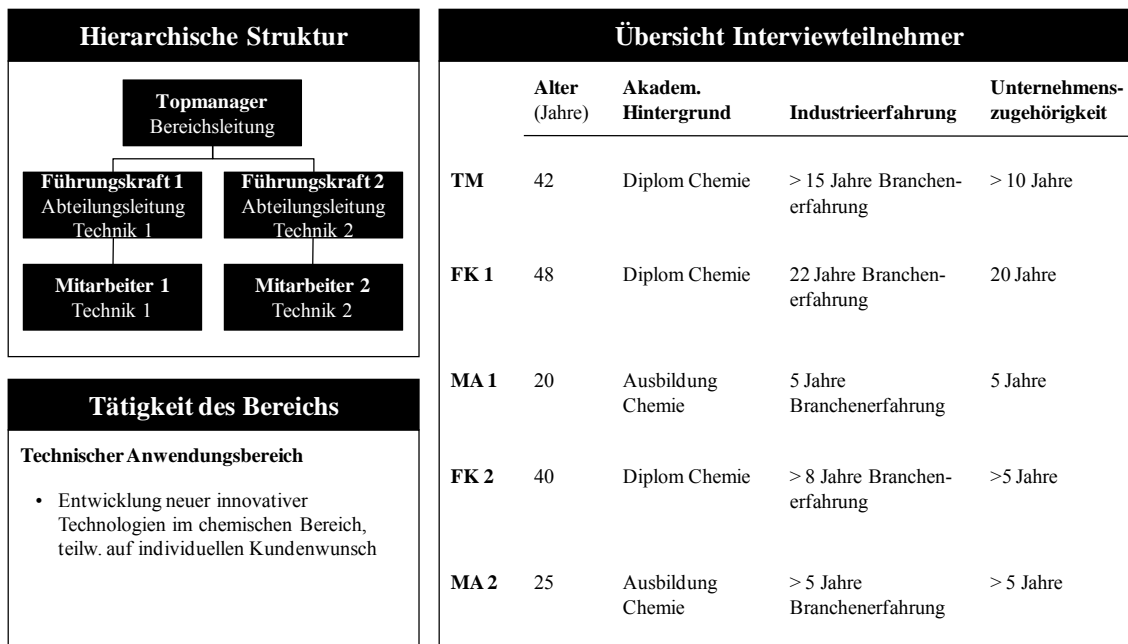
*Organisatorisch* berichtet der Leiter dieses Bereich direkt an die Geschäftsführung der Unternehmensgruppe. Innerhalb des Bereichs sind die beiden Abteilungen in fünf Anwendungsgebiete gegliedert, in denen die ca. 60 Mitarbeiter des Bereichs in einzelnen Teams an der Entwicklung spezifischer Produkte arbeiten. Die meisten Teams bestehen aus ein bis zwei Mitarbeitern und einem Teamleiter. Im Gesamtbereich bestehen damit bereits fünf verschiedene Hierarchiestufen: Assistenz, Mitarbeiter, Teamleiter, Abteilungsleiter und Bereichsleiter. Der Ausbildungshintergrund unter den Mitarbeitern ist spezifisch auf die chemische Industrie ausgerichtet und variiert stattdessen im Ausbildungsniveau, das von einem Hochschulstudium bis zur Berufsausbildung reicht.

Die *Interviewteilnehmer* sind der Bereichsleiter, zwei Abteilungsleiter und zwei Mitarbeiter, die jeweils einem der beiden Abteilungsleiter zugeordnet sind. Der Bereichsleiter wurde nach dem Chemiestudium im Unternehmen tätig und kann bereits mehr als 15 Jahre Branchenerfahrung aufweisen. Beide Abteilungsleiter studierten ebenfalls Chemie, doch während Abteilungsleiter 1 bereits über 20 Jahre in der Branche und dem Unternehmen tätig ist, ist Abteilungsleiterin 2 seit weniger als zehn Jahren in der Industrie tätig. Auch der Ausbildungshintergrund beider Mitarbeiterinnen ist sehr ähnlich, da beide eine Berufsausbildung in der Industrie aufweisen können. Allerdings ist Mitarbeiterin 2 etwas länger berufstätig so, dass ihr bereits eine Teamleitung im Unternehmen anvertraut wurde. Mitarbeiterin 1 hat dagegen erst im vergangenen Jahr an einem für das Unternehmen neuen Produkt mitgewirkt. Die folgende Abbildung 11 bietet einen Überblick über den Unternehmensbereich und die teilnehmenden Personen.

Die durch den Bereich identifizierten *Opportunities* liegen eher auf Verbesserungen im technologischen Bereich. Anregungen hierfür werden meist von Kundenseite an das Unternehmen herangetragen und weniger von Seiten der internen Forschung und Entwicklung initiiert. Die in den Interviews diskutierten Geschäftsmöglichkeiten spiegeln diese Herangehensweise bei der Identifikation von Opportunities wider. So berichtet der Bereichsleiter über ein neues System an chemischen Substanzen, die die Produktpalette nach oben und unten erweiterten. Initiiert wurde dieses System nachdem wiederholte Kundenanfragen die Entwicklung und Versuchsreihe erforderlich machten. Abteilungsleiter 1 erläutert die Identifikation des etwas innovativeren Produktes vor

## 4 Beschreibung und Analyse der Einzelfallstudien

knapp zehn Jahren, das aufgrund von neuem internen Wissen und einer Änderung der Gesetzeslage entstanden war. Mitarbeiterin 1 und auch Abteilungsleiterin 2 erläutern lediglich den Umgang mit Kundenanfragen zu konkreten neuen Verbesserungen bei Produkten. Mitarbeiterin 2 jedoch berichtet über eine Produktverbesserung, die durch Endkundendruck auf Seiten der eigenen Abnehmer angeregt worden war.



**Abbildung 11:** Apollo – befragter Bereich und Interviewteilnehmer  
(Eigene Darstellung)

### 4.2.2 Einzelanalyse

#### *Ergebnis der Opportunity Recognition*

Das Unternehmen wird in der Öffentlichkeit als Qualitätsführer wahrgenommen. Die in den Interviews diskutierten *Opportunities* waren alle *inkrementeller Natur* und sind eher als Produktverbesserungen denn als Produktinnovationen zu sehen. Einzige Ausnahme bildet die von Abteilungsleiter 1 diskutierte Opportunity, die vor knapp zehn Jahren den Grundstein für eine neue Produktlinie gelegt hat und auch heute die wichtigste Linie im Sortiment darstellt und daher weiterhin verbessert werden soll. In den Interviews werden die Opportunities und Produkte folglich auch mit „*anständig*“, „*vernünftig*“ oder „*kein neues Produkt, sondern nur eine Änderung*“ beschrieben. Als weitere Bestätigung des eher inkrementellen Innovationsgrads der identifizierten Opportunities

und den geringen Markterfolg mit innovativen Produkten in der jüngsten Vergangenheit kann die Aussage von Abteilungsleiter 1 gelten, dass das Unternehmen das Ziel der Marktführerschaft in einem bestimmten Segment über zehn Jahre hinweg nicht erreicht hat. Der *Innovationsgrad* der identifizierten Opportunities im Bereich wird somit *inkrementell* eingestuft.

Opportunities werden durch den Geschäftsbereich *gleichzeitig bis später identifiziert im Vergleich zum Wettbewerb*. Zum einen reagiert der Unternehmensbereich mehr auf Kundenanfragen, als dass er mit der Entwicklung innovativer Produkte den Markt treibt. In den Interviews schlossen die Teilnehmer selbst daraus, dass der Bereich im Branchenvergleich nicht schnell genug in der Identifizierung von Opportunities ist. Konkret sagte eine der Befragten: „*Wir hängen nicht hinten dran, aber [...] wir könnten viel besser sein*“. Einflussfaktor könnte dabei auch die starke Ausrichtung auf die Erfüllung konkret vorliegender Kundenbedürfnisse sein, anstatt nach weiterreichenden Trends oder Bedürfnissen zu suchen, die dem Kunden vielleicht selbst noch nicht deutlich sind. Der Topmanager selbst sagt, dass neue Strömungen und Trends im Markt durch die Mitarbeiter zwar irgendwann erkannt werden, „*aber nicht unbedingt als die Ersten*“. Insgesamt zeigt sich daher im Bereich die *Tendenz zu einer eher späten Identifikation* von Opportunities.

##### *Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter in der Opportunity Recognition*

Auffällig im Verhalten aller interviewten Personen ist die weniger ausgeprägte *unternehmerische Einstellung*. Der Wunsch Wert für das Unternehmen zu schaffen ist zwar grundsätzlich zu einem gewissen Grad vorhanden, jedoch wird dieser nicht aktiv verfolgt. Der Bereichsleiter ist engagiert, moniert jedoch selbst, dass ihm und dem Rest der Belegschaft „*Fähigkeit und Mut*“ fehlt, um Opportunities zu identifizieren. Und auch Abteilungsleiterin 2 ist der Meinung, dass „*man auch selbst mehr tun, mehr Ideen auf den Markt bringen*“ könnte. Mitarbeiterin 1 wiederum sieht auf der eigenen Hierarchieebene nicht die Möglichkeit neue Opportunities zu identifizieren. Sie sagt, dass es für sie als Mitarbeiterin „*relativ schwierig [wäre], sowas beizusteuern*“. Diese Einstellung auf Mitarbeiterebene zeigt sich auch darin, dass als Motivatoren finanzielle Anreize und Anerkennung durch die Führungskräfte genannt werden und weniger der

#### 4 Beschreibung und Analyse der Einzelfallstudien

Wunsch im Vordergrund steht, Wert für das Unternehmen zu generieren. Die Wahrnehmung, was *unternehmerisches Verhalten* oder Innovationskultur bedeutet, ist im Unternehmensbereich stärker von inkrementellen Verbesserungen geprägt. Dies machen Aussagen auf die Nachfrage nach der Innovationskultur deutlich, die auf Systeme eingehen, die eher „*Verbesserungsvorschläge*“ dokumentieren als disruptive Innovationen fördern.

Die Führungskräfte gehen davon aus, dass den Mitarbeitern durch ihr eigenes *Führungsverhalten*, aber auch durch die Unternehmenskultur der nötige Freiraum zur Entwicklung kreativer Ideen zur Verfügung steht. Sie sehen sich auch in der Verantwortung den Mitarbeitern diesen Freiraum zu verschaffen, so dass Mitarbeiter aufgrund der nach eigener Aussage „*flachen Hierarchien*“ Ideen äußern dürfen. Dennoch sieht der Topmanager gerade in der Kommunikation gegenüber Mitarbeitern noch „*Handlungsbedarf*“, da Mitarbeiter nicht nur informiert, sondern auch tatsächlich abgeholt werden sollten. Auch wenn der persönliche Umgang und die direkte Kommunikation von Führungskräften wie Mitarbeitern als sehr angenehm beschrieben werden, berichten die Mitarbeiter im Gegensatz zu den Führungskräften von stärkeren Hierarchien, die die Kommunikation intransparent und schlecht durchschaubar machen. Zugleich bestätigt Mitarbeiterin 1, dass der persönliche Freiraum zu Verfügung steht und Vorschläge eingebacht werden dürfen. Mitarbeiterin 2 hingegen sieht die strukturierte Einhaltung und Abstimmung mit der Vorgesetzten als positiv an, da ihr dies mehr Sicherheit gibt und nichts „*außer Kontrolle*“ läuft. Insgesamt scheint somit Möglichkeit und Freiraum für Mitarbeiter in der Opportunity Recognition zu bestehen, eine *unternehmerische Einstellung der Mitarbeiter durch die Führungskräfte jedoch nicht aktiv gefördert* zu werden.

##### *Einbindung externer Informationen*

Im teilnehmenden Geschäftsbereich werden Opportunities meist durch direkte Kundenanfragen identifiziert und *externe Information mehr passiv aufgenommen*, als aktiv erfragt. Darüber hinaus sind kaum Kooperationen oder andere Arten von Informationsaustausch mit externen Partnern etabliert, d. h. *externe Netzwerke werden kaum genutzt*. Diese Herangehensweise zeigt die Aussage des Topmanagers: „*Es gibt*

*immer mehr Kunden [...], die anfragen, ob es so etwas gibt. Dann hat man sich mit dem Thema beschäftigt.“* Auch Abteilungsleiterin 2 macht deutlich, dass sie *„wenig Kontakt nach außen“* hat. Das Problem der geringen Öffnung nach außen ist dem Bereichsleiter bewusst, da er auch das genauere Zuhören im Markt als Lösungsmöglichkeit für weitere Innovationen sieht, die dann frühzeitiger erkannt werden könnten. Einzig Abteilungsleiter 1 erwähnt ein konkretes Beispiel der Zusammenarbeit mit einem Kooperationspartner, deren Resultat ein zumindest etwas innovativeres Produkt ist. Die *Identifikation der Opportunities*, sowohl der inkrementelle Innovationsgrad als auch die späte Identifizierung, kann somit mit wenig vorhandenen und hauptsächlich auf konkrete Kundenanfragen *beschränkten Nutzung externer Netzwerke* begründet werden.

Die *Nutzung externer Netzwerke* ist nicht nur auf Bereichsebene, sondern *auch auf Ebene der einzelnen Mitarbeiter kaum ausgeprägt*, da weniger Interesse von Seiten der Mitarbeiter daran zu bestehen scheint. So berichtet Mitarbeiterin 1 davon, dass sie lediglich Recherche und Wettbewerberprodukte nutzt um neue Ideen zu generieren, Mitarbeiterin 2 spricht im Interview die Zusammenarbeit mit einer in der Branchen wichtigen Institution an, kann auf Nachfrage jedoch nicht erklären, was die Aufgabe dieser Institution innerhalb der Branche ist. Da weder der Bereichsleiter noch die Abteilungsleiter intensiv externe Netzwerke zur Suche neuer Opportunities nutzen, erfolgt auch keine proaktive Unterstützung der Mitarbeiter in diesem Bereich. Mitarbeiterin 2 berichtete, dass sie im Rahmen von drei Jahren auf keiner Messe, auf einer einzigen Schulung mit externen Partnern und zweimal jährlich vor Ort bei Kunden war. Die Führungskräfte erläutern zwar, dass Versuche zu weiterer Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern im Markt und der Branche gestartet wurden, dass diese jedoch nicht erfolgreich verliefen und wieder beendet wurden: *„[Das Projekt]ist meistens dann extrem oberflächlich. Und irgendwann glaubt wahrscheinlich jede der Parteien von der anderen nur ausgenutzt [...] zu werden“*. Wenig erfolgreiche vergangene Zusammenarbeiten in der Branche ohne innovative Ergebnisse verhindern folglich bei diesem Unternehmensbereich die intensivere Nutzung externer Netzwerke durch Kooperationen.

## 4 Beschreibung und Analyse der Einzelfallstudien

### Entscheidungsprozesse in der Opportunity Recognition

Für den Moment der Identifizierung und *ersten eigenen Bewertung und Entscheidung*, ob die entdeckte Opportunity tatsächlich eine Opportunity darstellt, stellen der Topmanager und Abteilungsleiter 1 auf *sehr rationale* und „*stichhaltige*“ Kriterien ab. Abteilungsleiter 1 stellt sich zudem stark gegen Entscheidungen, die auf Gefühlen beruhen. Dies zeigt folgende Aussage:

*„es kann nicht sein, dass man Entwicklungsprojekte fordert, [...] von [...] Marktbasis, erreichbaren Umsatzzielen, betroffenen Kunden und Anwendungen her das aber nicht liefert, bloß weil man ein Bauchgefühl hat“.*

Abteilungsleiterin 2 hingegen spricht von einem starken „*Gefühl, was geht und was nicht*“, das sie auf Erfahrung zurückführt und in der ersten Bewertung einer Geschäftsmöglichkeit einsetzt. Somit setzen zwei der drei Führungskräfte stark auf *Rationalität*, während sich die dritte Führungskraft mehr auf ihr *Bauchgefühl* verlässt.

Kategorien		Apollo					
Themengebiet	Code	Gesamt	TM	FK1	MA1	FK2	MA2
<b>Ergebnis der Opportunity Recognition</b>	Innovationsgrad	I	I	M	I	I/M	I
	Frühzeitigkeit der Erkennung	N	N	M	M	N	M
<b>Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter</b>	Wahrnehmung der unternehmerischen Einstellung der FK durch MA	N	-	N	N	na	N
	Eigene unternehmerische Einstellung	N	N	N	N	N	N
	Einbindung von Mitarbeitern in der OR	N	M	N	M	na	N
<b>Einbindung externer Informationen</b>	Sammeln von externem technischem Wissen	N	N	M	N	M	N
	Sammeln von externem marktrelevantem Wissen	N	N	M	N	M	N
	Stärke der Netzwerkbeziehungen	Sch	Sch	Sch	Sch	S	Sch
<b>Entscheidungsprozesse in der Opportunity Recognition</b>	Rationale Kriterien vs. Bauchgefühl/ Intuition bei Führungskräften	R/B	R	B	-	R	-

**Legende:**

D = Disruptiv      I = Inkrementell      H = Hoch      M = Mittel      N = Niedrig  
 S = Stark      Sch = Schwach      I = Intuition      B = Bauchgefühl      R = Rationalität  
 na = Keine Hinweise      - = Keine Bewertung möglich      mixed = nicht eindeutige Bewertung

**Tabelle 5:** Apollo – Bewertung der Hauptcodes je Interviewteilnehmer  
 (Eigene Darstellung)

#### 4 Beschreibung und Analyse der Einzelfallstudien

Tabelle 5 bietet einen zusammenfassenden Überblick über das Gesamtassessment für das Unternehmen Apollo sowie die Einzelanalyse der Interviews. Tabelle 6 hingegen zeigt bereits die darauf aufbauende und für die spätere Modellentwicklung erforderliche Sicht mit Zitaten auf Führungskraft- und Mitarbeiterebene.

Unternehmen	Apollo			
	Modellvariable	Führungskraft	Mitarbeiter	
	Bewertung	Zitatbeispiel	Bewertung	Zitatbeispiel
Innovationsgrad	Inkrementell	<i>TM</i> : ... eine Anwendung in den Markt bringen, an die bislang noch gar keiner gedacht hat... Da sind wir auch noch steigerungsfähig... Ich denke mal, dass wir als Unternehmen glauben, dass wir sehr innovativ sind. Wir haben auch sehr gute Produkte. Aber letzten Endes glaube ich, dass man in dem Segment deutlich mehr leisten und machen kann.	Inkrementell	<i>MA2</i> : Das würde ich jetzt mal so als das Letzte, das bei uns passiert ist, sehen... Das war aber kein neues Produkt, sondern nur eine Änderung.
Frühzeitigkeit	Niedrig	<i>TM</i> : Ich würde mir manchmal wünschen, wir würden bestimmte Strömungen und Trends etwas früher erkennen. Wir erkennen sie irgendwann, aber nicht unbedingt als die Ersten.	Mittel	<i>MA 2</i> : Ich denke schon, dass unser Unternehmen gut (...) [ist]. Zum Beispiel bei XY waren wir einer der Ersten in Deutschland, die die auf den Markt gebracht haben... Ich glaube, da waren wir mit einer der Vorreiter in Deutschland.
Nutzung externer Netzwerke	Niedrig	<i>TM</i> : Wir haben mehrfach auch versucht da irgendwie in Kontakt zu treten. Und ich habe eigentlich keine wirkliche Erklärung dafür, warum es nicht funktioniert. ... irgendwann mal glaubt wahrscheinlich jede der Parteien von der anderen nur ausgenutzt und ausgehört zu werden. Es kommt nichts dabei rüber.	Niedrig	<i>MA 2</i> : Aber es ist keine große Zusammenarbeit. Die Zusammenarbeit kommt eher daher, dass man denjenigen von Schulungen kennt und E-Mail Adressen ausgetauscht hat. (...) Aber so richtig enge Zusammenarbeit mit einem Hersteller (...) haben wir nicht.
Unternehmerische Einstellung	Niedrig	<i>TM</i> : Und wir könnten, wenn wir entweder die Fähigkeit oder den Mut hätten - ich weiß nicht, was genau die Ursache ist - auch mal nach links und nach rechts zu schauen, durchaus mehr machen.	Niedrig	<i>MA2</i> : Ich glaube, manches läuft dann außer Kontrolle, wenn der nächste Vorgesetzte nicht noch einen Blick darauf wirft und dann weitergibt. (...) Aber ich finde es so, glaube ich, besser, dass alles seinen geregelten Gang hat.
Einsatz von Intuition	R	<i>FK2</i> : Möglichst viele stichhaltige Daten aufzustellen. Das klar zu dokumentieren kann nicht nur ein Bauchgefühl beschreiben. Sondern das mit relevanten Daten aus dem Markt, am besten auch mit Fakten oder Präsentationen, stichhaltigen Daten von den Markenartiklern oder denen, die auch präsent sind in dem Markt, zu dokumentieren.	-	-

**Tabelle 6:** Apollo – Bewertung zur Modellentwicklung  
(Eigene Darstellung)

### 4.3 Einzelfallstudie Aelous

#### 4.3.1 Fallbeschreibung

##### *Unternehmen*

Die Konzernmutter von Aelous wurde vor mehr als 100 Jahren gegründet<sup>6</sup>. Das Unternehmen ist im Energiebereich auf dem europäischen Markt tätig und hat somit seinen regionalen Fokus seit Gründung stark erweitert. Dabei sind die Geschäftsfelder im Vertrieb regional aufgestellt und es bestehen Landesgesellschaften in unterschiedlichen europäischen Ländern. In der Energieerzeugung setzt der Konzern seit mehreren Jahren auch auf alternative Energiekonzepte. Der Konzern beschäftigt mehr als 70.000 Mitarbeiter, hat einen Umsatz von deutlich mehr als 20 Milliarden Euro und in den letzten Jahren ein Wachstum im unteren einstelligen Prozentbereich entsprechend dem Branchendurchschnitt erreicht. Die *Unternehmensaufstellung* ist im Vertrieb an den einzelnen Regionen orientiert, die in sich in jeweils kleineren Geschäftsbereichen organisiert sind. Zusätzlich werden andere Funktionen, wie bspw. Konzernfunktionen, der Einkauf/Handel oder aber die Energieerzeugung jeweils zentral in einem Geschäftsfeld gesammelt.

Die *Strategie* des Unternehmens orientiert sich an Megatrends, wie bspw. der fortschreitenden Urbanisierung oder dem Klimawandel und beinhaltet drei grundsätzliche Stoßrichtungen: Organisches Wachstum durch den Ausbau des Kerngeschäfts, eine zukunftsorientierte Aufstellung durch Förderung und Investition in Zukunftstechnologien sowie die Verbesserung interner Prozesse. Der Ausbau des Kerngeschäfts beschränkt sich hierbei nicht allein auf Kundenpenetration in bestehenden Märkten, sondern beinhaltet auch das Vordringen und Wachsen in neue regionale Märkte. Für den Ausbau des Umsatzes in bestehenden Regionen wird zunehmend der Fokus auf bessere Kundennähe und Kundenzufriedenheit gelegt, wobei der Erfolg durch mehrere Awards zur Kundenzufriedenheit in den letzten Jahren belegt werden kann. Zudem führten mehrere Energiesparkkampagnen zu einer Verbesserung

---

<sup>6</sup> Die der Fallbeschreibung und der Einzelanalyse zugrundeliegenden Informationen basieren auf den durchgeführten Interviews sowie Geschäftsberichten, Firmenpräsentationen, Firmenhomepage, Analystenreports und Presseberichten (2010-2013).



des Markenimages, was die Nachfrage der Kunden nach Preissenkungen in einigen Ländern gesenkt hat. Die Investitionen in eine zukunftssträchtige Ausrichtung werden mit Fokus auf intelligente Netze, dezentrale Energieerzeugung, erneuerbare Energien und Elektromobilität weltweit durchgeführt. Dies wird durch die Förderung der Forschung kooperierender Hochschulen, durch eine zentrale Einheit, die verschiedene Innovationszentren steuert, und durch Corporate Venture-Maßnahmen forciert. Eine Verbesserung der Effizienz plant das Unternehmen über ein überarbeitetes Steuerungskonzept und eine schlankere Organisation zu erreichen.

Die *Unternehmenskultur* ist auf Basis allgemeiner Richtlinien festgelegt, die sich an Werten wie gegenseitigem Respekt, verantwortungsvollem Handeln und Integrität orientieren und auf ein kundenorientiertes, leistungs- und veränderungsbereites Verhalten, jedoch nicht auf innovatives oder besonders unternehmerisches Verhalten der Mitarbeiter abzielen. Das Unternehmen wird extern auch aufgrund der historisch bedingten langwährenden Oligopol-Stellung im Mutterland des Konzerns generell als weniger innovativ sondern stattdessen eher als sehr formell und starr wahrgenommen.

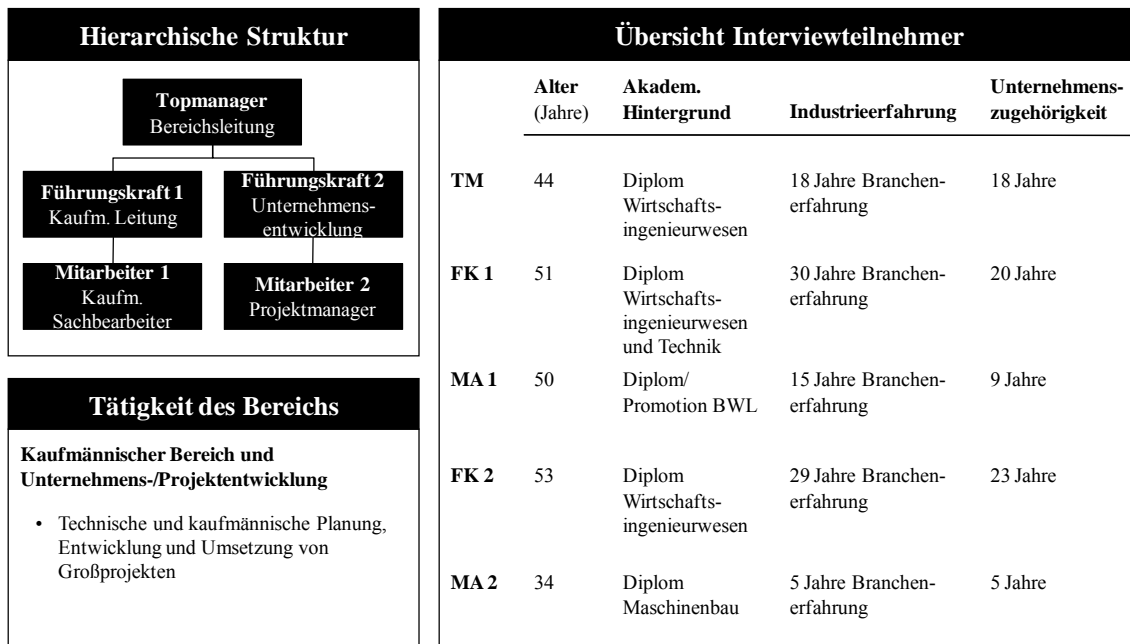
##### *Teilnehmender Bereich*

*Der an den Interviews teilnehmende Bereich* ist innerhalb eines Kernkompetenzbereichs angesiedelt, der als unabhängiges Unternehmen der Konzernholding zugeordnet ist. Die *Tätigkeit* dieses Kernkompetenzzentrums besteht in der Identifikation, Entwicklung und Umsetzung sowie ggf. der Betreuung spezifischer Großprojekte innerhalb des Konzerns. Dieses Kernkompetenzzentrum wurde vor mehr als zehn Jahren gegründet mit dem Fokus neue Geschäftsfelder zu identifizieren und etablieren. Der Erfolg lässt sich an der bislang hohen Anzahl sehr umfangreicher, abgeschlossener Projekte der Vergangenheit bemessen, die zudem jeweils in für den Gesamtkonzern neuen Feldern umgesetzt wurden. Aufgrund dieser Aufgabe wurde der Bereich intern wie extern als Schnellboot des Konzerns angesehen, in dessen Rahmen sehr innovative und neue Projekte angestoßen und getestet werden konnten. Inzwischen wird diese Strategie vom Konzern gebremst, so dass der Bereich sich fokussierter mit Projekten innerhalb gewisser Segmente und Projektgrößen beschäftigt.

*Organisatorisch* ist der Bereich als eigenes Unternehmen mit ca. 50 Mitarbeitern aufgestellt und somit, im Rahmen der vom Konzern vorgegebenen Budgetgrenzen und definierten Kundensegmente, unabhängig in Entscheidungen. Die Aufstellung als eigenes Unternehmen erfolgte, da für diesen Bereich in der Vergangenheit explizit Personen gesucht wurden, die neue Ansichten in das Unternehmen einbringen und das Engagement zum Vordringen in neue Geschäftsfelder aufbringen sollten. Dies wurde im Rahmen des damaligen Konzerns als intern nicht umsetzbar betrachtet. Inzwischen wird die Unternehmenskultur intern im Bereich mit der eines mittelständischen Unternehmens verglichen, da sich die Prozesse und Strukturen stärker der Konzernmutter angeglichen haben. Die beiden an den Interviews teilnehmenden Abteilungen sind für die Identifikation und technische oder kaufmännische Konzeption und Umsetzung der Projekte verantwortlich. Die technische Abteilung umfasst sieben Mitarbeiter, die kaufmännische Abteilung sechs Mitarbeiter. Beide Abteilungen sitzen im selben Gebäude und arbeiten eng zusammen. Im Bereich bestehen wenige Hierarchiestufen: die Bereichs- bzw. Unternehmensleitung, die jeweilige Abteilungsleitung und die einzelnen Mitarbeiter. Sowohl die beschränkte Bereichsgröße als auch die flachen Hierarchien erlauben schnelle und unkomplizierte Abstimmungsprozesse. Während die Mitarbeiter in der technischen Abteilung meist ein Ingenieurstudium vorweisen, haben die Mitarbeiter der kaufmännischen Abteilung ein kaufmännisches Studium absolviert.

Die *Interviewteilnehmer* sind der Bereichsleiter bzw. Geschäftsführer, die beiden Abteilungsleiter der kaufmännischen und der technischen Abteilung, sowie zwei Mitarbeiter, die jeweils einem der beiden Abteilungsleiter zugeordnet sind. Der Bereichsleiter (Topmanager) wurde direkt nach seinem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens im Konzern tätig und kann somit mehr als 18 Jahre Erfahrung in der Branche vorweisen. Abteilungsleiter 1 hat nach seinem Wirtschaftsingenieurstudium mehr als 30 Jahre Industrieerfahrung bei verschiedenen Unternehmen gesammelt, ist seit 20 Jahren im Konzern tätig und war bei Gründung des Unternehmens maßgeblich bereits involviert. In dieser Zeit hat er zahlreiche neue Projekte in neuen Geschäftsfeldern angestoßen, hat jedoch einige Monate nach Durchführung der Interviews das Unternehmen verlassen. Abteilungsleiter 2 ist ebenfalls Wirtschaftsingenieur und hat von den 29 Jahren Branchenerfahrung, 23 Jahre

davon im Konzern gesammelt. Während Mitarbeiter 1 in der kaufmännischen Abteilung Betriebswirtschaftslehre studiert hat und 15 Jahre Erfahrung in der Industrie hat, ist Mitarbeiter 2 in der technischen Abteilung Wirtschaftsingenieur und hat, da er im Vergleich zu den anderen Mitarbeitern etwas jünger ist, erst 9 Jahre Branchenerfahrung. Die folgende Abbildung 12 bietet einen Überblick über den Unternehmensbereich und die teilnehmenden Personen.



**Abbildung 12:** Aeolus – befragter Bereich und Interviewteilnehmer (Eigene Darstellung)

Die durch den Bereich identifizierten *Opportunities* umfassten in den ersten Jahren nach Gründung des Bereichs grundsätzliche neue Projekte in der Energieerzeugung, die für den gesamten Konzern neu waren. In den letzten Jahren hat diese Tendenz jedoch abgenommen. In den Interviews werden zwei *Opportunities* dargestellt von den Teilnehmern. Zum einen wird die Identifizierung eines neuen regionalen Marktes erläutert, in den aktuell ein in anderen Märkten bereits erfolgreich etabliertes Produkt eingeführt wird. Diese *Opportunity* wurde auf Basis eines strukturierten Screenings des externen Marktumfelds erkannt. Zum anderen wird vom Bereichsleiter und einem der Mitarbeiter über eine Gesetzesänderung berichtet, die eine geringfügige Verbesserung neuer und künftiger Projekte erlaubt.

### 4.3.2 Einzelanalyse

#### *Ergebnis der Opportunity Recognition*

Die *Konzernmutter* von Aelous wird außerhalb des Konzerns als *weniger innovativ* wahrgenommen, dies zeigen kürzlich erfolgte externe Studien, die die Innovationskraft der Unternehmen in der Branche untersuchen. Der *teilnehmende Bereich* identifizierte in der Vergangenheit Opportunities, die für den Konzern sehr innovativ waren. Jedoch sind die in den Interviews diskutierten Opportunities eher von *inkrementellem bzw. mittlerem Innovationsgrad*. Diese Veränderung spricht Abteilungsleiter 1 direkt an und macht deutlich: „*Wir sind gut, wir waren aber schon besser*“. So werden in den Interviews die identifizierten Opportunities vom Topmanager als eher „*optimierend*“ und von einer der Führungskräfte als einen „*Bereich nach unten abrunden[d]*“ beschrieben. Auch Mitarbeiter 1 führt aus, dass das Produkt „*eigentlich nicht Neues ist*“, vom Unternehmen aber bislang nicht angeboten wurde. Der Innovationsgrad der identifizierten Opportunities im Bereich ist somit als eher gering einzustufen.

Opportunities werden durch den Geschäftsbereich *parallel oder später* identifiziert im Vergleich zum Wettbewerb. Zum einen hat der Bereich aktuell den Fokus sehr stark auf dem Tagesgeschäft als auf der Entwicklung neuer Optionen. So sagt Abteilungsleiter 1 selbst: „*Das Tagesgeschäft überlagert das Zukunftsgeschäft.*“ Zum anderen schneidet der Bereich auch im Branchenvergleich der bereits erwähnten externen Studie weniger gut ab. Doch auch die Interviewteilnehmer bestätigen diese Einschätzung. Mitarbeiter 2 betont, bezogen auf die von ihm erläuterte Opportunity, dass Wettbewerber bereits zuvor mit dem Produkt in diesem Segment tätig waren: „*[Es gibt] wenige Firmen, die das so anbieten. [...] Der Markt ist einfach noch nicht so dicht besiedelt*“. Und auch Mitarbeiter 1 vertritt der Meinung, dass sich das Unternehmen mehr mit dem Markt bewegt, als dass es den Markt mit neuen Ideen vor sich hertreibt. Teilweise erfolgt die Verfolgung neuer Ansätze, weil der Bereich vom Vorpreschen der Wettbewerber „*gezwungen [wird] in diese Richtung zu arbeiten*“. Insgesamt zeigt sich somit im Bereich die Tendenz zu einer Identifikation von Opportunities, die später oder gleichauf mit dem Wettbewerb geschieht.

##### *Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter in der Opportunity Recognition*

Auffällig im Verhalten von vier der fünf interviewten Personen ist die weniger ausgeprägte *unternehmerische Einstellung*. Der Bereichsleiter selbst äußert diese Beobachtung, denn er würde sich von den Mitarbeitern: „*auch mehr Mut wünschen. Dass eben jemand auch querdenkt [...]. Das [...] sei nicht immer Hundertprozent ausgeprägt*“. Dies bestätigt sich insofern als Mitarbeiter 1 zwar deutlich sagt, dass im Unternehmen Ideen geäußert werden dürfen, er selbst jedoch noch keine dazu beigetragen hätte. Abteilungsleiter 1 zeigt dagegen eine sehr starke unternehmerische Einstellung. Zum einen betont er im Interview, dass er früher bereits an der Identifizierung innovativer Möglichkeiten beteiligt war, zum anderen hat er auch heute noch viele Ideen zu Themen, die deutlich über seinem eigentlichen Aufgabenbereich hinausgehen: „*Ich spreche das ganze Spektrum an, auch wenn es unrealistisch ist*“. Des Weiteren zeigt die Führungskraft auch im privaten Bereich Interesse an Entrepreneurship-Themen und unterstützt ehrenamtlich Gründer in der Region. Diese Führungskraft ist jedoch die Person, die das Unternehmen in der Zwischenzeit verlassen hat. Über alle Hierarchiestufen wurde in den Gesprächen somit deutlich, dass die im Unternehmen verbleibenden Teilnehmer eine weniger starke unternehmerische Einstellung zeigen.

Die Führungskräfte verknüpfen das eigene *Führungsverhalten* weniger mit dem unternehmerischen Verhalten der Mitarbeiter bzw. sehen sich nicht in der Verantwortung diese zu unternehmerischen Verhalten anzuregen. Der Topmanager sagt trotz der offensichtlich weniger ausgeprägten unternehmerischen Haltung seiner Mitarbeiter über den Gesamtkonzern: „*es gibt unheimlich viele Unternehmer in so einem Laden [...]. Ich glaube schon, dass es wichtig ist, gewisse Regeln aufzustellen*“.

*Unternehmerisches Verhalten* wird im Unternehmen teilweise als wichtig wahrgenommen. Der Bereichsleiter betont im Interview, dass das Unternehmen gut im Identifizieren von Opportunities sei und dies auch an den Mitarbeitern liegt. Gleichzeitig betont er, dass es aktuell sehr schwierig sei, diese Kultur intern zu forcieren und gerade die „*richtige Kombination von Leuten*“ entscheidend sei, die dies auch bewerkstelligen könnte. Diese Ansicht teilt auch Abteilungsleiter 2 und erweitert es um den Blickpunkt, dass der Fokus die Mitarbeiter zum Nachdenken anzuregen

momentan „*hinter dem Tagesgeschäft ab und zu in den Hintergrund*“ gerät. Abteilungsleiter 1, der als einziger seit Gründung des Bereichs dort tätig ist, verknüpft gerade das Verhalten des Managements mit dem Erfolg der Opportunity Recognition im Unternehmen: „*ein Geschäftsführer [, der] beide Themen [Anm. Bestandsgeschäft und zukünftiges Geschäft] [bearbeitet] [...] geht aus meiner Sicht nicht. [...] wir [entwickeln] uns zu einem normaleren Unternehmen*“. Die Mitarbeiter nehmen entsprechend die Führungskräfte zwar als offen für neue Ideen war, jedoch wird keine starke Unterstützung oder gar eine Vorbildrolle durch die Führungskraft angesprochen. So sagt Abteilungsleiter 1 über seine Führungskraft, dass diese in Bezug auf Opportunity Recognition „*nicht treibend*“ gegenüber ihren Mitarbeitern wäre. Allerdings macht Mitarbeiter 2 sehr deutlich, dass, wenn Ideen bestehen, man die entscheidenden Personen überzeugen kann, diese weiter zu untersuchen. Folglich besteht zwar passiv die Möglichkeit für Mitarbeiter Opportunities zu identifizieren und weiter voranzutreiben, dieses Verhalten wird durch die Führungskräfte aber nicht aktiv gefördert oder stark forciert.

##### *Einbindung externer Informationen*

Im teilnehmenden Geschäftsbereich werden Opportunities stark intern auf Basis von Recherchetätigkeiten identifiziert und lediglich zum Teil über die Nutzung von Informationen aus einem externen Netzwerk. Auch dieses interne Screening findet jedoch nach Aussage des Bereichsleiters maximal „*alle zwei, drei Jahre*“ statt und ist auf die bestehenden „*Fokusmärkte*“ beschränkt. Informationen aus externen Netzwerken hingegen werden zum einen über andere konzerninterne Bereiche als konkrete Kundenanfrage oder über Lieferanten als konkrete Vorschläge an den teilnehmenden Geschäftsbereich herangetragen. Die Nutzung dieser Netzwerke erfolgt dabei weniger aktiv, um neue Möglichkeit zu suchen, sondern wird eher passiv wahrgenommen. Dies unterstreicht diese Aussage der Führungskraft 1, die dieses Verhalten als „*opportunitätsgetrieben*“ bezeichnet. Aber auch die Aussage der Führungskraft 2, dass das letzte Mal vor drei Jahren mit externen Informanten gearbeitet wurde und aktuell stärker der Fokus auf interner Ideengenerierung liegt, zeigt die geringe Nutzung externer Netzwerke. Erstaunlich ist dabei, dass sich der Topmanager dabei der Wichtigkeit der Öffnung nach außen bewusst zu sein scheint: „*ein Brain*

*irgendwo ins Kämmerchen zu setzen und dem zu sagen, dass er jetzt Innovationen mache, bringt gar nichts“.* Auch die Mitarbeiter nutzen externe Netzwerke kaum. So verweist Mitarbeiter 1 auf die Presse als Informationsquelle und bestätigt, dass er sehr selten vor Ort beim Kunden ist und eine Zusammenarbeit mit Lieferanten *„auch in nächster Zeit so nicht passieren“* wird. Die *Identifikation der Opportunities* wird somit im Unternehmen sehr stark mit der Nutzung interner Recherchemöglichkeiten und der strukturierten Herangehensweise und *weniger durch die Nutzung externer Netzwerke* begründet.

Des Weiteren erfolgt *keine explizite Unterstützung der Führungskräfte*, um den Auf- und Ausbau *externer Netzwerke auf Mitarbeiterebene* zu forcieren. Stattdessen zeigt sich deutlich über alle Hierarchieebenen, dass allein das Gespräch mit dem Kunden und die Abfrage von dessen direkten Wünschen als Anregungen und externe Informationen in die Ideengenerierung mit aufgenommen werden. Der Bereichsleiter gibt seinen Mitarbeitern auf den Weg, dass er dem Kunden nicht sagen soll, was dieser benötige, sondern ihn fragen solle. Beobachtungen vor Ort beim Kunden oder konkrete Kooperationen werden folglich auf Mitarbeiterebene nicht forciert und stattdessen auf konkrete Anforderungen gewartet.

##### *Entscheidungsprozesse in der Opportunity Recognition*

Bei der Identifizierung von Opportunities und *ersten eigenen Entscheidung*, ob die entdeckte Opportunity tatsächlich eine Opportunity darstellt, setzt Führungskraft 1 auf eine Mischung auf Rationalität und das eigene *„Bauchgefühl“*. Abteilungsleiter 2 begründet diese *Rationalität auf seiner Erfahrung*, damit zum einen in Ideen, die man sich *„vor fünf Jahren schon mal angesehen“* hat, nicht weitere Ressourcen gesteckt werden. Zum anderen aber lehnt er auf Basis dieses Bauchgefühls auch komplett neue Ideen ab. Folglich betont er, dass die Kombination aus Rationalität und Bauchgefühl bereits bei der Identifizierung erforderlich sei. Der Bereichsleiter hingegen versucht die gesamte Identifizierung sehr strukturiert und rational anzugehen, und beschreibt auch die Identifizierung vergangener Opportunities als sehr rationalen Prozess. Dabei erfolgt die Suche nach Opportunities über definierte *„Erfolgsfaktoren“*, denen ein *„Screening“*

#### 4 Beschreibung und Analyse der Einzelfallstudien

Kategorien		Aeolus					
Themengebiet	Code	Gesamt	TM	FK1	MA1	FK2	MA2
<b>Ergebnis der Opportunity Recognition</b>	Innovationsgrad	I	I	na	I	I	I
	Frühzeitigkeit der Erkennung	N/M	na	na	N/M	N/M	M
<b>Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter</b>	Wahrnehmung der unternehmerischen Einstellung der FK durch MA	N		N	N	N	M
	Eigene unternehmerische Einstellung	M	M	H	N/M	N/M	M
	Einbindung von Mitarbeitern in der OR	M	M	M	na	M	M
<b>Einbindung externer Informationen</b>	Sammeln von externem technischem Wissen	N	N	M	N	N	N
	Sammeln von externem marktrelevantem Wissen	M/N	M/N	M/H	N	M/N	N
	Stärke der Netzwerkbeziehungen	Sch	Sch	S	Sch	Sch	Sch
<b>Entscheidungsprozesse in der Opportunity Recognition</b>	Rationale Kriterien vs. Bauchgefühl/ Intuition bei Führungskräften	R/B	R	na	-	R/B	-

**Legende:**

D = Disruptiv      I = Inkrementell      H = Hoch      M = Mittel      N = Niedrig  
 S = Stark      Sch = Schwach      I = Intuition      B = Bauchgefühl      R = Rationalität  
 na = Keine Hinweise      - = Keine Bewertung möglich      mixed = nicht eindeutige Bewertung

**Tabelle 7:** Aeolus – Bewertung der Hauptcodes je Interviewteilnehmer  
 (Eigene Darstellung)

Unternehmen	Aeolus	
	Führungskraft	Mitarbeiter
Modellvariable	Bewertung Zitatbeispiel	Bewertung Zitatbeispiel
Innovationsgrad	Inkrementell <i>FK2:</i> Wir haben bisher immer... Projekte in einem mittleren Leistungsbereich entwickelt. Jetzt haben wir uns eben auch Projekte angesehen, die diesen Bereich nach unten abrunden. ...	Inkrementell <i>MA 2:</i> Jetzt geht es eigentlich um ein Segment, in dem das Produkt eigentlich nichts Neues ist. (...)
Frühzeitigkeit	Niedrig/ Mittel <i>FK2:</i> Wir pflegen schon einen intensiven Kontakt zu den Lieferanten, sodass wir dann schon erfahren, wenn es etwas Neues gibt.	Mittel <i>MA2:</i> Das gibt es schon. ...Der Markt ist einfach noch nicht so dicht besiedelt.
Nutzung externer Netzwerke	Niedrig <i>FK2:</i> Externe Einflüsse kommen natürlich von den Lieferanten. Was die uns bieten können. Wenn die ein neues Produkt haben, kommen die meistens auch zu uns. Dann melden die sich. Die kennen uns ja. Wir pflegen schon einen intensiven Kontakt zu den Lieferanten, sodass wir dann schon erfahren, wenn es etwas Neues gibt.	Niedrig <i>MA2:</i> Man weiß wenig, was der Wettbewerb macht. Manchmal bekommt man irgendetwas über Lieferanten mit. ...
Unternehmerische Einstellung	Niedrig <i>FK 2:</i> Ich denke, es ist vor allem wichtig, alle zum Denken zu bringen, damit alle ihre Ideen einbringen können. Das kann - jetzt natürlich auch mal selbstkritisch - dann auch mal hinter dem Tagesgeschäft ab und zu in den Hintergrund geraten.(...) Dann gibt es eine Idee, die man verfolgen könnte, wo man etwas verbessern könnte, aber dann ist auch wieder keine Zeit.	Mittel <i>MA2:</i> Was für mich jetzt die größte Befürchtung ist, ist (... ) dass das Thema irgendwo anders landet (... ) Und dann jemand mit der komplett ausgearbeiteten Idee wegläuft und dem dementsprechend der Erfolg zugesprochen wird.
Einsatz von Intuition	B <i>FK2:</i> Es kann aber auch sein - ganz offen - dass ich aus meiner Erfahrung und meinem Bauchgefühl sage, dass es nichts ist. ...	-

**Tabelle 8:** Aeolus – Bewertung zur Modellentwicklung  
 (Eigene Darstellung)



in vielversprechenden „Fokusmärkten“ folgt. Insgesamt wird somit im Unternehmensbereich stärker auf Basis von Rationalität und zum Teil auch auf Basis von Bauchgefühl bei der Opportunity Recognition vorgegangen.

Tabelle 7 bietet einen zusammenfassenden Überblick über das Gesamtassessment für das Unternehmen Aelous sowie die Einzelanalyse der Interviews. Tabelle 8 zeigt hingegen bereits die darauf aufbauende und für die spätere Modellentwicklung erforderliche Sicht mit Zitaten auf Führungskraft- und Mitarbeiterenebene.

### 4.4 Einzelfallstudie Poseidon

#### 4.4.1 Fallbeschreibung

##### *Unternehmen*

Der Konzern Poseidon wurde vor mehr als 100 Jahren gegründet<sup>7</sup>. Seitdem hat sich das Unternehmen insbesondere durch verschiedene Akquisitionen international aufgestellt und bedient inzwischen nicht nur den deutschen sondern auch den europäischen Bereich. Der *Tätigkeitsbereich* des Unternehmens ist die Energieerzeugung und Energieverteilung. Die Energieerzeugung hat sich wie bei den Wettbewerbern in den letzten 15 Jahren stark in Richtung erneuerbare Energien gewandelt. Folglich ist das Unternehmen heute etwas diversifizierter aufgestellt als in den vorherigen Jahrzehnten. Die *Geschäftsfelder* reichen entsprechend vom Vertrieb in einzelnen Regionen bis zur Erzeugung von Energie basierend auf unterschiedlichen Rohstoffen. Die *Aufstellung des Konzerns* ist an den Geschäftsfeldern orientiert und beinhaltet regionale Vertriebseinheiten und Einheiten, die zentral aufgestellt sind und Funktionen, wie bspw. Einkauf/Handel oder aber bestimmte Arten der Energieerzeugung, zentral in jeweils einem Geschäftsfeld sammeln. Der Konzern ist europaweit tätig, beschäftigt mehr als 70.000 Mitarbeiter, hat einen Umsatz von weit mehr als 20 Milliarden Euro und in den letzten Jahren ein Wachstum im unteren einstelligen Prozentbereich erreicht, was dem Branchendurchschnitt entspricht.

---

<sup>7</sup> Die der Fallbeschreibung und der Einzelanalyse zugrundeliegenden Informationen basieren auf den durchgeführten Interviews sowie Geschäftsberichten, Firmenpräsentationen, Firmenhomepage, Analystenreports und Presseberichten (2010-2013).

#### *4 Beschreibung und Analyse der Einzelfallstudien*

Die *Strategie* des Unternehmens beinhaltet zwei grundsätzliche Stoßrichtungen: Organisches Wachstum durch den Ausbau des Kerngeschäfts sowie Investition in zukunftssträchtige nachhaltige Technologien. Der Ausbau des Kerngeschäfts soll zum einen über Internationalisierung erfolgen, die auf Basis des guten Ergebnisses in den Kernmärkten finanziert werden soll. Der Fokus der Internationalisierung liegt dabei auf asiatischen Wachstumsregionen. Zum anderen wird das Produktangebot noch ausgewogener aufgestellt, um hier durch eine breitere Abdeckung der Kundenbedürfnisse stabilere Erträge und eine höhere Kundenpenetration zu erreichen. Die Innovationsstrategie zielt auf Wettbewerbsfähigkeit, Umweltschutz und Versorgungssicherheit ab. Entsprechend sind die Kernthemen in der Innovationstätigkeit Themen wie intelligente Netze, erneuerbare Energien, Energieanwendung oder Energiespeicherung. Infolge dieser Ausrichtung, die auch über Corporate Venture-Aktivitäten verfolgt wird, wird das Unternehmen innerhalb der Branche im europaweiten Vergleich als innovativ wahrgenommen.

Um das Unternehmen innovativ auszurichten, wird eine Anpassung der *Unternehmenskultur* für mehr Leistungsbereitschaft unter den Mitarbeitern forciert. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf einem kontinuierlichen Verbesserungs- und Veränderungsprozess. Hierfür werden bspw. interne Qualifikationsprogramme und neue Lernmethoden für Mitarbeiter angeboten, um das Mitarbeiterwissen als Basis weiterer Innovation zu stärken. Allerdings wird intern im Unternehmen die aktuelle Bereitschaft zur geplanten Veränderung von Führungskräften und Mitarbeitern als gering angesehen. So sind sich die Führungskräfte zwar zum großen Teil der Notwendigkeit von Veränderungen bewusst, gleichzeitig sind diese jedoch unsicher bezüglich konkreter Umsetzungsmaßnahmen, die von ihnen eingeführt und vorgelebt werden müssen.

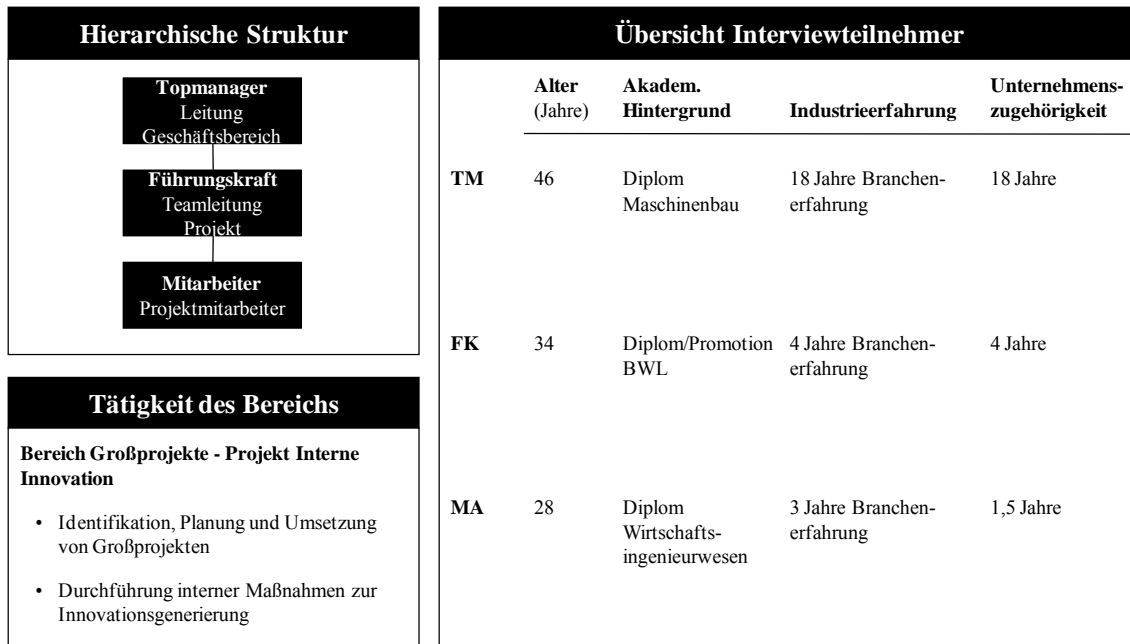
##### *Teilnehmender Bereich*

Die *Tätigkeit des an den Interviews teilnehmenden Bereichs* besteht in der Identifikation, Planung und Umsetzung von Großprojekten. Gegründet wurde der Bereich erst vor knapp fünf Jahren, als der länderübergreifende Bedarf für diese Art Dienstleistung innerhalb des Unternehmens erkannt wurde. Daher versteht sich der Bereich als grundlegende Basis für die Internationalisierungsstrategie des

Gesamtunternehmens und als Aushängeschild für innovative Konzepte im Unternehmen. Ziel ist es, die innerhalb der Branche fortschrittlichsten, wirtschaftlichsten und umweltfreundlichsten Großprojekte zu konzeptionieren und umzusetzen. Entsprechend der Forderungen der Auftraggeber werden folglich Hochtechnologien bei der Konzeption der Großprojekte berücksichtigt.

*Organisatorisch* tritt der Bereich als eigenständiges Unternehmen in der Konzernstruktur auf und fungiert als interner Dienstleister für regionale Gesellschaften. Der Bereich selbst ist groß, hat etwas mehr als 500 Mitarbeiter und ist geografisch in drei europäischen Regionen angesiedelt. Der Hintergrund unter den Mitarbeitern ist vielfältig und reicht vom Bauingenieur bis zu Kaufleuten und Juristen. Im Bereich wird der Fokus aktuell stark auf die Generierung von innovativen Ideen gelegt. Dabei werden auch interne Maßnahmen eingesetzt, um die Ideen von Mitarbeitern abzufragen und zu nutzen.

Die *Interviewteilnehmer* sind der Leiter eines Produktsegments, eine Führungskraft sowie ein Mitarbeiter. Alle Personen arbeiten im Rahmen des internen Wettbewerbs für innovative Mitarbeiterideen zusammen. Der Segmentleiter (Topmanager) kam nach seinem Studium des Maschinenbauwesens in das Unternehmen und hat inzwischen knapp 20 Jahre Erfahrung in der Branche. Er ist seit Gründung des Bereichs dort als Segmentleiter tätig. Die Führungskraft hat Betriebswirtschaftslehre studiert, hierzu auch promoviert und ist seit vier Jahren im Unternehmen und Branche tätig. Der Mitarbeiter wurde direkt nach seinem Wirtschaftsingenieursstudium im Unternehmen tätig und war dort zum Zeitpunkt des Interviews zwei Jahren angestellt. Nach knapp drei Jahren, nach dem Interview und vor Abschluss dieser Studie, verließ der Mitarbeiter das Unternehmen, wurde zunächst als Unternehmensberater tätig und ist zum Abschluss der Studie inzwischen als Niederlassungsleiter eines mittelständischen Unternehmens tätig. Die folgende Abbildung 13 bietet einen Überblick über den Unternehmensbereich und die teilnehmenden Personen.



**Abbildung 13:** Poseidon – befragter Bereich und Interviewteilnehmer (Eigene Darstellung)

#### 4.4.2 Einzelanalyse

##### *Ergebnis der Opportunity Recognition*

Der Konzern wird außerhalb des Unternehmens nach Aussagen der Führungskraft von Branchenteilnehmern als verhältnismäßig innovativ wahrgenommen. Jedoch relativieren dies die Interviewteilnehmer, die der Meinung sind, dass die gesamte Branche noch deutlich Nachholbedarf hätte: „Das müssen wir lernen. Das betrifft die ganze Branche“. Der Topmanager möchte die Fähigkeit seines Bereichs neue Opportunities zu identifizieren zwar nicht kommentieren, sagt aber parallel, dass „sehr viel mehr Innovationen“ gebraucht werden. Ähnlich berichtet auch die Führungskraft davon, dass das Unternehmen „nicht gut darin“ sei, disruptive Geschäftsmöglichkeiten zu identifizieren, sehr wohl aber Verbesserungen im Tagesgeschäft erkenne. Der Mitarbeiter bestätigt ebenfalls, dass im Unternehmen „Verbesserungspotenzial“ in der Opportunity Recognition besteht und sich das Unternehmen mehr für Verbesserungsvorschläge, als für tatsächlich innovative neue Geschäftsfelder interessiert. Der *Innovationsgrad* der identifizierten Opportunities im Bereich ist somit als eher inkrementell und in Teilen als mittel einzustufen.

Opportunities werden durch den Geschäftsbereich *parallel oder später* identifiziert im Vergleich zum Wettbewerb. Der Topmanager ist der Auffassung, dass die ganze Branche im Bereich Opportunity Recognition noch zu lernen hätte. Jedoch macht er auch deutlich, dass bei dieser Aufgabe das eigene Unternehmen „*aufpassen müsse [...] nicht abgehängt [zu] werden*“. Der Mitarbeiter hat neben dem Industriekontext eine andere Erklärung dafür, dass Opportunities vom Unternehmen erst später erkannt werden. Er geht davon aus, dass viele Mitarbeiter durch die formellen Entscheidungswege davon abgehalten werden ihre Ideen vorzutragen: „*Aus meiner Sicht ist es relativ schwierig, weil ich vor meiner Ideeneinreichung diese erst meinem Vorgesetzten erklären muss. [...] Es ist aber auch für viele, die gute Ideen haben, abschreckend*“. Insgesamt zeigt sich somit im Bereich eine Tendenz zu einer eher späten Identifikation von Opportunities.

##### *Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter in der Opportunity Recognition*

Auffällig im Verhalten des Topmanagers und der Führungskraft ist die weniger stark ausgeprägte *unternehmerische Einstellung*. Die Führungskraft sieht sich selbst bspw. als wenig unternehmerisch an und erläutert dies mit der eigenen Position, denn diese würde nicht erlauben, dass er sich mit der Identifizierung von Opportunities auseinandersetze. Der Mitarbeiter hingegen denkt und handelt im Gegensatz zu seinen Vorgesetzten sehr unternehmerisch. Allerdings setzt er diese Energie nicht für das eigene Unternehmen, sondern bevorzugt für seine eigenen privaten Aktivitäten ein: „*ich würde mir nicht den Kopf über Verbesserungen für das Unternehmen zerbrechen*“. Besonders interessant ist diese Haltung vor dem Hintergrund, dass genau dieser Mitarbeiter für die Organisation des Ideenwettbewerbs und die Durchführung der Ideenbewertung mit zuständig war. Bestätigt wird dieser Kontrast auch dadurch, dass der Mitarbeiter einige Monate nach Interviewdurchführung das Unternehmen verlassen hat und inzwischen als Niederlassungsleiter eines mittelständischen Unternehmens mehr unternehmerische Verantwortung trägt. Während die beiden Führungskräfte folglich eine eher niedrige unternehmerische Einstellung zeigen, ist der Mitarbeiter zwar unternehmerisch, setzt dieses Verhalten jedoch nicht für das Unternehmen ein.

Die *Wichtigkeit unternehmerischen Verhaltens* ist den Beteiligten im Unternehmen deutlich. Deshalb wurde der Ideenwettbewerb für Mitarbeiter ausgerufen, um „*die Mitarbeiter dazu zu motivieren, unternehmerisch zu denken*“. Jedoch sehen alle Beteiligten das Unternehmen hier aktuell noch nicht gut aufgestellt. Die Führungskraft ist bspw. der Ansicht, dass „*die grundsätzliche Einstellung nicht aller, aber mancher Führungskräfte*“ angepasst werden sollte und bezeichnet manche Vorgesetzte als ein „*Hindernis für Innovationen*“. Der Mitarbeiter berichtet ähnliches, da in der Belegschaft das Vertrauen in die Vorgesetzten fehle mit der jeweiligen Mitarbeiteridee vernünftig umzugehen.

Beide Führungskräfte verknüpfen das eigene *Führungsverhalten* mit dem Verhalten der Mitarbeiter und sind der Auffassung, dass eine unternehmerische Kultur insbesondere auch durch die Führungskräfte umgesetzt werden muss. Dies zeigt die Aussage des Topmanagers, der betont, dies verlange, „*dass es von oben bis unten gelebt wird*“. „Die Führungskraft verbindet die Motivation der Mitarbeiter weniger mit deren unternehmerischen Einstellung als vielmehr mit der öffentlichen Anerkennung durch die Führungskraft und mit Vergütung. Diese Führungskraft betont einerseits, dass unternehmerische Aktivität gern gesehen und anerkannt wird. Andererseits widerspricht dies jedoch ihrer abschließenden Aussage, dass es „*eine Diskrepanz [gibt] zwischen der Ankündigung, wie sehr man [...] Kreativität und Innovationen [wertschätzt], und dem tatsächlichen Leben.*“ Eine kürzlich erfolgte interne Studie des Unternehmens zeigt ebenfalls, dass dessen Führungskräfte durch Marktveränderungen, aber auch durch die geplanten Veränderungen im Gesamtunternehmen, unsicher sind und nicht wissen, wie sie ihre Vorbildfunktion wahrnehmen sollen. Ähnlich wird dies auch von dem Mitarbeiter gesehen, da seiner Auffassung nach das Maß der Förderung stark vom jeweiligen Vorgesetzten abhängt. Auch wenn sich die Führungskräfte im Unternehmensbereich folglich der Wichtigkeit von Vorbildfunktionen bewusst sind und Mitarbeiter dies ebenfalls artikulieren, scheint es keine positive Wirkung von Führungskräften als Vorbild für das unternehmerische Verhalten von Mitarbeitern zu geben.

##### *Einbindung externer Informationen*

Im teilnehmenden Geschäftsbereich werden Opportunities aktuell mehr intern im Konzern durch konkrete Anfragen der Geschäftsregionen oder aber durch interne Maßnahmen, wie den Ideenwettbewerb, generiert. Informationen aus dem *externen Umfeld* werden weniger einbezogen. So benennt die Führungskraft lediglich Kooperationen mit Hochschulen im Rahmen der Mitarbeiterrekrutierung als externe Kontaktmöglichkeit. Gleichzeitig geht sie davon aus, dass im Konzern auch Forschungsk Kooperationen mit Universität bestehen, hat selbst daran jedoch keinen persönlichen Anteil. Der Mitarbeiter ist in begrenztem Umfang im Austausch mit externen Kontakten. Insgesamt, so sein Fazit, würde die gesamte Branche sehr eng zusammensitzen. Allerdings ist sein persönlicher Kontakt auf eine einzige institutionelle Zusammenarbeit innerhalb der Branche beschränkt und beruht nicht auf einem umfangreichen persönlichen Netzwerk mit anderen Ideengebern. Die *Identifikation der Opportunities* hängt somit stark an der direkten Ansprache durch Geschäftsfelder oder aber an der internen Entwicklung von Ideen ohne größere Nutzung externer Netzwerke.

Entsprechend bleibt es auch jedem einzelnen Mitarbeiter überlassen, ob und wie er Opportunities identifiziert. Die *Nutzung externer Netzwerke durch Mitarbeiter* scheint von den Führungskräften nicht als Teil ihrer Verantwortung betrachtet zu werden und wird somit auch nicht als Instrument der Opportunity Recognition genutzt. Folglich werden diese nicht explizit dazu aufgefordert oder unterstützt, bspw. durch Weitervermittlung interessanter Kontakte oder Aufforderungen zum Networking.

##### *Entscheidungsprozesse in der Opportunity Recognition*

Für den Moment der Identifizierung und *ersten eigenen Bewertung und Entscheidung*, ob die entdeckte Opportunity tatsächlich eine Opportunity darstellt, nutzt der Topmanager rationale Kriterien und rät hierfür ein „*spezifisches Verfahren*“ anzuwenden und „*einige Grundspielregeln*“ einzuhalten, wie es auch bei anderen Fragestellungen und Entscheidungen in Unternehmen erforderlich sei. Die stark auf rationalen Kriterien basierende Haltung bei Entscheidungen im Unternehmen, die bspw. direkt nach der Größe des Geschäfts fragt, begründet er mit der bisherigen Tradition der Branche und langen Investitionszyklen. Entsprechend sei in einem Großunternehmen

#### 4 Beschreibung und Analyse der Einzelfallstudien

wie Poseidon intensives Risikomanagement über den gesamten Geschäftsprozess hinweg erforderlich. Allerdings ist ihm bewusst, dass sich das Unternehmen aufgrund der Marktveränderungen in diesem Bereich ebenfalls anpassen muss: „*Kleiner, dezentraler, schneller werden*“.

Tabelle 9 bietet einen zusammenfassenden Überblick über das Gesamtassessment für das Unternehmen Poseidon sowie die Einzelanalyse der Interviews. Tabelle 10 zeigt hingegen bereits die darauf aufbauende und für die spätere Modellentwicklung erforderliche Sicht mit Zitaten auf Führungskraft- und Mitarbeiterebene.

Kategorien		Poseidon			
Themengebiet	Code	Gesamt	TM	FK	MA
<b>Ergebnis der Opportunity Recognition</b>	Innovationsgrad	I/M	M	I	M
	Frühzeitigkeit der Erkennung	N	N	N	na
<b>Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter</b>	Wahrnehmung der unternehmerischen Einstellung der FK durch MA	N	na	N/M	N/M
	Eigene unternehmerische Einstellung	N	N	M	M
	Einbindung von Mitarbeitern in der OR	M	N	M	M
<b>Einbindung externer Informationen</b>	Sammeln von externem technischem Wissen	N	na	N	M
	Sammeln von externem marktrelevantem Wissen	N	na	N	N
	Stärke der Netzwerkbeziehungen	Sch	na	Sch	M
<b>Entscheidungsprozesse in der Opportunity Recognition</b>	Rationale Kriterien vs. Bauchgefühl/ Intuition bei Führungskräften	R	R	na	-

**Legende:**

D = Disruptiv      I = Inkrementell      H = Hoch      M = Mittel      N = Niedrig  
 S = Stark      Sch = Schwach      I = Intuition      B = Bauchgefühl      R = Rationalität  
 na = Keine Hinweise      - = Keine Bewertung möglich      mixed = nicht eindeutige Bewertung

**Tabelle 9:** Poseidon – Bewertung der Hauptcodes je Interviewteilnehmer  
 (Eigene Darstellung)



## 4 Beschreibung und Analyse der Einzelfallstudien

Unternehmen	Poseidon			
Modellvariable	Bewertung	Führungskraft Zitatbeispiel	Bewertung	Mitarbeiter Zitatbeispiel
Innovationsgrad	Inkrementell	<i>FKI</i> : [Opportunities erkennen?] Ich glaube, dazu bin ich nicht in der Position, dass ich das könnte.	Mittel	<i>MAI</i> : Da kommt es ab und an zu neuen Erfindungen, die zwar nicht als neues Geschäftsfeld erschlossen werden, aber ergänzend angeboten werden können.
Frühzeitigkeit	Niedrig	<i>FKI</i> : Das war ein Angebot eines anderen Marktteilnehmers, der uns diese Möglichkeit angeboten hat. (...)	NA	NA
Nutzung externer Netzwerke	Niedrig	<i>FKI</i> : Also wir haben Kooperationen mit Hochschulen, was sich aber meiner Meinung nach eher auf die Rekrutierung von Mitarbeitern bezieht. Es gibt zum Teil Forschungsaufträge oder gemeinsame Forschungsvorhaben, die vergeben werden.	Niedrig	<i>MAI</i> : Für unseren Bereich ist es an sich sehr wichtig, dass die gesamte Branche sehr eng zusammen sitzt. ... Ich für meinen Teil kann nur die Interaktion mit Gesellschaft XY beschreiben.
Unternehmerische Einstellung	Mittel/ Niedrig	<i>FKI</i> : Wir haben klare Hierarchien und klare Zuordnungen und es wird erwartet, dass man diese Wege entsprechend einhält. (...) Dass von der Arbeitszeit dann ein großer Teil nur für diese formelle Einhaltung verbraucht wird und das macht es zum Teil schwierig zu agieren.	Mittel/ Niedrig	<i>MAI</i> : Die Ideen müssen auch nicht unbedingt zum Unternehmen passen... Ich würde mir nicht den Kopf über die Verbesserung des Unternehmens zerbrechen. (...) eines der größten Probleme bei der Entwicklung von Geschäftsideen ist, dass man Angst hat, seine Idee Anderen zu präsentieren und derjenige die Idee einfach kopiert. Da bin ich aber auch nicht der einzige.
Einsatz von Intuition	R	<i>TM</i> : Es ist wichtig für jemanden, der ein Geschäftsfeld identifiziert, dass er so einige Grundspielregeln beherrscht... sowohl bei Fragen auf der Ebene des Projektleiters als auch bei Fragen der Entwicklung von Projekten als auch bei Fragen hinsichtlich des Unternehmens oder der Gründung von Unternehmen oder Unternehmensbereichen muss man jeweils ein spezifisches Verfahren anwenden.		-

**Tabelle 10:** Poseidon – Bewertung zur Modellentwicklung  
(Eigene Darstellung)

### 4.5 Einzelfallstudie Dädalus

#### 4.5.1 Fallbeschreibung

##### *Unternehmen*

Die *Gründung* des Unternehmens erfolgte vor etwas mehr als 100 Jahren<sup>8</sup>. Dennoch hat sich der grundsätzliche *Tätigkeitsbereich* des Unternehmens nicht wesentlich verändert und es ist nach wie vor im selben Umfeld der Industriegüterbranche tätig. Im Rahmen dieses Umfelds hat sich das Unternehmen in den letzten Jahren etwas diversifizierter aufgestellt und bedient mit neuen Produktlinien neue Kundensegmente, die durch das

<sup>8</sup> Die der Fallbeschreibung und der Einzelanalyse zugrundeliegenden Informationen basieren auf den durchgeführten Interviews sowie Geschäftsberichten, Firmenpräsentationen, Firmenhomepage, Analystenreports und Presseberichten (2010-2013).

#### 4 Beschreibung und Analyse der Einzelfallstudien

vorher stark eingeschränkte Produktportfolio nicht erreicht worden waren. Entsprechend sind die Geschäftsfelder nach Produkten gegliedert. Erweitert wird die *Geschäftstätigkeit* durch Ingenieurs-, Finanz- und Beratungsdienstleistungen. Das Unternehmen ist in knapp 100 Ländern weltweit tätig, beschäftigt knapp 20.000 Mitarbeiter, hat einen Umsatz von unter 10 Milliarden Euro und in den letzten Jahren ein Wachstum im hohen einstelligen Prozentbereich erreicht.

Die *Unternehmensaufstellung* ist an den Produktsegmenten orientiert. Die operativen Geschäftsfelder sind geografisch im Vertrieb nach Regionen aufgestellt, so dass entsprechend regional individuelle Strategien entwickelt werden. Zudem bestehen zentrale Einheiten, die sich bspw. um die erläuterten Dienstleistungen oder die Forschung und Entwicklung kümmern. Das Unternehmen selbst ist Teil einer größeren Holding im Industriegüterbereich.

Die *Strategie* des Unternehmens ist auf weiteres Wachstum ausgerichtet. Um dies zu erreichen wird an drei grundsätzlichen Themen gearbeitet: Ausbau des Kerngeschäfts, interne Effizienzsteigerung und Innovation. Für den Ausbau des Kerngeschäfts wird in den nächsten Jahren eine weitere Ausweitung des Produktportfolios stattfinden, um in neue Kundensegmente vorzudringen und insbesondere auch auf den internationalen Märkten zu wachsen. Um eine interne Effizienzsteigerung zu erzielen, werden die Beschaffungskanäle und insbesondere die Lieferantenstruktur neu organisiert und ausgeweitet. Um Kundenbegeisterung zu erreichen, investiert das Unternehmen stark in Innovation. So werden neue Forschungs- und Entwicklungszentren gebaut, um neue Produkte voranzutreiben. Dabei versucht das Unternehmen, die Beteiligung von Kunden über Erfahrungsaustausch und spezielle Kundenzentren im Rahmen der Produktentwicklung, zu erhöhen. Auch Zulieferer werden durch Kooperationen in unterschiedlicher Intensität in die Innovationsgenerierung eingebunden.

Nach einem Wechsel im Topmanagement vor wenigen Jahren wird die *Unternehmenskultur* aktuell wieder stärker auf Produktgenerierung fokussiert. Um dies zu forcieren, werden Mitarbeiterideen eingefordert und schnelle Entscheidungsprozesse angelegt. Ein Vorteil des Unternehmens besteht nach eigener Aussage in der Begeisterung der Mitarbeiter für die entwickelten Produkte, was zur Folge hat, dass sich Mitarbeiter gerne in der Produktentwicklung engagieren. In der Zusammenarbeit wird

#### *4 Beschreibung und Analyse der Einzelfallstudien*

Wert auf eine direkte Kommunikation und wenig Bürokratie gelegt, da der Teamgedanke in den Abteilungen im Vordergrund stehen soll. Für seine Produkte wurde das Unternehmen in den letzten Jahren mehrfach ausgezeichnet, da diese vom Kunden als innovativ wahrgenommen werden.

##### *Teilnehmender Bereich*

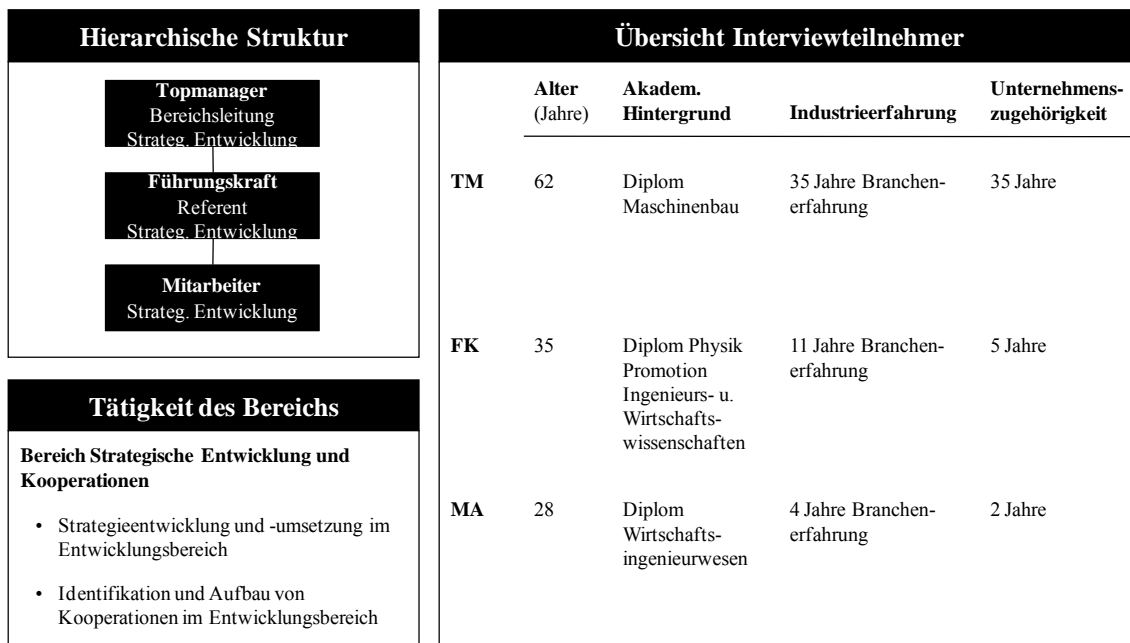
Die *Tätigkeit des an den Interviews teilnehmenden Bereichs* liegt in der Strategieentwicklung und -umsetzung sowie der Identifikation und den Aufbau von Kooperationen im Entwicklungsbereich. Ziel dieses Bereichs ist es zum einen als Schnittstelle zwischen der Unternehmensstrategie und den Fachbereichen in der Produktentwicklung zu fungieren, so dass die Entwicklung neuer Produkte innerhalb der Leitplanken der Gesamtunternehmensstrategie erfolgt. Zum anderen ist der Bereich dafür verantwortlich mögliche Kooperationspartner im externen Umfeld zu identifizieren, die im Rahmen der Produktentwicklung Anregung und Unterstützung bieten können. Dabei ist der Bereich nicht komplett frei bei der Kooperationsanbahnung, sondern diese wird ebenfalls im Rahmen der Unternehmensstrategie und der dabei für das Unternehmen festgelegten Zukunftstechnologien verfolgt. Der Bereich besteht erst seit wenigen Jahren und soll die unternehmensinterne Zusammenarbeit zwischen Abteilungen sowie die externe Zusammenarbeit der Entwicklung erleichtern. Der Aufbau dieses Bereichs wurde folglich einer Person übertragen, die langjährige Erfahrung im und breites Wissen über das Unternehmen hat, dessen Historie kennt und zugleich ein großes Netzwerk im Unternehmen besitzt.

*Organisatorisch* ist der Bereich nur zwei Ebenen unter dem Gesamtvorstand angesiedelt und hat somit verhältnismäßig kurze Kommunikationswege. Der Bereich selbst ist klein und beschränkt auf weniger als 10 Mitarbeiter, von denen alle gemeinsam an einem Standort arbeiten. Es bestehen dabei drei Hierarchiestufen: die Bereichsleitung, die Teamleitung und die Mitarbeiter. Sowohl die beschränkte Bereichsgröße als auch die flachen Hierarchien erlauben eine große Flexibilität. Der akademische Hintergrund unter den Mitarbeitern ist sehr vielfältig. So arbeiten Psychologen, Physiker,

#### 4 Beschreibung und Analyse der Einzelfallstudien

Informatiker aber auch Personen mit betriebswirtschaftlichem Studium in der Abteilung. Zusätzlich hat ein Teil der Mitarbeiter promoviert.

Die *Interviewteilnehmer* sind der Bereichsleiter, eine Führungskraft und ein Mitarbeiter. Alle Personen sind seit Gründung des Bereichs in diesem tätig. Der Bereichsleiter und die Führungskraft haben bereits gemeinsam in einem anderen Bereich des Unternehmens gearbeitet. Der Mitarbeiter ist über ein Praktikum in das Unternehmen gekommen. Der Bereichsleiter kam direkt nach seinem Studium des Maschinenbauwesens vor 35 Jahren in das Unternehmen und war dort seitdem in wechselnden Positionen, unter anderem als Assistent des Vorstands, tätig. Die Führungskraft ist Naturwissenschaftler, hat jedoch im ingenieurs- und wirtschaftswissenschaftlichen Bereich promoviert. Sie ist seit ca. fünf Jahren im Unternehmen tätig und hat zuvor bereits ca. sechs Jahre Industrieerfahrung bei anderen Unternehmen gesammelt. Der Mitarbeiter kam direkt nach seinem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens vor ca. zwei Jahren zum Unternehmen und promoviert dort nun parallel zu seiner Tätigkeit in der Abteilung. Er hat insgesamt eine Branchenerfahrung von vier Jahren. Die folgende Abbildung 14 bietet einen Überblick über den Unternehmensbereich und die teilnehmenden Personen.



**Abbildung 14:** Dädalus – befragter Bereich und Interviewteilnehmer (Eigene Darstellung)

Die durch den Bereich diskutierten *Opportunities* in den Interviews gehen auf drei unterschiedliche Themengebiete ein. Die vom Bereichsleiter vorgestellte Opportunity ist ein größeres Projekt der Entwicklung, in dem fokussiert Innovationen in einem Zukunftstechnologiebereich untersucht werden. Dieses Projekt ist nach Ansicht des Bereichsleiters innovativ und wird die Zukunft der Produktentwicklung mitbestimmen. Angestoßen wurde das Projekt auf direkte Aufforderung des Vorstands. Die Führungskraft führte im Gespräch als Opportunity ein Projekt an, das auf direkte Kundenanfrage hin zustande kam. Der Mitarbeiter spricht hingegen über ein neues Produkt, das das Unternehmen in den letzten Jahren erfolgreich in einem neuen Kundensegment platzieren konnte.

#### 4.5.2 Einzelanalyse

##### *Ergebnis der Opportunity Recognition*

Das Unternehmen an sich wird von Kundenseite als *innovativ* wahrgenommen, was die Aussagen der drei Interviewteilnehmer, aber auch die unterschiedlichen Auszeichnungen auf Kundenseite belegen. Innerhalb der Branche ist es dem Unternehmen gelungen über ein neues Markenprodukt in den letzten Jahren als innovativer wahrgenommen zu werden, obwohl dies in den davorliegenden Jahren weniger der Fall war. Doch nach wie vor geht der Bereichsleiter davon aus, dass es „*sicherlich die eine oder andere Firma [gibt], die da als innovativer betrachtet wird*“. Die in den Interviews von den Beteiligten diskutierten Opportunities werden teilweise als „*Optimierung*“ oder als „*etwas Neues [...] [wovon es] bestimmte Ansätze [...] [bereits] gibt*“ beschrieben. Die vom Bereichsleiter erläuterte Opportunity, in deren Rahmen nun ein Projekt mit höherer Investition verfolgt wird, zielt auf eine Zukunftstechnologie und kann, obwohl die Wettbewerber ebenfalls an dieser Zukunftstechnologie arbeiten, durchaus *noch als innovativ* betrachtet werden. Der Mitarbeiter hingegen berichtet von einer Opportunity, die etwas Neues ist in einem Bereich. In diesem Gebiet haben andere Unternehmen nach seiner Aussage die gleichen Kenntnisse, der Unternehmensbereich möchte jedoch versuchen sich darin noch „*ein Stückchen weiter*“ zu differenzieren. Der Innovationsgrad der identifizierten Opportunities im Bereich selbst ist somit als eher mittel einzustufen.

Opportunities werden durch das Unternehmen nach eigener Aussage *manchmal früher und manchmal später* identifiziert im Vergleich zum Wettbewerb. Nach Aussage des Bereichsleiters erkennt das Unternehmen Opportunities früh, setzt diese jedoch nicht um, weil „*das Produkt nicht unnötig mit vermeintlichen Innovationen*“ belastet werden soll. Betrachtet man allerdings die von ihm diskutierte Opportunity, so wurde diese im Unternehmen später identifiziert als beim Wettbewerber. Das konkrete Projekt wurde direkt durch den Vorstand angestoßen, als der Wettbewerber bereits eine starke Kooperation mit einem Lieferanten etabliert hatte und öffentlich über dessen nächste Schritte in der Produktentwicklung spekuliert wurde. Auch der Bereichsleiter relativiert seine Aussage im Interview zunächst dahingehend, dass das Unternehmen vergleichbar mit dem Wettbewerb und daher „*richtig aufgestellt*“ sei. Anschließend lässt er aber sogar einfließen, dass manchmal über den Wettbewerb Druck ausgeübt wird, mit Innovationen nachzuziehen, die vom Wettbewerb früher identifiziert und in den Markt gebracht wurden. Auch der Mitarbeiter differenziert in unterschiedlichen Innovationsbereichen im Vergleich zum Wettbewerb und ist zwar der Überzeugung, dass das Unternehmen vorne dabei ist, in anderen Bereichen aber „*erst einmal [schaut], was Wettbewerber machen*“. Insgesamt zeigt sich somit im Unternehmen eine Tendenz zur Identifikation parallel oder später im Vergleich zur Konkurrenz in der Branche.

##### *Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter in der Opportunity Recognition*

Auffällig im Verhalten der Teilnehmer ist die *weniger stark ausgeprägte unternehmerische Einstellung* über alle Hierarchieebenen. Der Bereichsleiter sieht im Unternehmen selbst keine große Risikobereitschaft, bezeichnet das Verhalten als „*vorsichtig*“ und hält dies auch für „*richtig*“, da die Möglichkeit eines Flops zu groß sei und das Unternehmen sich dies auf dem heutigen Markt nicht erlauben dürfe. Entsprechend ist er der Auffassung, dass das Risiko möglichst bereits im Vorfeld zu minimieren ist. Die Führungskraft scheint insofern stärker unternehmerisch engagiert, da sie Wert für das Unternehmen, den Bereich und für sich selbst generieren möchte. Auch der Mitarbeiter scheint etwas unternehmerischer, da er gerne auf eigene Faust über Ideen nachdenkt und diese anschließend mit Kollegen diskutiert. Allerdings ist dieser Mitarbeiter erst knapp zwei Jahre im Unternehmen tätig und hat nach eigenen Angaben noch keine Opportunity identifiziert. Über alle Hierarchiestufen wurde in den

Gesprächen somit deutlich, dass die Interviewten eine eher geringe bis mittlere unternehmerische Einstellung zeigen.

Die *Wichtigkeit unternehmerischen Verhaltens* für die Identifikation von Opportunities wird von den Teilnehmern unterschiedlich gewichtet. So ist der Bereichsleiter von einer stark strukturierten Vorgehensweise und Arbeitsteilung auch im innovativen Bereich überzeugt, aber auch davon, dass die Mitarbeiter die entsprechende Begeisterung besitzen: *„Wir haben Mitarbeiter, die dafür bezahlt werden innovativ zu sein. [...] [, die] eine besondere Motivation [besitzen]“*. Begründet wird diese Motivation mit Produktbegeisterung, mit monetären Anreizen oder der Anerkennung durch Vorgesetzte. Die Führungskraft hingegen nimmt ein sehr risikobereites Verhalten im Unternehmen wahr und bestätigt ebenfalls die Produktbegeisterung motivierter Mitarbeiter. Der Mitarbeiter sieht und beschreibt dies ähnlich wie die Führungskraft. Allerdings macht er deutlich, dass bezogen auf eine innovativere Unternehmenskultur das Unternehmen von innovativeren Unternehmen noch lernen könne, da es hier sehr *„konservativ“* aufgestellt sei.

Die Führung durch den Bereichsleiter wird von den Mitarbeitern als sehr gut wahrgenommen, da er den Mitarbeitern die Freiheit lässt, Entscheidungen selbst zu treffen und ihnen Gestaltungsspielraum gibt. Die Führungskraft spricht im Interview gar von *„großen Freiheiten“* und *„gewachsenem Vertrauen“*. Auch selbst macht der Bereichsleiter deutlich, dass ihm das Thema Führung, Förderung und Entwicklung von Talenten sehr viel Freude bereitet: *„neue Mitarbeiter zu entwickeln zu neuen Führungskräften. [...] mir macht es sehr viel Spaß mich mit Menschen zu beschäftigen und mit ihnen umzugehen.“* Sehr auffällig ist in diesem Unternehmen allerdings die Ähnlichkeit in der Denkweise und Argumentation von Führungskräften und Mitarbeitern bezogen auf Risiken. Der Bereichsleiter ist der Auffassung, dass das Unternehmen sehr risikoavers handeln sollte, womit er zum einen den rationalen Entscheidungsprozess bei der Opportunity Recognition, aber auch eine geringe Öffnung nach außen in der Innovationsgenerierung begründet. Die Führungskraft ist ebenfalls vorsichtig und verweist darauf, dass die eigene Idee nicht zu früh geteilt werden solle, da dann *„ganz schnell jemand mit der eigenen Geschäftsidee unterwegs [ist]“*. Ähnlich sagt auch der Mitarbeiter, dass er vorsichtig ist und Informationen stark beschränkt

weitergibt. Entscheidend scheint hier jedoch zu sein, dass zwar die Möglichkeit und der Freiraum für Mitarbeiter besteht Opportunities zu identifizieren, dass die Führungskraft aber ein risikoscheues Verhalten der Mitarbeiter in der Innovationsgenerierung fördert.

##### *Einbindung externer Informationen*

Im teilnehmenden Geschäftsbereich und im Unternehmen werden Opportunities *mehr intern als im externen Umfeld* identifiziert. So war bei den diskutierten Opportunities eine konkrete Aufforderung des Vorstands oder eine interne Bedarfsanfrage der Anstoß. Aus dem externen Umfeld werden Kunden inzwischen über spezifische Kundenzentren in die Produktentwicklung einbezogen, damit das Unternehmen „*die Reaktion der Kunden [auf grobe Produktvorschläge] abprüft*“. Diese Nutzung externer Informationen, wie bspw. auch Kundenbefragung, sieht der Bereichsleiter dabei explizit als Instrument der Risikominimierung und weniger als Möglichkeit der Innovationsgenerierung an: „*Solche Themen sind dann sehr, sehr wichtig [, ...] machen aber die Entscheidung dann wesentlich sicherer*“. Zusätzlich werden im Unternehmensbereich auch Forschungsk Kooperationen mit Hochschulen und eine enge Zusammenarbeit mit Lieferanten gepflegt. Die Führungskraft hingegen verweist bei konkreter Nachfrage welche Art von Kooperationen mit Externen bestehen, zunächst auf Recherchearbeit und Presseartikel, was einer sehr geringen Nutzung externer Netzwerke auf persönlicher Ebene entspricht. Erst anschließend verweist sie auf Versuche sich stark mit Hochschulen zu vernetzen und erläutert, dass eigene Ideen viel in der Diskussion mit Diplomanden oder Doktoranden entstehen können. Auch die Einbindung externer Experten für Workshops ist im Bereich eher gering. Bezogen auf die von ihm erläuterte Opportunity berichtet der Mitarbeiter ähnlich, dass Kundenperspektive „*erst im Nachhinein*“ mit einbezogen wurde, und die Opportunity ansonsten komplett intern entwickelt wurde. Die *Identifikation der Opportunities* wird somit stark durch die Nutzung interner Informationen und nicht durch die Nutzung externer Netzwerke getrieben.

Auffällig ist auch hier die Übereinstimmung im Verhalten von Führungskraft und Mitarbeiter bei der Nutzung externer Netzwerke. So macht der Bereichsleiter deutlich, für wie riskant er eine breite Öffnung gegenüber externen Netzwerken hält: „*ich würde*



*anpacken, dass wir nicht so sehr in der Öffentlichkeit so früh unsere Innovationen preisgeben. Ich würde die Innovation länger im stillen Kämmerchen lassen“. Somit erfolgt wenig Unterstützung der Führungskräfte zu breitem Netzwerkaufbau und -ausbau der Mitarbeiter, stattdessen wird versucht, die Innovation stark intern zu generieren und zur Vorsicht gemahnt. Sehr ähnlich betont auch die Führungskraft, dass man „über die eigene Idee wenig reden“ solle, um diese nicht an Konkurrenten zu verlieren. Dies hat der Mitarbeiter verinnerlicht, da auch er betont, dass man sich ungern in die Karten schauen lässt. Die Öffnung gegenüber Netzwerke auf Mitarbeiterebene ist somit für die Führungskraft kein Instrument, um die Opportunity Recognition im Unternehmen zu verbessern. Der Topmanager sieht es ebenfalls als unvorsichtig und eher schädlich für das Unternehmen an, Informationen mit dem externen Umfeld zu teilen, was sich sowohl im Verhalten und in den Aussagen der Führungskraft als auch im Verhalten und in den Aussagen des Mitarbeiters exakt widerspiegelt.*

#### *Entscheidungsprozesse in der Opportunity Recognition*

Für die Frage, ob die entdeckte Opportunity tatsächlich eine Opportunity darstellt, stellt der Bereichsleiter in der Bewertung stark auf rationale Kriterien ab und mahnt zur Vorsicht. In seinen Aussagen lässt sich dies daran erkennen, dass er von „*vorgegebenen Leitplanken*“ in der Identifikation, sowie auch einer direkten „*Bewertung*“ spricht. Selbst die Innovationskultur des Unternehmens beschreibt der Bereichsleiter als eine „*organisierte Kultur*“. Gerade im Innovationsprozess sei es wichtig von Anfang festzulegen, was gemacht werde, um „*nicht in jede Richtung [...] marschieren*“. Interessanterweise setzt der Bereichsleiter dieses Verhalten mit einer späteren Identifizierung von Opportunities im Unternehmen und darauffolgendem Druck von Wettbewerberseite in Verbindung: „*Führt natürlich dazu, dass man manchmal über den Wettbewerb einen Druck bekommt, doch etwas bringen zu müssen [...] Das passiert bei einem straffen Prozess natürlich auch, dass das eine oder andere verloren geht*“.

#### 4 Beschreibung und Analyse der Einzelfallstudien

Kategorien		Dädalus			
Themengebiet	Code	Gesamt	TM	FK	MA
<b>Ergebnis der Opportunity Recognition</b>	Innovationsgrad	M	M	M	M
	Frühzeitigkeit der Erkennung	M	M/N	na	M/N
<b>Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter</b>	Wahrnehmung der unternehmerischen Einstellung der FK durch MA	N/M	-	na	N/M
	Eigene unternehmerische Einstellung	M	N	M	M
	Einbindung von Mitarbeitern in der OR	M	M	M	M
<b>Einbindung externer Informationen</b>	Sammeln von externem technischem Wissen	na	na	na	na
	Sammeln von externem marktrelevantem Wissen	M	M	na	M
	Stärke der Netzwerkbeziehungen	mixed	S	Sch	Sch
<b>Entscheidungsprozesse in der Opportunity Recognition</b>	Rationale Kriterien vs. Bauchgefühl/Intuition bei Führungskräften	R	R	na	-

**Legende:**

D = Disruptiv      I = Inkrementell      H = Hoch      M = Mittel      N = Niedrig  
 S = Stark      Sch = Schwach      I = Intuition      B = Bauchgefühl      R = Rationalität  
 na = Keine Hinweise      - = Keine Bewertung möglich      mixed = nicht eindeutige Bewertung

**Tabelle 11:** Dädalus – Bewertung der Hauptcodes je Interviewteilnehmer  
 (Eigene Darstellung)

Tabelle 11 bietet einen zusammenfassenden Überblick über das Gesamtassessment für das Unternehmen Dädalus sowie die Einzelanalyse der Interviews. Tabelle 12 zeigt hingegen bereits die darauf aufbauende und für die spätere Modellentwicklung erforderliche Sicht mit Zitaten auf Führungskraft- und Mitarbeitererebene.

## 4 Beschreibung und Analyse der Einzelfallstudien

Unternehmen	Dädalus		Mitarbeiter	
Modellvariable	Bewertung	Zitatbeispiel	Bewertung	Zitatbeispiel
Innovationsgrad	Mittel	<i>TM:</i> Das war das ganze Thema der speziellen Produktkonstruktion.... Sprich, wie können wir unser Produkt hinsichtlich eines wichtigen Aspekts verbessern, obwohl mehrere andere vom Kunden geforderte Eigenschaften diesem Aspekt entgegenwirken.	Mittel	<i>MAI:</i> Man... bringt in verschiedenen Bereichen Ideen hervor. Das kann sowohl technisch-inhaltlicher Natur sein, das kann Richtung Prozessinnovation gehen, also Prozessverbesserung. Da ist natürlich das Vorschlagswesen prädestiniert.
Frühzeitigkeit	Mittel/ Niedrig	<i>TM:</i> Ich behaupte Dädalus ist auf jeden Fall mit den Innovationen wirklich ganz vorne dran. Aber wir bringen nicht jede Innovation, weil wir vorsichtig sind und dort auch... das Produkt nicht unnötig mit vermeintlichen Innovationen belasten.	Mittel/ Niedrig	<i>MAI:</i> ...weiß aber auch ganz genau, wo nicht unbedingt Kernkompetenzen sind und in diesem Bereich geht man dann vielleicht weniger Risiko und schaut erst einmal, was Wettbewerber machen.
Nutzung externer Netzwerke	Mittel/Hoch	<i>TM:</i> Wir haben dort mit Hochschulen auch Partnerschaften... Mitarbeiter, die zum Beispiel Promotionen machen, die Diplomarbeiten machen.	Mittel/ Niedrig	<i>MAI:</i> Durch Einbindung auch verschiedener Lieferanten, die ja auch immer ein gewisses Know-how mitbringen. Aber natürlich mit Instituten... Man bringt auch in manchen Bereichen dann gemeinsam vielleicht Themen voran und veröffentlicht dies dann auch.
Unternehmerische Einstellung	Niedrig	<i>TM:</i> (...) wir können es uns, im Gegensatz zu großen Unternehmen in unserer Branche nicht leisten, irgendwo einen Flop zu landen. (...) Das würde uns wirklich an die Existenzgrundlage gehen. Und deshalb müssen wir vorsichtig sein und wir nehmen uns heute sehr viel Zeit bis zur Entscheidung.	Mittel	<i>MAI:</i> Wenn ich auch sehr operativ etwas zu tun habe, aber sehe, da wäre etwas, das könnte man besser machen... Da nehme ich mir [die Zeit] einfach. ... dann opfer ich auch gerne mein privates Wochenende, um darüber nachzudenken.
Einsatz von Intuition	R	<i>TM:</i> Und deshalb müssen wir vorsichtig sein und wir nehmen uns heute sehr viel Zeit bis zur Entscheidung. ...Solche Themen sind dann sehr sehr wichtig. Und die verlangsamen natürlich den Entscheidungsprozess, machen aber die Entscheidung dann aber wesentlich sicherer und bringen auch die Problematik nicht, dass sie irgendwann abrechnen müssen.	-	-

**Tabelle 12:** Dädalus – Bewertung zur Modellentwicklung  
(Eigene Darstellung)

### 4.6 Einzelfallstudie Orpheus

#### 4.6.1 Fallbeschreibung

##### *Unternehmen*

Das Unternehmen wurde vor gut 20 Jahren durch den heutigen Geschäftsführer *gegründet*<sup>9</sup>. Seitdem hat sich das *Tätigkeitsfeld* ausgeweitet und das Unternehmen ist nicht mehr allein auf die Identifizierung und Vermarktung von Produkten in einem

<sup>9</sup> Die der Fallbeschreibung und der Einzelanalyse zugrundeliegenden Informationen basieren auf den durchgeführten Interviews sowie Geschäftsberichten, Firmenpräsentationen, Firmenhomepage, Analystenreports und Presseberichten (2010-2013).

spezifischen Segment des Konsumgütermarkts spezialisiert, sondern bietet Produkte in zwei weiteren Segmenten an und integriert zudem durch die Produktion und den Einkauf von Verwertungsrechten nun auch Teile der vorhergehenden Wertschöpfungskette. Das Unternehmen ist in Deutschland und Teilen Europas tätig, beschäftigt etwas weniger als 1.000 Mitarbeiter, hat einen Umsatz von weniger als 150 Millionen Euro und in den letzten Jahren ein Wachstum im mittleren einstelligen Prozentbereich erreicht, was im Branchenvergleich über dem Durchschnitt liegt. Der Erfolg des Unternehmens lässt sich insbesondere auf die frühzeitige Identifizierung einer großen technologischen Umwälzung im Markt vor mehreren Jahren zurückführen, die sich inzwischen als Megatrend auch im Konsumentenverhalten durchgesetzt hat. Gerade auf diesem Gebiet ist das Unternehmen nun einer der einzigen Anbieter europaweit, der das gesamte Spektrum mit seinen Geschäftsfeldern bedienen kann, so dass Analystenreports von einer führenden Position des Unternehmens im sehr attraktiven Markt sprechen.

Die *Unternehmensaufstellung* stellt grundsätzlich eine Zweiteilung zwischen Produkten/Vermarktung und Produktion dar. Drei Geschäftsbereiche sind auf die Vermarktung einzelner Produktsegmente beschränkt und ein in den letzten Jahren entstandener Bereich kümmert sich zusätzlich um die Vermarktung dieser Produkte über weitere Kanäle. Der fünfte Geschäftsbereich ist auf die Fertigung und Logistik der Produkte fokussiert. Die Breite der Dienstleistungen und der Wertschöpfung ist gerade im Vergleich zum Wettbewerb hervorzuheben.

Die *Strategie* des Unternehmens beinhaltet drei grundsätzliche Stoßrichtungen: Organisches Wachstum soll erstens durch den Ausbau des Kerngeschäfts und zweitens auch durch den Ausbau der Wertschöpfung über eine noch stärker integrierte Wertschöpfungskette erfolgen. Drittens will das Unternehmen über Akquisitionen auch anorganisch wachsen. Um das organische Wachstum zu erreichen, will das Unternehmen einen Fokus auf die weiterhin starke Nutzung neuer Technologien in der Vermarktung und Distribution legen. Zudem sollen weitere Geschäftsmöglichkeiten auf Basis von Synergien zwischen Produktgeschäftsfeldern entstehen, indem bspw. Produkte in einem Segment die Basis für weiterführende Produkte im nächsten Segment darstellen. Hierfür wird mit den jeweiligen Lieferanten intensiver Kontakt gehalten, um

die Möglichkeit weiterer Vermarktungsoptionen zu eruieren. Der Wille des Topmanagements zu organischem Wachstum lässt sich auch am Aufbau des Geschäftsfelds im Bereich Fertigung und Logistik ablesen, das nach hohen Anfangsinvestitionen auch künftige konstante Investitionen erfordern wird, um den jeweils aktuellsten technischen Stand abzubilden. Des Weiteren wuchs das Unternehmen in den letzten Jahren auch anorganisch und akquirierte in wichtigen Zukunftsbereichen der Produktsegmente zwei spezialisierte Kleinanbieter, die das Profil des Unternehmens in diesen Segmenten deutlich stärkten.

Die *Unternehmenskultur* ist entsprechend der Branche sehr kreativ und leistungsbereit. Um diese Kultur bewusst zu erhalten, wird auf flache Hierarchien und flexible Arbeitsgestaltung gesetzt. Dies soll den Mitarbeitern Freiraum ermöglichen und deren unternehmerische Eigenverantwortung stärken. Entsprechend bietet das Unternehmen zahlreiche Qualifikations- und Weiterbildungsmaßnahmen für seine Mitarbeiter an, die teilweise in Kooperation mit Hochschulen erfolgen. Bei der Entwicklung neuer Produkte wird wenig auf monetäre Anreize und stattdessen sehr stark auf den eigenen Antrieb der Mitarbeiter und deren Freude an der Ideengenerierung gesetzt. Den Erfolg zeigt nicht nur die frühzeitige Identifikation der bahnbrechenden Technologie vor einigen Jahren, sondern auch die Auszeichnung mit knapp 20 Awards für sehr erfolgreiche Produkte alleine in 2012 und die Bereitwilligkeit hervorragender Lieferanten innerhalb der Industrie zu weitergehender Zusammenarbeit.

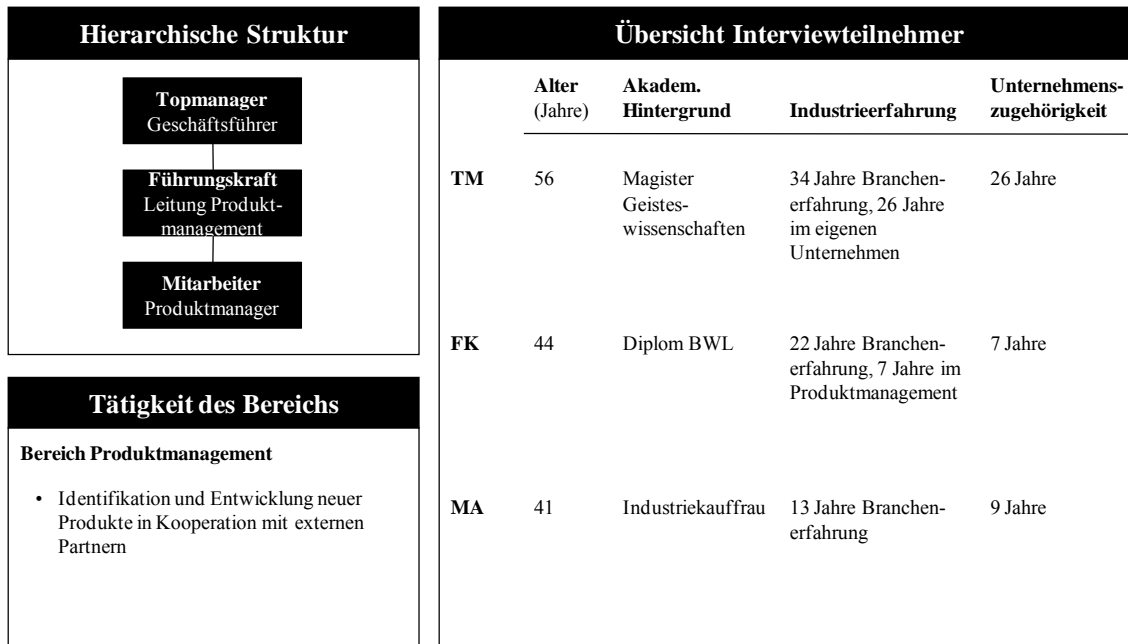
#### *Teilnehmender Bereich*

Die *Tätigkeit des an den Interviews teilnehmenden Bereichs* innerhalb der Gesamtorganisation liegt in der Identifikation, der Entwicklung und der Vermarktung neuer Produkte in einem bestimmten Produktsegment. Basis dieser Identifikation von neuen Produktmöglichkeiten stellen Rohversionen der Produkte von etablierten und neu entstehenden Kooperationspartnern dar. Somit werden viele Ideen extern generiert. Zum Teil wird jedoch auch auf Ideen aus den anderen Produktsegmenten zurückgegriffen. Die Anzahl der wöchentlich potenziell möglichen neuen Produkte ist mit mehr als 50 sehr hoch, was zum einen an der Art der Produkte und der Branche liegt, zum anderen ist jedoch eine hohe Anzahl unternehmensintern auch gewünscht. Neben der

Ausschöpfung bestehender Kooperationen ist gerade auch der Aufbau neuer Kooperationen zu vielversprechenden Partnern Ziel des Bereichs, die dann Basis für eine langjährige Zusammenarbeit sein können. Der Bereich selbst wurde vor wenigen Jahren neustrukturiert und stößt in ein Untersegment im Produktbereich, das zuvor weniger Zielbereich des Unternehmens war.

*Organisatorisch* ist der Bereich in einem der Produktsegmente angesiedelt und direkt der Geschäftsführung unterstellt. Entscheidungen können so in sehr kurzer Zeit erfolgen. Der Bereich selbst ist sehr klein und beschränkt auf zehn Mitarbeiter. Es bestehen lediglich drei Hierarchiestufen: die Führungskraft, die Teamleitung und die Mitarbeiter. Sowohl die beschränkte Bereichsgröße als auch die flachen Hierarchien erlauben große Freiheitsgrade in der Arbeit. Der akademische Hintergrund unter den Mitarbeitern ist relativ ähnlich und die Ausbildung meist im kaufmännischen Kontext oder etwas spezifischer zu Marketing- oder Vertriebsthemen erfolgt.

Die *Interviewteilnehmer* sind der Geschäftsführer des Unternehmens, der Leiter des teilnehmenden Bereichs und eine Produktmanagerin. Während der Geschäftsführer das Unternehmen vor mehr als 20 Jahren selbst gegründet und zum Erfolg geführt hat, ist der Bereichsleiter seit sieben Jahren und die Mitarbeiterin seit 9 Jahren im Unternehmen angestellt. Der Gründer (Topmanager) sammelte nach seinem Studium der Geisteswissenschaften acht Jahre Branchenerfahrung bevor er dann sein eigenes Unternehmen gründete. Für seinen Erfolg wurde er von der Branche bereits mit der Auszeichnung als „Person des Jahres“ bedacht. Zudem werden seine Branchenexpertise und die weitsichtige Unternehmensführung in Analystenreports hervorgehoben. Der Bereichsleiter (Führungskraft) hat nach seinem betriebswirtschaftlichen Studium mehr als 22 Jahre Erfahrung zunächst mehrheitlich im Finanzbereich in der Branche gesammelt, bevor er nun seit sieben Jahren für das Produktmanagement und das gesamte Produktsegment im Unternehmen zuständig ist. Die Mitarbeiterin ist ebenfalls kaufmännisch ausgebildet und hat über zehn Jahre Branchenerfahrung zunächst bei einem größeren Wettbewerber und dann im Unternehmen selbst gesammelt. Die folgende Abbildung 15 bietet einen Überblick über den Unternehmensbereich und die teilnehmenden Personen.



**Abbildung 15:** Orpheus – befragter Bereich und Interviewteilnehmer (Eigene Darstellung)

Die durch das Unternehmen und den Bereich identifizierten *Opportunities* umfassten in den letzten Jahren unzählige einzelne Produkte in den unterschiedlichen Konsumgüterbereichen. Besonders hervorzuheben ist dabei die frühzeitige Erkennung der Wichtigkeit der neuen, disruptiven Technologie durch den Geschäftsführer, die das Geschäftsmodell aller Unternehmen in diesem Markt grundlegend geändert hat, und auf deren Basis sich das gesamte Unternehmen und dessen Wertschöpfungs- und Vertriebskette grundlegend geändert hat. Die Führungskraft berichtet hingegen von dem innerhalb der Branche einzigartigen Ansatz des Unternehmens auf Basis einer Kooperationspartnerschaft verschiedene Produktsegmente auszuschöpfen. Die im operativen und täglichen Geschäft identifizierten Geschäftsmöglichkeiten sind kleinteiliger, aber in den jeweiligen Bereichen sehr erfolgreich. Die weiteren in den Interviews diskutierten Produkte spiegeln dies wider. Die von der Produktmanagerin beschriebene Opportunity basiert auf der guten Zusammenarbeit mit einer Kooperationspartnerin in einem bestimmten Segment. Deren Potenzial auch für ein weiteres Produktsegment erkannte die Produktmanagerin selbst und realisierte das Produkt erfolgreich in einem neuen Markt.

#### 4.6.2 Einzelanalyse

##### *Ergebnis der Opportunity Recognition*

Das Unternehmen wird von Branchenkennern als sehr *innovativ* wahrgenommen, da es sich nach heftigen Umbrüchen im Markt erfolgreich mit einem komplett neuen Geschäftsmodell positionieren konnte. Der damals erforderliche Richtungswechsel wurde vom Geschäftsführer rechtzeitig erkannt und das Unternehmen basierend auf zwei herausragenden Opportunities neu ausgerichtet. Zum einen wurde die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens um die Nutzung einer neuen, *disruptiven* Technologie ergänzt, zum anderen wurde die Wertschöpfungskette um eine eigene qualitativ hochwertige Fertigung und Logistik verlängert, die auch Aufträge für weitere Anbieter produziert. Auch im Gespräch werden für die Zukunft weitreichende, veränderte Geschäftsmodelle angekündigt, die „*mit neuen Ideen wirklich was bewegen können*“. Zudem bestätigt die Unternehmensgeschichte, dass sich das Unternehmen in den letzten Jahrzehnten wiederholt komplett geändert und aufgestellt hat. Doch auch bei den alltäglicheren Produktinnovationen beschreibt der Topmanager diese als „*sehr innovativ*“. Der Innovationsgrad der identifizierten Opportunities im Unternehmen kann somit gerade vor der Erkennung und Nutzung tiefgreifender Veränderungen in der Branche als hoch eingestuft werden.

Opportunities werden durch das Unternehmen und im Bereich *sehr frühzeitig* identifiziert im Vergleich zum Wettbewerb. Gerade bei der Erkennung des Nutzens dieser disruptiven Technologie ist dies dem Unternehmen sehr früh gelungen. Rückblickend macht dies der Geschäftsführer deutlich: „*Wir [...] finden da immer wieder Dinge, [...] die uns mächtig nach vorne gebracht haben. Und anscheinend [...] früher [...] als unsere Wettbewerber*“. Auch die Mitarbeiterin sowie die Führungskraft bestätigen, dass das Unternehmen in Segmente vorgedrungen ist, in denen noch kein Wettbewerber tätig ist: „*[Wir haben] keinen direkten Wettbewerber [...] weil wir in Segmenten sind, wo Wettbewerber nicht sind*“. Insgesamt identifiziert das Unternehmen folglich Opportunities deutlich vor den Wettbewerbern in der Branche.



##### *Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter in der Opportunity Recognition*

Alle Interviewteilnehmer haben eine starke *unternehmerische Einstellung*. Der Geschäftsführer wurde für seinen unternehmerischen Erfolg in den letzten Jahrzehnten in der Branche bereits mit Auszeichnungen bedacht. Gleichzeitig wird auch im Interview dessen Wunsch, unternehmerischen Wert zu schaffen, sehr deutlich: *„da geht es in erster Linie um die Freude daran Neues zu finden und zu entwickeln“*. Die Führungskraft zeigt eine Einstellung, die dem des Geschäftsführers sehr ähnlich ist. Zugleich begründet er damit aber auch, warum im Unternehmen keine monetären Anreize zur Ideengenerierung bestehen, da der eigene Wunsch, Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen, bereits genüge: *„Was Neues zu entwickeln und im Markt durchzusetzen [, ...] das ist Anreiz genug“*. Er weist dabei auch besonders daraufhin, dass dieser eigene Wunsch nicht aus Gründen der *„Selbstverwirklichung“* resultiert, sondern tatsächlich aus dem Wunsch Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen. Die Mitarbeiterin, die in einer Angestelltenposition tätig ist, nimmt sogar eigenes Risiko auf sich, um Opportunities zu identifizieren: *„Persönliches Risiko [...] ein Projekt voll gegen die Wand zu fahren: Ja“*. Auffällig ist somit die über alle Hierarchiestufen reichende starke unternehmerische Einstellung aller Interviewten.

Beide *Führungskräfte* sind sich der *Auswirkung ihres Verhaltens auf die Mitarbeiter* sehr bewusst. Der Geschäftsführer sagt deutlich, dass er es auch als seine Aufgabe betrachtet die Mitarbeiter mitzuziehen und diese zu fördern. Insbesondere der unternehmerische Freiraum für Mitarbeiter wird vom Geschäftsführer gegeben. Zugleich macht dieser die Führungskraft konkret auf neue Opportunities aufmerksam und stößt diesen aktiv darauf. Umgekehrt nutzt die Führungskraft den Topmanager als *„Counterpart“* für die Diskussion verschiedener Opportunities, so dass sich eine wechselseitig befruchtende Beziehung ergibt. Ähnlich möchte die Führungskraft auch mit den eigenen Mitarbeitern umgehen, hält die Investition in Mitarbeiter für eine der wichtigsten Rahmenbedingungen für erfolgreiche Opportunity Recognition und legt Wert darauf, dass die *„Hierarchiestufen [...] nicht zu sehr herausgestellt werden. [...] wenn jemand eine gute Idee hat [...], kann das unkonventionell auch umgesetzt werden“*. Die positive Wahrnehmung der Mitarbeiterin im Interview gegenüber der unternehmerischen Einstellung und dem Führungsverhalten ihrer Führungskräfte

bestätigt dies. Zum einen wird nach ihrer Aussage die Diskussion über neue potenzielle Opportunities sehr offen geführt und auch neue Mitarbeiter können die Möglichkeit ergreifen, eigene Vorschläge zu präsentieren. Zum anderen nutzt die Mitarbeiterin die unternehmerische Freiheit und Unterstützung, die ihr gegeben wird, und scheut sich entsprechend nicht eigenes Risiko einzugehen. Die Führungskräfte in diesem Unternehmen fördern folglich unternehmerisches Verhalten der eigenen Mitarbeiter sehr.

##### *Einbindung externer Informationen*

Die meisten Opportunities im Unternehmen werden mit Hilfe des *externen Netzwerks* erkannt. Grund hierfür ist zum einen, dass das Unternehmen bei der Entstehung der Rohprodukte aufgrund der Natur dieser Produkte oft auf Kooperationen angewiesen ist. Zum anderen aber ist gerade der Topmanager davon überzeugt, dass die Entstehung *hochgradig innovativer* Dienstleistungen und Produkte lediglich durch den Kontakt mit externen Partnern und neuen Informationen möglich ist. Nachdrücklich zeigt diesen Zusammenhang die folgende Aussage des Topmanagers:

*„man kennt den, man fängt an zu reden [, ...] irgendwann stellt sich heraus, man kann mehr zusammen machen. [...] Das gilt für 99% der Fälle, wo wir neue Produkte kreieren, aber auch wo wir komplett neue Dienstleistungen kreieren“.*

Die Führungskraft ist ebenfalls sehr stark in der Branche vernetzt und hält dies für einen wichtigen Bestandteil der Opportunity Recognition im Unternehmen, da sie gerade auf externen Veranstaltungen „*Ideengeber*“ trifft. Aber auch auf Mitarbeitererebene wird betont, dass der sehr gute Kontakt zu Kooperationspartnern, ein „*aggressives*“ Informationsverhalten, die beste Möglichkeit darstellt, um Opportunities zu erkennen. Sie erläutert, dass gerade persönliche Beziehungen entscheidend sind, um sehr innovative Produkte zu entwickeln, an einem konkreten Beispiel. Gerade durch diese Kooperation, so die Mitarbeiterin, entstehen „*wirklich neue Ideen und neue Geschäftsmöglichkeiten für beide Unternehmen*“. Der Erfolg in der Identifikation der Opportunity Recognition wird folglich mit der Nutzung externer Informationen begründet.

Die *Nutzung der Netzwerke* hängt dabei von den *jeweiligen einzelnen Personen* ab. Gerade persönliche Eigenschaften wie Kommunikationsstärke und Offenheit gegenüber neuen Kontakten stellen für die Führungskräfte den „*ganz großen Anteil [...] [des] Geschäfts*“ dar und entscheiden darüber, ob sie „*die Produkte machen, umsetzen, bekommen*“. Umgekehrt ist folglich für die Führungskräfte wichtig, dass das Profil des Mitarbeiters zu dieser Aufgabe mit starker Nutzung externer Kontakte passt. Die Führungskraft betont entsprechend, dass dies in der Mitarbeiterselektion eine wichtige Rolle spielt. Folglich erwarten die *Führungskräfte* von ihren Mitarbeitern, dass sie eigene Netzwerke aufbauen, *unterstützen und fördern die Mitarbeiter* dabei umgekehrt aber auch. Die Mitarbeiterin unterstreicht, dass sie von den Führungskräften den entsprechenden Freiraum, aber auch den Ansporn bekommt, extern tätig zu sein: „*Da wird nichts geblockt. Das wird alles unterstützt*“. Obwohl folglich die Nutzung der externen Netzwerke von der einzelnen Person abhängt, sehen sich die Führungskräfte in der Verantwortung, die Mitarbeiter darin aktiv zu unterstützen.

##### *Entscheidungsprozesse in der Opportunity Recognition*

Für den Moment der Identifizierung und *ersten eigenen Bewertung und Entscheidung*, ob die entdeckte Opportunity tatsächlich eine Opportunity darstellt, betont der Topmanager, dass es sich hier gerade nicht um einen systematischen Ansatz handele. Dies wurde zwar in der Vergangenheit versucht, „*aber hat sich als nicht so zielführend herausgestellt*“. Stattdessen verlässt sich der erfahrene Unternehmensführer auf sein eigenes Gefühl, das gerade im Kontakt mit anderen Personen die frühzeitige Identifikation von sehr innovativen Opportunities erlaubt. Die Führungskraft hingegen verweist zwar auf eine Mischung aus zehn nicht schriftlich fixierten Anhaltspunkten für eine erste eigene Bewertung. Gleichzeitig betont er jedoch, dass „*nicht lange Analyse gemacht [werden und man sich] nicht mit monatelangen Marktforschungen und Diskussionen [aufhält]*“. Insgesamt legen beide Führungskräfte wenig Wert auf quantitative Kriterien und strukturierte Entscheidungsprozesse, sondern verlassen sich stattdessen auf ihr eigenes Gefühl und ihre unternehmerische Erfahrung.

Umgekehrt ist beim Topmanager auch zu beobachten, dass er sich gerade bei *frühzeitigen Opportunities*, die noch nicht von Wettbewerbern erkannt wurden und

#### 4 Beschreibung und Analyse der Einzelfallstudien

entsprechend sehr neu sind, stark auf sein *eigenes Gefühl* verlässt. Nach seiner Argumentation ist gerade dann das eigene Gefühl in der Entscheidung hilfreicher als strukturierte Kriterien:

*„das Wirtschaftsleben ist ein hoch emotionales. Ich bin mir immer nicht sicher, ob das sich einer wissenschaftlichen Untersuchung wirklich so... sich das dem nicht entzieht [...] (dort,) wo wir neue Produkte kreieren, aber auch wo wir komplett neue Dienstleistungen kreieren“.*

Tabelle 13 bietet einen zusammenfassenden Überblick über das Gesamtassessment für das Unternehmen Orpheus sowie die Einzelanalyse der Interviews. Tabelle 14 zeigt hingegen bereits die darauf aufbauende und für die spätere Modellentwicklung erforderliche Sicht mit Zitaten auf Führungskraft- und Mitarbeiterenebene.

Kategorien		Orpheus			
Themengebiet	Code	Gesamt	TM	FK	MA
<b>Ergebnis der Opportunity Recognition</b>	Innovationsgrad	D	D	M	M
	Frühzeitigkeit der Erkennung	H	H	na	M
<b>Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter</b>	Wahrnehmung der unternehmerischen Einstellung der FK durch MA	H	-	H	H/M
	Eigene unternehmerische Einstellung	H	H	H	H
	Einbindung von Mitarbeitern in der OR	H	H	H	H
<b>Einbindung externer Informationen</b>	Sammeln von externem technischem Wissen	na	na	na	na
	Sammeln von externem marktrelevantem Wissen	H	H	H	M
	Stärke der Netzwerkbeziehungen	S	S	S	S
<b>Entscheidungsprozesse in der Opportunity Recognition</b>	Rationale Kriterien vs. Bauchgefühl/Intuition bei Führungskräften	I	I	na	-

**Legende:**

D = Disruptiv      I = Inkrementell      H = Hoch      M = Mittel      N = Niedrig  
 S = Stark      Sch = Schwach      I = Intuition      B = Bauchgefühl      R = Rationalität  
 na = Keine Hinweise      - = Keine Bewertung möglich      mixed = nicht eindeutige Bewertung

**Tabelle 13:** Orpheus – Bewertung der Hauptcodes je Interviewteilnehmer (Eigene Darstellung)

## 4 Beschreibung und Analyse der Einzelfallstudien

Unternehmen	Orpheus			
Modellvariable	Bewertung	Zitatbeispiel	Bewertung	Zitatbeispiel
Innovationsgrad	Radikal	<i>TM1:</i> Vieles davon wird selbst erfunden. Wir leben davon, dass wir im Produktbereich zumindest sehr innovativ sind. Wir leben im Grunde im Vertriebsbereich auch davon.....Wir haben da immer wieder Dinge, beziehungsweise finden da immer wieder Dinge, die wir identifizieren können, die uns mächtig nach vorne gebracht haben.	Mittel	<i>MA1:</i> ... Ich suche jetzt gerade nach etwas ganz neuem. Weil wir arbeiten natürlich Tag täglich .... jetzt haben wir dann konkret gesagt: "Ok, jetzt ist es auch wirklich so bekannt, dass wir da was draus machen können"... da sind wir sicherlich sehr innovativ geworden.
Frühzeitigkeit	Hoch	<i>TM1:</i> ...Und anscheinend häufig vor anderen... früher angefangen als unsere Wettbewerber und haben dadurch Markt Vorteile... sind einfach dort... haben einen größeren Marktanteil. Wir machen auch Deals mit neuen Playern, die neue Geschäftsmodelle bringen, vor allen anderen..... ja... um diese innovative Kultur auch zu fördern und daraus das Maximum für uns zu ziehen.	Mittel	<i>MA1:</i> Das ist sehr marktbestimmt, was sich gerade so an Trends entwickelt.... [wir haben] dazu ein Produkt entwickelt. .... Dazu muss man ein bisschen offen sein und seine Fühler ausstrecken.
Nutzung externer Netzwerke	Hoch	<i>TM:</i> (...) das ist immer eine Mischung aus Netzwerk,... [Leuten], die was beitragen können und eigene[n] Erfahrungen... Hier kennt man jemanden, hier hat man was Neues erfahren und daraus versucht man dann ein neues Geschäft zu entwickeln.	Hoch	<i>MA1:</i> Aber dass man jeden Partner mit Respekt behandelt und denen auch zeigt, dass man auch für sie etwas bewirken möchte und nicht nur abholt. Das ist bei uns, glaube ich, ganz wichtig. Dass wir uns als Team und auch als Bereich verstehen, der nicht nur abholt, sondern der seinen Partner auch befruchten will. (...)
Unternehmerische Einstellung	Hoch	<i>TM:</i> Das macht doch Spaß, oder nicht? Also da geht es in erster Linie um die Freude daran Neues zu finden und zu entwickeln. Und natürlich freuen wir uns auch alle, wenn wir dabei gutes Geld verdienen können.	Hoch	<i>MA 1:</i> Was heißt bei Ihnen Risiko? Also finanzielles Risiko: Nein. Persönliches Risiko – sag ich mal auch ein Projekt voll gegen die Wand zu fahren: Ja.
Einsatz von Intuition	UI	<i>TM:</i> Das ist nicht so strukturiert. Und das Wirtschaftsleben ist ein hoch emotionales. Ich bin mir immer nicht sicher, ob das sich einer wissenschaftlichen Untersuchung wirklich so... sich das dem nicht entzieht. ... Das ist meistens ein Zusammenspiel von persönlichen Begegnungen, zufälligen Erfahrungen und so weiter. "Kairos" heißt das glaube ich manchmal auf griechisch: Zum richtigen Zeitpunkt das Richtige passieren lassen.		-

**Tabelle 14:** Orpheus – Bewertung zur Modellentwicklung  
(Eigene Darstellung)

### 4.7 Einzelfallstudie Hestia

#### 4.7.1 Fallbeschreibung

##### *Unternehmen*

Seit *Gründung* vor mehr als 50 Jahren hat sich das Unternehmen von einem einfachen Produktionsbetrieb zu einer international tätigen Unternehmensgruppe und einer der

bekanntesten Marken auf diesem Gebiet entwickelt<sup>10</sup>. Der *Tätigkeitsbereich* ist generell zwar nach wie vor auf denselben Markt beschränkt, jedoch werden die einzelnen Kunden- und Produktsegmente deutlich fokussierter bedient und das Geschäftsmodell wurde wiederholt angepasst. Insbesondere unterschiedliche *Preissegmente auf Kundenebene* werden mit verschiedenen Marken und Angeboten berücksichtigt. Durch technische Modernisierungen, hohe Qualität und frühzeitige Anpassungen an die Marktentwicklungen hat sich das Unternehmen als Innovations-, Qualitäts- und Marktführer etabliert. Das Unternehmen ist in erster Linie auf dem europäischen und asiatischen Markt tätig, beschäftigt mehr als 500 Mitarbeiter, hat einen Umsatz von mehr als 500 Millionen Euro und in den letzten Jahren ein Wachstum im unteren einstelligen Prozentbereich erreicht, was dem Branchendurchschnitt entspricht.

Das *Unternehmen* ist in vier Geschäftsfelder *gegliedert*, die sich jeweils einem Kundensegment bzw. Produktbereich widmen und durch eine eigene Marke verkörpert werden. Auf diese Weise ist in jedem Produktbereich eine individuelle auf die jeweilige Marke und die Kunden abgestimmte Strategie möglich. Entsprechend ist auch die Innovations- und Entwicklungsabteilung jeweils in den einzelnen Geschäftsfeldern integriert. Zwischen den Geschäftsfeldern besteht jedoch gerade in Bezug auf den Austausch von Innovationen ein starkes persönliches Netzwerk.

Die *Strategie* des Unternehmens ist stark auf organisches Wachstum ausgerichtet. Entsprechend liegt der Fokus in den strategischen Stoßrichtungen auf Qualität, Innovation, Markterweiterung und Kundenpenetration. Den bisherigen Erfolg in der Innovation hochwertiger Produkte zeigt die Unternehmensgeschichte, da verschiedene Produktlinien zuerst von Hestia in den Markt eingeführt wurden und teilweise über mehr als 15 Jahre zu Verkaufsklassikern im jeweiligen Produktsegment wurden. Um die internen Ziele im Innovationsbereich auch weiterhin zu erreichen, wird die *Innovationskultur* durch Investitionen in Mitarbeiterqualifikationen sowie innovative Produktentwicklung gefördert. Wie erläutert besteht zudem zwischen den Innovationsabteilungen der Geschäftsbereiche ein intensiver Austausch. Externe Partner hingegen werden bei Innovationstätigkeiten über Kooperationen in den spezifischen

---

<sup>10</sup> Die der Fallbeschreibung und der Einzelanalyse zugrundeliegenden Informationen basieren auf den durchgeführten Interviews sowie Geschäftsberichten, Firmenpräsentationen, Firmenhomepage, Analystenreports und Presseberichten (2010-2013).

#### *4 Beschreibung und Analyse der Einzelfallstudien*

Fachgebieten eingebunden, die außerhalb der eigenen Kernkompetenz des Unternehmens liegen. Für seine innovativen Produkte, die zum Großteil auf selbstentwickelten Patenten basieren, aber auch für seine herausragende innovative Marke und das innovative Design der Produkte wurde das Unternehmen in den letzten Jahrzehnten mehrfach als eines der innovativsten Unternehmen ausgezeichnet.

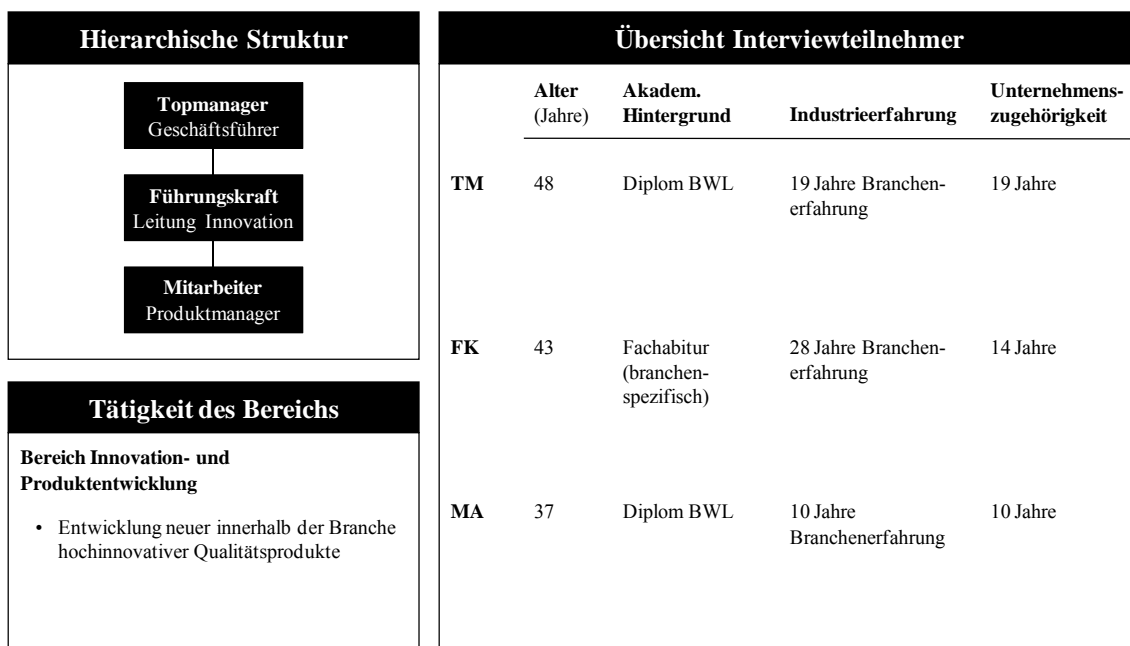
##### *Teilnehmender Bereich*

Die *Tätigkeit des an den Interviews teilnehmenden Bereichs* besteht in der Entwicklung neuer innerhalb der Branche hochinnovativer Produkte. Dabei ist der Bereich in einem der vier Geschäftsfelder angesiedelt und entsprechend für die Innovationen in diesem Produkt- und Kundensegment zuständig. Der Bereich und die dafür verantwortliche ebenfalls interviewte Führungskraft sind bereits seit längerem für die Produktentwicklung und seit wenigen Jahren auch für das gesamte Innovationsmanagement im Geschäftsbereich verantwortlich. Der Erfolg des Bereichs zeigt sich anhand der in den Interviews beschriebenen identifizierten Opportunities.

*Organisatorisch* ist der Bereich direkt dem für Innovation verantwortlichen Geschäftsführer unterstellt und somit flexibel und unabhängig, arbeitet jedoch auch mit dem Leiter des Geschäftsfelds direkt zusammen. Investitionsentscheidungen werden entsprechend direkt auf kurzem Wege mit der Geschäftsführung diskutiert und abgestimmt. Der Bereich selbst ist klein und beschränkt auf weniger als 30 Mitarbeiter. Neben den Angestellten in diesem Bereich nehmen auch drei Produktmanager und drei Designer am Innovationsprozess teil. Es bestehen lediglich zwei Hierarchiestufen, die interviewte Führungskraft und die Mitarbeiter. Die eingeschränkte Mitarbeiteranzahl und die flachen Hierarchien erlauben eine große Flexibilität. Alle Mitarbeiter sitzen vor Ort. Ihr Ausbildungshintergrund ist vielfältig und reicht von Designstudium, über betriebswirtschaftlichem Studium hin zur Ausbildung in der Produktion.

Die *Interviewteilnehmer* sind der Leiter des Geschäftsfelds, der Leiter der beschriebenen Innovations- und Entwicklungsabteilung und ein ebenfalls für Innovation verantwortlicher Produktmanager. Der Leiter des Geschäftsfelds studierte Betriebswirtschaftslehre, ist seit gut 20 Jahren im Unternehmen tätig und initiierte eines der erfolgreichsten neuen Produktsegmente für das Unternehmen. Die Führungskraft ist

eine der treibenden Personen für Innovation im Unternehmen und wurde im Fachgebiet ausgebildet. Entsprechend hat diese Führungskraft gut 30 Jahre Erfahrung in der Branche, wovon die Hälfte im jetzigen Unternehmen gesammelt wurde. Der Produktmanager war als Diplomkauffmann zunächst im Controlling des Unternehmens tätig, identifizierte dort seine erste Opportunity und wechselte anschließend als Produktverantwortlicher in das Produktmanagement. Er ist inzwischen zehn Jahre für das Unternehmen tätig. Die folgende Abbildung 16 bietet einen Überblick über den Unternehmensbereich und die teilnehmenden Personen.



**Abbildung 16:** Hestia – befragter Bereich und Interviewteilnehmer  
(Eigene Darstellung)

Die durch den Bereich identifizierten *Opportunities* umfassten in den letzten Jahren verschiedene sehr innovative Produkte. So berichten Topmanager und der Leiter der Entwicklung über ein neues, bahnbrechendes Produkt, das aus einer Kombination eines bestehenden Produkts mit einer innovativen Technologie entstanden ist und nun Grundlage für weitere Produkte in anderen Anwendungsgebieten sein soll. Da die Einführung dieser Technologie eine grundlegende Produktionsanpassung erforderte, musste Knowhow und Kompetenz zunächst aufgebaut werden, was aufgrund des hohen erwarteten monetären Potenzials durchgeführt wurde. Ein ähnlich hohes Risiko wurde



bei Einführung eines neuen Produktsegments im Markt eingegangen, das damals als sehr innovativ wahrgenommen wurde und sich inzwischen als Klassiker etabliert hat.

#### 4.7.2 Einzelanalyse

##### *Ergebnis der Opportunity Recognition*

Die *Unternehmen* wird von den eigenen Mitarbeitern, der Öffentlichkeit und den Kunden als *hochinnovativ* wahrgenommen, was die Aussagen der Interviewteilnehmer, aber auch die unterschiedlichen Auszeichnungen im Bereich Innovation sowie Presseberichte zeigen. Der *teilnehmende Bereich* ist für die Entwicklung dieser *hochinnovativen* Opportunities verantwortlich. Die in den Interviews beschriebenen Opportunities werden von den Teilnehmern als „*der nächste Sprung*“ oder „*einzigartig*“ im Markt bezeichnet, um die Höhe des Innovationsgrads zu beschreiben. Ähnlich berichtet die Führungskraft von überwältigenden Reaktionen in der Presse bezüglich der im eigenen Bereich entstandenen Innovationen, was Aussagen wie „*Wahnsinn, welche Dinge ihr da macht*“ unterstreichen sollen. Der Bereich selbst wird entsprechend auch als „*innovationsstark*“ im Vergleich zum Wettbewerb bezeichnet. Insgesamt kann der *Innovationsgrad* der identifizierten Opportunities als *hoch* eingestuft werden.

Auf eine *frühzeitige Identifizierung von Opportunities* im Vergleich zum Wettbewerb wird viel Wert gelegt. Dies liegt zum einen im Selbstverständnis des Unternehmens begründet, das auf ein Anders und Bessere als der Wettbewerb abzielt. Zum anderen gelingt es teilweise Innovationen zu generieren, die nicht nur für die eigene Branche bahnbrechend, sondern auch in einer fortschrittlicheren und technologieintensiveren Branche bislang nur in ersten Ansätzen entwickelt wurden. Entsprechend bezeichnet der Mitarbeiter das eigene Unternehmen auch als „*führend*“ im Vergleich zum Wettbewerb. Der Topmanager spricht enthusiastisch gar von einem „*gewaltigen Echo in der Branche, weil [...] [sie] die ersten waren, die [...] die neue Technologie*“ verwendet haben. Der Bereich identifiziert folglich nicht nur hochinnovative Opportunities, sondern es gelingt ihm auch diese früher als der brancheninterne Wettbewerb zu erkennen.

##### *Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter in der Opportunity Recognition*

Alle interviewten Personen haben eine starke *unternehmerische Einstellung* und den Wunsch Wert für das Unternehmen zu generieren. Dies lässt sich daran ablesen, dass jeder einzelne Teilnehmer bereits mindestens eine Opportunity im Unternehmen identifiziert und umgesetzt hat. Der Topmanager hat kurz nach Beginn seiner Tätigkeit im Unternehmen eine inzwischen sehr umsatzträchtige und erfolgreiche Opportunity erkannt, die er selbst auch im Rückblick als „*revolutionär*“ bezeichnet. In einem Interview der Presse wird seine Freude an der eigenen Arbeit sehr deutlich, da er betont, dass es geradezu gefährlich sei, wenn dieses Feuer fehle. Der Entwicklungsleiter hingegen ist eine der innovativsten Personen im Unternehmen, der zudem mit viel Engagement Opportunity Recognition im Unternehmen antreibt. Er sieht nicht nur „*als erster, wo etwas passiert [, ...] was ein Alleinstellungsmerkmal bieten [könnte]*“, sondern ihm „*macht es furchtbar viel Spaß*“. Auch der Mitarbeiter folgt nicht einfach seiner Arbeitstätigkeit, sondern hat bereits noch in seiner ersten Funktion als Controller eine Opportunity erkannt, obwohl Opportunity Recognition in Bereichen wie Controlling an sich eher ungewöhnlich erscheint. Entsprechend ist der Wunsch Wert für das Unternehmen zu generieren sehr hoch ausgeprägt bei ihm und er hat bereits wieder neue Ideen im Kopf, von denen er im Interview berichtet und die er als nächstes im Unternehmen angehen möchte. Alle Interviewten zeigen somit eine starke unternehmerische Einstellung. Zudem bestätigt der Topmanager die *Wichtigkeit unternehmerischer Einstellung* für das Unternehmen wiederholt im Interview und betont, dass das „*Streben nach Neuheiten im genetischen Kern des Unternehmens*“ liegt. Entsprechend legt der Topmanager Wert darauf, dass Mitarbeiter nicht durch monetäre Anreize, sondern durch eigene Motivation, aus „*Neugier und Spaß an der Arbeit*“ Ideen entwickeln.

Beide Führungskräfte versuchen durch ihr eigenes *Führungsverhalten das Verhalten der Mitarbeiter in der Opportunity Recognition* zu fördern oder aktiv dazu zu animieren. Der Topmanager sieht es bspw. als seine Aufgabe an, „*die Leute da etwas zu triezen, ohne sie zu demotivieren*“. Deutlich wird dies bei der Führungskraft, die vom Vorgesetzten zu immer weiterer Ideengenerierung angetrieben wird. Wie stark diese Aufforderung erfolgt, zeigt die Aussage der Führungskraft, dem dies „*schon fast zu*

*schnell*“ ist. Auf der anderen Seite erhält die Führungskraft auch alle Unterstützung und Freiraum durch ihren Vorgesetzten, die sie benötigt. Ähnlich gestaltet sich die Sicht für den Mitarbeiter, der diese Freiheit von seinem Vorgesetzten erwartet, die notwendige Unterstützung bekommt und diese auch nutzt. Die offensive Kommunikation von Vorgesetzten und die Aufforderung an die Mitarbeiter auch in der Opportunity Recognition zu wirken, sieht er als äußerst wichtig an, da erst dann jeder Mitarbeiter mit einem tatsächlichen Auftrag unterwegs sei und „*in seinem Themengebiet [...] dann auch [...] die besten Geschäftsmodelle herausholen*“ kann. Augenfällig ist, in beiden Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, dass die Führungskraft den Mitarbeiter aktiv zur Opportunity Recognition auffordert und diesen dabei unterstützt.

##### *Einbindung externer Informationen*

Im teilnehmenden Geschäftsbereich werden Opportunities intern und mit Hilfe des *externen Umfelds* identifiziert. Gerade die für die Ideengenerierung erforderliche Erfahrung und das Wissen beruht viel auf externen Kontakten bspw. durch den Besuch von Messen der eigenen aber auch anderer Branchen. Der Mitarbeiter zählt unterschiedliche externe Quellen auf, die er für die Opportunity Recognition nutzt, wie bspw. Marktbesuche, Gespräche mit Außendienstmitarbeitern, Lieferantenbesuche oder Gespräche mit Designern. Er ist der Auffassung, dass „*dieser äußere Wind*“ über externe Quellen neues Wissen und *innovative Produkte* generieren kann, da dort teilweise ein „*Wissensvorsprung*“ da ist, der eine *frühzeitige Identifizierung* erst ermöglicht. Ähnlich berichtet auch der Topmanager an einem konkreten Beispiel, dass eine hochinnovative Opportunity mit Hilfe eines „*befreundeten Unternehmens*“, das die entsprechenden Kompetenzen hatte, erkannt werden konnte. Die neue Kombination aus ursprünglichem Produkt und neuer Technologie konnte somit vom eigenen Unternehmen deutlich vor der Konkurrenz als Prototyp verwirklicht werden. Ohne die Nutzung dieses externen Wissens wäre somit weder die Identifizierung der Opportunity noch der frühe Zeitpunkt der Identifizierung möglich gewesen.

Jeder einzelne Mitarbeiter in seinem Bereich ist nach Aussage der Führungskraft prinzipiell in die Ideengenerierung eingebunden. Die Ideengenerierung erfolgt auch auf der *Nutzung externer Netzwerke durch Individuen*, da dies nach Ansicht der

Interviewten den Vorteil hat, dass verschiedene und viele kleine Bausteine in das Unternehmen getragen werden. Entsprechend ist jeder Einzelne gefragt, was auch die Aussage der Führungskraft verdeutlicht: *„Jeder, der eine Idee hat und draußen unterwegs ist oder auch andere Gedanken [...] mitbringt“*. Während Anstöße zur Zusammenarbeit mit externen Innovationspartnern in der Vergangenheit mehr vom Unternehmen selbst ausgingen und Partner mitgezogen werden mussten, wird das Unternehmen inzwischen oft *von Netzwerkpartnern angesprochen* und zur Teilnahme an Innovationskooperationen bewegt. Eine Erklärung hierfür sieht die Führungskraft darin, dass die Netzwerkpartner die innovative Ausrichtung des Unternehmens kennen und wissen, dass das Unternehmen in diese Richtung *„antreiben“* will.

Der *Netzwerkaufbau und -ausbau der Mitarbeiter* wird von den Führungskräften erwartet. Begründet wird dies damit, dass *„kreative Mitarbeiter [...] [gerade durch] Ableitungen einer [anderen] Branche“* Ideen generieren können. Innerhalb des Bereichs sind somit die Mitarbeiter aufgefordert externe Netzwerke zu nutzen und bspw. durch Trendreisen in *„andere Bereiche und andere Länder“* neue Eindrücke für die Opportunity Recognition zu sammeln. Die Führungskräfte stellen die hierfür erforderlichen zeitlichen und monetären Ressourcen entsprechend zur Verfügung, um die Opportunity Recognition auf Mitarbeiterseite zu verbessern. Des Weiteren gehen die Führungskräfte jedoch auch als Beispiel voran und beschreiben Beispiele im Interview, wie sie selbst Opportunities auf Basis externer Informationen identifiziert haben.

##### *Entscheidungsprozesse in der Opportunity Recognition*

In der *ersten eigenen Bewertung und Entscheidung*, ob die entdeckte Opportunity tatsächlich eine Opportunity darstellt, halten die Führungskräfte Abstand von einer sofortigen quantitativen Bewertung. Der Topmanager betont, dass eine zu strukturierte Herangehensweise in einem frühen Stadium der Innovation abträglich wäre. Seine Devise lautet hier stärker dem eigenen Gefühl zu vertrauen, denn er glaubt

*„die Neugier, Kind zu bleiben, [...] zu spinnen, ist [...] die Grundvoraussetzung. Also eine Idee zu haben, ohne die[s]) sich selbst gegenüber sofort zu bewerten und zu kritisieren. [...] ohne dass dann irgendein Controller kommt und sagt „Ist zu teuer, was macht ihr da?““*.

#### 4 Beschreibung und Analyse der Einzelfallstudien

Insgesamt zielt seine Argumentation gegen quantitative Kriterien darauf ab, dass der kreative Findungsprozess der Opportunity Recognition Freiheiten benötigt. Umgekehrt betont der Topmanager auch, dass die Ablehnung zum frühen Einsatz quantitativer Kriterien in der Bewertung mit dem Wunsch *sehr frühzeitiger Identifikation* zusammenhängt. Denn die Entwicklung eines neuen Markts entsteht gerade dann, wenn „Ideen nicht sofort [...] [bewertet werden], sondern die Ideen sich entwickeln [dürfen]“.

Tabelle 15 bietet einen zusammenfassenden Überblick über das Gesamtassessment für das Unternehmen Hestia sowie die Einzelanalyse der Interviews. Tabelle 16 zeigt hingegen bereits die darauf aufbauende und für die spätere Modellentwicklung erforderliche Sicht mit Zitaten auf Führungskraft- und Mitarbeiterebene.

Kategorien		Hestia			
Themengebiet	Code	Gesamt	TM	FK	MA
<b>Ergebnis der Opportunity Recognition</b>	Innovationsgrad	D	D	D	D
	Frühzeitigkeit der Erkennung	H	H	H	H/M
<b>Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter</b>	Wahrnehmung der unternehmerischen Einstellung der FK durch MA	H/M	-	H/M	M
	Eigene unternehmerische Einstellung	H	H	H	H
	Einbindung von Mitarbeitern in der OR	H	H	M	H
<b>Einbindung externer Informationen</b>	Sammeln von externem technischem Wissen	mixed	M/H	H	N/M
	Sammeln von externem marktrelevantem Wissen	H	na	H	H
	Stärke der Netzwerkbeziehungen	S	S	S	S
<b>Entscheidungsprozesse in der Opportunity Recognition</b>	Rationale Kriterien vs. Bauchgefühl/Intuition bei Führungskräften	I	I	I/R	-

**Legende:**

D = Disruptiv      I = Inkrementell      H = Hoch      M = Mittel      N = Niedrig  
S = Stark      Sch = Schwach      I = Intuition      B = Bauchgefühl      R = Rationalität  
na = Keine Hinweise      - = Keine Bewertung möglich      mixed = nicht eindeutige Bewertung

**Tabelle 15:** Hestia – Bewertung der Hauptcodes je Interviewteilnehmer  
(Eigene Darstellung)

#### 4 Beschreibung und Analyse der Einzelfallstudien

Unternehmen	Hestia	
Modellvariable	Führungskraft	Mitarbeiter
	Bewertung	Bewertung
	Zitatbeispiel	Zitatbeispiel
Innovationsgrad	Radikal <i>TM:</i> Ich ... wurde beauftragt eine neue Marke für uns aufzubauen... Das war damals eine Revolution. ... Das ist heute aus dem Markt nicht mehr wegzudenken. ... und diese Kombination... Das war wirklich etwas Neues auf der Produktebene.	Radikal <i>MAI:</i> Ob man nicht da - das ist meine aktuelle Idee - irgendein Geschäft aufstellt, wo man kontinuierlich die Restbestände über eine besondere Distribution abverkauft.
Frühzeitigkeit	Hoch <i>TM:</i> Und diese Kombination zwischen Produkt im herkömmlichen Sinne und dieser neuen Technologie haben wir im letzten Jahr vorgestellt. Mit gewaltigem Echo in der Branche, weil wir die ersten waren, die das so kreativ und so wirklich zielführend und die neue Technologie nutzend umgesetzt haben.	Mittel <i>MAI:</i> Da hatte man noch mal den Wettbewerbsvergleich; zumindest innerhalb unserer Branche. Verglichen mit dem Wettbewerb sind wir in unserer Branche dann doch schon führend.
Nutzung externer Netzwerke	Hoch <i>TM:</i> Wir hatten dann Glück mit dem Kontakt bei einem Hersteller der Elektrobranche. Der war begeistert und wir haben uns das dann auch exklusiv zuschreiben lassen und haben dann gemeinsam mit dem Hersteller dieses Produkt entwickelt.	Hoch <i>MAI:</i> Durch Marktbesuche, durch Messebesuche, Gespräche mit Außendienstmitarbeitern, Gespräche mit Endkunden, Fachzeitschriften und Internetrecherche. ... Lieferantenbesuche. Auch Designergespräche. Da bin ich gerade auf dem Weg. Also viel Netzwerk und viel Recherche. (...)
Unternehmerische Einstellung	Hoch <i>TM:</i> Wir haben ein Leitbild... Wir sind anders. Wir denken anders, wir machen es anders. ... Ich kitzele die Leute auch bis zum letzten: "Bist du damit zufrieden?" ... Das ist meine Aufgabe, die Leute da etwas zu triezen, ohne sie zu demotivieren... Und meine Aufgabe... ist es eine Kultur zu schaffen, die Querdenken fördert und den Leuten den Mut gibt, andere Wege zu gehen, ohne Angst zu haben...	Hoch <i>MAI:</i> Das ist eine weitere persönliche Idee, die ich jetzt zuletzt im Kopf hatte, (...) Also das ist die neueste Idee, die ich gerade im Kopf habe.
Einsatz von Intuition	UI <i>TM:</i> Also eine Idee zu haben, ohne die sich selbst gegenüber sofort zu bewerten und zu kritisieren. Das fällt manchmal leichter, manchmal schwerer. Man kann das auch nicht planen. Ich plane jetzt eine gute Idee. Das ist quatsch. Das können Sie nicht planen. Die Idee kommt ja. Aber dieses Thema: Mach es anders und lass dir nichts sagen.  UI <i>FK:</i> Es gibt vielleicht vier, fünf, sechs Leute, die wirklich manchmal Spinner genannt werden. Dazu gehöre ich auch. Aber manchmal muss man spinnen; über Grenzen hinauszugehen und einfach mal ganz anders zu denken, um neue Ideen zu generieren.	-

**Tabelle 16:** Hestia – Bewertung zur Modellentwicklung  
(Eigene Darstellung)

## 4.8 Einzelfallstudie Asklepius

### 4.8.1 Fallbeschreibung

#### *Unternehmen*

Die *Gründung* des ursprünglichen Konzerns erfolgte vor mehr als 150 Jahren in einem damals bereits technologieintensiven Umfeld<sup>11</sup>. Das Unternehmen ist heute noch fokussiert auf dieses Umfeld, hat sich in diesem Rahmen jedoch diversifiziert aufgestellt. Dabei umspannt das teilnehmende Unternehmen konkret zwei Geschäftsfelder. Die hochinnovativen Produkte des Unternehmens beruhen in erster Linie auf technologischen Innovationen und führen dazu, dass das Unternehmen heute, im Vergleich zum Wettbewerb, globaler Marktführer in diesen Bereichen ist. Das Unternehmen ist ähnlich international aufgestellt wie seine Wettbewerber und weltweit tätig mit einem Fokus auf Europa und die USA. Mehr als 20.000 Mitarbeiter erzielten in den letzten Jahren einen jährlichen Umsatz von deutlich mehr als 500 Millionen Euro, der nach Ansicht von Analysten auch künftig von einem höheren einstelligen bis zweistelligen prozentualen Wachstum profitieren wird.

Das *Unternehmen* ist in zwei Geschäftsfeldern *organisiert*, die in sich in jeweils kleineren Geschäftsbereichen entsprechend der jeweiligen Anwendungsgebiete der Geschäftsfelder gegliedert sind. Die Forschung und Entwicklung findet innerhalb der kleineren Geschäftsbereiche statt. Darüber hinaus gibt es einen zentralorganisierten Forschungs- und Entwicklungsbereich, der grundlegende Weiterentwicklungen vorantreibt. Dieser ist im Mutterland des Unternehmens angesiedelt, Forschungsprojekte werden jedoch auch gemeinsam mit anderen Institutionen weltweit bei diesen vor Ort durchgeführt.

Die *Unternehmensstrategie* ist auf weiteres starkes Wachstum ausgerichtet und bezieht sich auf drei globale Megatrends mit außergewöhnlich hohen sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen. Die Stoßrichtungen der Strategie sind zum einen durch

---

<sup>11</sup> Die der Fallbeschreibung und der Einzelanalyse zugrundeliegenden Informationen basieren auf den durchgeführten Interviews sowie Geschäftsberichten, Firmenpräsentationen, Firmenhomepage, Analystenreports und Presseberichten (2010-2013).

#### *4 Beschreibung und Analyse der Einzelfallstudien*

Innovation, Erschließung neuer Märkte und weiterer Kundenpenetration auf weiteres Wachstum, zum anderen durch den Fokus auf herausragende Teams und operative Exzellenz auch auf interne Verbesserungen ausgerichtet. Das Thema Innovation wird innerhalb des Unternehmens stark forciert, so dass wöchentlich neue Patente generiert werden. Dabei beteiligt das Unternehmen externe Partner an der Innovationsgenerierung entlang der Wertschöpfungskette durch die Einbindung herausragender globaler Forschungseinrichtungen bei der Identifikation neuer Technologien oder durch die Nutzung von erfahrenen Leadusern bei ersten Produktentwicklungsansätzen. Der Erfolg in der Innovation wurde öffentlich bereits durch die Verleihung eines Innovationsawards in den letzten Jahren bestätigt. Der starke Rückhalt dieser Strategie beim Topmanagement zeigt sich zudem in den Ausgaben für Forschung und Entwicklung, die in den letzten Jahren jeweils ca. 10% des Umsatzes ausmachten. Des Weiteren stellt das Topmanagement in der Akquisition auf zukünftige Wachstumstreiber ab, da in den letzten Jahren verschiedene Unternehmen akquiriert wurden, die entweder die grundlegende Forschung und Entwicklung oder aber den Vertrieb in neuen geografischen Märkten unterstützen sollen.

Die *Unternehmenskultur* ist stark auf Innovation ausgerichtet. Neben dem beschriebenen Rückhalt des Topmanagements bei Forschung und Entwicklung, zeigt dies auch die Anzahl der Mitarbeiter im F&E-Bereich, die bei deutlich über 10% liegt. Interne Trainings und Qualifikationen aber auch Übereinkommen mit externen Forschungseinrichtungen sollen dabei die wichtige Weiterentwicklung und Stärkung der Wissensbasis der Mitarbeiter sichern. Der Wissensaustausch zwischen Mitarbeitern wird global gefördert durch gemeinsame Veranstaltungen zum Thema Innovation, aber auch durch die öffentliche Anerkennung von besonderen Innovationsleistungen. Dabei zeigen Auszeichnungen zum Lerneffekt, dass das Fehlschlagen von Projekten intern positiv verarbeitet wird. Mitarbeiter selbst sind zwar indirekt auch durch monetäre Anreize, in erster Linie jedoch durch Freude an Innovation und Entwicklung motiviert.

##### *Teilnehmender Bereich*

Die *Tätigkeiten des an den Interviews teilnehmenden Bereichs* liegen in der Produktentwicklung und dem Produktmanagement in einem der Geschäftsbereiche. Ziel



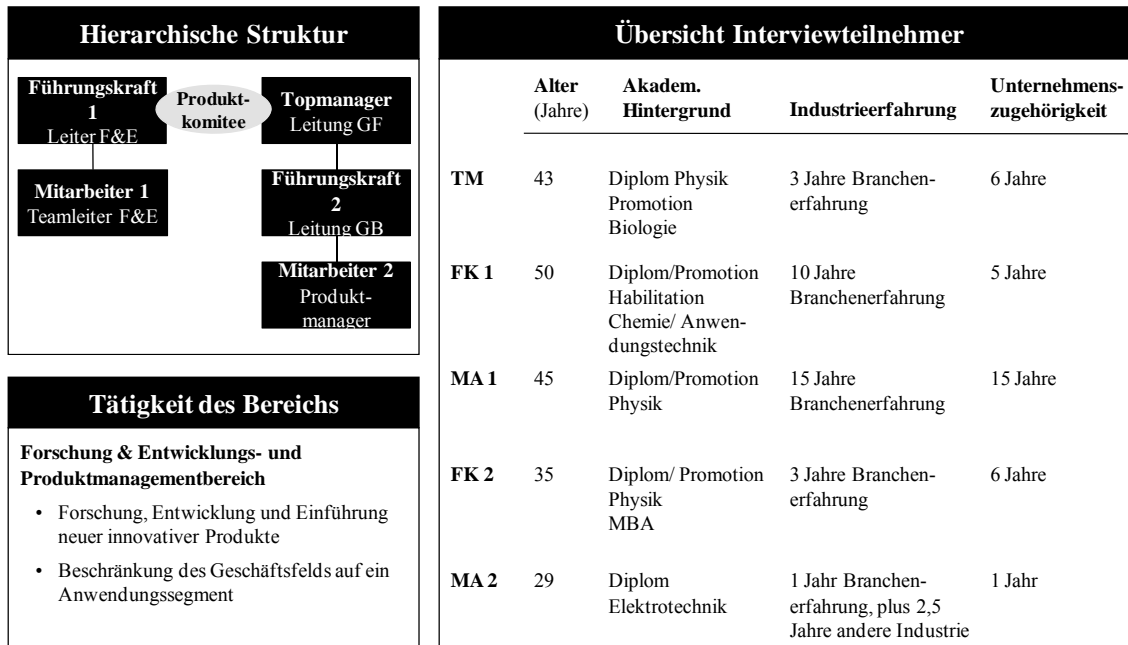
der Produktentwicklung ist es sehr innovative Produkte zu erfinden, die jedoch nicht mehr reine Grundlagenforschung darstellen. Die Produktentwicklung geschieht dabei meist in Zusammenarbeit mit externen Partnern, um auf das Know-how der weltweit besten Experten zurückzugreifen. Das Produktmanagement ist für die Einführung neuer Produkte und die Betreuung bestehender Produkte des Geschäftsbereichs im Markt zuständig. Dadurch stehen die verantwortlichen Personen viel in Kontakt mit den eigentlichen Kunden und beobachten eigene Produkte im realen Einsatz.

*Organisatorisch* sind Produktentwicklung und -management in einem der Geschäftsbereiche innerhalb eines der beiden Geschäftsfelder des Unternehmens angesiedelt. Beide sind somit in die hierarchische Struktur des Konzerns integriert. Während die Produktentwicklung noch mehr Freiheit in der jeweiligen Umsetzung von Projekten hat, ist das Produktmanagement deutlich stärker von den Umsatzzielen und Vorgaben des Konzerns getrieben. Beide Bereiche haben mit ca. 20 Mitarbeitern im Produktmanagement und über 60 Mitarbeitern in der Produktentwicklung eine mittlere Größe. In beiden Bereichen ist die Hierarchie dreigliedrig und reicht vom jeweiligen Leiter des Bereichs über eine Führungskraft bzw. Teamleitung zum jeweiligen Mitarbeiter. Gerade im Produktmanagement besteht so eine große Flexibilität, die schnelle Abstimmungen erlaubt. Der akademische Hintergrund unter den Mitarbeitern ist sehr vielfältig, so gibt es IT-Spezialisten, technische Experten, Biologen, Physiker, aber auch Elektroingenieure und ehemalige Strategieberater.

Die *Interviewteilnehmer* sind in der Produktentwicklung der Bereichsleiter und eine Führungskraft, im Produktmanagement hingegen der Bereichsleiter, eine Führungskraft und eine Produktmanagerin. Beide Bereiche arbeiten gemeinsam über ein Komitee an neuen Produkten für den Geschäftsbereich, dem der Bereichsleiter des Produktmanagements vorsitzt. Während der Mitarbeiter in der Entwicklung (Mitarbeiter 1) bereits mehr als 15 Jahre im Unternehmen tätig ist, sind die Führungskräfte je ca. sechs Jahre, die Produktmanagerin (Mitarbeiterin 2) hingegen erst ein Jahr im Unternehmen angestellt. Alle interviewten Personen haben ein technisches oder naturwissenschaftliches Studium abgeschlossen, alle Führungskräfte sind darüber hinaus auch promoviert bzw. habilitiert. Führungskraft 2 war zuvor Vorstandsassistent im Konzern, Mitarbeiterin 2 hingegen in einer Strategieberatung tätig. Jeder einzelne

## 4 Beschreibung und Analyse der Einzelfallstudien

Interviewteilnehmer berichtet von mindestens einer bereits selbst erfolgreich identifizierten Opportunity. Abbildung 17 bietet einen Überblick über den Bereich und die an den Interviews dieser Untersuchung teilnehmenden Personen.



**Abbildung 17:** Asklepius – befragter Bereich und Interviewteilnehmer (Eigene Darstellung)

Die durch den Bereich identifizierten *Opportunities* der letzten Jahre können durchgehend als hochinnovativ bezeichnet werden. Diese Erreichung der ambitionierten Zielsetzung zur Innovationsführerschaft spiegeln auch die Interviews wider. So berichtet der Topmanager von einer neuen Methode, die den Anwendungsprozess sehr deutlich verbessern wird. Die von Führungskraft 1 beschriebene Opportunity könnte hingegen potenziell den gesamten Anwendungsbereich revolutionieren. Mitarbeiterin 2 erläutert den Hintergrund einer neuen Technologie, die gemeinsam mit externen Partnern entwickelt wurde und nun Basis für eine Vielzahl neuer Produkte darstellt.

### 4.8.2 Einzelanalyse

#### *Ergebnis der Opportunity Recognition*

Das Unternehmen wird intern und extern als *hochinnovativ* wahrgenommen, was die Aussagen der fünf Interviewteilnehmer, aber auch die Auszeichnungen der letzten Jahre

im Bereich Innovation zeigen. Der *teilnehmende Bereich* identifiziert ebenfalls *stark disruptive* Opportunities. Bei der Produktentwicklung entspricht dies gerade auch dem Ziel des Bereichs. Aber auch in den Interviews, sowohl bei Produktentwicklung als auch bei Produktmanagement, werden von den fünf beschriebenen selbst identifizierten Opportunities drei als hochinnovativ und zwei mit einem mittleren Innovationsgrad eingeordnet. So sagt bspw. Mitarbeiterin 2, dass die vom Kunden als „*revolutionär*“ bezeichneten Geräte sehr häufig vom eigenen Unternehmen kommen. Auf eine ähnliche disruptive Technologie weist die Aussage von Mitarbeiter 1 hin, der von einem „*ganz großen Technologiesprung*“ spricht. Bestätigt wird die erfolgreiche Identifizierung hochinnovativer Opportunities durch die Auszeichnung mit einem Innovationsaward in den letzten Jahren. Der Innovationsgrad der identifizierten Opportunities im Bereich kann somit durchschnittlich als sehr hoch eingestuft werden.

Opportunities werden zudem *sehr frühzeitig* identifiziert im Vergleich zum Wettbewerb. Zum einen liegt dies nach Angaben der Interviewteilnehmer in der Innovationskultur des Unternehmens begründet, dass Mitarbeiter das Unternehmen als Innovationsführer im Vergleich zum Wettbewerb sehen wollen. Zum anderen schneidet das Unternehmen auch in den Augen der Kunden im Branchenvergleich sehr gut ab. Dies bestätigten nicht nur die Auszeichnungen für herausragende Opportunity Recognition, sondern auch Aussagen im Interview, dass das Unternehmen hier eine „*Vorreiterrolle*“ spielt und „*eher den Markt [treibt] [...], als dass [...] (es) durch den Markt getrieben wird*“. Weiterhin könnte auch der Zeithorizont, in dem nach neuen Technologien gesucht wird, eine Rolle spielen. Denn die Mitarbeiter zielen in der Identifikation neuer Opportunities gerade nicht auf das ab, was bereits besteht und auf Wünsche, die Kunden bereits äußern können. Stattdessen fokussieren sie sich auf Beobachtungen der Arbeitsumgebung von Kunden, um Bedürfnisse zu erkennen, die diesen noch nicht einmal selbst bewusst sind, so dass nach Aussage des Topmanagers, die Mitarbeiter „*sehr früh sind mit Ideen*“. Insgesamt erfolgt somit die Identifikation von Opportunities insbesondere im Vergleich zur Konkurrenz sehr frühzeitig.

##### *Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter in der Opportunity Recognition*

Alle fünf interviewten Personen haben eine hohe *unternehmerische Einstellung* und den Wunsch, Mehrwert für das Unternehmen zu generieren. Der Topmanager wird von Mitarbeiterin 2 als sehr unterstützend bei der Identifikation neuer Opportunities beschrieben, hat im Unternehmen mit verschiedenen Ideen wie Innovationsworkshops und Advisory Boards die Innovationskultur geprägt und ist trotz seiner jetzigen hohen Position in konstantem Kontakt mit Externen, um Veränderungen am Markt schnell für das Unternehmen zu nutzen. Führungskraft 1 baute die auf hochinnovative Produkte spezialisierte Abteilung in den letzten Jahren neu auf und füllte nach eigener Aussage „*sehr stark diesen Innovationstrichter*“. Mitarbeiterin 2 sucht ebenfalls intensiv nach neuen Anwendungs- und Produktmöglichkeiten im eigenen Unternehmen und inzwischen auch vermehrt im Kontakt mit Kunden. Die Intensität dieser Suche und ihre starke unternehmerische Einstellung zeigt sehr gut ihre Aussage, sie habe sich geradezu „*auf die verrückten Ideen der Entwicklung [...] gestürzt*“. Insgesamt zeigen die Mitarbeiter auf allen Hierarchiestufen eine starke unternehmerische Einstellung.

Die *Wichtigkeit unternehmerischen Verhaltens* für die Interviewten zeigt sich zusätzlich zum einen in der Beschreibung des Vorstands des Unternehmens und der gesamten Innovationskultur durch die Interviewteilnehmer, zum anderen aber auch im Rekrutierungsansatz für neue Mitarbeiter. Der Vorstand des Unternehmens wird als innovationsenthusiastisch, „*als sehr stark innovationsgetrieben*“ beschrieben, bzw. als „*ganz begeistert [...] [von den] ganz neuen Sachen, an denen noch entwickelt wird, zeigt [...] [und] anfängt an den Knöpfchen zu drehen*“. Alle Befragten betonen folglich auch zum Thema Innovationskultur, dass die gesamte Belegschaft, „*die gesamte DNA innovationsorientiert*“ sei und sich viele „*Mitarbeiter als kleine Erfinder betrachten*“. Entsprechend selektieren Führungskräfte in der Mitarbeiterauswahl bereits nach dem Antrieb und dem Interesse der Mitarbeiter an innovativen Themen. Interessanterweise wird auch hier bei der Opportunity Recognition also auf das einzelne Individuum in der Organisation abgestellt.

Zugleich verknüpft jede einzelne der befragten Führungskräfte das eigene *Führungsverhalten* mit dem Verhalten der Mitarbeiter. Sehr explizit wird diese Verantwortung die eigenen Mitarbeiter zu unternehmerischem Denken und Handeln

anzutreiben durch die Aussage von Führungskraft 1: *„Die Herausforderung für mich [...] wird sein, das Verständnis für die ökonomische Komponente [...] zu fördern. [...] damit Entscheidungen viel schneller, besser und effizienter fallen“*. Und auch Führungskraft 2 ist sich seiner Vorbildfunktion sehr bewusst und betont: *„Wenn die Führungskraft und das Unternehmen das nicht vorleben, ist das sehr kritisch, meiner Meinung nach.“* Die positive Wahrnehmung von Mitarbeiterin 2 im Interview gegenüber der unternehmerischen Einstellung und den Verhaltensweisen ihrer Führungskräfte bestätigt ebenfalls, dass hier eine Verknüpfung besteht: *„[man] braucht ein Vorbild, einen Mentor. [...] einen Sparringpartner, der auf gleichem Level mit einem denken will“*. Auffällig ist, dass nicht nur der Freiraum für eine erfolgreiche Opportunity Recognition auf Mitarbeiterebene entscheidend zu sein scheint, sondern auch die persönliche Unterstützung und Diskussion mit der Führungskraft.

##### *Einbindung externer Informationen*

Im teilnehmenden Geschäftsbereich werden viele Opportunities im *externen Umfeld* identifiziert. Jeder einzelne Interviewteilnehmer berichtet von seinen persönlichen Kontakten, sei es auf Fachkonferenzen, bei Forschungs- und Hochschulkooperationen oder bei der Beobachtung von Leadkunden in der Produktanwendung. Konkret versucht man externe Forschungspartnerschaften auch in Zukunft sehr stark auszubauen, damit der Fokus in der Innovationsgenerierung ganz stark auf dem Netzwerk liegt. Grund hierfür ist neben einer Risikoverteilung und der Abdeckung einer möglichst großen Breite an Themen nach Aussage von Führungskraft 2, dass dies *„die eigenen Scheuklappen ein Stück weit [aufreißen kann]“*. Diese Nutzung externer Netzwerke und Personen fokussiert dabei auf qualitativ sehr hochwertige Verbindungen und hat als Ergebnis der Zusammenarbeit auch hochinnovative, frühzeitig erkannte Opportunities. Mitarbeiterin 2 betont, dass grade in bunten Diskussionsrunden in externen Arbeitskreisen mit Entwicklern die Ideengenerierung stattfindet. Führungskraft 2 beschreibt diese Zusammenarbeit und erläutert ein erfolgreiches Ergebnis an Opportunity Recognition

*„...das ist nicht nur ein Early Adopter, das ist einer der schillerndsten Personen [...] weltweit, der ein sehr starker Innovationstreiber ist und mit dem wir sehr stark zusammenarbeiten. [...] Das ändert diesen kompletten Workflow. [...] [Man kann nicht] genau abschätzen [...] wie sich eigentlich*

#### 4 Beschreibung und Analyse der Einzelfallstudien

*[...] [das Anwendungsgebiet] durch die Einführung einer derartigen Technologie verändert“.*

Die Führungskraft führt den Erfolg in der Identifikation, Frühzeitigkeit und Innovationsgrad, folglich auf die Einbindung dieses externen Innovationstreibers zurück. Wie angesprochen berichtet jeder Mitarbeiter und jede Führungskraft von intensiven externen Kontakten, die jedoch jeweils entsprechend des Arbeitsgebietes eher auf Netzwerke im Marktbereich oder im Forschungsbereich abzielen. Daher erfolgt die *Netzwerknutzung jeweils auf individueller Ebene*.

Nach eigener Aussage ist das *Unternehmen sehr begehrt als Netzwerkpartner*, da den Partnern die *hochinnovativen* identifizierten Opportunities bekannt seien und die Kunden ohne die hochinnovativen Produkte des Unternehmens nicht arbeiten könnten. Mitarbeiter 1 betont, wie leicht es falle Partnerschaften aufzubauen, da neue Partner nie überzeugt werden müssen, sondern im Gegenteil von Seiten des Unternehmens neue Partnerschaften aus ressourcentechnischen Gründen oft abgelehnt werden müssen. Folglich ist es für die Mitarbeiter als begehrte Partner einfach, Netzwerke intensiv zu nutzen oder in neue Netzwerke vorzudringen.

Dabei *unterstützen die Führungskräfte die Mitarbeiter beim Netzwerkaufbau und -ausbau* durch persönliche Anstöße. Sie erwarten Networking nicht nur von ihren Mitarbeitern, sondern sehen es als ihre Verantwortung an, die Mitarbeiter aktiv mit konkreten Handlungen hierbei zu unterstützen. Führungskraft 1 fordert hier deutlich Mitarbeiter im „*Networking proaktiv [zu] unterstützen, damit die Mitarbeiter das auch machen*“, um so die Opportunity Recognition auf Mitarbeiterebene zu verbessern. Auch der Topmanager führt im Team Ideenfindungsworkshops unter Beteiligung externer Partner durch und möchte eine Advisory Board für die Produktentwicklung installieren, um Opportunity Recognition auf Mitarbeiterebene zu fördern.

##### *Entscheidungsprozesse in der Opportunity Recognition*

Im Moment der *ersten eigenen Bewertung*, ob die identifizierte Opportunity tatsächlich erfolgsversprechend ist, sprechen die *Führungskräfte* des Unternehmens von einem „*Gefühl*“. Formale Kriterien werden in diesem Moment von den Führungskräften eher in den Hintergrund gestellt. Begründung hierfür ist, dass die erste Bewertung eben

#### 4 Beschreibung und Analyse der Einzelfallstudien

genau „nicht einem rein formalen Prozess folgt, in dem der, der die schönsten Folien macht, reüssiert“. Der Topmanager beschreibt seine eigene Veränderung im Entscheidungsverhalten sehr anschaulich von einer früher sehr quantitativ und auf Kriterien fokussierten Entscheidungsstruktur zu einem inzwischen im Laufe der Zeit gewonnenen „[Lernen,] dass das nicht immer richtig sein muss“. Gerade im frühen Stadium von Ideen sei es schwer auf Basis quantitativer Kriterien zu entscheiden, da diese noch nicht belastbar wären. Führungskräfte im Unternehmen verlassen sich folglich weniger auf qualitative Kriterien im ersten Moment der Identifizierung, als vielmehr auf eine Art Intuition. Umgekehrt betont der Topmanager, dass in diesem Entscheidungsprozess gerade deswegen auch viel Freiheit bestehen muss, da viele Elemente zu einem sehr frühen Zeitpunkt der Opportunity Recognition noch nicht klar wären und sich nicht „alles ganz so leicht formalisieren lässt“.

Kategorien		Asklepius					
Themengebiet	Code	Gesamt	TM	FK1	MA1	FK2	MA2
Ergebnis der Opportunity Recognition	Innovationsgrad	D	M	D	D	D	I/M
	Frühzeitigkeit der Erkennung	H	H	H	H	na	H
Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter	Wahrnehmung der unternehmerischen Einstellung der FK durch MA	H	-	H	M	H/M	H
	Eigene unternehmerische Einstellung	H	H	H	H	M	H
	Einbindung von Mitarbeitern in der OR	H	H	H	H	H	H
Einbindung externer Informationen	Sammeln von externem technischem Wissen	H	na	H	H	N	H
	Sammeln von externem marktrelevantem Wissen	H	H	H	H	H	H
	Stärke der Netzwerkbeziehungen	S	S	S	S	S	S
Entscheidungsprozesse in der Opportunity Recognition	Rationale Kriterien vs. Bauchgefühl/Intuition bei Führungskräften	I	I	na	-	I	-

**Legende:**

D = Disruptiv      I = Inkrementell      H = Hoch      M = Mittel      N = Niedrig  
 S = Stark      Sch = Schwach      I = Intuition      B = Bauchgefühl      R = Rationalität  
 na = Keine Hinweise      - = Keine Bewertung möglich      mixed = nicht eindeutige Bewertung

**Tabelle 17:** Asklepius – Bewertung der Hauptcodes je Interviewteilnehmer (Eigene Darstellung)

Tabelle 17 bietet einen zusammenfassenden Überblick über das Gesamtassessment für das Unternehmen Asklepius sowie die Einzelanalyse der Interviews. Tabelle 18 zeigt hingegen bereits die darauf aufbauende und für die spätere Modellentwicklung erforderliche Sicht mit Zitaten auf Führungskraft- und Mitarbeiterebene.

#### 4 Beschreibung und Analyse der Einzelfallstudien

Unternehmen Asklepius				
Modellvariable	Führungskraft		Mitarbeiter	
	Bewertung	Zitatbeispiel	Bewertung	Zitatbeispiel
Innovationsgrad	Radikal	<i>TM:</i> Die letzte Geschäftsmöglichkeit war eine neue technische Möglichkeit für Fachspezialisten, um deren Anwendungen zu verbessern. Das aktuelle Produkt X unterstützt sie mehr oder minder gut während sie arbeiten. (...)	Radikal	<i>MA1:</i> Wenn man aber auf die letzten Jahre zurückblickt und mit dem Wettbewerb vergleicht, ist es spannend zu sehen, dass die von Ärzten als „revolutionär“ bezeichneten Geräte sehr häufig von unserem Unternehmen kamen.
Frühzeitigkeit	Hoch/Mittel	<i>TM:</i> In frühen Phasen sind wir gut. Ich erlebe es ganz oft, dass zehn Jahre später etwas passiert, das bei uns schon mal angefangen wurde, ... Es ist oft so, dass wir sehr früh sind mit Ideen.	Hoch	<i>MA1:</i> Das ist aber schon der Fall, dass wir meistens mit neuen Ideen sehr früh dran sind. Wenn wir es dann machen, machen es plötzlich alle. Das ist auch ein bisschen gefährlich. Wir bringen neue Ideen auf den Markt.
Nutzung externer Netzwerke	Hoch	<i>TM:</i> Ich persönlich besuche Kunden regelmäßig, bin mindestens einmal pro Monat beim Produkteinsatz dabei, bin mit dabei, wenn wir Fokusgruppen, strukturierte Interviews durchführen. Ich spreche mit Kunden auf Messen, mit dem Vertrieb, mit irgendwelchen Gremienmitgliedern.	Hoch	<i>MA1:</i> Wir versuchen ganz bewusst, unser Netzwerk nach außen zu pflegen, zu Universitäten, zu Kliniken, aber auch intern zur Forschung, zum Beispiel. Unser Ziel ist, dass wir in der Vorentwicklung mehr, oder fast ausschließlich, solche Partnerschaften betreuen und organisieren.
Unternehmerische Einstellung	Hoch	<i>TM:</i> Ich glaube, es braucht Steuerung, es braucht Geld, sodass man tatsächlich mal einen Businessplan oder eine Idee ausprobieren kann. Es gibt Feedback aus dem Markt. Aber dazwischen gibt es schon auch die Möglichkeit, sich mal eine Weile zu bewegen und Dinge auszuprobieren. Ich glaube, das ist das Andere. Man muss viel ausprobieren.	Hoch	<i>MA2:</i> Ich fühle mich damit wohl, weil ich eigentlich den ganzen Tag machen kann, was ich möchte. Klar, ich werde durch Andere getriggert. Beispielsweise von einem Projektteam oder meinem Chef. Aber es ist nicht so, dass es nur vom Chef vorgegeben wäre. Da besteht schon sehr viel Freiraum. Das gehört auf jeden Fall dazu.
Einsatz von Intuition	UI	<i>TM:</i> Ja, es gibt einen Stage Gate Prozess und den muss es auch geben. Aber in dem muss es auch viele Freiräume geben, weil viele Sachen zu dem Zeitpunkt gar nicht klar sind, gar nicht klar sein können. Man kann die Umsatzerwartungen festlegen. Aber das ist meistens sowieso nicht sehr belastbar. Ich glaube, ich werte das Thema „unternehmerische Entscheidung“ höher als zu Anfang, als ich rein aus der „Formalisierungsecke“ kam. Ich glaube, es lässt sich nicht mehr alles ganz so leicht formalisieren.		-
	UI	<i>FK2:</i> Sie beginnen das mit Leuten zu besprechen und Sie sehen, wie das eine Dynamik bekommt und es nicht einem rein formalen Prozess folgt, in dem der, der die schönsten Folien machen kann, reüssiert. Weil am Anfang ist das alles natürlich nur Bauchgefühl. ... Man entwickelt so eine Art „Nase“.		

**Tabelle 18:** Asklepius – Bewertung zur Modellentwicklung (Eigene Darstellung)



## 4.9 Einzelfallstudie Odysseus

### 4.9.1 Fallbeschreibung

#### *Unternehmen*

Nach der *Gründung* der Konzernmutter von Odysseus vor mehr als 100 Jahren hat sich deren *Tätigkeitsbereich* stark weiterentwickelt<sup>12</sup>. Das Unternehmen ist heute sehr diversifiziert aufgestellt und in sehr unterschiedlichen Industrien und Märkten tätig. Dabei reichen die sechs *Geschäftsfelder* vom Transportwesen, über das Gesundheitswesen, die Konsumgüterindustrie und Sicherheitsprodukten bis hin zu bspw. Elektronikbauteilen und Kommunikationsmitteln. Mehrere zehntausend Produkte des Konzerns entstehen zum Großteil auf Basis von Innovationen im Bereich der Materialwissenschaften. Der Konzern ist in mehr als 65 Ländern weltweit tätig, beschäftigt mehr als 70.000 Mitarbeiter, hat einen Umsatz von mehr als 20 Milliarden Euro und in den letzten Jahren ein Wachstum im mittleren einstelligen bis zweistelligen Prozentbereich erreicht.

Die *Unternehmensaufstellung* ist an den sechs Geschäftsfeldern orientiert, die in sich in jeweils kleineren Geschäftsbereichen organisiert sind. Die operativen Geschäftsfelder sind geografisch nach Regionen aufgestellt, so dass entsprechend regional individuelle Strategien entwickelt werden. Darüber hinaus bestehen noch zentral organisierte Einheiten, wie bspw. die Forschung und Entwicklung. Auch diese werden jedoch zunehmend global aufgestellt und im Rahmen einer konstant steigenden Anzahl von Kunden-, Forschungs- und Entwicklungszentren stark in den einzelnen Regionen verankert.

Die *Strategie* des Unternehmens beinhaltet vier grundsätzliche Stoßrichtungen und ist stark auf Innovation ausgerichtet: Organisches Wachstum durch den Ausbau des Kerngeschäfts, eigene neue Geschäftsbereiche und internationale Märkte sowie anorganisches Wachstum über Akquisitionen. Für die Verfolgung der ersten drei

---

<sup>12</sup> Die der Fallbeschreibung und der Einzelanalyse zugrundeliegenden Informationen basieren auf den durchgeführten Interviews sowie Geschäftsberichten, Firmenpräsentationen, Firmenhomepage, Analystenreports und Presseberichten (2010-2013).

Stoßrichtungen legt das Unternehmen einen starken Fokus auf Innovation sowie Forschung und Entwicklung, um den Wettbewerbsvorteil zu erhalten. Dabei wird der Forschungs- und Entwicklungsansatz sowie die Innovation sehr breit definiert, um neue Themengebiete zu erkunden. Bestehende Technologien und Ideen werden über sämtliche Anwendungsbereiche und Geschäftsfelder hinweg global auf neue Einsatzmöglichkeiten geprüft. Dabei legt das Unternehmen großen Wert auf die Beteiligung von Kunden entlang der Wertschöpfungskette, sei es durch die Identifikation von Trends durch Leaduser oder durch die Beteiligung von Kunden in der finalen Produktentwicklung. Auch Zulieferer und Wettbewerber werden durch unterschiedliche Kooperationen in die Innovationsgenerierung eingebunden. Die Integration weiterer bahnbrechender Technologien in das Konzernumfeld erfolgt zusätzlich über Corporate Venture-Aktivitäten. Der Wille des Topmanagements zu organischem Wachstum auf Basis von Forschung und Entwicklung, interner Innovation und Corporate Venture-Aktivitäten zeigt sich zum einen im hohen Budget für F&E-Aktivitäten von mehr als 5%, zum anderen aber auch in der Forcierung der globalen Aufstellung und Neubildung von F&E-Zentren in den einzelnen Regionen. Das Ziel anorganisch zu wachsen und das Technologieportfolio durch benachbarte Technologien zu stärken, wurde durch die Akquisition von mehr als 20 Unternehmen mit einem gesamten Investitionsvolumen von mehr als drei Milliarden Euro erreicht.

Um die internen Ziele im Innovationsbereich zu erreichen, richtet das Topmanagement die *Unternehmenskultur* seit Jahren stark auf Innovation aus. Zum einen wird Risikoaffinität und Durchhaltevermögen bei Mitarbeitern gefördert, zum anderen ist auch das Scheitern von Projekten als Teil des Lernprozesses im Unternehmen vollständig akzeptiert. Herausragende Innovationen und Forscher werden jährlich ausgezeichnet und für Forscher bestehen ähnliche Karrieremöglichkeiten wie für Manager. Darüber hinaus besteht ein breiter, etablierter Austausch zwischen Geschäftsbereichen und Regionen zu Innovationen und neuen Produkten. Sehr hilfreich ist auch, die wie in anderen innovativen Unternehmen seit vielen Jahren bestehende Regelung, Mitarbeitern einen gewissen Prozentsatz ihrer Arbeitszeit für Innovationen zur freien Verfügung zu stellen. Entsprechend ist das Unternehmen für seine Innovationskultur und die erzielten Innovationserfolge in den letzten Jahrzehnten mehrfach als eines der innovativsten Unternehmen weltweit ausgezeichnet worden.

##### *Teilnehmender Bereich*

Die *Tätigkeit des an den Interviews teilnehmenden Bereichs* innerhalb der Gesamtorganisation besteht aus Corporate Venture-Aktivitäten. Ziel dieses Corporate Venture-Bereichs ist es im externen Umfeld disruptive Technologien zu identifizieren, die für die Geschäftsfelder der Konzernmutter in einem Zeithorizont von drei bis fünf Jahren Innovationsbasis für Produkte sein können. Die Einbindung dieser Technologien erfolgt über Minderheitsbeteiligungen an Start-ups. Dabei fokussiert sich der Corporate Venture-Bereich entsprechend der Geschäftsfelder der Konzernmutter auf sechs strategische Wachstumsfelder, die künftige Technologien und neue Märkte abdecken. Der Bereich wurde erst vor wenigen Jahren gegründet und soll nach Aussage des Vorstandsvorsitzenden der Konzernmutter die Speerspitze bei der Identifikation neuer Innovationen bzw. disruptiver Technologien im externen Umfeld für den gesamten Konzern darstellen. Entsprechend dieser Zielvorgabe agiert der Corporate Venture-Bereich als strategischer Investor im Rahmen von Minderheitsbeteiligungen an Start-ups und verfolgt keinen Exit-orientierten Investitionsansatz, sondern versucht die Technologien langfristig im Konzernumfeld zu halten. In den wenigen Jahren seit Gründung dieses Bereichs hat sich dieser Bereich als einer der erfolgreichsten Corporate Venture-Bereiche weltweit etabliert und wurde mehrfach in den letzten Jahren für die erreichten Ziele branchenintern ausgezeichnet. Gründung und Aufbau dieses Bereichs wurden absichtlich einer Person übertragen, die vorher nicht bei der Konzernmutter beschäftigt war und hervorragende Expertise im Innovationsmanagement aufweisen konnte. Dieser verantwortliche Bereichsleiter brachte zum einen Mitarbeiter aus seinem vorherigen Team mit und fokussierte zum anderen bei der Anstellung weiterer Mitarbeiter auf Personen, die zuvor nicht bei der Konzernmutter angestellt waren.

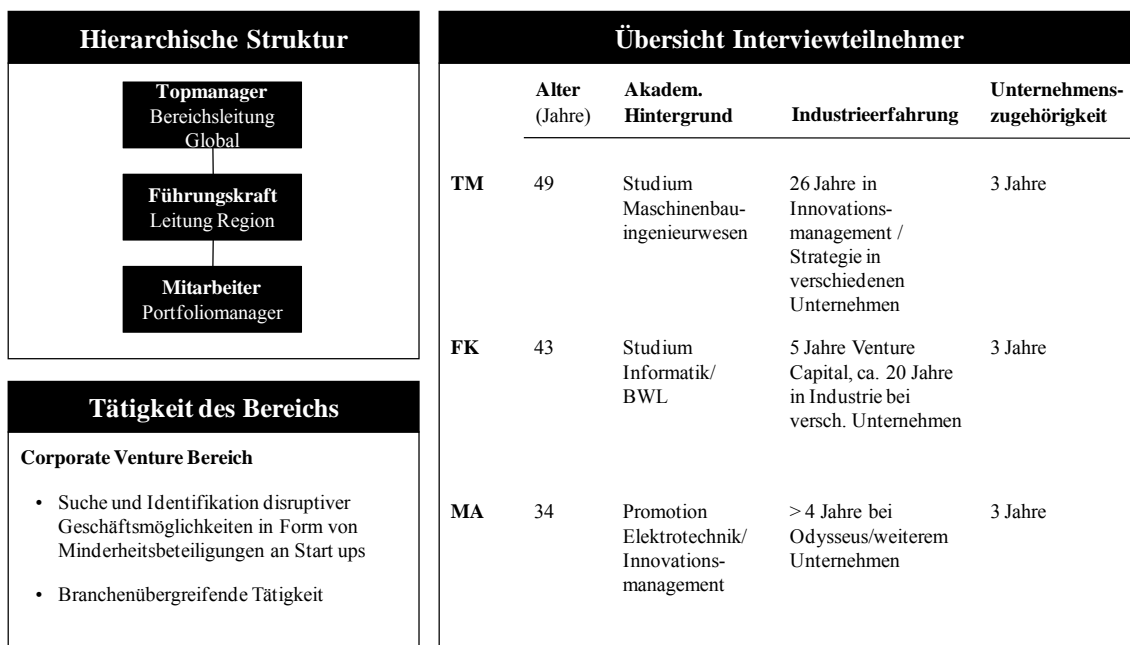
*Organisatorisch* ist der Bereich weitgehend unabhängig, direkt dem Vorstand unterstellt und somit verhältnismäßig gering in die hierarchische Konzernorganisation eingebunden. Investitionsentscheidungen werden im Branchenvergleich in sehr kurzer Zeit geprüft und direkt mit dem Vorstand abgestimmt. Der Bereich selbst ist klein, beschränkt auf weniger als 20 Mitarbeiter und geografisch in drei Regionen gegliedert. Es bestehen lediglich drei Hierarchiestufen: die globale Bereichsleitung, die jeweilige

regionale Leitung und die einzelnen Portfoliomanager auf Mitarbeiterebene. Sowohl die beschränkte Bereichsgröße als auch die flachen Hierarchien erlauben eine große Flexibilität. Dennoch ist der Bereich global aufgestellt und beschäftigt Mitarbeiter in den USA, Südamerika, Asien und Europa. Der akademische Hintergrund unter den Mitarbeitern ist sehr vielfältig, zusätzlich hat die Mehrheit der Mitarbeiter promoviert. Jeder Portfoliomanager verantwortet ein bestimmtes inhaltliches Segment an Industrien und Märkten, das seiner jeweiligen bestehenden Expertise entspricht.

Die *Interviewteilnehmer* sind der Bereichsleiter, ein Regionalleiter und ein Portfoliomanager. Alle Personen sind erst seit Gründung des Bereichs im Konzern tätig. Der Bereichsleiter und der Portfoliomanager haben zuvor jedoch bereits gemeinsam in einem anderen Unternehmen gearbeitet. Der Bereichsleiter (Topmanager) sammelte nach seinem Studium des Maschinenbauwesens mehr als 20 Jahre Erfahrung im Themengebiet Innovationsmanagement und Strategie in einem anderen Unternehmen und war dort nach eigener Aussage bereits für seinen herausragenden Innovationsansatz bekannt. Der Regionalleiter (Führungskraft) hat mehr als 20 Jahre Industrieerfahrung bei verschiedenen Unternehmen gesammelt, ist seit fünf Jahren im Bereich Venture Capital tätig und hat nach seinem Studium der Informatik und der Betriebswirtschaft bereits ein eigenes Unternehmen gegründet und dieses verkauft. Der promovierte Portfoliomanager (Mitarbeiter) führte seine Dissertation an der Schnittstelle von Elektrotechnik und Innovationsmanagement in Kooperation mit seinem vorherigen Arbeitgeber durch und verantwortet seit drei Jahren das Themengebiet Transport und Elektrotechnik im Bereich. Die folgende Abbildung 18 bietet einen Überblick über den Unternehmensbereich und die teilnehmenden Personen.

Die durch den Bereich identifizierten *Opportunities* umfassten in den letzten Jahren ca. 20 Technologien, Innovationen oder Geschäftsmodelle in den Regionen Europa, USA und Asien. Der Bereich bot den Start-ups dabei als strategischer Partner neben Wachstumskapital insbesondere auch Unterstützung und Zugang zu Netzwerk und Infrastruktur der Konzernmutter, wie bspw. der globalen Forschung und Entwicklung. Die in den Interviews diskutierten Geschäftsmöglichkeiten spiegeln die ambitionierte Zielsetzung der Identifikation disruptiver Technologien in den unterschiedlichsten Themengebieten und Industrien wider. So berichtet der Topmanager über eine

hochinnovative Möglichkeit im Logistikbereich, auf die er durch sein eigenes Netzwerk aufmerksam wurde. Die Führungskraft führte im Gespräch eine organische Substanz vor, die erstmals komplett neu gezüchtet werden kann und deren Einsatz in unterschiedlichen Anwendungsmöglichkeiten denkbar ist. Eine andere Opportunity erkannte diese Führungskraft per Zufall, als sie in der Flughafenlounge das Telefongespräch einer anderen Person mit anhörte. Die vom Portfoliomanager beschriebene Opportunity ist auf den Automobilmarkt gerichtet und wurde über das Netzwerk des Bereichsleiters an den Portfoliomanager herangetragen. Durch diese Opportunity werden deutliche Kosten- und Prozessverbesserungen gegenüber bestehenden Lösungen erreicht.



**Abbildung 18:** Odysseus – befragter Bereich und Interviewteilnehmer (Eigene Darstellung)

#### 4.9.2 Einzelanalyse

##### *Ergebnis der Opportunity Recognition*

Die *Konzernmutter* von Odysseus wird innerhalb und außerhalb des Konzerns als *hochinnovativ* wahrgenommen, was die Aussagen der drei Interviewteilnehmer, aber auch die unterschiedlichen Auszeichnungen und Awards der letzten Jahrzehnte für die Konzernmutter im Bereich Innovation zeigen. Der *teilnehmende Bereich* identifiziert

ebenfalls *hochinnovative* Opportunities. Dies entspricht zum einen gerade der unternehmensinternen Aufgabe des Bereichs, die auf die externe Identifikation disruptiver Technologien abzielt. Zum zweiten werden in den Interviews die durch die jeweiligen Personen identifizierten Opportunities vom Topmanager als „*disruptiv andere Dinge [...] [, nicht] Verbesserungen oder [...] Erweiterung eines vorhandenen Geschäftsmodells, sondern [...] neue Themen, die neu hinzukommen*“ beschrieben. Ähnlich berichtet der Mitarbeiter davon, dass es intellektuell sehr herausfordernd sei, das Ausmaß der jeweiligen Technologien zu verstehen, da diese sehr disruptiv wären. Von den vier in den Interviews vorgestellten Geschäftsmöglichkeiten werden entsprechend auch drei als disruptiv bezeichnet. Als weitere Bestätigung des Innovationsgrads der identifizierten Opportunities kann die mehrfache Auszeichnung des Corporate Venture-Bereichs als einer der besten Bereiche weltweit durch Organisationen gelten, die deutschlandweit oder international Corporate Venture-Bereiche von Großkonzernen miteinander verglichen haben. Der Innovationsgrad der identifizierten Opportunities im Bereich ist somit als sehr hoch einzustufen.

Opportunities werden durch den Geschäftsbereich *sehr frühzeitig* identifiziert im Vergleich zum Wettbewerb. Zum einen ist es bereits das Ziel des Geschäftsbereichs laut Bereichsleiter „*ganz, ganz vorne mit dabei zu sein, dann, wenn einer zum ersten Mal öffentlich auftaucht oder semi-öffentlich*“. Zum anderen schneidet der Bereich auch im Branchenvergleich sehr gut ab. Dies bestätigten nicht nur die Auszeichnungen für herausragende Opportunity Recognition, sondern auch die Führungskraft:

*„Wir gehen sehr frühphasig an Sachen ran. Die [...] [Konkurrenz ist] in den letzten Jahren immer mehr dazu übergegangen, Dinge zu machen, die schon eine grundlegenden Bestätigung haben. [...] [Dagegen] investieren wir schon heute“.*

Ein Einflussfaktor könnte dabei auch der Zeithorizont als strategischer Investor sein, da im Bereich gerade nicht nach aktuellen Trends und Kundenbedürfnissen gesucht wird. Stattdessen werden langfristig wichtige Technologien identifiziert, die dann auch erst in fünf Jahren oder über einen noch längeren Zeithorizont hinweg Grundlage erster innovativer Produktideen im Mutterkonzern sein können. Diesen Ansatz belegt auch folgendes Zitat der Führungskraft: „*Köpfe, die heute schon Dinge predigen, die morgen erst da sein werden. Genau solche Köpfe suchen wir eigentlich. Was [die] dann machen*

ist primär erst mal gar nicht so wichtig“. Insgesamt zeigt sich somit im Bereich eine sehr starke Tendenz zu sehr frühzeitiger Identifikation von Opportunities insbesondere im Vergleich zur Konkurrenz in der Branche.

##### *Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter in der Opportunity Recognition*

Auffällig im Verhalten aller interviewten Personen ist die starke *unternehmerische Einstellung*, mit der sie ihrer Arbeit nachgehen. Der Topmanager ist für seinen Innovationsansatz stark bekannt und sehr erfolgreich, wie auch seine Verpflichtung zum Aufbau des neuen Corporate Venture-Bereichs bei der Konzernmutter, in einer ganz anderen Industrie, zeigt. Entsprechend wurde auch im Interview die eigene Freude darüber sehr deutlich, dass durch den Aufbau des neuen Bereichs der Bereich selbst, aber auch die Konzernmutter, bereits große Erfolge erzielen konnten. Die Führungskraft hingegen gründete bereits selbst ein eigenes Unternehmen. Im Interview wurde zudem auch ihre starke unternehmerische Haltung und Begeisterung für einzelne diskutierte Opportunities, die bereits für die Konzernmutter entdeckt wurden, sehr offensichtlich. Selbst der Mitarbeiter beschränkt seine Aufgabe Opportunities zu erkennen nicht auf die Arbeitstätigkeit, sondern sieht es als selbstverständlich an, privat Themen aus eigenem Antrieb weiterzuverfolgen und Wert für das Unternehmen zu generieren. Über alle Hierarchiestufen wurde in den Gesprächen somit deutlich, dass die Interviewten eine starke unternehmerische Einstellung zeigen.

Die *Wichtigkeit unternehmerischen Verhaltens* für die Interviewten zeigt sich auch bei der Auswahl weiterer Teammitglieder. Alle Befragten betonen, dass sie in ihrem Team aktuell nur mit unternehmerischen Personen arbeiten. Entsprechend selektiert der Topmanager bei der Mitarbeiterauswahl stark: „[die Mitarbeiter müssen] *unternehmerische [Eigenschaften haben,] [...] einen unternehmerischen Blick, sind selber fast Unternehmer*“. Weiterer Beleg hierfür ist die Tatsache, dass der Topmanager mit dem ebenfalls interviewten Mitarbeiter nach eigener Aussage eine sehr unternehmerisch denkende Person vom vorherigen Arbeitgeber mit in das neue Unternehmen gebracht hat. Der Mitarbeiter selbst bezeichnet die eigene Neugierde und das intensive Interesse an der eigenen Arbeit auch im Privatleben als „*Einstellungskriterium*“. Interessant ist diese Argumentation auch deshalb, da trotz der

Frage nach der generellen Opportunity Recognition für den Bereich, bei der konkreten Diskussion zu einzelnen Opportunities immer auf den einzelnen Mitarbeiter und damit das Individuum in der Opportunity Recognition zurückgegriffen wird.

Beide Führungskräfte verknüpfen das eigene *Führungsverhalten* mit dem Verhalten der Mitarbeiter. Sie sehen sich in der Verantwortung den erforderlichen Freiraum für die Mitarbeiter zu schaffen und diese aktiv auf neue Themengebiete zu stoßen. Durch ein Zitat des Regionalleiters wird dies sehr deutlich:

*„Der Chef muss auch mal selber überlegen, was er dazu beitragen kann und nicht nur anderen das Mandat geben [...], [er] muss die Leute im Endeffekt zu freiem Denken anleiten oder führen [...] [, man muss das] als Chef vorleben“.*

Die stark positive Wahrnehmung des Mitarbeiters im Interview gegenüber der unternehmerischen Einstellung und den Verhaltensweisen seiner Führungskräfte bestätigt dies. Entscheidend scheint zu sein, dass nicht nur passiv die Möglichkeit und der Freiraum für Mitarbeiter besteht Opportunities zu identifizieren, sondern dass dies durch die Führungskräfte aktiv gefördert und unterstützt wird.

##### *Einbindung externer Informationen*

Im teilnehmenden Geschäftsbereich werden Opportunities ausschließlich im *externen Umfeld* identifiziert. Zum einen ist dies der Fall, da diese externe Suche explizit Aufgabe des Bereichs ist. Zum anderen aber sind alle Interviewten der Überzeugung, dass stark disruptive Opportunities mit einer Halbwertszeit von „*länger als drei bis fünf Jahren*“ nur extern identifiziert werden können.

*„Das Entscheidende ist [...] Expertennetzwerke zu nutzen [...] Es sitzt keiner in seinem stillen Kämmerlein, ohne Ideen von außen zu bekommen. Ich muss genau das, wo Innovationen entstehen, ermöglichen. Nämlich die Schnittstelle zu anderen Technologiefeldern“.*

Gerade über Netzwerke und persönliche Beziehungen, so Aussage des Regionalleiters, werde er auf sehr frühphasige Opportunities aufmerksam. Der *Erfolg in der Identifikation der Opportunities*, hoher Innovationsgrad und frühzeitige Identifizierung, wird somit jeweils mit der Nutzung externer Informationen begründet.



Prinzipiell bleibt es jedem einzelnen Mitarbeiter überlassen, wo und wie er Opportunities identifiziert, so dass die *Netzwerknutzung jeweils auf individueller Ebene* erfolgt und es laut Mitarbeiter „*ein rein persönliches Netzwerk*“ ist. Nach dessen Aussage hat dies den Vorteil, dass immer neue Ansätze und Strategien individuell erprobt werden können, die zur Person des jeweiligen Mitarbeiters passen, und auch negative Erfahrungen möglich sind. Großer Vorteil für die individuelle Netzwerknutzung der Mitarbeiter und Führungskräfte ist, dass bereits erkannte Opportunities vom externen Umfeld als hochinnovativ wahrgenommen wurden. Daher stehen dem als sehr innovativ wahrgenommenen Konzern und den Mitarbeitern des Corporate Venture-Bereichs die Türen in hochwertige Netzwerke offen.

Trotz der individuellen Nutzung der Netzwerke, erfolgt eine *Unterstützung der Führungskräfte beim Netzwerkaufbau und -ausbau der Mitarbeiter* durch persönliche Anstöße. Zum einen werden Ideen aus deren eigenen externen Netzwerken direkt an die Mitarbeiter weitergegeben, zum anderen werden interessante Persönlichkeiten eingeladen und damit neue Blickwinkel für die Mitarbeiter ermöglicht. Die Öffnung der Netzwerke der Führungskräfte ist somit ein Instrument der Führungskräfte, um die Opportunity Recognition auf Mitarbeiterseite zu verbessern. Der Topmanager sieht es bspw. als Teil seiner Verantwortung, dass er selbst auch die Mitarbeiter mit interessanten Personen „*verconnected*“ in „*der wirklichen Außenwelt des Unternehmens*“, da dort interessante Themenfelder bestehen.

##### *Entscheidungsprozesse in der Opportunity Recognition*

Für den Moment der Identifizierung und *ersten eigenen Bewertung und Entscheidung*, ob die entdeckte Technologie tatsächlich eine Opportunity darstellt, zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen Mitarbeiter und den beiden *Führungskräften*. Während der Mitarbeiter auf eine IT-basierte Datenbank und Kriterien verweist, betonen beide Führungskräfte, dass sie sich im ersten Moment der Identifizierung stark auf ihre eigene unternehmerische Intuition, ein „*Gefühl*“ verlassen, da auf „*Scorecard oder Kriterienkataloge*“ gerade bei *sehr frühphasigen und sehr disruptiven Opportunities* wenig Verlass sei. So betont der Topmanager:

#### 4 Beschreibung und Analyse der Einzelfallstudien

„Auf die konzentrieren wir uns auch [...] auf neue Themen, die neu hinzukommen. [...] Man kann das [...] erkennen, wenn man selber unternehmerisch denkt. [...] Einer, der das [...] nicht in die Wiege gelegt bekommen hat, kann das auch gar nicht“.

Umgekehrt begründen die Führungskräfte den Einsatz von Intuition auch abhängig von ihrem Wunsch Opportunities sehr frühzeitig zu identifizieren. Da zu einem frühen Zeitpunkt viele Zahlen und Fakten noch nicht vorlägen, könne man sich nicht auf diese stützen und sei vermehrt gezwungen unternehmerische Intuition einzusetzen: „Ich bin ein sehr bauchgesteuerter Mensch, weshalb ich nicht viel auf rationale Daten gebe. Die sagen gerade bei den Dingen, die wir machen, die sehr frühphasig sind, sowieso nicht wirklich etwas“

Tabelle 19 bietet einen zusammenfassenden Überblick über das Gesamtassessment für das Unternehmen Odysseus sowie die Einzelanalyse der Interviews. Tabelle 20 zeigt hingegen bereits die darauf aufbauende und für die spätere Modellentwicklung erforderliche Sicht mit Zitaten auf Führungskraft- und Mitarbeiterebene.

Kategorien		Odysseus			
Themengebiet	Code	Gesamt	TM	FK	MA
<b>Ergebnis der Opportunity Recognition</b>	Innovationsgrad	D	D	D	D
	Frühzeitigkeit der Erkennung	H	H	H	H
<b>Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter</b>	Wahrnehmung der unternehmerischen Einstellung der FK durch MA	H	-	H	H
	Eigene unternehmerische Einstellung	H	H	H	H
	Einbindung von Mitarbeitern in der OR	H	H	H	H
<b>Einbindung externer Informationen</b>	Sammeln von externem technischem Wissen	H	H	H	H
	Sammeln von externem marktrelevantem Wissen	na	na	na	na
	Stärke der Netzwerkbeziehungen	S	S	S	S
<b>Entscheidungsprozesse in der Opportunity Recognition</b>	Rationale Kriterien vs. Bauchgefühl/Intuition bei Führungskräften	I	I	I	-

**Legende:**

D = Disruptiv      I = Inkrementell      H = Hoch      M = Mittel      N = Niedrig  
 S = Stark      Sch = Schwach      I = Intuition      B = Bauchgefühl      R = Rationalität  
 na = Keine Hinweise      - = Keine Bewertung möglich      mixed = nicht eindeutige Bewertung

**Tabelle 19:** Odysseus – Bewertung der Hauptcodes je Interviewteilnehmer (Eigene Darstellung)

#### 4 Beschreibung und Analyse der Einzelfallstudien

Unternehmen	Odysseus	
Modellvariable	Führungskraft	Mitarbeiter
	Bewertung	Zitatbeispiel
Innovationsgrad	Radikal	<i>TM:</i> Innovationen sind disruptiv andere Dinge. Auf die konzentrieren wir uns auch. Wir konzentrieren uns nicht auf Verbesserungen oder auf Erweiterung eines vorhandenen Geschäftsmodells, sondern auf neue Themen, die neu hinzukommen.
Frühzeitigkeit	Hoch	<i>TM:</i> Wir probieren, ganz, ganz vorne mit dabei zu sein. Dann, wenn einer zum ersten Mal öffentlich auftaucht oder semi-öffentlich auf uns zukommt, weil er weiß, dass wir ein Magnet für Innovationen sind.
Nutzung externer Netzwerke	Hoch	<i>TM:</i> Und dann muss man es auch zulassen, dass man in andere Richtungen und Branchen blickt. Daraus kann man auch lernen. ... Ich habe die ganzen Designer meines vorherigen Arbeitgebers nach Milan und nach Paris zu den Modemessen geschickt, wo man sich zu neuen Materialien, neuen Farben, neuen Themen austauscht. Nur wenn ich das verstehe, was in der Modewelt passiert, die viel schnelllebiger, viel rasanter, viel getriebener unterwegs ist, kann ich natürlich auch die richtigen Farben, Formen, Oberflächen, Haptiken für diese Produkte erkennen.
Unternehmerische Einstellung	Hoch	<i>TM:</i> (...) ich habe auch schon bei meinem vorherigen Arbeitsgeber den Innovationspreis gewonnen für genau das herausragende Aufzeigen und Herausfiltern von Innovationsthemen aus einer sehr komplexen Landschaft. Und der Auswahl der richtigen Themen, die dann in einem Produkt landen.
Einsatz von Intuition	UI	<i>TM:</i> Weil dafür gibt es keine Scorecard oder keine Kriterienkataloge oder keine Questionnaires. Sondern sehr viel ist auch Gefühl.
	UI	<i>FKI:</i> Ich bin ein sehr bauchgesteuerter Mensch, weshalb ich nicht viel auf rationale Daten gebe

**Tabelle 20:** Odysseus – Bewertung zur Modellentwicklung  
(Eigene Darstellung)

*Zusammengefasst* hatte dieses *Kapitel 4* das Ziel, den Kontext und die Komplexität der jeweiligen Fallstudie zu erfassen und zu analysieren. Dadurch wird der Forscher mit dem jeweiligen Fall sehr vertraut und versteht diesen in seiner Gesamtheit, was die anschließende fallstudienübergreifende Analyse stärkt (Eisenhardt, 1989). Basierend auf einem Extremsampling wurden vier Unternehmen ausgewählt und analysiert, die sehr früh, sehr radikale Opportunities erkennen. Zusätzlich wurden vier Unternehmen

ausgewählt und analysiert, die eher spät, eher inkrementelle Opportunities erkennen. In der Analyse zeigen sich vier Themengebiete, in denen innerhalb dieser Gruppen große Übereinstimmung und zwischen den beiden Gruppen große Unterschiede bestehen. Diese Themengebiete sind neben dem (1) Innovationsgrad und dem Identifikationszeitpunkt, (2) das Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte, (3) die Einbindung externer Informationen und (4) Entscheidungsprozesse in der Opportunity Recognition.

*Im folgenden Kapitel 5* werden diese Themengebiete folglich mit in der Literatur bereits bestehenden Konstrukten verglichen und für diese Arbeit definiert. Anschließend erfolgt darauf basierend die fallstudienübergreifende Analyse zur Wirkung der Konstrukte in der Opportunity Recognition innerhalb und zwischen den beiden Unternehmensgruppen. Auf Basis dieser Analyse werden dann Propositionen und die Theorie dieser Untersuchung gebildet.

## 5 **Cross-case-Analyse und Theoriebildung**

Die Darstellung der einzelnen Fallstudien (4.2-4.9) diente der Analyse des jeweiligen Unternehmensbereichs, um den einzelnen Fall in seiner ganzen Komplexität zu erfassen und erste Themenkomplexe und Beziehungen zu erkennen, die die breit definierten Forschungsfragen dieser Untersuchung beantworten können. Dabei entstehen diese Erkenntnisse ohne vorherige theoretische Ableitung unmittelbar aus den Daten. Für eine Theoriebildung sollte jedoch auf mehr als nur eine Einzelfallstudie Bezug genommen werden, da gerade der Vergleich zwischen Fallstudien eine akkuratere Theoriebildung erlaubt (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). Ziel dieses Kapitels ist es daher, nach dem in Unterkapitel 3.6 erläuterten Verfahren der Cross-case-Analyse, auf Basis von Ähnlichkeiten innerhalb einer Gruppe von Extremfällen und auf Basis von Differenzen zwischen beiden Gruppen von Extremfällen, Strukturen zu erkennen, die auf eine Antwort der Forschungsfragen hindeuten (Eisenhardt, 1989). Dabei erlaubt der iterative Wechsel zwischen abstrakteren Dimensionen und den Rohdaten, Ersteindrücke zu überwinden und eine stark in den Daten verwurzelte Theorie zu bilden (Eisenhardt, 1989). Finales Ergebnis der Cross-case-Analyse in diesem Kapitel sind fallstudienübergreifende Propositionen.

Das in den Einzelfallstudien dargestellte theoretische Extremsample betrachtet Unternehmensbereiche, die in den beiden das Ergebnis der Opportunity Recognition beschreibenden Variablen, Innovationsgrad und Identifikationszeitpunkt, deutliche Unterschiede aufweisen. Zugleich bestehen Unterschiede zwischen beiden Extremgruppen und Ähnlichkeiten innerhalb der Extremgruppen bezüglich der Einbindung externer Informationen, dem Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern, sowie dem Entscheidungsprozess im ersten Moment der Opportunity Recognition. Auf diese Unterschiede im vorgelagerten Opportunity Recognition Prozess und die Wirkungen zwischen einzelnen Komponenten wird in diesem Kapitel eingegangen und Theorie gebildet, die die im ersten Kapitel formulierten Forschungsfragen beantworten kann.

In diesem Kapitel wird zunächst das entwickelte Gesamtmodell vorgestellt (5.1), bevor dann die Unterschiede beider Extremgruppen im Ergebnis von Opportunity Recognition

bezogen auf Innovationsgrad und Zeitpunkt der Identifikation detailliert vorgestellt werden (5.2). Anschließend wird auf die *drei großen Themenblöcke der Theoriebildung* eingegangen, die diese Unterschiede im Ergebnis von Opportunity Recognition bewirken. Der *erste Themenblock* in Unterkapitel 5.3 betrachtet die *individuelle Ebene der Opportunity Recognition in Unternehmen*. Der *zweite Themenblock* (5.4) widmet sich dem *Einfluss der Führungskräfte auf die Opportunity Recognition im Gesamtunternehmen* durch ihre Wirkung auf das Verhalten der Mitarbeiter. Der *dritte und letzte Themenblock* (5.5) beschäftigt sich dann mit dem *Erfolgsfaktor unternehmerische Intuition bei Führungskräften* und dessen Auswirkung auf das Ergebnis der Opportunity Recognition.

## **5.1 Entwickeltes Modell der Opportunity Recognition in Großunternehmen**

Auch wenn in den folgenden Kapiteln detaillierter auf die Entwicklung der einzelnen Propositionen eingegangen wird, so soll doch an dieser Stelle ein Gesamtüberblick über das im Folgenden entwickelte Modell gegeben werden. Dies erleichtert dem Leser die Einordnung in den Gesamtkontext.

Die *Cross-case-Analyse* der Extrembeispiele zeigt, dass Unternehmensbereiche, die inkrementelle Opportunities identifizieren, diese parallel zum oder später als der Wettbewerb erkennen. Hingegen erfolgt die Identifikation radikaler Opportunities durch Unternehmensbereiche deutlich früher als beim Wettbewerb. Eine Betrachtung möglicher Entstehungsursachen dieses Ergebnisses eröffnet *drei Themenblöcke*, die diese Differenzen erklären. *Erstens* ist die *individuelle Ebene* in Unternehmen, also die Person der Führungskraft und des Mitarbeiters, direkte Einflusskomponente. *Zweitens* wird diese individuelle Komponente verstärkt oder geschwächt durch die *Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*. Und *drittens* beeinflusst die *unternehmerische Intuition von Führungskräften* als wichtiges kognitives Element, ob radikale Opportunities frühzeitig identifiziert oder abgelehnt werden. Auf diese drei Themenblöcke wird in den folgenden Paragraphen eingegangen, um ein Gesamtverständnis für das entwickelte Modell zu ermöglichen.

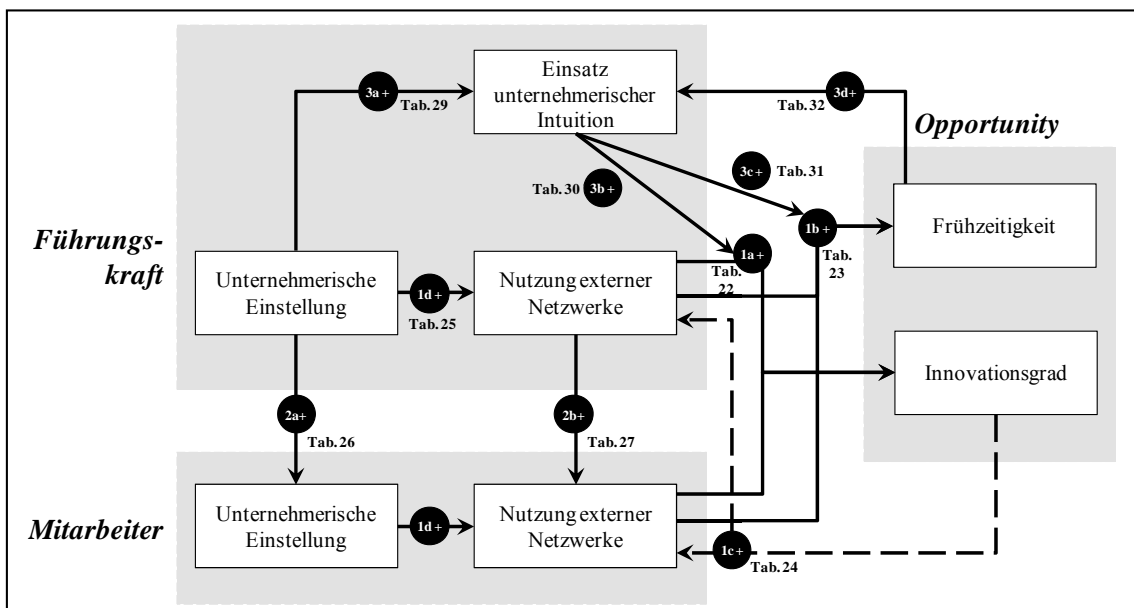
*Erstens* identifizieren *Individuen in Großunternehmen*, Führungskräfte und Mitarbeiter, durch die starke persönliche Nutzung externer Netzwerke Opportunities mit einem höheren Innovationsgrad als Führungskräfte und Mitarbeiter, die externe Netzwerke persönlich wenig nutzen. Die starke persönliche Nutzung externer Netzwerke fördert zugleich eine frühere Identifikation im Vergleich zum Wettbewerb. Im Gegenzug erhöhen hochinnovative vom Unternehmen erkannte Opportunities die Möglichkeit zur persönlichen Nutzung externer Netzwerke stärker als Opportunities mit einem inkrementellen Innovationsgrad. Final nutzen Führungskräfte und Mitarbeiter mit einer sehr unternehmerischen Einstellung externe Netzwerke stärker als weniger unternehmerisch eingestellte Führungskräfte und Mitarbeiter.

*Zweitens* spielt die *Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter* eine große Rolle für die Opportunity Recognition im Gesamtunternehmen. So sind Mitarbeiter von Führungskräften mit einer starken unternehmerischen Einstellung unternehmerischer eingestellt als Mitarbeiter von Führungskräften mit einer geringen unternehmerischen Einstellung. Des Weiteren nutzen Mitarbeiter von Führungskräften, die externe Netzwerke stark nutzen, externe Netzwerke durch die Förderung ihrer Führungskräfte stärker, als Mitarbeiter von Führungskräften, die externe Netzwerke wenig nutzen.

*Drittens* unterscheiden sich Führungskräfte im *Einsatz bestimmter Denkschemata* in der Opportunity Recognition. So setzen Führungskräfte mit einer stark ausgeprägten unternehmerischen Einstellung unternehmerische Intuition in der Opportunity Recognition ein, während weniger unternehmerisch eingestellte Führungskräfte sich stark auf analytische Entscheidungskriterien oder ihr Bauchgefühl verlassen. In Folge dessen identifizieren Führungskräfte, die externe Netzwerke stark nutzen und zusätzlich unternehmerische Intuition einsetzen, radikale Opportunities, während Führungskräfte, die externe Netzwerke kaum nutzen und analytische Kriterien oder ihr Bauchgefühl bei der Identifikation einsetzen, eher inkrementelle Opportunities entdecken. Zudem erkennen Führungskräfte, die externe Netzwerke stark nutzen und zusätzlich unternehmerische Intuition einsetzen, Opportunities frühzeitiger als der Wettbewerb, während Führungskräfte, die externe Netzwerke kaum nutzen und analytische Kriterien oder ihr Bauchgefühl bei der Identifikation einsetzen, Opportunities später entdecken. Final verstärken Opportunities, die durch Führungskräfte auf Basis unternehmerischer

Intuition deutlich vor dem Wettbewerb identifiziert werden, den künftigen Einsatz unternehmerischer Intuition in der Identifizierung.

Ein visueller *Gesamtüberblick* über das entwickelte Modell ist in der folgenden Abbildung 19 zu finden. Die Nummerierung der verknüpfenden Pfeile zwischen den Konstrukten entspricht dabei der in den folgenden Kapiteln genutzten Nummerierung der entwickelten Propositionen sowie der genutzten Nummerierung der Tabellen mit Bewertungen und Zitaten, die diese Propositionen stützen.



**Abbildung 19:** Modell – der Einfluss von Führungskräften und ihrer unternehmerischen Intuition auf die Opportunity Recognition in Großunternehmen (Eigene Darstellung)

Nach diesem Gesamtüberblick über das entwickelte Modell, wird in den folgenden Unterkapiteln jede einzelne Proposition abgeleitet und begründet, sowie mit Zitaten belegt, die die Verknüpfung zwischen einzelnen Konstrukten in detaillierten Tabellen aufzeigen.

## 5.2 Das Ergebnis der Opportunity Recognition: Unterschiede in Innovationsgrad und Frühzeitigkeit

In Unterkapitel 2.2 wurde bereits auf die bisherige Forschung zu den Ergebnissen von Opportunity Recognition einschließlich der treibenden Faktoren und der Auswirkung



eingegangen. Somit erfolgt hier lediglich die Definition beider Variablen. Der *Innovationsgrad* der identifizierten Opportunities wird in der Forschung als *Höhe der Innovation in einer Bandbreite von radikaler Innovation bis inkrementeller Innovation* angegeben (Gaglio & Katz, 2001; Garcia & Calantone, 2002; Leifer et al., 2000). Je größer das Ausmaß der Veränderung, die durch die Innovation im Marktumfeld hervorgerufen wird, desto höher ist der jeweilige Innovationsgrad (Garcia & Calantone, 2002). *Radikale Innovation* wird als *fundamentale Änderung gegenüber Bestehendem*, *inkrementelle Innovation* hingegen als eine *Zusatzfunktion und Verbesserung* verstanden (Dewar & Dutton, 1986). Für die Variable *Identifikationszeitpunkt* wird in Anlehnung an Fiet (2007) und Grégoire und Shepherd (2012) sowie die Literatur zur Entwicklung neuer Produkte (De Brentani & Reid, 2012) die Definition genutzt, dass eine *frühzeitige Identifikation durch das Unternehmen früher als beim Wettbewerb*, eine *parallele Identifikation gleichzeitig zum Wettbewerb* und eine *spätere Identifikation später als beim Wettbewerb* geschieht.

Unternehmen	Bewertung Innovationsgrad		Bewertung Frühzeitigkeit	
	Führungskraft	Mitarbeiter	Führungskraft	Mitarbeiter
<b>1 Apollo</b>	Inkrementell	Inkrementell	Niedrig	Mittel
<b>2 Aeolus</b>	Inkrementell	Inkrementell	Niedrig/Mittel	Mittel
<b>3 Poseidon</b>	Inkrementell	Mittel	Niedrig	NA
<b>4 Dädalus</b>	Mittel	Mittel	Mittel/Niedrig	Mittel/Niedrig
<b>5 Orpheus</b>	Radikal	Mittel	Hoch	Mittel
<b>6 Hestia</b>	Radikal	Radikal	Hoch	Mittel
<b>7 Asklepius</b>	Radikal	Radikal	Hoch/Mittel	Hoch
<b>8 Odysseus</b>	Radikal	Radikal	Hoch	Hoch

**Tabelle 21:** Bewertung Innovationsgrad und Frühzeitigkeit  
(Eigene Darstellung)

Die acht Unternehmensbereiche teilen sich in zwei Gruppen zu je vier, wie Tabelle 21 verdeutlicht. Die erfolgreiche Gruppe mit den Unternehmensbereichen von Odysseus, Asklepius, Hestia und Orpheus weist einen sehr hohen Innovationsgrad und einen frühen Identifikationszeitpunkt auf. Die weniger erfolgreiche Gruppe der Bereiche Apollo, Aeolus, Poseidon und Dädalus weist einen niedrigen Innovationsgrad und einen späten Identifikationszeitpunkt auf. Tabelle 21 zeigt diese Unterschiede über alle Unternehmensbereiche auf Basis der bereits in Unterkapitel 4.2 bis 4.9 vorgestellten Bewertung und der Beispielzitate je Unternehmensbereich. Im Folgenden wird zunächst auf die Unterschiede im Innovationsgrad der identifizierten Opportunities zwischen den

beiden Extremgruppen und anschließend auf Unterschiede bezüglich der Frühzeitigkeit der Identifikation zwischen den beiden Extremgruppen eingegangen.

### 5.2.1 Unterschiede im Innovationsgrad der identifizierten Opportunities

Die vier Unternehmensbereiche Apollo, Aelous, Poseidon und Dädalus identifizieren Opportunities, deren *Innovationsgrad inkrementeller* Natur ist. Die in den letzten Jahren von Apollo und Aelous identifizierten und in den Interviews beschriebenen Opportunities werden als „Änderungen“ oder „*eigentlich nichts Neues*“ beschrieben, was auf einen inkrementellen Charakter der Opportunities hindeutet. Der Topmanager bei Apollo bestätigt, dass der Bereich selbst zwar meint, innovativ zu sein, ist jedoch überzeugt, „*dass man in dem Segment deutlich mehr noch leisten kann und machen kann*“. Von Opportunities, die ein bereits besetztes Produktsegment „*nach unten abrunden*“ spricht die Führungskraft bei Aeolus, was auch auf die inkrementelle Natur der Opportunities schließen lässt. Bei Poseidon besteht nach eigener Einschätzung Nachholbedarf bei der Identifikation radikaler Opportunities: „*Das müssen wir lernen*“. Zudem werden Opportunities durch den Mitarbeiter als „*ergänzend*“ zu einem bestehenden Geschäftsfeld beschrieben. Final charakterisieren auch die Interviewten bei Dädalus, die identifizierten Opportunities als „*Optimierung*“ und ordnen dies dem Bereich Vorschlagswesen zu. Gesamthaft beschreiben die Teilnehmer in diesen vier Unternehmensbereichen folglich durchgehend Opportunities von eher inkrementeller Natur. Dabei wird diese Einschätzung je Unternehmensbereich sowohl von den Mitarbeitern als auch den Führungskräften bestätigt, was die Konsistenz der gesamten Beurteilung unterstreicht. Beispielhafte Zitate hierzu sind in Tabelle 6, Tabelle 8, Tabelle 10 und Tabelle 12 zu finden.

Im starken Gegensatz zu der soeben beschriebenen Gruppe identifizieren die vier Unternehmensbereiche Orpheus, Hestia, Asklepius und Odysseus Opportunities mit einem *radikalen Innovationsgrad*. Die Interviewten bei Odysseus nennen die identifizierten Opportunities „*disruptiv*“ und grenzen sie von reinen Verbesserungen ab. Sie erläutern, dass die Radikalität der Opportunity es teilweise sogar erschwert, „*das Ausmaß der Innovation, die einem vorgestellt wird, wirklich zu verstehen*“. Der Unternehmensbereich Asklepius identifiziert radikale Opportunities, die nach Aussage

der Mitarbeiterin Kunden als „*revolutionär*“ bezeichnen. Ein anderer Mitarbeiter bezeichnet seine eigene Entwicklung sogar als „*ganz großen Technologiesprung*“. Ebenfalls als „*Revolution*“ oder „*einzigartig*“ benennt der Topmanager bei Hestia die von ihm identifizierte Opportunity, die „*wirklich etwas Neues auf der Produktebene*“ darstellt. Dies bestätigen auch externe Reaktionen auf Produkte des Unternehmens, was Aussagen wie „*Wahnsinn, Welch Dinge ihr da macht*“ unterstreichen. Der vierte Unternehmensbereich, Orpheus, beschreibt sich selbst als „*sehr innovativ*“. Zudem erläutert der Topmanager, dass Opportunities aufgrund ihres hohen Innovationsgrads das Unternehmen „*mächtig nach vorne gebracht haben*“. In Summe werden in allen vier Unternehmensbereichen dieser Gruppe folglich sehr radikale Opportunities identifiziert und dies wird durch Aussagen auf allen Hierarchieebenen gestützt. Zudem bestätigen dies öffentliche Auszeichnungen für Innovationsstärke für Odysseus und Asklepius, sowie verschiedene Auszeichnungen für innovative Produkte für Hestia. Bei Orpheus wurde wiederum der Topmanager in seiner Branche bereits als Unternehmer des Jahres geehrt. Beispielhafte Zitate für diese vier Bereiche sind in Tabelle 14, Tabelle 16, Tabelle 18 und Tabelle 20 zu finden.

*Zusammengefasst* werden folglich in der weniger erfolgreichen Gruppe eher inkrementelle Opportunities identifiziert. In der erfolgreichen Gruppe hingegen werden Opportunities identifiziert, die sehr radikal sind und etwas grundlegend Neues darstellen. Ähnlich gegensätzlich ist das Bild bezogen auf die Unterschiede im Identifikationszeitpunkt zwischen den beiden Gruppen. Dies wird im folgenden Unterkapitel diskutiert.

### 5.2.2 Unterschiede in der Frühzeitigkeit der Identifikation

Die vier Unternehmensbereiche Apollo, Aelous, Poseidon und Dädalus tendieren zu einer *späteren Identifikation im Vergleich zum Wettbewerb*. Gerade Apollo identifiziert Opportunities keineswegs als erstes im Markt. So macht bspw. der Topmanager bei Apollo sehr deutlich, dass die Mitarbeiter Opportunities zwar „*irgendwann*“ erkennen, „*aber nicht unbedingt als die Ersten*“. Auch im Unternehmensbereich Aelous bieten Wettbewerber die aktuell durch das Unternehmen identifizierte Opportunity bereits an, und der Bereich nutzt die Möglichkeit nach Aussage des Mitarbeiters, da der Markt

„noch nicht so dicht besiedelt“ ist. Folglich existiert bereits Wettbewerb im Markt, was für eine spätere Identifikation bei Aelous spricht. Zudem schneidet das Unternehmen Aeolus in einem Branchenreport bezüglich Innovationsstärke und Zukunftsausrichtung deutlich schlechter ab als Wettbewerber. Bei Poseidon erläutert der Topmanager, dass der Bereich noch zu lernen habe in der Opportunity Recognition, um „nicht abgehängt [zu] werden“. Dies unterstreicht auch die Aussage der Führungskraft dort, dass die von ihr beschriebene Opportunity dem Unternehmen von einem Wettbewerber angeboten wurde, und folglich bereits zuvor von anderen identifiziert worden war. Final zeigt sich auch bei Dädalus eine Identifikation, die später oder im besten Fall parallel zum Wettbewerb geschieht. Die Aussagen legen auf den ersten Blick nahe, dass das Unternehmen Opportunities früh identifiziert. Allerdings wurden Opportunities intern erst identifiziert, als diese bei Konkurrenten bereits durch Kooperationen mit Lieferanten öffentlich angekündigt wurden. Zudem zeigen andere Aussagen in den Interviews, dass nach Aussage des Mitarbeiters „erst einmal [geschaut wird], was Wettbewerber machen“ oder nach Aussage des Topmanagers auf Wettbewerbsdruck Innovationen eingeführt werden. Gesamthaft zeigen die Unternehmensbereiche dieser Gruppe die Tendenz zu einer späteren Identifikation von Opportunities im Vergleich zum Wettbewerb, was auf allen Hierarchieebenen bestätigt wird.

Im Gegensatz zu der soeben beschriebenen Gruppe identifizieren die vier Unternehmensbereiche Orpheus, Hestia, Asklepius und Odysseus Opportunities *deutlich früher als der Wettbewerb*. Bei Orpheus bestätigt der Topmanager die sehr frühzeitige Identifikation von Opportunities im Vergleich zum Wettbewerb, da Opportunities „häufig vor [allen] anderen“ identifiziert wurden und das Unternehmen früher „angefangen [habe] als [...] Wettbewerber“. Zudem bestätigt auch die Führungskraft, dass das Unternehmen in Segmenten tätig ist, in denen bislang keiner der Wettbewerber tätig ist. Auch Hestia legt großen Wert darauf, Opportunities vor dem Wettbewerb zu identifizieren. Dabei werden laut Topmanager Opportunities entdeckt, die ein „gewaltige[s] Echo in der Branche (hervorrufen), weil [...] [das Unternehmen das Erste mit dieser Opportunity ist]“. Bei Asklepius werden nach Aussage des Topmanagers Ideen teilweise „zehn Jahre“ vor dem Wettbewerb und damit „sehr früh“ identifiziert. Auch der Mitarbeiter bei Asklepius bestätigt, dass der Bereich „oft [...] sehr früh [...] mit Ideen“ ist. Final zeigt sich Odysseus ebenfalls als sehr erfolgreich bei

der frühzeitigen Identifikation von Opportunities. Zum einen liegt dies nach Aussage des Mitarbeiters am langen Zeithorizont, da explizit nach Opportunities gesucht wird, die „*nicht nur eine Halbwertszeit von drei bis fünf Jahren [...] [sondern] längere Zeit Bedeutung haben*“. Diesen Anspruch an die sehr frühzeitige Identifikation zeigt auch die Aussage des Topmanagers: „*Wir probieren ganz, ganz vorne mit dabei zu sein*“. Gesamthaft zeigt diese Gruppe an Unternehmensbereichen folglich neben der Tendenz zur Identifikation radikaler Innovationen auch eine Tendenz zur sehr frühen Identifikation von Opportunities im Vergleich zum Wettbewerb.

*Zusammengefasst* werden in der weniger erfolgreichen Gruppe Opportunities eher später als beim Wettbewerb identifiziert. In der erfolgreichen Gruppe hingegen werden Opportunities sehr frühzeitig identifiziert. Der Erfolg bei der frühzeitigen Identifikation spiegelt somit den Erfolg der Bereiche bei der Identifikation von Opportunities mit einem sehr radikalen oder eher inkrementellen Innovationsgrad wider.

Nachdem in diesem Kapitel die Unterschiede bezüglich Innovationsgrad und Identifikationszeitpunkt der beiden Extremgruppen beschrieben wurden, erklären die folgenden Unterkapitel (5.3-5.5) die Entstehung der beschriebenen Unterschiede. Auf die möglichen Auswirkungen unterschiedlicher Innovationsgrade und eines früheren oder späteren Identifikationszeitpunkts wird hingegen nicht eingegangen, da dies nicht Fragestellung der Untersuchung ist und in der Literatur bezogen auf den Innovationsgrad bereits untersucht wurde (vgl. Unterkapitel 2.2). Die Daten lassen auf drei Themenkomplexe schließen, die Auswirkung auf den Innovationsgrad einer Opportunity und den Identifikationszeitpunkt haben. Erstens ist die Einbindung externer Informationen und das Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften sowohl für den Innovationsgrad als auch den Identifikationszeitpunkt wichtig (5.3). Zweitens zeigt bei sehr erfolgreichen und bei wenig erfolgreichen Unternehmensbereichen das Verhalten von Führungskräften Auswirkung auf das Mitarbeiterverhalten in der Opportunity Recognition (5.4). Drittens differieren die Führungskräfte der in der Opportunity Recognition erfolgreichen Bereichen in ihren Entscheidungsprozessen von Führungskräften in weniger erfolgreichen Bereichen (5.5). Die folgenden drei Kapitel gehen detailliert auf die drei Erkenntniskomplexe ein, verankern diese in den Daten und zeigen mögliche Wirkungsweisen auf.

### 5.3 Die individuelle Ebene der Opportunity Recognition in Großunternehmen

„Entrepreneurship is a social game much more than an individual one, and success is typically achieved with and through people“ (Samuelsson & Davidsson, 2009, S. 44). Ein Unternehmer wird durch sein jeweiliges Netzwerk in der Opportunity Recognition stark beeinflusst (De Koning & Muzyka, 1999), was auch andere Forschungsergebnisse bestätigen, die die Rolle von Informationen anderer Personen in der Opportunity Recognition untersuchen (Dyer et al., 2008; Krueger, 2000; Ozgen & Baron, 2007; Singh, Hills, Hybels, et al., 1999). In den erhobenen Daten finden sich starke Hinweise darauf, dass die Einbindung externer Informationen über die Nutzung externer Netzwerke eine positive Wirkung auf den Innovationsgrad und den Identifikationszeitpunkt hat.

Im Folgenden wird daher zunächst die Variable Nutzung externer Netzwerke definiert, die aktuelle Forschung zur Auswirkung der Nutzung externer Netzwerke im Rahmen von Opportunity Recognition vorgestellt, sowie treibende Faktoren zur Nutzung und Entstehung externer Netzwerke diskutiert. Anschließend geht Unterkapitel 5.3.1 auf den in den Daten gefundenen Zusammenhang zwischen der Stärke der Nutzung externer Netzwerke und dem Ergebnis der Opportunity Recognition ein. Unterkapitel 5.3.2 zeigt die Verknüpfung zwischen Innovationsgrad und der Möglichkeit zur Nutzung externer Netzwerke auf allen Hierarchieebenen auf. Ein Faktor, der die Nutzung externer Netzwerke treibt, wird mit der Variable Unternehmerische Einstellung in Unterkapitel 5.3.3 eingeführt, definiert und der Zusammenhang in den Daten verdeutlicht.

#### *Nutzung externer Netzwerke in der Opportunity Recognition-Forschung*

Ein *Netzwerk* wird in der Forschung *über zwei Hauptkomponenten definiert*: zum einen die dem Netzwerk zugehörigen *Akteure* und zum anderen die *strukturellen Beziehungen zwischen diesen Akteuren* (Brass, 1992). Dementsprechend waren in der Vergangenheit die zwischen den Akteuren bestehende Beziehungsstruktur und das Wissen dieser Akteure, bspw. technologisches Knowhow und Marktkenntnisse, Gegenstand der Forschung (Rodan & Galunic, 2004; Singh, Hills, Hybels, et al., 1999).

Die Forschung zur *Struktur eines Netzwerks* lässt sich in vier Themen gliedern: die Dichte des jeweiligen Netzwerks (Coleman, 1988), die zentrale Position des jeweiligen Akteurs im eigenen Netzwerk (Brass & Krackhardt, 1999), die Stärke der Beziehungen zwischen den Akteuren (Granovetter, 1973) und wie groß die Unterschiede zwischen verschiedenen nur über einen Akteur miteinander verbundenen Netzwerken sind (Burt, 1995). Aktuelle Studien zu Opportunity Recognition konzentrieren sich bei der Untersuchung der Auswirkung der Netzwerkstruktur auf die beiden Themen Stärke der Beziehungen und Unterschiede zwischen verschiedenen Netzwerken (Arenius & Clercq, 2005; De Koning & Muzyka, 1999; Ma et al., 2011). Allerdings variiert die Bedeutung beider Komponenten für den Erfolg in der Opportunity Recognition stark, da sich beide Komponenten abhängig vom kulturellen Kontext abwechselnd positiv oder negativ auswirken (Ma et al., 2011).

Im Bereich der *Akteure* ist das den Akteuren zuzurechnende Wissen für die Opportunity Recognition essenziell, da es diese stark begünstigen kann (Singh, Hills, Hybels, et al., 1999). Insbesondere ein großer Wissensumfang und die Diversität von Wissen hat einen positiven Einfluss auf Opportunity Recognition (Ardichvili et al., 2003; Gaglio & Katz, 2001; Rodan & Galunic, 2004). Entsprechend untersuchen Ozgen und Baron (2007) Mentoren, Industrienetzwerke und professionelle Foren als Quellen externer Informationen, die für die Opportunity Recognition relevant sind.

Unabhängig von der Art der Beziehung zu den einzelnen Akteuren im Netzwerk und zur Art des ausgetauschten Wissens benutzen Ozgen und Baron (2007) die *Variable reliance on external networks*. Tatsächlich ist nicht allein das Vorhandensein eines Netzwerks, sondern die tatsächliche Nutzung eines Netzwerks für den einzelnen Unternehmer entscheidend (Bhagavatula, Elfring, Van Tilburg & Van De Bunt, 2010), da das Netzwerk lediglich das Medium ist, über das Personen Zugang zu einer Vielfalt an Ressourcen und Informationen anderer Individuen bekommt (Hoang & Antoncic, 2003). Für diese Arbeit wird daher das Konstrukt Nutzung externer Netzwerke nach Ozgen und Baron (2007) verwandt, das zugleich den in den Daten gefundenen Sachverhalt am besten widerspiegelt. Dieses ist wie folgt definiert:

„[...] *the extent to which participants relied on [external sources of information e.g. mentors or informal industry networks, e.g.] customers, suppliers, and investors [...] [and] the extent to which individuals relied on*

*seminars, conferences, workshops, and technical publications as sources of opportunity-related information“ (Ozgen & Baron, 2007, S. 182).*

*Faktoren, die zur Bildung, Entwicklung und Nutzung von Netzwerken führen* wurden bislang wenig untersucht (Hoang & Antoncic, 2003; Jack, Dodd & Anderson, 2008; Ozcan & Eisenhardt, 2009; Slotte-Kock & Coviello, 2010), was Hoang und Antoncic (2003), Stuart und Sorenson (2007) und Slotte-Kock und Coviello (2010) zu einem Aufruf für empirische Arbeit zur Erklärung der Frage, warum und wie Netzwerke im Entrepreneurship-Bereich entstehen, nutzen. Stuart und Sorenson (2007) betonen, „[...] it is particularly important to address questions such as: how do fledgling firms gain initial entry to established networks“ (S. 212). Bisherige Forschungsergebnisse zeigen, dass Vertrauen zwischen den einzelnen Akteuren die Nutzung externer Informationsquellen und -netzwerke deutlich erhöht (Hite, 2005; Zahra et al., 2006). Dies wurde auch für Open Innovation-Aktivitäten gezeigt, die umso erfolgreicher sind, wenn Organisationen bereit sind, ihr Wissen zu teilen und althergebrachte Barrieren und Denkweisen zum Informationsaustausch überwinden (Leifer et al., 2000). Des Weiteren unterstützen direkte Beziehungen von Personen, die im besten Fall über die gesamte Industrie ausgedehnt sind, den Aufbau funktionierender Netzwerke, da sie eine rasche Multiplikation dieser Beziehungen ermöglichen (Ozcan & Eisenhardt, 2009). Die Beziehung zu einem im Netzwerk anerkannten Partner kann dabei als Senden eines Reputationssignals verstanden werden, das den Aufbau weiterer Beziehungen im Netzwerk deutlich erleichtert (Milanov & Shepherd, 2013). Neben der starken Nutzung bestehender Beziehungen kann auch das Senden weiterer Qualitätssignale, wie die Möglichkeit zur Nutzung gemeinsamer Opportunities, Anreize für potenzielle Partner und Investoren setzen und die Nutzung externer Netzwerke verstärken (Hallen & Eisenhardt, 2012). Die Art der untersuchten Innovation wiederum verändert den Charakter der genutzten Netzwerke, so dass bei Hightech-Start-ups das Netzwerk sehr stark den Austausch von technischem Knowhow forciert (Liao & Welsch, 2005).

*Die Nutzung externer Netzwerke hat eine positive Wirkung auf die Opportunity Recognition*, da manche Individuen Opportunities alleine aufgrund der Netzwerke, denen sie angehören, erkennen (Arenius & Clercq, 2005; Low & MacMillan, 1988). Auch wenn der positive Einfluss von Netzwerken auf die Erkennung und Realisierung von Opportunities bestätigt wurde, wurde die konkrete Auswirkung auf das Ergebnis



von Opportunity Recognition bezüglich Innovationsgrad oder Identifikationszeitpunkt meist nicht untersucht (Anderson & Miller, 2003; De Carolis & Saporito, 2006). Erfahrungen von Seriengründern zeigen allerdings, dass das soziale Umfeld und daraus resultierende Informationen Unternehmer in der Identifizierung und Entwicklung von Opportunities unterstützen (De Koning & Muzyka, 1999).

Die *Auswirkung der Netzwerkstruktur auf die Opportunity Recognition* wurde differenzierter in der Forschung diskutiert. Zwar hat die Größe des jeweiligen sozialen Netzwerks und die Anzahl schwacher Beziehungen einen positiven Einfluss auf die Anzahl der von einem einzelnen Unternehmer erkannten Opportunities (Singh, Hills & Lumpkin, 1999). Insofern scheint die Diversität an Akteuren im Netzwerk eine wichtige Rolle zu spielen, da hierdurch Zugang zu sehr unterschiedlichen Informationen möglich ist (Burt, 1995, 1997). Jedoch wurden die Stärke der Beziehungen und strukturelle Lücken zwischen Netzwerken in anderen kulturellen Kontexten als dem westlichen Kulturkreis als negativ für Opportunity Recognition nachgewiesen (Ma et al., 2011). Die Befürwortung einer spezifischen Ausprägung an Netzwerkstruktur für einen positiven Effekt auf die Opportunity Recognition scheint schwierig, da andere Studien gerade einer Mischung aus starken und schwachen Verbindungen sowie dichten und weiterverzweigten Knotenpunkten den größten Effekt zusprechen (Elfring & Hulsink, 2003; Rowley, Behrens & Krackhardt, 2000). Die eigentliche Information, die durch ein Netzwerk übertragen wird, erscheint hier relevanter, da gerade heterogenes Wissen Opportunity Recognition positiv beeinflusst (Rodan & Galunic, 2004).

Die *Wirkung von Wissen aus externen Netzwerken auf die Opportunity Recognition* wurde in der Forschung intensiv diskutiert. Grund hierfür ist, dass Individuen unterschiedliches *Wissen* aus externen Ereignissen und Trends verbinden und dadurch zu neuen Produkten und Dienstleistungen gelangen (Baron & Ensley, 2006). Folglich hat der Wissensumfang und die Diversität des Wissens in einem Netzwerk einen positiven Einfluss auf Opportunity Recognition (Ardichvili et al., 2003; Gaglio & Katz, 2001; Rodan & Galunic, 2004), wobei gerade die Themengebiete Markt und Technologie hochrelevant sind (O'Connor & Veryzer, 2001; Rodan & Galunic, 2004; Shane, 2000; Siegel & Renko, 2012). Vorheriges Wissen (Shane, 2000) und Wissen um konkrete Kundenprobleme (Shepherd & DeTienne, 2005) beeinflusst Opportunity

Recognition positiv, was die Qualität und Anzahl der identifizierten Opportunities steigern kann (Shepherd & DeTienne, 2005). Gerade Informationen anderer Personen können sich folglich positiv auf Opportunity Recognition auswirken (Aldrich & Zimmer, 1986; Ardichvili et al., 2003; De Koning & Muzyka, 1999; Krueger, 2000; Marsden, 1983; Ozgen & Baron, 2007; Shane, 2003). Dabei sind direkte Versuche und Kundenbeobachtungen deutlicher effektiver für radikale Innovationen als Umfragen und Fokusgruppen (Lumpkin, 2007). Und auch Netzwerke, die Zugang zu Informationen technischer oder industriespezifischer Natur erlauben, sind hilfreicher für den jeweiligen Unternehmer in der Opportunity Recognition als Informationen von Familienmitgliedern oder Freunden (Ozgen & Baron, 2007).

*Zusammengefasst* wird die Nutzung externer Netzwerke folglich in der Entrepreneurship-Forschung als Schlüsselfaktor für Opportunity Recognition angesehen und in den jeweiligen Modellen der Opportunity Recognition berücksichtigt (Ardichvili et al., 2003; Renko et al., 2012). Diese Wahrnehmung spiegelt sich im starken Forschungsinteresse der letzten Jahre (Hoang & Antoncic, 2003; Jack, 2010; Slotte-Kock & Coviello, 2010) wider. Allerdings wird in der aktuellen Forschung weder der Zusammenhang zwischen der Nutzung externer Netzwerke und dem Innovationsgrad von Opportunities sowie dem Identifikationszeitpunkt untersucht, noch bestehen umfassende Erkenntnisse, welche Faktoren zur Nutzung externer Netzwerke in der Opportunity Recognition führen.

### **5.3.1 Nutzung externer Netzwerke durch Führungskräfte und Mitarbeiter und Opportunityergebnis**

Die in der Opportunity Recognition weniger erfolgreiche Bereichsgruppe zeigt eine deutlich geringere Nutzung externer Netzwerke als die Gruppe, die in der Opportunity Recognition sehr erfolgreich ist. Eine Übersicht der Bewertung zur Nutzung der Netzwerke in den beiden Gruppen findet sich in Tabelle 22. In den folgenden Unterkapiteln werden die gewonnenen Erkenntnisse jeweils mit den Daten verknüpft und erläutert.

*Nutzung externer Netzwerke durch Führungskräfte und Mitarbeiter*

In der weniger erfolgreichen Gruppe werden *externe Netzwerke selten genutzt* auf allen Hierarchieebenen. Bspw. erläutert der Topmanager bei Apollo, dass für ihn externe Kontakte sehr selten sind. Er selbst hat jedoch keine Erklärung dafür, „*warum das nicht funktioniert*“. Auch seine Mitarbeiterin bestätigt, dass „*keine große Zusammenarbeit*“ mit einem anderen Unternehmen besteht. Ähnlich ist bei Aeolus der persönliche Kontakt nach außen stark eingeschränkt. Das verdeutlicht die Aussage des Aeolus-Mitarbeiters, der die Aussage der Führungskraft, dass „*Kontakt zu Lieferanten*“ besteht, relativiert: „*Man weiß wenig was der Wettbewerb macht. Manchmal bekommt man irgendetwas über Lieferanten mit*“. Bei Poseidon führt die Führungskraft als externen Kontakt zwar Kooperationen mit Hochschulen an, jedoch werden diese eher für die „*Rekrutierung von Mitarbeitern*“ als für die Ideengenerierung genutzt. Ähnliches zeigt sich bei Dädalus. Zwar weist der Topmanager auf verschiedene Hochschulkooperationen hin, jedoch wird dies durch den Mitarbeiter stark relativiert, da man „*in manchen Bereichen dann gemeinsam vielleicht Themen*“ voranbringt. Folglich ist die Nutzung externer Netzwerke auf allen Hierarchieebenen in dieser Gruppe sehr gering und die Ideengenerierung erfolgt mehr intern als durch externe Anregungen.

In der Gruppe der erfolgreichen Unternehmensbereiche Odysseus, Asklepius, Hestia und Orpheus nutzen die Führungskräfte und Mitarbeiter *externe Netzwerke hingegen sehr intensiv* und alle Hierarchieebenen bauen Netzwerke auf und betreuen Partnerschaften mit externen Kontakten. Der Topmanager bei Orpheus verlässt sich stark darauf, dass externe Kontakte viele Anregungen liefern: „*Hier kennt man jemanden, hier hat man etwas Neues erfahren*“. Dies bestätigt die Mitarbeiterin, die den Austausch mit Externen als gegenseitige Partnerschaft versteht, in der „*man jeden Partner mit Respekt behandelt und [...] seinen Partner auch befruchten will*“. Dass bei Hestia das Netzwerk eine große Rolle spielt, zeigt die Aufzählung des Mitarbeiters, dass „*dieser [wichtige] Input von außen*“ über viele Kanäle, wie bspw. „*durch Marktbesuche, durch Messebesuche, Gespräche mit Außendienstmitarbeitern, Gespräche mit Endkunden, [...] [oder] Designergespräche*“ erfolgt. Ebenfalls stark nach extern orientiert ist Asklepius, wo man nach Aussage des Mitarbeiters „*ganz bewusst versucht, [...] [das] Netzwerk nach außen zu pflegen, zu Universitäten,*

*Kliniken*“. Diese starke Orientierung nach außen zeigt auch der Topmanager bei Odysseus, der die Mitarbeiter *„nach Milan und nach Paris zu den Modemessen [...] [schickt], wo man sich zu neuen Materialien, neuen Farben, neuen Themen austauscht*“. Auch verdeutlicht der Mitarbeiter bei Odysseus, dass die Nutzung des externen Netzwerks für Odysseus essenziell ist: *„für uns ist das Netzwerk die größte Quelle an neuen Ideen*“. Insgesamt zeigt diese Gruppe an Unternehmensbereichen folglich eine sehr intensive Auseinandersetzung mit externen Kontakten, die von Seiten der Mitarbeiter und Führungskräfte stark forciert und aufgebaut wird.

*Zusammengefasst* zeigen die Daten, dass in beiden Extremgruppen externe Netzwerke sehr unterschiedlich genutzt werden. Während die erfolgreiche Gruppe in starkem Austausch mit dem Umfeld steht, pflegt die weniger erfolgreiche Gruppe kaum externe Kontakte. Die folgenden Abschnitte gehen daher auf den Zusammenhang zwischen der Nutzung externer Netzwerke und den Innovationsgrad der Opportunities sowie den Zeitpunkt der Identifikation ein.

### *Nutzung externer Netzwerke durch Führungskräfte und Mitarbeiter und der Innovationsgrad von Opportunities*

Die Daten zeigen, dass zwischen den Konstrukten Nutzung externer Netzwerke und Innovationsgrad der Opportunity ein Zusammenhang besteht. So identifiziert die Gruppe mit einer geringen Nutzung externer Netzwerke inkrementelle Opportunities, während die Gruppe, die Netzwerke intensiv nutzt, radikale Innovationen erkennt. Auch Aussagen in Interviews lassen auf einen Zusammenhang schließen (vgl. Tabelle 22).

In der Gruppe der weniger erfolgreichen Unternehmensbereiche Apollo, Aelous, Poseidon und Dädalus mit *geringer Nutzung externer Netzwerke werden inkrementelle Opportunities identifiziert*. Der Fokus auf interne Ideengenerierung und das Abwarten auf konkrete Kundennachfragen, was einer passiven, geringen Nutzung externer Netzwerke entspricht, hat bei Mitarbeitern und Führungskräften die Auswirkung, dass eher Verbesserungen oder Ergänzungen zu bestehenden Produkten erkannt wurden. Der Topmanager bei Apollo ist sich bewusst, dass im Unternehmensbereich die äußere Anbindung stärker forciert werden sollte, da es Auswirkung auf die Innovationshöhe hat: *„[wenn man] im Markt einmal genauer zuhört, [...] kann man [...] eine*

## 5 Cross-case-Analyse und Theoriebildung

Anwendung in den Markt bringen, an die bislang noch keiner gedacht hat. [...] Da sind wir auch noch steigerungsfähig“.

Unternehmen	Bewertung Nutzung externer Netzwerke		Bewertung Innovationsgrad	Zusammenhang Nutzung externer Netzwerke und Innovationsgrad
	Stufe	Netzwerke		
1 Apollo	FK	Niedrig	Inkrementell	<i>TM:</i> ... indem man im Markt einmal genauer zuhört, ... einfach auch mal selber über den Tellerrand hinausdenkt. ... Auf diese Art und Weise kann man durchaus auch möglicherweise eine Anwendung in den Markt bringen, an die bislang noch gar keiner gedacht hat.(...) Da sind wir auch noch steigerungsfähig.
	MA	Niedrig	Inkrementell	<i>MA 2:</i> Nein [ich mache wenig Messebesuche]... Ich weiß nicht, ob das auf meiner Ebene... Für mich selber, glaube ich, wäre es relativ schwierig. [eine Geschäftsmöglichkeit] beizusteuern. ...
2 Aeolus	FK	Niedrig	Inkrementell	<i>FK 2:</i> Es war eigentlich intern eine Idee, die sich entwickelt hat.
	MA	Niedrig	Inkrementell	<i>MA2:</i> Das hat sich eigentlich so ergeben, dass man erst den Markt gescreent hat, wie wir es immer machen.
3 Poseidon	FK	Niedrig	Inkrementell	<i>NA</i>
	MA	Niedrig	Mittel	<i>MA1:</i> Diese Interaktion ist immer sehr offen. Ich bin beispielsweise dort im Vorstand wofür mir Arbeitszeit bereitgestellt wird. So baut man sich selbst ein Netzwerk auf, profitiert aber auch stark davon, dass man gut an andere Leute herantreten kann, falls Informationen gebraucht werden oder Fragen bestehen.
4 Dädalus	FK	Mittel/ Hoch	Mittel	<i>TM:</i> Dädalus ist zum Beispiel in manchen... Themen... nicht so stark, weil wir uns dann mit strategischen Partnern zusammensetzen (...) Dädalus in seiner Größe kann nicht überall führend beschäftigt sein. (...) manche andere Innovation kaufen wir vom Markt ein.
	MA	Mittel/ Niedrig	Mittel	<i>NA</i>
5 Orpheus	FK	Hoch	Radikal	<i>TM:</i> In so einem Fall, man kennt den, man fängt an zu reden, man findet interessante Gemeinsamkeiten und irgendwann stellt sich heraus, man kann mehr zusammen machen. Und so ist das in dem konkreten Fall. Das gilt für 99% der Fälle, wo wir neue Produkte kreieren aber auch wo wir komplett neue Dienstleistungen kreieren.
	MA	Hoch	Mittel	<i>MA1:</i> Weil man muss immer von extern was aufgreifen. .... Immer Augen und Ohren offen halten und raus gehen. ... Ich kann da jetzt das Beispiel X bringen. ... Mit denen setze ich mich wirklich regelmäßig zusammen und da entwickeln wir wirklich neue Ideen und neue Geschäftsmöglichkeiten für beide Unternehmen. (...) alle zwei Monate geschieht das auf jeden Fall. Ansonsten, wenn ich einen neuen Kooperationspartner angehe, dann biete ich sofort an zu kommen. Also ich fahre immer hin.
6 Hestia	FK	Hoch	Radikal	<i>TM:</i> Wir haben einfach gesagt: "If you can't beat them, join them!" ...[und]... haben mit einem befreundeten Unternehmen das ... [Produkt zu einem Produkt mit deutlich höherer Wertschöpfung] ... gemacht.
	MA	Hoch	Radikal	<i>MA1:</i> ... insbesondere jetzt auch mit dem Produktmanagement, wenn man auch im verstärkten Maße Einflüsse von außen bekommt, entstehen immer häufiger Geschäftsmöglichkeiten oder Produktmöglichkeiten oder Optimierungsmöglichkeiten. Das hat stark zugenommen.
7 Asklepius	FK	Hoch	Radikal	<i>TM:</i> Ich sitze drei- bis viermal jährlich mit Kernkontakten, Kunden, zusammen und bespreche mit denen Kundenprobleme und eigentlich auch Lösungen dazu. Dabei entstehen immer mal wieder Erfindungsmeldungen oder Patente...
	MA	Hoch	Radikal	<i>MA1:</i> Ich denke, speziell bei uns in der Abteilung xxx ist am Wichtigsten, dass wir ganz stark auf die Kombination von Technologie und Anwendung setzen. ... Aus dieser Kombination von Technologie- und Applikationsverständnis kommen auch die besten Ideen zustande. Wir vermeiden bewusst zu sagen, wir setzen uns ins Labor, entwickeln dann in zwei Jahren ein Gerät und haben dann ein Projekt zu Ende gebracht. Wir versuchen ganz bewusst, unser Netzwerk nach außen zu pflegen, ... Der Fokus ist ganz stark auf Netzwerk nach außen.
8 Odysseus	FK	Hoch	Radikal	<i>TM:</i> Und da bin ich ja bekannt für das Thema Innovation. (...) Ich kann nicht in meinem Kellerbüro arbeiten und mir eine neue Solaranlage ausdenken. Ich muss sie verconnecten, aktiv connecten mit der wirklichen Außenwelt außerhalb des Unternehmens. Weil Ideen kommen immer von außen. Es sitzt keiner in seinem stillen Kämmerlein, ohne Ideen von außen zu bekommen. Ich muss genau das, wo Innovationen entstehen, ermöglichen. Nämlich die Schnittstelle zu anderen Technologiefeldern.
	MA	Hoch	Radikal	<i>MA:</i> Je mehr Themen man sieht, desto mehr Hintergrundwissen hat man für das Matchmaking, wo im Endeffekt dann wirklich die guten Ideen sind. Die Innovationen oder guten Ideen entstehen meistens an den Schnittstellen zwischen den unterschiedlichen Industrien, unterschiedlichen Technologien. Erst wenn man ein gutes Bild hat, von dem was es gibt und was man für den Odysseus-Konzern braucht, kann man die Knotenpunkte zusammenführen.

**Tabelle 22:** Bewertung und Zusammenhang Nutzung externer Netzwerke und Innovationsgrad (Proposition 1a)  
(Eigene Darstellung)

Und auch bei Aelous sind die inkrementellen Opportunities „intern“ entstanden oder durch passives Screening des Marktes, was gerade keiner Nutzung und Interaktion mit externen Partnern entspricht. Folglich wird die Erkennung inkrementeller Opportunities in diesen Unternehmensbereichen mit einer eher intern stattfindenden Ideengenerierung als einer Ideengenerierung auf Basis externer Anregungen in Verbindung gebracht.

In der Gruppe der erfolgreichen Unternehmensbereiche Odysseus, Asklepius, Hestia und Orpheus hingegen werden durch die *starke Nutzung externer Netzwerke radikale Opportunities identifiziert*. Die Anregungen, die diese Bereiche durch externe Kontakte, aus anderen Technologiefeldern und über verschiedene engere Partnerschaften erhielten, erlauben den Mitarbeitern und Führungskräften in diesen Bereichen Opportunities mit sehr hohem Innovationsgrad zu erkennen. Dabei werden auf allen Hierarchieebenen Netzwerke aufgebaut und Partnerschaften betreut. Beispielsweise erläutert der Topmanager bei Orpheus diesen Zusammenhang wie folgt: *„Man kennt den, man fängt an zu reden, [...] und irgendwann stellt sich heraus, man kann mehr zusammen machen. [...] Das gilt für 99% der Fälle, wo wir neue Produkte [...], komplett neue Dienstleistungen kreieren“*. Bei Asklepius herrscht ein starker Fokus auf die Zusammenarbeit mit Leadkunden um sehr innovative Opportunities zu identifizieren:

*„Da versuchen wir [...] mit Leadkunden zusammenzuarbeiten, die ohnehin interessiert sind, an der Spitze zu sein. Diejenigen, die selbst [...] die Trends setzen. [...] Viele unserer „Innovationsknaller“ [...] entsprangen direkt der Zusammenarbeit mit diesen Kunden.“*

Und auch der Topmanager bei Odysseus beschreibt diesen Zusammenhang sehr anschaulich:

*„Ideen kommen immer von außen. Es sitzt keiner im stillen Kämmerlein, ohne Ideen von außen zu bekommen. Ich muss genau das, wo Innovationen entstehen, ermöglichen. Nämlich die Schnittstelle zu anderen Technologiefeldern“*.

*Zusammengefasst* findet in den beiden Extremgruppen entweder eine sehr geringe oder eine sehr starke Nutzung externer Netzwerke statt. Unternehmensbereiche, in denen externe Netzwerke wenig genutzt wurden, identifizierten eher inkrementelle Opportunities. Unternehmensbereiche, in denen externe Netzwerke sehr stark genutzt

wurden, gelang es sehr radikale Opportunities zu entdecken. Entsprechend dieser Erkenntnisse wird folgender Vorschlag formuliert:

**Proposition 1a:** *In Großunternehmen identifizieren Führungskräfte und Mitarbeiter durch die starke persönliche Nutzung externer Netzwerke Opportunities mit einem höheren Innovationsgrad als Führungskräfte und Mitarbeiter, die externe Netzwerke persönlich wenig nutzen.*

*Nutzung externer Netzwerke durch Führungskräfte und Mitarbeiter und die Frühzeitigkeit in der Identifikation*

Die Daten lassen darauf schließen, dass auch zwischen den beiden Konstrukten Nutzung externer Netzwerke und der Frühzeitigkeit der Identifikation ein Zusammenhang besteht. Erstens identifiziert die Gruppe mit einer geringen Nutzung externer Netzwerke Opportunities später als der Wettbewerb, während die Gruppe, die Netzwerke intensiv nutzt, Opportunities früher als der Wettbewerb erkennt (vgl. Tabelle 23). Zweitens legen auch Aussagen der Interviewteilnehmer einen Zusammenhang nahe (vgl. ebenfalls Tabelle 23).

In der Gruppe der weniger erfolgreichen Unternehmensbereiche Apollo, Aelous, Poseidon und Dädalus werden durch die *geringe Nutzung externer Netzwerke Opportunities später als beim Wettbewerb identifiziert*. Der Fokus auf die interne Ideengenerierung verhindert, dass Anregungen aus dem externen Umfeld frühzeitig aufgenommen werden. Dies hat zur Folge, dass Opportunity Recognition im Bereich später erfolgt als bei Wettbewerbern, die sich dem externen Umfeld mehr öffnen. Der Topmanager bei Apollo verdeutlicht diesen Zusammenhang für den eigenen Bereich:

*„Ich würde mir manchmal wünschen, wir würden bestimmte Strömungen und Trends etwas früher erkennen. Wir erkennen sie irgendwann, aber nicht unbedingt als die Ersten“.*

Ähnlich ist die Situation bei Aelous, dessen Führungskraft eine inkrementelle Opportunity erst erkennt, wenn Wettbewerber bereits im Markt sind und Kunden die eigene Nachfrage direkt beim Unternehmen anfordern: *„Wir haben es auch im Markt gesehen, dass da [...] Bedarf ist und es vom Kunden nachgefragt wird“.*

## 5 Cross-case-Analyse und Theoriebildung

Unternehmen	Bewertung Nutzung externer Netzwerke		Bewertung Frühzeitigkeit	Zusammenhang Nutzung externer Netzwerke und Frühzeitigkeit
	Stufe	Netzwerke		
1 Apollo	FK	Niedrig	Niedrig	TM: Ich würde mir manchmal wünschen, wir würden bestimmte Strömungen und Trends etwas früher erkennen. Wir erkennen sie irgendwann, aber nicht unbedingt als die Ersten...
	MA	Niedrig	Mittel	MA2: .... man schaut auf den Internetseiten der anderen Wettbewerber. Ich glaube, das macht jeder, ein bisschen zu schauen. ... Ich glaube, im Großen und Ganzen bewegt sich da jeder Hersteller gleich
2 Aeolus	FK	Niedrig	Niedrig/ Mittel	FK2: Wir haben es auch im Markt gesehen, dass da ein gewisser Bedarf ist und es vom Kunden nachgefragt wird.
	MA	Niedrig	Mittel	MA2: Da hat man festgestellt, ... dass es sehr viele Möglichkeiten gibt bei Kunden, die etwas weniger Bedarf haben.
3 Poseidon	FK	Niedrig	Niedrig	FK1: Das war ein Angebot eines anderen Marktteilnehmers, der uns diese Möglichkeit angeboten hat. (...) weil der Wettbewerber dieses Projekt nicht durchgeführt hat, sondern wir das stattdessen getan haben.
	MA	Niedrig	NA	NA
4 Dädalus	FK	Mittel/ Hoch	Mittel/ Niedrig	TM: Wir sind... sehr stark mit den Hochschulen verbunden. Wir haben für jede große Hochschule hier in Deutschland auch Ansprechpartner. Sprich also das Thema der Hochschulen schöpfen wir sehr wohl aus... Weil wir keine Forschung haben. Wir haben eine Entwicklung, aber keine Forschung.
	MA	Mittel/ Niedrig	Mittel/ Niedrig	MA1: Da gibt es einfach so viele Blöcke, in denen Dädalus wirklich in dem Bereich auch ein Vorreiter ist. ... Dädalus weiß aber auch ganz genau, wo nicht unbedingt Kernkompetenzen sind und in diesem Bereich geht man dann vielleicht weniger Risiko und schaut erst einmal, was Wettbewerber machen.
5 Orpheus	FK	Hoch	Hoch	TM: Wir machen auch Deals mit neuen Playern, die neue Geschäftsmodelle bringen, vor allen anderen. Einfach um... ja... um diese innovative Kultur auch zu fördern und daraus das Maximum für uns zu ziehen.
	MA	Hoch	Mittel	MA1: Natürlich muss man die aktuellen [Trends] gut kennen... sehr genau beobachten. Dann halte ich sehr engen Kontakt zu allen Lieferanten die in unseren Bereich fungieren... Das heißt, ich telefoniere mehrfach die Woche mit allen und tausche mich aus, was gerade los ist.
6 Hestia	FK	Hoch	Hoch	TM: Wir haben einfach gesagt: "If you can't beat them, join them!" ...[und]... haben [das] mit einem befreundeten Unternehmen gemacht. (...) Mit gewaltigem Echo in der Branche, weil wir die ersten waren, die das so kreativ und so wirklich zielführend und die neue Technologie nutzend umgesetzt haben.
	MA	Hoch	Mittel	MA1: Zum Beispiel Ableitungen einer [anderen] Branche. So was gibt es auch... [dass dann Mitarbeiter die Anregungen anderer Branchen aufgreifen] ...[auf den brancheninternen Messen] hatte man noch mal den Wettbewerbsvergleich; zumindest innerhalb unserer Branche. Verglichen mit dem Wettbewerb sind wir in unserer Branche dann doch schon führend. Also, auf die Branche bezogen, sind wir in diesem Bereich eigentlich führend.
7 Asklepius	FK	Hoch	Hoch/ Mittel	TM: Ich glaube, wir sind eher gut. .... das liegt erstens daran, dass wir dedizierte Ressourcen haben, deren Auftrag das ist. ... Damit ist auch ein Ansprechpartner für andere Leute mit Ideen da, der diese dann in ihren Ideen unterstützt. .... Ich glaube wir sind in den frühen Phasen ziemlich gut. Die meisten Dinge finden wir..... Ich erlebe es ganz oft, dass zehn Jahre später etwas passiert, das bei uns schon mal angefangen wurde, aber zu früh war und dann wieder im Keller verschwand.
	MA	Hoch	Hoch	MA1: Wenn es um wirklich gute Ideen geht, können wir nicht zu den Kunden gehen und fragen, was sie an unserem Produkt anders machen würden. Es geht bei uns eigentlich immer darum, wie wir Kundenwünsche oder -bedürfnisse erkennen können, die der Kunde eigentlich gar nicht so ausdrücken kann. Das ist eigentlich die Schwierigkeit. Dazu ist es notwendig zu verstehen, wie der Kunde arbeitet.
8 Odysseus	FK	Hoch	Hoch	TM: Und wir sperren unsere Ohren auf und hören und schauen nach Themen, die super spannend sind....Wir probieren, ganz, ganz vorne mit dabei zu sein. Dann, wenn einer zum ersten Mal öffentlich auftaucht oder semi-öffentlich auf uns zukommt, weil er weiß, dass wir ein Magnet für Innovationen sind.
	MA	Hoch	Hoch	MA: Spannender wird es natürlich dann, wenn es konkret zu irgendeinem Thema wird. Und die wirklich wertvollen Kontakte herauszufiltern geht nur über richtiges Customer Relationship Management oder Netzwerk Management. Man muss sich auf ein paar wertvolle Partner konzentrieren, die einladen. [und uns beim Abendessen gemeinsam] zusammensetzen und zu besprechen, was gerade hip ist.

**Tabelle 23:** Bewertung und Zusammenhang Nutzung externer Netzwerke und Frühzeitigkeit (Proposition 1b)  
(Eigene Darstellung)

In der Gruppe der erfolgreichen Unternehmensbereiche Odysseus, Asklepius, Hestia und Orpheus mit *starker Nutzung externer Netzwerke werden hingegen Opportunities frühzeitiger identifiziert*. Kontakte und Partnerschaften in anderen Märkten und



Technologiebereichen erlauben Mitarbeitern und Führungskräften Anregungen früher aufzunehmen als der Wettbewerb. Folglich können Opportunities für das eigene Marktumfeld dann auch früher identifiziert werden als beim Wettbewerb. Die frühzeitige Erkennung verknüpft der Topmanager bei Orpheus direkt mit Anregungen externer Partner: *„Wir machen Deals mit neuen Playern, die neue Geschäftsmodelle bringen vor allen anderen [Wettbewerbern]“*. Ähnliches beschreibt der Topmanager bei Hestia:

*„[wir] haben das mit einem befreundeten Unternehmen gemacht. [...] Mit gewaltigem Echo in der Branche, weil wir die Ersten waren, die das so kreativ [...] die neue Technologie nutzend umgesetzt haben“*.

Und auch der Topmanager bei Odysseus bestätigt diesen Zusammenhang:

*„wir sperren unsere Ohren auf und hören und schauen nach Themen, die super spannend sind. [...] Wir probieren ganz, ganz vorne mit dabei zu sein. Dann wenn einer zum ersten Mal öffentlich [mit seiner Idee] auftaucht“*.

Zusammengefasst findet in den beiden Extremgruppen entweder eine sehr geringe oder eine sehr starke Nutzung externer Netzwerke statt. Bereiche, in denen externe Netzwerke wenig genutzt wurden, identifizierten Opportunities später als der Wettbewerb. Unternehmensbereiche in denen externe Netzwerke sehr stark genutzt wurden, gelang es Opportunities deutlich früher als der Wettbewerb zu entdecken. Entsprechend dieser Erkenntnisse wird folgender Vorschlag formuliert:

**Proposition 1b:** *In Großunternehmen identifizieren Führungskräfte und Mitarbeiter durch die starke persönliche Nutzung externer Netzwerke Opportunities früher im Vergleich zum Wettbewerb als Führungskräfte und Mitarbeiter, die externe Netzwerke persönlich wenig nutzen.*

### **5.3.2 Innovationsgrad der Opportunities und Nutzung externer Netzwerke durch Führungskräfte und Mitarbeiter**

Die Daten zeigen auch, dass ein hoher Innovationsgrad identifizierter Opportunities die Möglichkeit zur Nutzung externer Netzwerke für Mitarbeiter und Führungskräfte erhöht. Denn sind innovative Opportunities in der Branche bekannt, besteht für die Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen eine höhere Wahrscheinlichkeit von externer Ansprache, Netzwerkmöglichkeiten oder Gesprächsterminen. Dieser positive

Zusammenhang wurde ausschließlich in der Gruppe mit radikalen Opportunities gefunden. Konträre Hinweise darauf, dass ein inkrementeller Innovationsgrad die Möglichkeit zur Nutzung externer Netzwerke verringert, wurden hingegen nur teilweise gefunden. Einen Überblick über die Bewertung und die Belege für diesen Zusammenhang bietet Tabelle 24.

*Unternehmensbereichen, die erfolgreich Opportunities mit einem hohen Innovationsgrad identifizieren, bietet sich eine sehr große Chance zur erhöhten Nutzung externer Netzwerke und zum Austausch und zur Zusammenarbeit mit externen Partnern. Aufgrund des Erfolgs der Unternehmen werden Mitarbeiter und Führungskräfte aktiv von potenziellen Partnern angesprochen. Dies wiederum erhöht die Nutzung externer Netzwerke in diesen Unternehmensbereichen auf allen Hierarchieebenen. Beispielsweise begründet die Führungskraft bei Hestia, die über die Zeit immer besser und intensiver werdende Zusammenarbeit mit externen Kontakten mit dem Innovationsgrad der Opportunities:*

*„Und dann wurden wir [...] wiederum angesprochen, ob wir Lust hätten mitzumachen. Die wissen mittlerweile, dass wir da antreiben wollen. [...] Mittlerweile kommt auch mehr von denen [...] [so dass sie] auf uns zukommen, [...]: „[...] wollt ihr da mitmachen?““.*

Die positive Auswirkung innovativer Opportunities auf die Kontaktaufnahme mit dem externen Netzwerk bestätigt auch ein Mitarbeiter bei Asklepius: *„Es ist bei uns wirklich nie so, dass wir Partner überzeugen müssen, Im Gegenteil, wir müssen viel öfter sagen: Können wir leider nicht machen“.* Sehr stark ist der Zusammenhang auch bei Odysseus zu beobachten, denn die Führungskraft berichtet von positiven Reaktionen bei Anfragen zur Zusammenarbeit:

*„Die ruft man an und die freuen sich, wenn man vom Odysseus-Konzern kommt. Den Odysseus-Konzern finden alle super, weil der Odysseus-Konzern natürlich riesig innovativ ist und tolle Produkte hat. Die Tür kriegen wir überall auf“.*

## 5 Cross-case-Analyse und Theoriebildung

Unternehmen	Stufe	Bewertung		Zusammenhang
		Innovationsgrad	Nutzung externer Netzwerke	
1 Apollo	FK	Inkrementell	Niedrig	<i>TM:</i> Gerade im Bereich X gab es schon das eine oder andere Projekt. ... Das ist meistens dann extrem oberflächlich. Und irgendwann mal glaubt wahrscheinlich jede der Parteien von der anderen nur ausgenutzt und ausgehört zu werden. Es kommt nichts dabei rüber.
	MA	Inkrementell	Niedrig	<i>MA1:</i> [Schulung bei Herstellern...] Das war jetzt ein Mal in den zweieinhalb Jahren, in denen ich hier bin.... Meistens geht das aber von uns aus. Teilweise, wenn wir irgendwelche Tests beim Kunden machen wollen, geht es auch darum uns zu repräsentieren: „Das ist mein Test. Ich habe das Interesse daran zu wissen, ob das Produkt auf der Maschine läuft.“
2 Aeolus	FK	Inkrementell	Niedrig	NA
	MA	Inkrementell	Niedrig	NA
3 Poseidon	FK	Inkrementell	Niedrig	NA
	MA	Mittel	Niedrig	NA
4 Dädalus	FK	Mittel	Mittel/ Hoch	NA
	MA	Mittel	Mittel/ Niedrig	NA
5 Orpheus	FK	Radikal	Hoch	NA
	MA	Mittel	Hoch	<i>MA:</i> ... dass man jeden Partner mit Respekt behandelt und denen auch zeigt, dass man auch für die natürlich was bewirken möchte und nicht nur abholt. Das ist bei uns, glaube ich, ganz wichtig. Dass wir uns als Team und auch als Bereich verstehen, der nicht nur abholt, sondern der seinen Partner auch befruchten will. Dass da was Gutes rauskommt. Dass alle dahinter stehen. Das ist sicherlich bei Orpheus sehr gewachsen.
6 Hestia	FK	Radikal	Hoch	<i>FK1:</i> Und dann wurden wir (...) wiederum angesprochen, ob wir Lust hätten mitzumachen. Die wissen mittlerweile, dass wir da antreiben wollen. (...) Mittlerweile kommt auch mehr von denen. Ich hatte eben gesagt, dass wir eigentlich immer nur der Treiber waren (...) Mittlerweile ist aber auch schon der ein oder andere auf uns zu kommen, wo sie dann gesagt haben: "Wir haben da was Neues, wollt ihr da mitmachen?"
	MA	Radikal	Hoch	NA
7 Asklepius	FK	Radikal	Hoch	<i>FK1:</i> Die Kunden können ohne unsere Produkte gar nicht arbeiten. Der xxx-Arzt nutzt unsere Produkte wirklich mehrere Stunden jeden Tag. Das heißt, wir haben da einfach eine sehr, sehr günstige Position. (...) [Das] hilft (...) uns beim Eingehen von Partnerschaften. Wir können wirklich sagen, dass wir uns die besten Gruppen aussuchen und dann zusammen mit denen entwickeln. Wir sind da willkommen. Das macht ja auch viel aus, ob die Partner gerne mit uns zusammenarbeiten. Das ist ein Riesenvorteil.
	MA	Radikal	Hoch	<i>MA2:</i> Ich denke, wir haben in vielen Märkten den Vorteil, dass wir einen sehr guten Kundenkontakt auch haben und dadurch uns sehr leicht tun, Partnerschaften aufzubauen. Es ist bei uns wirklich nie so, dass wir Partner überzeugen müssen. Im Gegenteil, wir müssen viel öfter sagen: „Können wir leider nicht machen. Das übersteigt unsere Ressourcen, wir müssen es verschieben.“ Ich denke, das ist ein großer Vorteil und hat sicher verschiedene Gründe. ...Das ist ein riesen Vorteil.
8 Odysseus	FK	Radikal	Hoch	<i>TM:</i> Wir probieren, ganz, ganz vorne mit dabei zu sein. Dann, wenn einer zum ersten Mal öffentlich auftaucht oder semi-öffentlich auf uns zukommt, weil er weiß, dass wir ein Magnet für Innovationen sind.  <i>FK1:</i> Die ruft man an und die freuen sich, wenn man vom Odysseus-Konzern kommt. Den Odysseus-Konzern finden alle super, weil der Odysseus-Konzern natürlich riesig innovativ ist und tolle Produkte hat. Die Tür kriegen wir überall auf.
	MA	Radikal	Hoch	<i>MA:</i> Wir werden in der Regel dafür geschätzt, wenn wir in einem speziellen Feld, einen Input geben, den Odysseus auch, sage ich mal, schon aufgrund seiner Marke oder Historie belegt. Wir sind besonders gut in Bereich XYZ und so weiter. Wenn eben eine der Fähigkeiten in einem Konsortium gebraucht wird, sind wir ein willkommener Partner. In dem Syndikat können wir dann auch am besten unsere Stärken ausspielen. Und können eben auch mit den Partnern syndizieren, die die Schwächen ausgleichen. Wir wollen ja auch von anderen Unternehmen lernen.

**Tabelle 24:** Bewertung und Zusammenhang Innovationsgrad und Nutzung externer Netzwerke (Proposition 1c)  
(Eigene Darstellung)

Im Gegensatz dazu zeigt sich bei *Unternehmensbereichen, die inkrementelle Opportunities identifizieren, kein positiver Einfluss der identifizierten Opportunities auf*

die Nutzung externer Netzwerke. Die Daten von dreien der vier Bereiche dieser Gruppe zeigen keinen Zusammenhang auf. Allerdings weist ein Bereich Anzeichen dafür auf, dass inkrementelle Opportunities und oberflächliche, nicht zufriedenstellende Ergebnisse aus einer Zusammenarbeit mit externen Partnern die Nutzung externer Netzwerke vermindern. So sagt der Topmanager von Apollo, dass nicht zufriedenstellende Ergebnisse zu Folge haben, dass Misstrauen zwischen den beteiligten Parteien auftritt und die weitere Zusammenarbeit behindert:

*„[Es gab] schon das eine oder andere Projekt. [...] Das ist meistens dann extrem oberflächlich. Und irgendwann mal glaubt wahrscheinlich jeder der Parteien von der anderen nur ausgenutzt [...] zu werden. Es kommt nichts dabei rüber“.*

Zusammengefasst stellt die Identifikation radikaler Opportunities durch Unternehmen ein Qualitätssignal dar, das den Mitarbeitern und Führungskräften von Bereichen dieser Unternehmen leichten Zugang zu und eine intensive Nutzung von Netzwerken ermöglicht. Unternehmen, die eher inkrementelle Opportunities erkennen, weisen entweder keinen Zusammenhang zwischen der Identifikation einer inkrementellen Opportunity und der Netzwerknutzung auf, oder lassen sogar eher einen negativen Zusammenhang erkennen zwischen einem inkrementellem Ergebnis der Opportunity Recognition und einer anschließend beschränkteren Möglichkeit, Netzwerke zu nutzen. Entsprechend dieser Erkenntnisse wird folgender Vorschlag formuliert:

**Proposition 1c:** *Hochinnovative vom Unternehmen erkannte Opportunities erhöhen die Möglichkeit zur persönlichen Nutzung externer Netzwerke für Mitarbeiter und Führungskräfte stärker als Opportunities mit einem inkrementellen Innovationsgrad.*

### **5.3.3 Unternehmerische Einstellung und Nutzung externer Netzwerke durch Führungskräfte und Mitarbeiter**

Die Forschung behandelt als einen der treibenden Faktoren der Opportunity Recognition unternehmerisches Verhalten auf Ebene des Individuums bzw. unternehmerische Orientierung auf Ebene des Unternehmens (Ardichvili & Cardozo, 2000; Grégoire & Shepherd, 2012; Krauss, Frese, Friedrich & Unger, 2005; Liñán & Chen, 2009). Auch Dahlqvist und Wiklund (2012) vermuten, dass „The nature of (...)“

opportunities as well as the individuals pursuing them is likely to extensively influence the entrepreneurial process as well as the outcomes of this process.“ (S. 185). Die Daten in dieser Untersuchung legen nahe, dass die unternehmerische Einstellung von Einzelpersonen das Ergebnis des Opportunity Recognition in Großunternehmen beeinflusst. Denn zum einen wurden in den Extremgruppen unterschiedliche Ausprägungen zur Stärke des unternehmerischen Verhaltens von Individuen gefunden und zum anderen zeigen Belege, dass dies mit der Intensität der Nutzung externer Netzwerke verknüpft ist. Im Folgenden wird auf die Forschung zur unternehmerischen Einstellung in der Opportunity Recognition eingegangen und das in dieser Studie verwendete Konstrukt definiert. Anschließend wird zunächst die Ausprägung der Variable unternehmerische Einstellung in den beiden Extremgruppen aufgezeigt und dann anschließend der Zusammenhang zur Nutzung externer Netzwerke mit den Daten belegt.

### *Unternehmerische Einstellung in der Opportunity Recognition-Forschung*

*Unternehmerische Einstellung oder unternehmerische Orientierung* hat in der Entrepreneurship-Forschung viel Aufmerksamkeit erhalten, da unternehmerisches Verhalten Unternehmen neue Wachstumsmöglichkeiten bietet (Kelley et al., 2009). Dabei wurden verschiedene Konzepte untersucht. Erstens ist dies das Konstrukt entrepreneurial orientation oder unternehmerische Orientierung, das eine Einschätzung zu Innovativität, Risikobereitschaft und Proaktivität der Firmen wiedergibt und sich positiv auf die Innovationstätigkeit von Unternehmen auswirkt (Covin & Slevin, 1989, 1991; Khandwalla, 1976; Miller & Friesen, 1982, 1983). Zweitens ist dies entrepreneurial intent, die unternehmerische Absicht, die unternehmerische Verhaltensweisen fördert (Krueger, Reilly & Carsrud, 2000; Liñán & Chen, 2009; Thompson, 2009; Zhao, Seibert & Lumpkin, 2010). Drittens ist dies das Konstrukt entrepreneurial alertness, die unternehmerische Aufmerksamkeit, die die Suche nach und Entwicklung von Opportunities erleichtert (Gaglio & Katz, 2001; Kirzner, 1997; Sarasvathy & Dew, 2003; Tang et al., 2012). In dieser Studie wird auf die Definition attitude towards entrepreneurial behavior, die unternehmerische Einstellung, zurückgegriffen (Fini, Grimaldi, Marzocchi & Sobrero, 2012). Denn dieses Konstrukt wird auf Ebene von Individuen in Unternehmen angewandt, ist ein treibender Faktor für

die unternehmerische Orientierung des gesamten Unternehmens und spiegelt den Sachverhalt in den Daten zugleich am besten wider (Fini et al., 2012). Dabei wird die *unternehmerische Einstellung definiert als die Absicht eines Individuums Wert zu schaffen in der eigenen Organisation durch die Durchführung von innovativen, riskanten und proaktiven Handlungen* (Fini et al., 2012).

Das Konstrukt unternehmerische Einstellung bezieht sich auf die Forschung von Ajzen (1991) und dessen Theorie des geplanten Verhaltens, wonach unternehmerische Absichten Folge von persönlicher Einstellung, subjektiven Normen und wahrgenommener externer Verhaltenskontrolle sind. Die persönliche Einstellung drückt dabei nach Krueger (2000) den Wunsch der jeweiligen Person aus durch die Durchführung von unternehmerischem Verhalten, Wert zu schaffen. *Treibende Faktoren der unternehmerischen Einstellung* von Personen sind situationsspezifische Motivation und individuelle Fähigkeiten (Fini et al., 2012). Motivatorische Aspekte sind insbesondere dann für unternehmerische Absichten und Verhaltensweisen essenziell, wenn diese bereits auf spezifische Aufgabengebiete gerichtet erfolgen (Chen, Greene & Crick, 1998). Individuelle Fähigkeiten, wie technische oder prozessuale Fähigkeiten, können ebenfalls unternehmerische Verhaltensweisen beeinflussen (Fini et al., 2012; Wiklund & Shepherd, 2003) und sich direkt auf die unternehmerische Einstellung auswirken (Souitaris, Zerbinati & Al-Laham, 2007).

*Auswirkung einer persönlichen unternehmerischen Einstellung* kann die Absicht sein, unternehmerisch zu handeln und bspw. zu gründen (Krueger, 2007). Jedoch hegen nicht alle Individuen die Absicht, selbst unternehmerisch durch Gründung tätig zu werden, auch wenn sie eine neue unternehmerische Opportunity entdecken (Thompson, 2009). Eine unternehmerische Einstellung kann also auch bei Mitarbeitern in Unternehmen auftreten und ist dann treibender Faktor für die Entstehung unternehmerischer Absicht von Mitarbeitern in Unternehmen und final für unternehmerisches Verhalten in Organisationen (Fini et al., 2012). Unternehmerisches Verhalten innerhalb einer Organisation wiederum wird seit geraumer Zeit als wichtige Komponente von Wettbewerbsvorteilen und künftigem Wachstum von größeren Unternehmen gesehen (Kuratko et al., 2005; Shane & Venkataraman, 2000).

### *Unternehmerische Einstellung bei Führungskräften und Mitarbeitern*

Die gesammelten Daten zeigen, dass in den beiden Extremgruppen große Unterschiede hinsichtlich der unternehmerischen Einstellung der Mitarbeiter und Führungskräfte bestehen. Tabelle 25 verdeutlicht die erfolgte Bewertung über alle Unternehmensbereiche.

Einerseits zeigen bis auf wenige Ausnahmen die *Führungskräfte und Mitarbeiter in der weniger erfolgreichen Gruppe eine geringe unternehmerische Einstellung*. Dies äußert sich auf verschiedene Weise, durch bspw. fehlende Eigeninitiative, fehlende Risiko- und Verantwortungsbereitschaft oder auch fehlende Bereitschaft die Ideengenerierung zum Wohl des eigenen Unternehmens einzusetzen. Der Topmanager bei Apollo spricht die fehlende Risiko- und Einsatzbereitschaft im Unternehmen an, denn Mitarbeiter lassen „*Fähigkeit und den Mut*“ vermissen. Und auch die Mitarbeiterin findet es besser „*wenn der nächste Vorgesetzte [...] seinen Blick [...] (auf die Unterlagen) wirft [, ...] dass alles seinen geregelten Gang hat*“. Ähnlich betont die Führungskraft bei Aeolus, dass unternehmerische Tätigkeit zwar gewünscht ist, aber bei ihm „*hinter dem Tagesgeschäft ab und zu in den Hintergrund (gerät und dann) auch wieder keine Zeit*“ dafür ist. Bei Poseidon zeigt der Mitarbeiter als einer der wenigen zwar Interesse an unternehmerischer Aktivität, will sich jedoch nicht „*den Kopf über die Verbesserung des Unternehmens zerbrechen*“. Die unternehmerische Einstellung ist folglich in dieser Gruppe auf allen Hierarchieebenen gering, wie Tabelle 25 zeigt.

Andererseits zeigen die Befragten im *erfolgreichen Extremsample* bei Orpheus, Odysseus, Asklepius und Hestia eine *sehr starke unternehmerische Einstellung*, die sich fundamental von der soeben vorgestellten Einstellung im weniger erfolgreichen Unternehmenssample unterscheidet. Diese starke unternehmerische Einstellung äußert sich in der Freude daran, Neues zu erfinden, und am Risiko, das auf eigene Verantwortung eingegangen wird. Aber auch die Proaktivität, mit der Herausforderungen angenommen und Ideen generiert werden, spiegelt diese starke unternehmerische Einstellung wider. Der Manager und Gründer von Orpheus, der in der Vergangenheit in seiner Branche als „Person des Jahres“ ausgezeichnet wurde, spricht bspw. die Freude an der Ideengenerierung an: „*Das macht doch Spaß, oder nicht? Also da geht es in erster Linie um die Freude daran Neues zu finden und zu entwickeln*“. Der

## 5 Cross-case-Analyse und Theoriebildung

Unternehmen	Stufe	Bewertung	Bewertung	Zusammenhang
		Unternehmerische Einstellung	Unternehmerische Nutzung externer Netzwerke	
1 Apollo	FK	Niedrig	Niedrig	<i>TM:</i> ...würde uns... in manchen Fällen einfach mal ein offenes Auge gut tun. Da sind wir ... bei dem Thema „über den Tellerrand raus schauen“. ... wir könnten, wenn wir entweder die Fähigkeit oder den Mut hätten - ich weiß nicht, was genau die Ursache ist - auch mal nach links und nach rechts zu schauen, durchaus mehr machen.
	MA	Niedrig	Niedrig	<i>MA2:</i> Ich glaube bei Reklamationen ... fragen wir bei Institution X an. Das ist der Branchen-Gott, sagen manche. ... Ich weiß gar nicht, wie das genau ist. Das ist so wie ein wissenschaftliches Unternehmen. Ich glaube, das ist auch ganz interessant. Ich habe mich allerdings noch nie damit befasst, was die genau alles machen.
2 Aeolus	FK	Niedrig	Niedrig	<i>FK 2:</i> Wenn die was Neues haben, kommen die meistens auch zu uns. Dann melden die sich. Die kennen uns ja.
	MA	Mittel	Niedrig	<i>MA2:</i> Einerseits erfährt man Dinge über die Presse, andererseits über Lieferanten. Die entwickeln auch bestimmte Sachen in einer bestimmten Art und Weise.
3 Poseidon	FK	Mittel/ Niedrig	Niedrig	<i>NA</i>
	MA	Mittel/ Niedrig	Niedrig	<i>NA</i>
4 Dädalus	FK	Niedrig	Mittel/ Hoch	<i>TM:</i> Ich würde die Innovation länger im stillen Kämmerchen lassen, um ... hier die Innovation entsprechend auch schon in der frühen Phase reifen zu lassen und nicht zu früh nach außen damit gehen.
	MA	Mittel	Mittel/ Niedrig	<i>NA</i>
5 Orpheus	FK	Hoch	Hoch	<i>TM:</i> In so einem Fall, man kennt den, man fängt an zu reden, man findet interessante Gemeinsamkeiten und irgendwann stellt sich heraus, man kann mehr zusammen machen. (...) Das gilt für 99% der Fälle, wo wir neue Produkte kreieren aber auch wo wir komplett neue Dienstleistungen kreieren.
	MA	Hoch	Hoch	<i>MA1:</i> Wir sind schon sehr, sag ich mal, aggressiv uns zu informieren ((lacht)), was gerade in der Welt passiert. Und wir halten sehr guten Kontakt zu Lieferanten und zu Herstellern damit wir auch ordentlich Angebote bekommen.
6 Hestia	FK	Hoch	Hoch	<i>TM:</i> Wir haben einfach gesagt: "If you can't beat them, join them!" ...[und]... haben mit einem befreundeten Unternehmen das ... [Produkt zu einem Produkt mit deutlich höherer Wertschöpfung] ... gemacht.
	MA	Hoch	Hoch	<i>MA1:</i> Nein, ... [eine Hochschulkooperation initiieren] würde ich aber gerne. Das ist die Idee, die ich im Kopf habe, weil zum Beispiel ein Designer von einer niederländischen Hochschule gerade bei uns im Unternehmen ist und ich wieder die Erkenntnis gewinne, dass dieser äußere Wind...
7 Asklepius	FK	Hoch	Hoch	<i>TM:</i> Ich sitze drei- bis viermal jährlich mit Kernkontakten, Kunden, zusammen und bespreche mit denen Kundenprobleme und eigentlich auch Lösungen dazu. Dabei entstehen immer mal wieder Erfindungsmeldungen oder Patente.... Kundenprobleme (...), für die ich dann, durch den Einblick sowohl in die Entwicklung, als auch in die Kundenwelt, Ideen und Lösungsvorschläge entwickeln kann.
	MA	Hoch	Hoch	<i>MA2:</i> Ich würde versuchen, mich möglichst eng mit denen zu vernetzen, die mit der Technologie, in der Entwicklung arbeiten. (...) Das ist für mich eine wichtige Quelle. Der Haupttreiber ist für mich, Kundenwünsche und Kundennutzen zu verstehen. ... Dann fällt es einem plötzlich auf. Man ist beim Kunden und denkt: „Der braucht doch eigentlich so etwas. Es wäre toll, wenn man das konstruieren könnte.“
8 Odysseus	FK	Hoch	Hoch	<i>TM:</i> Mit offenen Ohren und Augen sich in Hotspots tummeln. ... Man kann das auch nur ... erkennen, wenn man selbst unternehmerisch denkt.
	MA	Hoch	Hoch	<i>MA:</i> Man muss sich auf ein paar wertvolle Partner konzentrieren, die einladen... Aufgrund unserer Reisetätigkeit nutzen wir natürlich auch Messen und Konferenzen, um uns dann mit den Netzwerkpartnern oder vielleicht wichtigen Partnern beim Abendessen in einem kleineren Kreis zusammensetzen und zu besprechen, was gerade hip ist.

**Tabelle 25:** Bewertung und Zusammenhang unternehmerische Einstellung und Nutzung externer Netzwerke (Proposition 1d)  
(Eigene Darstellung)



Topmanager von Hestia, der kurz nach Firmeneintritt den inzwischen zweitwichtigsten Geschäftsbereich initiierte, zeigt, eine sehr starke unternehmerische Einstellung, die sich in Proaktivität äußert: *„Wir sind anders, wir machen es anders. [...] [Wir wollen] andere Wege gehen ohne Angst zu haben“*. Bei Odysseus wird laut Mitarbeitern diese unternehmerische Einstellung sogar als Kriterium in der Rekrutierung genutzt: *„Das ist [...] ein Einstellungskriterium [...]: die eigene Neugierde und Interesse [...]. Wir lesen Blogs, Foren, stöbern nach, weil es uns interessiert [...] [und] nicht, weil man es machen muss“*. In der erfolgreichen Gruppe ist folglich die unternehmerische Einstellung auf allen Hierarchieebenen stark ausgeprägt.

*Zusammengefasst* verdeutlicht dieser Abschnitt, dass die unternehmerische Einstellung der Mitarbeiter und Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen innerhalb der beiden Extremgruppen jeweils einheitlich ist. Während jedoch in der erfolgreichen Gruppe alle Befragten sehr unternehmerisch eingestellt sind, zeigen sich die Teilnehmer in der weniger erfolgreichen Gruppe weniger unternehmerisch engagiert. Die Auswirkung, die diese unterschiedliche Einstellung auf die Opportunity Recognition hat, wird im folgenden Abschnitt gezeigt, der den Zusammenhang zwischen unternehmerischer Einstellung zur Nutzung externer Netzwerke auf Ebene der Individuen verdeutlicht.

#### *Unternehmerische Einstellung bei Führungskräften und Mitarbeitern und Nutzung externer Netzwerke*

Auf der einen Extremseite zeigen die Teilnehmer in den weniger erfolgreichen Unternehmensbereichen Apollo, Aeolus, Poseidon und Dädalus eine *geringere persönliche unternehmerische Einstellung, die sich auf eine geringe persönliche Nutzung externer Nutzung auswirkt*. Da die Personen im Unternehmensbereich wenig proaktiv, risikoavers und weniger daran interessiert sind, Wert für das Unternehmen zu schaffen, geht dies mit einer geringen Aufnahme externer Anregungen für Ideen einher. Die Führungskraft bei Apollo verdeutlicht diese passive Einstellung direkt mit der Nutzung des externen Netzwerks, da der fehlende Mut verhindert *„über den Tellerrand [...] [oder] auch mal nach links und nach rechts zu schauen“*. Der eingeschränkte Kontakt mit Externen wird bei Aeolus zudem eher von diesen externen Kontakten angestoßen, als dass Mitarbeiter und Führungskräfte aktiv werden, wie die Führungskraft sagt, *„[Da] kommen die meistens auch zu uns. Dann melden die sich*

[...], so dass wir dann schon erfahren, wenn es etwas Neues gibt“. Bei Dädalus werden externe Netzwerke zwar generell genutzt, jedoch berichten die interviewten Personen wenig von persönlicher Interaktion mit Externen und beziehen sich stattdessen auf externes Wissen, das in anderen Unternehmensbereichen gesammelt wird. Zudem scheint die Teilung von Informationen mit Externen eher als Risiko denn als Chance wahrgenommen zu werden, wie der Topmanager erläutert: *„Ich würde die Innovation länger im stillen Kämmerchen lassen [...] und nicht zu früh nach außen damit gehen“*. Betrachtet man die geringe unternehmerische Einstellung und die geringe Nutzung externer Netzwerke in den vier Unternehmensbereichen Apollo, Aeolus, Poseidon und Dädalus, so ist eine geringere unternehmerische Einstellung auf individueller Ebene mit einer geringeren Nutzung externer Netzwerke verknüpft.

Ganz anders stellt sich das Bild bei den deutlich unternehmerischer eingestellten Personen in den erfolgreichen Firmen Orpheus, Hestia, Asklepius und Odysseus dar. Sehr unternehmerisch eingestellte und agierende Personen suchen proaktiv den Kontakt nach außen und versuchen Wert für das Unternehmen zu generieren. Die Mitarbeiterin bei Orpheus verdeutlicht bspw.: *„Wir sind schon sehr [...] aggressiv uns zu informieren [...] [und] halten sehr guten Kontakt zu Lieferanten und Herstellern, damit wir auch ordentliche Angebote bekommen“*. Der Topmanager bei Hestia verbindet die proaktive unternehmerische Haltung direkt mit Kooperationsbereitschaft: *„If you can't beat them, join them! [...] [und wir] haben mit einem befreundeten Unternehmen [das Produkt gemacht]“*. Ähnlich verhält sich auch der Mitarbeiter bei Odysseus, der aktiv den Kontakt nach außen pflegt: *„man muss sich auf ein paar wertvolle Partner konzentrieren, [...] und besprechen was gerade hip ist“*. Wie die Daten auch in Tabelle 25 zeigen, weisen Personen mit einer starken unternehmerischen Einstellung folglich auch eine deutlich höhere Aktivität in externen Netzwerken auf. Dies lässt sich in allen Unternehmensbereichen dieser Extremgruppe beobachten.

*Zusammengefasst* lassen die Daten darauf schließen, dass Personen mit einer starken unternehmerischen Einstellung sehr proaktiv agieren und deshalb externe Netzwerke intensiv nutzen. Personen, die eine eher geringe unternehmerische Einstellung besitzen, handeln hingegen vorsichtig und risikoavers und sind daher wenig aktiv und interessiert an der Nutzung externer Netzwerke. Dieser Zusammenhang wird in Tabelle 25 mit den

entsprechenden Beispielzitate unterstützt. Entsprechend dieser Erkenntnisse wird folgender Vorschlag formuliert:

**Proposition 1d:** *In Großunternehmen nutzen Führungskräfte und Mitarbeiter mit einer sehr unternehmerischen Einstellung externe Netzwerke stärker als weniger unternehmerisch eingestellte Führungskräfte und Mitarbeiter.*

Die Propositionen 1a-1d zeigen folglich *gesamthaft*, dass *Opportunity Recognition in Großunternehmen auf Ebene von Individuen* erfolgt und dabei die unternehmerische Einstellung von Personen deren Nutzung externer Netzwerke beeinflusst. Dies wiederum hat dann Auswirkung auf den Innovationsgrad und den Identifikationszeitpunkt.

#### **5.4 Führungskräfte als treibende Einflussgröße der Opportunity Recognition im Gesamtunternehmen**

Die Rolle von Führungskräften bei der Opportunity Recognition in Großunternehmen wurde bislang wenig untersucht und in den letzten Jahren auch nur in ersten Ansätzen analysiert, wie sich unternehmerische Orientierung als Eigenschaft einer Organisation durch Prozesse und Verhaltensweisen manifestiert (Wales et al., 2011). Bisherige Forschungsansätze zeigen die Wichtigkeit von Verhaltensweisen auf allen Hierarchieebenen eines Unternehmens. Denn der strategische Prozess eines Unternehmens hängt von der selbstständigen Verfolgung unternehmerischer Aktivitäten auf Mitarbeiterebene, der Kommunikation der Auswirkungen dieser Aktivitäten durch mittlere Führungskräfte und der Offenheit des Topmanagements gegenüber diesen Ansätzen ab (Burgelman, 1983b). Dabei muss nicht nur der Topmanager Treiber der strategischen Orientierung eines Unternehmens sein (Mintzberg & Waters, 1985), sondern gerade die Einstellung und das Verhalten von Mitarbeitern kann das Verhalten der Gesamtorganisation beeinflussen (Stopford & Baden-Fuller, 1994). Auch mittlere Führungskräfte haben starken Einfluss auf die Entwicklung unternehmerischer Aktivitäten, auf unternehmerische Prozesse und auf unternehmerische Ergebnisse in der Organisation (Hornsby et al., 1999; Hornsby et al., 2002; Kuratko et al., 2005), da sie

über Ressourcen verfügen (Kuratko et al., 2005) und zwischen dem internen und externen Umfeld der Organisation vermitteln können (Floyd & Wooldridge, 1997).

Konkret hat die *Verhaltensweise der Führungskraft eine motivierende oder demotivierende Wirkung auf das unternehmerische Verhalten von Mitarbeitern auf die Identifizierung von Opportunities* technologischer Natur (Marvel et al., 2007). Ansätze zur Wirkung von Führungsverhalten finden sich in der Leadership-Forschung, in der Studien zur Wirkung von Führungsverhalten auf Mitarbeiterverhalten den positiven Einfluss von Führungskräften auf intrinsische Motivation (Zhang & Bartol, 2010), Kreativität (Amabile et al., 2004; Farmer et al., 2003; Rego et al., 2012; Tierney et al., 1999) und Innovation der Mitarbeiter (Mumford et al., 2002; Oldham & Cummings, 1996) sowie auf Corporate Entrepreneurship (Rutherford & Holt, 2007) zeigen. Eine sehr unternehmerische Führungskraft installiert ein unternehmerisches Arbeitsklima unter den Mitarbeitern, organisiert die Suche nach Opportunities und treibt bestimmte Ideen persönlich voran (McGrath & MacMillan, 2000). Sehr innovative Führungskräfte nehmen eine innovative Vorbildfunktion wahr, die die Ideengenerierung von Mitarbeitern positiv beeinflusst (De Jong & Den Hartog, 2007). Unterstützung und Coaching durch Führungskräfte wirkt sich somit positiv auf das unternehmerische Verhalten von Mitarbeitern aus (Mair, 2005; Wakkee et al., 2010) und dies insbesondere bezogen auf deren technischen und marktseitigen Perspektiven (Kelley et al., 2005). Final hängt auch Corporate Entrepreneurship von Faktoren ab, die das unternehmerische Verhalten von Mitarbeitern beeinflussen (Hayton, 2005), so dass gegebenenfalls auch die Nutzung von Netzwerken, die Ergreifung von Initiative oder kreatives Denken bei Mitarbeitern durch die Führungskraft beeinflusst werden könnte (De Jong & Wennekers, 2008).

Die *Verhaltensweise der Führungskraft kann auch Auswirkung auf die Diffusion von internem und externem Wissen bei Mitarbeitern* haben. So erzielen Organisationen, die die Entstehung und Nutzung von Netzwerken erleichtern und fördern, höheres unternehmerisches Verhalten unter den Mitarbeitern (Stevenson & Jarillo, 1990), denn bereits Verhaltensweisen von Führungskräften, die die Diffusion von Wissen stimulieren, wie bspw. die Stärkung der internen Kommunikation, haben einen positiven Einfluss auf die Ideengenerierung bei Mitarbeitern (De Jong & Den Hartog,

2007). Zudem kann Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zu einer positiven Wirkung auf die Nutzung externer Netzwerke führen, da Mitarbeiter in vertrauensvollen Beziehungen eher bereit sind sich weiteren Kontakten zu öffnen (Zahra et al., 2006). Des Weiteren ist die Sensibilisierung von Führungskräften gegenüber den Bedürfnissen innovativer Mitarbeiter, wie bspw. die Möglichkeit zu konkreten Einsichten in das Kundenverhalten oder Interaktionen mit anderen Technologieführern, eine Möglichkeit, um die Ideengenerierung der Mitarbeiter zu stärken (Marvel et al., 2007).

In den Daten lassen sich Verhaltensähnlichkeiten bei Führungskräften und deren jeweiligen Mitarbeitern feststellen. Ist die unternehmerische Einstellung der direkten Führungskräfte sehr stark, zeigen auch die Mitarbeiter der betreffenden Unternehmen eine sehr unternehmerische Einstellung und umgekehrt. Diese Parallelisierung der Einstellung und Verhaltensweise ist auch in der persönlichen Nutzung externer Netzwerke zu beobachten. Im Folgenden wird daher auf die Verbindung von unternehmerischer Einstellung der Führungskräfte und Mitarbeiter sowie die Verbindung der Nutzung externer Netzwerke durch Führungskräfte und Mitarbeiter eingegangen.

#### **5.4.1 Unternehmerische Einstellung der Führungskräfte und die unternehmerische Einstellung der Mitarbeiter**

Bei den Verhaltensähnlichkeiten zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern zur unternehmerischen Einstellung zeigt sich in den Daten, dass sehr unternehmerisch eingestellte Führungskräfte auch sehr unternehmerisch eingestellte Mitarbeiter haben. Weniger unternehmerisch eingestellte Führungskräfte hingegen haben weniger unternehmerisch eingestellte Mitarbeiter bzw. tendieren etwas unternehmerischer eingestellte Mitarbeiter dazu Unternehmen zu verlassen, in denen sie weniger unternehmerische Möglichkeiten haben. Tabelle 26 bietet einen Überblick über den gefundenen Zusammenhang.

## 5 Cross-case-Analyse und Theoriebildung

Unternehmen	Bewertung Unternehmerische Einstellung		Zusammenhang
	Führungs- kraft	Mit- arbeiter	Unternehmerische Einstellung (UE) FK und MA
<b>1 Apollo</b>	Niedrig	Niedrig	<p>TM/FK: NA</p> <p>MA:2 Für mich als normalen Mitarbeiter ist das [...] schwierig, glaube ich. Wenn dann müsste man sich erst mit seinem nächsten Vorgesetzten zusammentun und ein Projekt ausarbeiten. Wenn das relativ gut aussieht, dann zum nächsten Chef und dann erst in die Geschäftsführung, glaube ich. Für mich selber, glaube ich, wäre es relativ schwierig, sowas beizusteuern.</p>
<b>2 Aeolus</b>	Niedrig	Mittel	<p>TM: Teilweise würde ich mir auch mehr Mut wünschen. Dass eben jemand auch querdenkt, der länger da ist. Und jüngere Leute auch den Mut haben, auch quer zu denken, neue Sachen zu machen, neue Konzepte zu entwickeln. Das ist nicht immer Hundertprozent ausgeprägt bei uns.</p> <p>FK1: Das Management, sagen wir mal, überlässt es momentan den Bereichen. Es ist nicht so stark treibend.</p> <p>MA2: [Meine Führungskraft hat] selbst auch oft gute Ideen. Dementsprechend ist das immer so ein sich gegenseitiges motivieren, sich neue Sachen einfallen zu lassen.</p>
<b>3 Poseidon</b>	Mittel/ Niedrig	Mittel/ Niedrig	<p>TM: Die [Unternehmen] müssen eine Kultur schaffen, in der Innovation ein Wert ist, was extrem schwierig ist und verlangt, dass es von oben bis unten gelebt wird.</p> <p>FK1: ... es wäre hilfreich, wenn man das, was man ankündigt auch wirklich in die Tat umsetzt. Denn es gibt eine Diskrepanz zwischen der Ankündigung wie sehr man eine Wertschätzung für Kreativität und Innovationen hat, und dem tatsächlichen Leben. ... die grundsätzliche Einstellung nicht aller, aber mancher Führungskräfte müsste man anpassen... an mancher Stelle sind Vorgesetzte eher ein Hindernis für Innovationen.</p> <p>MA1: Es ist aber auch für viele, die gute Ideen haben, abschreckend. [...] Ich glaube, dass Vertrauen fehlt und somit sollte erst dieses Vertrauen hergestellt werden, damit das vernünftig funktionieren kann.</p>
<b>4 Dädalus</b>	Niedrig	Mittel	<p>TM: ...das hat natürlich auch sehr sehr viel Spaß gemacht, Mitarbeiter, neue Mitarbeiter zu entwickeln, zu neuen Führungskräften. Also ganz klar, mir macht es sehr viel Spaß sich mit Menschen zu beschäftigen und mit ihnen umzugehen.</p> <p>FK1: Denn oftmals werden Mitarbeiter in eine Richtung entwickelt von denen das Unternehmen denkt, dass diese gut ist. Eine Richtung, die der Mitarbeiter vielleicht entweder gar nicht kann oder nicht will.</p> <p>MA1: Zusammenarbeit ... mit meinem Chef. Beispielgebend: sehr offen, sehr freundschaftlich, natürlich auch sehr strikt. ...dass man die Verantwortung bekommt und die Entscheidungsfreiheit darüber hat. Und das ist fast beispielhaft... so mag ich auch arbeiten.</p>
<b>5 Orpheus</b>	Hoch	Hoch	<p>TM: Und so würde ich jedem, der neu anfängt, sagen: "Fang mit deiner Idee an und guck ob sie funktioniert und wenn sie innerhalb kurzer Zeit nicht funktioniert, dann guck dir den Teilbereich an, der vielleicht läuft und versuch daraus etwas zu machen."</p> <p>FK1: Man kann sagen, wenn jemand eine gute Idee hat und das gut begründet, kann das unkonventionell auch umgesetzt werden.</p> <p>MA1: Der Geschäftsführer ist auch sehr offen was neue Geschäftsmöglichkeiten angeht.... Es wird alles durchdiskutiert und wirklich die Möglichkeiten abgewogen. ... Ja, jeder darf. ((lacht)) Also da gibt es gar keine Beschränkungen.</p>
<b>6 Hestia</b>	Hoch	Hoch	<p>TM: Die jüngeren Mitarbeiter lasse ich aus meiner eigenen Erfahrung heraus auch machen. Auch wenn mal etwas nicht funktioniert. Ich lass die spielen und kreieren. Mit Erfolg. Dann kommen Dinge raus, die von erfahrenen Leuten nicht in dieser Form erzielt worden wären.</p> <p>FK: Mein direkter Chef treibt mich da schon sehr. Mir schon fast zu schnell. Ich habe jetzt jede Woche eine Idee... aber er fördert dann auch.</p> <p>MA: ... permanente Bereitschaft über Ideen zu reden. Der Grad an Vertrauen... man lässt uns auch machen...Und das führt dann im idealen Fall zu einer Entscheidung pro Produkt oder pro Idee... Grundsätzlich ist das Topmanagement aufgeschlossen, was Innovationsgenerierung angeht und auch Integrationen ins Sortiment.</p>
<b>7 Asklepius</b>	Hoch	Hoch	<p>TM: Ich würde raten die richtigen Leute zu suchen, um (...) [Geschäftsmöglichkeiten zu identifizieren]. Leute, die ein gutes Maß an Kommunikation, Fantasie, Durchsetzungsvermögen, Integrationsfähigkeit und trotzdem Vision haben. Die richtigen Leute zu haben ist für mich am Wichtigsten.</p> <p>FK: Ich glaube, es ist auch vor allen Dingen zu lernen: „Wie kann ich auch die Organisation für etwas begeistern?“ (...) Es nützt Ihnen auch nichts, wenn die Mitarbeiter das Gefühl haben, eine sehr gute Idee zu haben und dann nichts ausprobieren dürfen. Wenn die Führungskraft und das Unternehmen das nicht vorleben, ist das sehr kritisch, meiner Meinung nach.</p> <p>MA: Eigentlich finde ich, braucht man ein Vorbild, einen Mentor. Ich hatte das in meinem vorigen Chef. Den jetzigen habe ich erst ganz kurz. [...] Man braucht jemanden, der einen mit Energie auflädt und antreibt. [...] Dann hat man so ein Gespräch und fühlt ein Knistern [...] und denkt sich „Wow, das wäre doch genau die Idee, die man umsetzen müsste.“</p>
<b>8 Odysseus</b>	Hoch	Hoch	<p>TM: Ich habe die Designer... nach Milan und nach Paris zu den Modemessen geschickt, wo man sich zu neuen Materialien, neuen Farben, neuen Themen austauscht. Nur wenn ich das verstehe, was in der Modewelt passiert, die viel schneller geht, viel rasanter, viel getriebener unterwegs ist, kann ich natürlich auch die richtigen Farben, Formen, Oberflächen, Haptiken für diese Produkte erkennen.</p> <p>FK: Die Unternehmen, auch der Chef, muss das leben. Der Chef muss auch mal selber überlegen, was er dazu beitragen kann und nicht nur anderen das Mandat geben. Und der Chef muss die Leute im Endeffekt zu freiem Denken anleiten oder führen, indem er den Leuten klarmacht, dass die Ergebnisse, die da rauskommen, nicht nur irgendwo im Regal landen, sondern wirklich umgesetzt werden.</p> <p>MA: Ich finde, das macht [meine Führungskraft] sehr gut. Eben auch die Förderung, die Freiheiten, aber auch Impulse zu setzen für die Dinge, die man anders machen kann durch seine Kontakte. .. Zum einen hat er teilweise eine andere Sichtweise, die er sehr gut weitergibt, weil er sehr gut Geschichten erzählen kann, auch Themen rüberbringen kann.</p>

**Tabelle 26:** Bewertung und Zusammenhang unternehmerische Einstellung von Führungskraft und Mitarbeiter (Proposition 2a)

(Eigene Darstellung)

In der *weniger erfolgreichen Gruppe* bei Apollo, Aeolus, Poseidon und Dädalus wurden die interviewten *Personen auf allen Ebenen durchschnittlich als weniger unternehmerisch* eingestuft. Wichtig ist zu betonen, dass auch hier zum Teil sehr gute Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern bestehen und Ideen der Mitarbeiter auch in diesen Beziehungen zugelassen werden. Jedoch ermuntern, fördern oder inspirieren die jeweiligen direkten Vorgesetzten ihre Mitarbeiter aktiv nicht dazu. Der Topmanager von Aeolus sagt bspw. selbst, dass er sich „*auch mehr Mut*“ wünscht. Direkt bestätigt wird dies von der Führungskraft mit dem Verhalten des Vorgesetzten: „*Das Management [...] überlässt [...] [die Ideengenerierung] momentan den Bereichen. Es ist nicht so stark treibend*“. Genau diese Führungskraft wurde auf Basis der Daten wiederum als unternehmerisch eingestuft, ist inzwischen nicht mehr im Unternehmen und engagiert sich stattdessen auf privater Basis in der regionalen Gründerszene. Der Mitarbeiter betont zwar, dass die Führungskraft „*selbst auch oft gute Ideen (hat)*“, befürchtet jedoch, dass eine unternehmerische Einstellung wenig förderlich ist, da „*das Thema irgendwo anders landet [...] und dem [anderen] dementsprechend der Erfolg zugesprochen wird.*“ Hier zeigt sich, dass, aufgrund einer nicht vorhandenen Möglichkeit zum Ausleben der unternehmerischen Einstellung, Mitarbeiter das Unternehmen Aeolus verlassen oder aber ihre Ideen nicht äußern. Im Unternehmensbereich Poseidon arbeiten die interviewten Personen gemeinsam an einem Projekt zur Verbesserung der Unternehmenskultur. Diese offizielle Unterstützung bestätigt Topmanager: „*Die [Unternehmen] müssen eine Kultur schaffen, in der Innovation ein Wert ist [...] [und] von oben bis unten gelebt wird*“. Allerdings wird dies gerade im Unternehmensbereich nicht umgesetzt oder wahrgenommen, denn der Mitarbeiter ist generell bereit für eigene unternehmerische Aktivität, jedoch nicht im Rahmen des Unternehmens: „*Ich würde mir nicht den Kopf über die Verbesserung des Unternehmens zerbrechen*“. Interessanterweise ist gerade dieser Mitarbeiter für den internen Ideenwettbewerb verantwortlich. Er hat inzwischen das Unternehmen gewechselt und ist Niederlassungsleiter in einem mittelständischen Unternehmen. Die Führungskraft macht die eigene wenig unternehmerische Einstellung vom Vorgesetzten abhängig: „*an mancher Stelle sind Vorgesetzte eher ein Hindernis für Innovationen*“. Bei Poseidon wurde folglich von direkten Vorgesetzten das unternehmerische Potenzial der Mitarbeiter zwar offiziell, jedoch nicht in der Realität gefördert und vorgelebt.

Beide Beispiele zeigen, dass die geringe unternehmerische Einstellung von Führungskräften auf die Einstellung der Mitarbeiter negativ abfärbt.

In deutlichem Gegensatz stehen hierzu die *sehr unternehmerisch eingestellten Führungskräfte* bei Orpheus, Hestia, Asklepius und Odysseus, die ihren Mitarbeitern Unterstützung anbieten, die weit über eine rein passive Erlaubnis zur Ideengenerierung hinausgeht. Die Führungskräfte bei Odysseus bspw. gestalten ihre Funktion als unternehmerisches Vorbild und Antrieb unternehmerischer Einstellung bei Mitarbeitern aktiv, wie die Führungskraft verdeutlicht: „Der Chef muss auch mal selber überlegen, was er dazu beitragen kann [...]. Und der Chef muss die Leute im Endeffekt zu freiem Denken anleiten oder führen“. So betont der Mitarbeiter auch wie sehr ihn die Impulse motivieren, die er durch das Vorbild des Vorgesetzten erhält:

*„das macht [meine Führungskraft] sehr gut [...] Impulse zu setzen für die Dinge, die man anders machen kann [...]. Zum einen hat er teilweise eine andere Sichtweise, die er sehr gut weitergibt, weil er sehr gut Geschichten erzählen kann, auch Themen rüberbringen kann“.*

In dieser Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung beschränkt sich der Austausch nicht auf eine passive Erlaubnis zur Ideengenerierung, sondern ist eine aktive Förderung und Impulssetzung durch die Führungskräfte an die Mitarbeiter für eine unternehmerische Einstellung. Auch bei Asklepius berichtet die Mitarbeiterin vom sehr aktiven und positiven Einfluss des Vorgesetzten:

*„Eigentlich finde ich, braucht man ein Vorbild, einen Mentor. [...] Man braucht jemanden, der einen mit Energie auflädt und antreibt. [...] Dann hat man so ein Gespräch und fühlt ein Knistern und [...] denkt sich: Wow, das wäre doch genau die Idee, die man umsetzen müsste.“.*

Beide Führungskräfte teilen die Ansicht, dass Vorbildfunktion der Führungskraft und die Auswahl unternehmerischer Mitarbeiter essenziell sind. Die Führungskraft bezeichnet die Vorbildfunktion durch den Vorgesetzten als „*sehr kritisch*“ und der Manager betont die Wichtigkeit der unternehmerischen Einstellung: „*Die richtigen Leute zu haben ist für mich am Wichtigsten.*“

*Zusammengefasst* zeigt sich basierend auf der Analyse der vorliegenden Daten und der vorgestellten Argumentation ein Effekt der unternehmerischen Einstellung der Führungskräfte auf die unternehmerische Einstellung der Mitarbeiter. Weniger



unternehmerische Führungskräfte bestärken die unternehmerische Einstellung ihrer Mitarbeiter nicht, sondern beschränken diese teilweise sogar. Sehr unternehmerische Führungskräfte hingegen sind sich ihrer Vorbildfunktion deutlicher bewusst und unterstützen und fördern durch Setzen von Impulsen und konkreten Aufforderungen die stärkere unternehmerische Einstellung ihrer Mitarbeiter. Entsprechend dieser Erkenntnisse wird folgender Vorschlag formuliert:

**Proposition 2a:** *In Großunternehmen sind Mitarbeiter von Führungskräften mit einer starken unternehmerischen Einstellung unternehmerischer eingestellt als Mitarbeiter von Führungskräften mit einer geringen unternehmerischen Einstellung.*

#### **5.4.2 Nutzung externer Netzwerke durch Führungskräfte und Nutzung externer Netzwerke durch Mitarbeiter**

Auch bei der persönlichen Nutzung externer Netzwerke zeigen die Daten Parallelen im Verhalten von Vorgesetzten und Mitarbeitern. Führungskräfte, die Netzwerke weniger nutzen, fordern ihre Mitarbeiter weder zur Nutzung externer Netzwerke auf noch bestärken sie sie in diesem Vorgehen. Hingegen erwarten Führungskräfte, die persönlich sehr stark externe Kontakte pflegen, diese Verhaltensweise auch bei ihren Mitarbeitern und unterstützen diese in Nutzung und Aufbau eigener persönlicher Netzwerke. Die Bewertung der Variablen sowie Beispiele anhand von Zitaten für diese Zusammenhänge bietet Tabelle 27.

In den Unternehmensbereichen Apollo, Aeolus, Poseidon und Dädalus führt die *geringe Nutzung externer Netzwerke auf Führungskraftenebene zu einer geringen Nutzung externer Netzwerke auf Mitarbeiterebene*. Sehr gut nachvollziehbar ist die Abfärbung des Verhaltens bei Aeolus und Dädalus. Während die einzige Art der Einbindung Externer bei Aeolus auf allen Hierarchieebenen über Kundengespräche erfolgt, zeigen bei Dädalus alle Hierarchieebenen großes Misstrauen was das Teilen von Informationen mit externen Kontakten betrifft. Bspw. bezeichnet der Topmanager von Aeolus die Tatsache, dass der Kunden Fragen beantwortet als „*un glaublich weit*“. Die Führungskraft entspricht dieser Haltung und nennt als erste Maßnahme zur externen Kontaktaufnahme das Gespräch mit dem Kunden. Sogar der Mitarbeiter erklärt: „*viel*

## 5 Cross-case-Analyse und Theoriebildung

reden, das ist am wichtigsten, und auch viel nachfragen“. Diese passive Erwartungshaltung auf Antworten durch den Kunden steht in starkem Kontrast zur konkreten aktiven Einbindung von Lead-Kunden in die gemeinsame Produktentwicklung, wie sie in anderen Unternehmensbereichen beschrieben wird.

Unternehmen	Bewertung Nutzung externer Netzwerke		Zusammenhang Nutzung externer Netzwerke von Führungskraft und Mitarbeiter
	Führungskraft	Mitarbeiter	
<b>1 Apollo</b>	Niedrig	Niedrig	NA
<b>2 Aeolus</b>	Niedrig	Niedrig	<p><i>TM:</i> Ich würde dem Mitarbeiter immer sagen: „Bitte rede mit dem Kunden. Und sage ihm aber nicht, wie er es machen soll, sondern frage. Frage, was er will.“</p> <p><i>Interviewer:</i> Wie bleiben Sie da am Puls des Marktes, um beispielsweise neue Trends oder Kundenbedürfnisse zu erkennen?</p> <p><i>FK2:</i> Indem man mit den Kunden redet.</p> <p><i>MA2:</i> Wir haben auf jeden Fall den Vorteil im Vergleich zu Business-to-Consumer, dass wir einen offenen Kontakt mit dem Kunden pflegen können. Das heißt, viel reden, das ist am wichtigsten...</p>
<b>3 Poseidon</b>	Niedrig	Niedrig	NA
<b>4 Dädalus</b>	Mittel/ Hoch	Mittel/ Niedrig	<p><i>TM:</i> Ich glaube ich würde anpacken, dass wir... nicht so sehr in der Öffentlichkeit so früh unsere Innovationen preisgeben</p> <p><i>FK1:</i> Dabei über die eigene Geschäftsmöglichkeit wenig zu reden... (...) Da ist ganz schnell jemand mit der eigenen Geschäftsidee unterwegs oder hat die noch einen Tick weiter gesponnen...</p> <p><i>MA1:</i> Natürlich lässt man sich in bestimmten Bereichen ungern in die Karten schauen...</p>
<b>5 Orpheus</b>	Hoch	Hoch	<p><i>FK1:</i> Ich glaube, das ist einerseits ganz wichtig. Dass man mal hier rauskommt. Das gilt übrigens nicht nur für mich [...] (Meine Mitarbeiterin) ist auch eine Person, die [...] sagt: "So, jetzt fahre ich da mal hin und gucke, wen ich da treffe". Das heißt, die entsprechenden Personen aus den Bereichen ... müssen grundsätzlich vom Charakter her offen [...], kommunikativ sein. ... Das ist people business.</p> <p><i>MA1:</i> Wenn man neue Hersteller sucht. Dass man dann auch die Möglichkeit hat da mal hinzufahren und zu sagen: "Ja, guck dir das mal an" oder "Komm, geh mal auf die und die Messe und guck mal was da los ist". Da wird nichts geblockt. Das wird alles unterstützt.</p>
<b>6 Hestia</b>	Hoch	Hoch	<i>FK1:</i> Designer machen hier oftmals auch einmal im Jahr oder zwei Mal im Jahr so Trendreisen, wo sie in andere Bereiche oder andere Länder fliegen. [...] Selbst mein Chef bringt sein Stückchen von Asienreisen oder, wo auch immer er unterwegs ist, mit. ... Jeder, der eine Idee hat und draußen unterwegs ist oder auch andere Gedanken dann mitbringt.
<b>7 Asklepius</b>	Hoch	Hoch	<p><i>FK1:</i> Und dann muss man das Networking proaktiv unterstützen, damit die Mitarbeiter das auch machen.</p> <p><i>MA2:</i> ... mich möglichst eng mit denen zu vernetzen, die mit der Technologie, in der Entwicklung arbeiten. Damit ich mitkriege, was die jeden Tag an Informationen bekommen.[...] Das ist für mich eine wichtige Quelle.</p>
<b>8 Odysseus</b>	Hoch	Hoch	<p><i>TM:</i> Und dann muss man es auch zulassen, dass man in andere Richtungen und Branchen blickt.[...] Indem man den Transfer von Technologien auch ermöglicht, schafft man auch wieder neue Themen für seine Mitarbeiter.</p> <p><i>MA:</i> Meine Führungskraft hat da eigentlich schon auch gute Methoden gefunden, um das ganze Team zu befruchten.[...] Er ist sehr interessiert an Kunst und da auch sehr gut vernetzt. Aufgrund dieser Kontakte kann er für uns neue Anreize geben.[...] Auf der anderen Seite nutzt er aber auch sein Netzwerk dazu, für uns Kontakte herzustellen.</p>

**Tabelle 27:** Bewertung und Zusammenhang Nutzung externer Netzwerke von Führungskraft und Mitarbeiter (Proposition 2b)  
(Eigene Darstellung)

Ähnlich konstant ziehen sich das Misstrauen und die Geheimhaltung gegenüber externen Kontakten durch alle Hierarchieebenen bei Dädalus. Der Topmanager warnt vor einem zu offenen Austausch mit externen Partnern: *„Ich glaube, ich würde anpacken, dass wir... nicht so sehr in der Öffentlichkeit so früh unsere Innovationen preisgeben“*. Die Führungskraft betont ihre eigene, ebenfalls verschlossene Haltung zum Informationsaustausch mit Externen: *„Dabei über die eigene Geschäftsmöglichkeit wenig zu reden. [...] Da ist ganz schnell jemand mit der eigenen Geschäftsidee unterwegs“*. Und auch der Mitarbeiter schränkt die Offenheit gegenüber Partnern stark ein: *„Natürlich lässt man sich in bestimmten Bereichen ungern in die Karten schauen“*. Die beiden Beispiele zeigen folglich, dass die eingeschränkte Nutzung externer Netzwerke durch Führungskräfte einen Effekt auf das Mitarbeiterverhalten hat.

Die deutliche *höhere Nutzung externer Netzwerke durch die Führungskräfte wirkt sich positiv auf die Nutzung externer Netzwerke durch Mitarbeiter* in den Bereichen Orpheus, Hestia, Asklepius und Odysseus aus. Die Führungskräfte sehen das externe Umfeld als wichtigen Startpunkt für die Identifizierung neuer Opportunities an. Die Mitarbeiter nehmen diese Verhaltensweise der Führungskräfte an, pflegen externe Netzwerke intensiv und öffnen sich für Anregungen externer Kontakte. Topmanager und Führungskraft bei Orpheus sind bspw. stark extern orientiert, erwarten dies aber auch von ihren Mitarbeitern. So sagt die Führungskraft:

*„das ist [...] ganz wichtig. Dass man mal hier rauskommt. Das gilt übrigens nicht nur für mich. [...] Das heißt, die entsprechenden Personen [...] müssen grundsätzlich vom Charakter her offen [...] [und] kommunikativ sein. [...] Das ist people business“*.

Die Mitarbeiterin wiederum betont, wie wichtig die Unterstützung hierfür von Seiten des Vorgesetzten ist: *„Wenn man neue Hersteller sucht. Dass man dann auch die Möglichkeit hat da mal hinzufahren [...] Da wird nichts geblockt. Das wird alles unterstützt“*. Sehr ähnlich wird diese Unterstützung durch den Vorgesetzten zur Stärkung des Networking auch von der Führungskraft bei Asklepius gesehen: *„[Man] muss [...] das Networking proaktiv unterstützen, damit die Mitarbeiter das auch machen“*. Besonders offensichtlich wird der Zusammenhang bei Odysseus, wo Topmanager und Führungskraft ihre Verantwortung für das Nutzungsverhalten der Mitarbeiter erklären: *„[...] [man muss] zulassen, dass man in andere Richtungen und*

*Branchen blickt. Daraus kann man auch lernen [...] [und] schafft [...] neue Themen für seine Mitarbeiter“.* Der Mitarbeiter bestätigt, dass der Einfluss der Führungskraft in diesem Bereich auf seine eigene Nutzung externer Netzwerke sehr stark ist: *„Meine Führungskraft [...] ist sehr gut vernetzt. Aufgrund dieser Kontakte kann er für uns neue Anreize geben. [...] [und nutzt] sein Netzwerk dazu [...], für uns Kontakte herzustellen“.* In diesem Fall fordert die Führungskraft folglich den Mitarbeiter nicht nur zu aktivem Einsatz in externen Netzwerken auf, sondern unterstützt darüber hinaus durch die Einführung in eigene Netzwerke.

*Zusammengefasst* lassen die vorgestellten Daten zu dem Schluss kommen, dass das Führungsverhalten in der Nutzung externer Netzwerke einen Effekt auf die Nutzung externer Netzwerke durch Mitarbeiter hat. Wenig extern orientierte Führungskräfte behindern durch ihre eingeschränkte und ggf. von Misstrauen geprägte externe Kontaktaufnahme die Nutzung externer Netzwerke durch Mitarbeiter. Stark nach extern orientierte Führungskräfte erwarten diese Verhaltensweise auch von Mitarbeitern und unterstützen deren Networking proaktiv durch Einführung in eigene Netzwerke. Entsprechend dieser Erkenntnisse wird folgender Vorschlag formuliert:

**Proposition 2b:** *In Großunternehmen nutzen Mitarbeiter von Führungskräften, die externe Netzwerke stark nutzen, externe Netzwerke durch die Förderung ihrer Führungskräfte stärker, als Mitarbeiter von Führungskräften, die externe Netzwerke wenig nutzen.*

Die Propositionen 2a und 2b zeigen somit *gesamthaft*, dass *Opportunity Recognition in Großunternehmen stark vom Verhalten der Führungskräfte abhängig ist*, da diese nicht nur selbst Opportunities identifizieren, sondern durch ihr Vorbild die Opportunity Recognition auf Ebene ihrer Mitarbeiter deutlich stärken oder schwächen. Infolgedessen sind Führungskräfte die wichtige Triebfeder oder der große Störfaktor für die Opportunity Recognition im Gesamtunternehmen.

## **5.5 Erfolgsfaktor unternehmerische Intuition bei Führungskräften**

Auffällig ist in den Daten, dass Führungskräfte, deren Einstellung sehr unternehmerisch ist und die frühzeitig sehr innovative Opportunities identifizieren, bei der Beschreibung

der Opportunity Recognition weniger rational, als vielmehr intuitiv argumentieren. Diese Unterscheidung zu rationalem oder intuitivem Vorgehen konnte allerdings nur auf Ebene der mittleren Führungskräfte und des Topmanagements festgestellt werden. Die Führungskräfte diskutierten aus eigenem Antrieb Intuition, bzw. Bauchgefühl, in Verbindung mit der unternehmerischen Einstellung, der Nutzung externer Netzwerke, sowie der ersten Bewertung einer Opportunity. Auch in der Forschung wird vermutet, dass Unternehmer erst rationaler werden, je näher die Umsetzung der Opportunity rückt (Wood & Williams, 2013), und folglich zu Beginn irrationaler handeln. Im Folgenden wird daher zunächst ein Überblick über den Forschungsstand zur Rolle von kognitiven Modellen und Intuition in der Opportunity Recognition-Forschung gegeben sowie über den Einsatz von Intuition bei Führungskräften, bevor in den Unterkapiteln 5.5.1-5.5.3 die Verbindung zu den Daten hergestellt und die Theorie entwickelt wird.

### *Definition, Entstehung und Wirkung von Intuition in der Opportunity Recognition*

*Kognitive Modelle im unternehmerischen Kontext* werden definiert als „[...] *knowledge structures that people use to make assessments, judgments, or decisions involving opportunity evaluation, venture creation, and growth*“ (Mitchell et al., 2002, S. 97). Die Rolle kognitiver Modelle in der unternehmerischen Opportunity Recognition hat vielfältiges Forschungsinteresse auf sich gezogen (Grégoire et al., 2011), da Personen mentale Bezugsrahmen nutzen, um ihre Umgebung zu verstehen und sich dieser anzupassen (Senge, 1992). Unbestritten ist, dass in der Opportunity Recognition manche Personen Informationen auf eine effizientere Weise verarbeiten (Baron, 1998, 2004; Baron & Ensley, 2006; Busenitz, 1996; Forbes, 1999; Shane, 2000; Shane & Venkataraman, 2000) oder wahrnehmen (Edelman & Yli-Renko, 2010; Mitchell et al., 2004; Mitchell et al., 2007). Individuen müssen relevante Informationen aus externen Ereignissen und Trends filtern und miteinander verbinden, um zu neuen Produkten und Dienstleistungen zu gelangen (Baron & Ensley, 2006). Auch Krueger (2000) betont: „Opportunities lay in the eye of the beholder. This tells us that perceptions and other cognitive phenomena are critical“ (S. 6). Denkprozesse werden in zwei Systeme oder Entscheidungsmodelle unterschieden (Epstein, Pacini, Denes-Raj & Heier, 1996; Hogarth, 2010; Olson, 1985). Erstens, das *analytische System* (Kickul, Gundry, Barbosa & Whitcanack, 2009; Olson, 1985), das einen bewussten, kontrollierten und logisch

aufbauenden Denkprozess beschreibt (Betsch & Glockner, 2010), in dem Personen Informationen erhalten, diese anwenden und eine Analyse durchführen (Dane & Pratt, 2007). Zweitens, *das intuitive System*, das auf Erfahrung beruht, wodurch Lösungen unbewusst und in einer sehr kurze Zeitspanne gefunden werden (Betsch & Glockner, 2010; Dane & Pratt, 2007; Hogarth, 2010).

*Definiert wird Intuition als „[...] a non-conscious process involving holistic associations that are produced rapidly, which result in affectively charged judgments“* (Dane & Pratt, 2007, S. 36) und wird zu den soeben beschriebenen kognitiven oder mentalen Fähigkeiten und Prozessen hinzugerechnet (Mitchell, Friga & Mitchell, 2005). Diese Definition von Intuition wird in den aktuellen wirtschaftswissenschaftlichen Forschungen, gerade auch im Bereich Entrepreneurship, genutzt (Akinci & Sadler-Smith, 2012; Blume & Covin, 2011; Hodgkinson, Langan-Fox & Sadler-Smith, 2008; Hogarth, 2010). Generell ist Intuition Gegenstand der Forschung in Disziplinen wie der Psychologie (Epstein et al., 1996; Hodgkinson et al., 2008; Hogarth, 2010; Jung, Baynes & Hull, 1991), den Neurowissenschaften (Lieberman, 2000) oder den Wirtschaftswissenschaften (Agor, 1986a; Allinson, Chell & Hayes, 2000; Blume & Covin, 2011; Sadler-Smith & Shefy, 2004). Dabei wurde Intuition, bzw. unbewusstes Denken, bereits mit der Entdeckung von Opportunities verknüpft (Jung et al., 1991), da die Entwicklung von Intuition die Erkennung von Mustern ermöglicht (Chase & Simon, 1973). Ein intuitiver Entscheidungsprozess kann eine Alternative zu einem analytischen Entscheidungsprozess darstellen, denn „[...] [one] cannot, of course, rule out the possibility that the unconscious (mind) is a better decision maker than the conscious (mind)“ (Simon, 1955, S. 104).

*Der Begriff Intuition muss für diese Untersuchung weiter abgegrenzt werden*, da er im wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Kontext genutzt und auch mit Begriffen wie Bauchgefühl (Miller & Ireland, 2005; Sadler-Smith & Shefy, 2004) oder geheimnisvollen Erkenntnissen (Vaughan, 1979) assoziiert wird. Intuition unterscheidet sich grundlegend von diesen und anderen Konstrukten, die eine ähnliche schnelle Entscheidungsmöglichkeit erlauben wie bspw. Einsicht oder Instinkt: (1) Einsicht bedeutet buchstäblich die Lösung zu einem bestimmten Problem zu erkennen (Hogarth, 2010; Sadler-Smith & Shefy, 2004), was auch oft als Heureka-Moment beschrieben

wird (Hodgkinson et al., 2008), da der Problemlöser plötzlich ein bewusstes, klares und logisches Verständnis der Lösung hat (Dane & Pratt, 2007; Hodgkinson et al., 2008; Sinclair & Ashkanasy, 2005). (2) Instinkt wiederum stellt eine fast biologische Reaktion dar, die die Überlebenschancen des Besitzers bei physischer Gefahr erhöhen (Hodgkinson et al., 2008; Hogarth, 2010; Sadler-Smith & Shefy, 2004). Für diese konkretere Abgrenzung wird auf die Untersuchung von Blume und Covin (2011) zurückgegriffen, wonach für den effektiven Einsatz von Intuition im unternehmerischen Kontext vier relevante Faktoren erforderlich sind. Hauptfaktor sind unternehmerische Expertenschemata, die auf (1) vorheriger unternehmerischer Erfahrung, (2) spezifischem Wissen im Fachgebiet und (3) metakognitivem Denken beruhen, und die moderiert von metakognitivem Denken und (4) emotionaler Intelligenz den effektiven Einsatz unternehmerischer Intuition ermöglichen (Blume & Covin, 2011). Die Untersuchung in Unterkapitel 5.5.1, ob die Führungskräfte tatsächlich Intuition einsetzen, basiert folglich auf diesen vier Kriterien.

*Faktoren, die den Einsatz von Intuition beeinflussen*, sind bspw. ein von Unsicherheit geprägtes Umfeld, nicht vorhandene Präzedenzfälle, geringe Verfügbarkeit von Informationen und hoher Zeitdruck (Agor, 1986b; Miller & Ireland, 2005). Auch wenig strukturierte Probleme (Shapiro & Spence, 1997) oder eine hohe Turbulenz des Umfelds (Baron, 1998; Burke & Miller, 1999; Dayan & Elbanna, 2011; Khatri & Ng, 2000) führen zum Einsatz von Intuition. Diese genannten Faktoren beschreiben auch ein unternehmerisches Umfeld, das sich durch „[...] incomplete information, time pressure, ambiguity, and uncertainty“ auszeichnet (Allinson et al., 2000, S. 32). Neben der Stärke der Unsicherheit im Umfeld, die die Art der jeweiligen Entscheidung beeinflusst, hängt ein effektiver Einsatz von Intuition in Entscheidungsprozessen zudem von komplexen, fachspezifischen Denkschemata ab (Dane & Pratt, 2007). Diese Denkschemata werden auf Basis von explizitem und implizitem Lernen gebildet, wobei Übung, Feedback und die Beobachtung des Umfelds den positiven Einfluss des Lernens verstärken (Dane & Pratt, 2007). Neben dieser generell definierten Intuition, wird in der Literatur spezifischer eine Expertenintuition diskutiert, die auf Basis vergangener Erfahrungen Opportunity Recognition erlaubt (Bingham et al., 2007). Diese Art der Expertenintuition wird wiederum abgegrenzt von der unternehmerischen Intuition, die Muster auf eine komplett neue Art und Weise verknüpft (Crossan, Lane & White, 1999;

Sinclair & Ashkanasy, 2005). Diese entsteht zwar auch auf Basis bisheriger Erfahrungen und spezifischem Wissen, jedoch erfordert unternehmerische Intuition zusätzlich die Fähigkeit zu metakognitivem Denken und emotionaler Intelligenz (Blume & Covin, 2011).

*Die Wirkung des Einsatzes von Intuition* auf die Opportunity Recognition wurde bislang weniger untersucht (Blume & Covin, 2011). Allerdings zeigt die Forschung, dass ohne größeres Expertenwissen Opportunities nicht identifiziert werden können (McMullen & Shepherd, 2006) und zugleich kognitive Fähigkeiten einen direkten Effekt auf Opportunity Recognition und weitere unternehmerische Aktivitäten haben (Haynie, Shepherd & Patzelt, 2012; Shane & Venkataraman, 2000). Denn Personen, die diese kognitiven Fähigkeiten nicht besitzen, sind trotz passender Informationen meist nicht in der Lage die jeweilige Opportunity zu erkennen (Shane & Venkataraman, 2000). Final sind WahrnehmungsfILTER, wie bspw. Intuition, und nicht das Wissen alleine ausschlaggebend dafür, ob Opportunities identifiziert werden (Renko et al., 2012). Intuitives, holistisches Denken wirkt sich positiv auf eine unternehmerische Vision und ein Gefühl für das Potenzial eines künftigen Unternehmens aus (Bird, 1988), weshalb Intuition als integraler Bestandteil von Opportunity Recognition und wertschöpfende Opportunities als Ergebnis unternehmerischer Intuition betrachtet werden können (Mitchell et al., 2005; Vaghely & Julien, 2010). Auch wenn zwar Intuition als wichtiges Element im Opportunity Recognition Prozess erkannt wurde, ist dieser Themenkomplex wenig erforscht, weshalb explizit nach weiterer Forschung zu den intuitiven und analytischen Denkprozessen sowie den daraus resultierenden Ergebnissen in den unterschiedlichen Stadien des unternehmerischen Prozesses aufgefordert wird (Kickul et al., 2009). Blume und Covin (2011) heben deutlich hervor, dass die „[...] relationship between intuitive ability and opportunity recognition ability would seem to be strong and worthy of empirical examination“ (S. 148.). Und auch Hayton und Cholakova (2012) rufen dazu auf, neben Affekt gerade die Rolle der Kognition bei der Entstehung unternehmerischer Ideen besser zu untersuchen.

*Der Einsatz von Intuition bei Führungskräften in Unternehmen* erfolgt häufig auf Ebene des Topmanagements. (Agor, 1986c; Allinson et al., 2000; Burke & Miller, 1999; Dane & Pratt, 2007; Harper, 1988; Khatri & Ng, 2000; Shapiro & Spence, 1997). Da das



Arbeitsprofil des Topmanagements mehr konzeptionelle Aspekte und langfristige Entscheidungen beinhaltet, erfordert es die Erkennung des großen Ganzen und der darunterliegenden Strukturen (Harper, 1988). Insofern beeinflusst die Position eines Managers, inwiefern gewisse Strukturen überhaupt von diesem wahrgenommen werden können (Hornsby et al., 2009). Deshalb ist Intuition und der Einsatz von Intuition die Komponente, die Topmanager von mittleren Führungskräften und Mitarbeitern unterscheidet (Agor, 1991; Harper, 1988). Der Einsatz von Intuition durch Manager bewirkt erfolgreichere Entscheidungsprozesse (Khatri & Ng, 2000), kann Quelle großer Wettbewerbsvorteile sein (Burke & Miller, 1999) und steigert die Produktivität eines Unternehmens (Agor, 1991). Andere Autoren berichten ebenfalls von sehr wirkungsvollem Einsatz von Intuition durch Führungskräfte bei schlechtstrukturierten Problemen (Dane & Pratt, 2007; Shapiro & Spence, 1997), empfehlen jedoch zusätzlich diese durch weitere Analysen zu bestätigen (Shapiro & Spence, 1997). Allinson et al. (2000) wiederum zeigen erfolgreich, dass erfahrene Führungskräfte in größeren Unternehmen und erfolgreiche Unternehmer Informationen auf eine ähnliche Weise verarbeiten und häufig intuitiv vorgehen. Gerade unternehmerische Führungskräfte betonen die Nutzung von Intuition, gehen aktiv und kreativ an vorhandene Opportunities heran (Gupta et al., 2004).

### 5.5.1 Einsatz unternehmerischer Intuition bei Führungskräften

Die Daten zeigen deutlich, dass Führungskräfte in der erfolgreichen Gruppe verstärkt intuitiv argumentieren, wenn sie die Identifikation von Opportunities erläutern. Führungskräfte der weniger erfolgreichen Gruppe hingegen argumentieren vermehrt analytisch bzw. auf Basis verschiedener Kriterien oder sprechen von einem Bauchgefühl. Deswegen werden das Vorhandensein und der Einsatz von Intuition oder aber der Einsatz einer eher analytischen Denkweise oder von reinem Bauchgefühl in den beiden Extremgruppen belegt. Die soeben vorgestellte Literatur zu Intuition verdeutlicht auch, dass nur unter bestimmten Voraussetzungen von unternehmerischer Intuition gesprochen werden kann und diese von einem reinen Bauchgefühl abgegrenzt werden muss. Deshalb wird das Vorhandensein unternehmerischer Intuition auf Basis der vier Kriterien von Blume und Covin (2011) belegt (Tabelle 28), sobald zwischen

## 5 Cross-case-Analyse und Theoriebildung

reinem Bauchgefühl und tatsächlicher unternehmerischer Intuition unterschieden werden muss.

Unternehmen	Bewertung Einsatz von Intuition	Unterscheidung Bauchgefühl und unternehmerische Intuition: Prüfung durch Kriterien für den "Einsatz unternehmerischer Intuition" (Blume & Covin; 2011)			
		Unternehm. Expertise	Relevantes Fachwissen	Metakognitive Fähigkeiten	Emotionale Intelligenz
<b>1 Apollo</b>	R	Keine Prüfung	Keine Prüfung	Keine Prüfung	Keine Prüfung
<b>2 Aeolus</b>	B	FK 2: Nicht einzuschätzen. Angabe im Fragebogen: 500 identifizierte Geschäftsmöglichkeiten. Im Gespräch nimmt FK nur Bezug auf die vom Mitarbeiter identifizierte Geschäftsmöglichkeit u. nennt keine Selbstidentifizierte.	FK2: Ja - Studium im Fachgebiet, seit 23 Jahren im Unternehmen	FK2: NA	FK2: NA
<b>3 Poseidon</b>	R	Keine Prüfung	Keine Prüfung	Keine Prüfung	Keine Prüfung
<b>4 Dädalus</b>	R	Keine Prüfung	Keine Prüfung	Keine Prüfung	Keine Prüfung
<b>5 Orpheus</b>	UI	TM: Einzelgründer von Orpheus vor 26 Jahren.	TM: Studium im Fachgebiet und Tätigkeit in der Branche seit 34 Jahren	TM: NA	TM: Das macht doch Spaß, oder nicht [bei der Identifikation von Geschäftsmöglichkeiten mitzuwirken]? Also da geht es in erster Linie um die Freude daran, Neues zu finden und zu entwickeln.
<b>6 Hestia</b>	UI	TM: Identifikation und Verfolgung einer Opportunity vor mehr als 15 Jahren, die nun wichtiger Geschäftsbereich im Unternehmen ist.  FK1: Verantwortlich für die erfolgreiche Identifikation und Umsetzung der letzten wichtigen Opportunities im Unternehmen, gibt dies im Fragebogen an und beschreibt diese im Interview.	TM: Studium im Fachgebiet und Tätigkeit im Unternehmen seit 19 Jahren.  FK1: Arbeitet seit 10 Jahren im Fachgebiet.	TM: Ja - Ich glaube, die Neugier, Kind zu bleiben... und auch mal zu spinnen, ist für mich Grundvoraussetzung. Also eine Idee zu haben, ohne die sich selbst gegenüber sofort zu bewerten und zu kritisieren. Das fällt manchmal leichter, manchmal schwerer.  FK1: Anders zu denken. An den Kunden zu denken. Das machen viele nicht. Ich habe Produkte gesehen, die ich auch als Kunde kaufe, da denke ich manchmal: "Was für ein Schwachsinn. Wer hat sich denn so einen Müll ausgedacht?". Nur Innovationen zu machen der Innovation wegen. Da ist manchmal wirklich Schwachsinn dabei. Also wirklich, an den Kunden denken: Kann ich das, was ich entwickle, wirklich zuhause gebrauchen?	TM: Ja, das ist anstrengend, die Dinge anders zu machen, aber es ist notwendig,... das haben wir mit Überzeugungskraft auch an die Mitarbeiter weitergeleitet, die dann die Probleme sehen, die sagen: "Aber da müsst Ihr dran denken und daran und daran auch noch". Da haben wir dann gesagt: "Ja, daran müssen wir denken." Aber das tun wir dann auch.  FK1: Wenn ich vorne den Einkaufsbereich sehe bei uns. Die sitzen in so einem Großraumbüro viel zu dicht aufeinander. Da kann man gar nicht kreativ arbeiten. Da kann man sich gar nicht wohl fühlen. Das geht gar nicht da.
<b>7 Asklepius</b>	UI	TM: Beschreibt im Interview dezidiert Geschäftsmöglichkeiten, die er mit identifiziert hat, und gibt für die Zeitspanne der Zugehörigkeit eine realistische Anzahl an.  FK2: Kann keine selbstidentifizierte Opportunity oder eine Umsetzung benennen.	TM: Studium im Fachgebiet und Tätigkeit im Unternehmen seit 6 Jahren.  FK2: Studium im Fachgebiet, arbeitet seit 6 Jahren im Unternehmen.	TM: NA  FK2: Ein weiterer Ansatz neben diesen beiden naheliegenden Dingen sind Marktstudien. (...) Das ist eine generische Art und Weise (...) Gleichzeitig gibt es natürlich auch immer sehr viele interne Ideen. Es gibt die Idee aus dem Markt heraus, wo wir mit Fokusgruppen zusammen visionieren, was in Zukunft passieren könnte.(...) Wir versuchen immer wieder Visionsthemen anzugehen. Das ist die eine Seite. Die andere Seite ist: „Welche neuen technologischen Möglichkeiten gibt es? Und wie können wir mit denen den Markt verändern oder im Markt weiter bestehen?“	TM: die richtigen Leute zu suchen, um das zu tun. Leute, die ein gutes Maß an Kommunikation, Fantasie, Durchsetzungsvermögen, Integrationsfähigkeit und trotzdem Vision haben. Die richtigen Leute zu haben ist für mich am Wichtigsten.  FK2: Ich glaube, es ist auch vor allen Dingen zu lernen: „Wie kann ich auch die Organisation für etwas begeistern?“ Ohne die über den Tisch zu ziehen, aber: „Wie bekommt man die Leute wirklich an den Tisch?“ Ich glaube, das habe ich schon gelernt.

Unternehmen	Bewertung Einsatz von Intuition	Unterscheidung Bauchgefühl und unternehmerische Intuition: Prüfung durch Kriterien für den "Einsatz unternehmerischer Intuition" (Blume & Covin; 2011)			
		Unternehm. Expertise	Relevantes Fachwissen	Metakognitive Fähigkeiten	Emotionale Intelligenz
8 Odysseus	UI	<i>TM:</i> Im Innovationsmanagement seit 14 Jahren, Aufbau des Geschäftsbereichs seit 3 Jahren und Auszeichnung hierfür mit einem Branchenaward in jüngster Vergangenheit.  <i>FKI:</i> Gründer eines eigenen erfolgreich verkauften Unternehmens.	<i>TM:</i> Seit 14 Jahren im Innovationsmanagement tätig, seit 4 Jahren Aufbau des aktuellen Geschäftsbereichs.  <i>FKI:</i> Seit 5 Jahren im Fachgebiet tätig, zusätzliche Erfahrung durch eigene Gründung.	<i>TM:</i> Grundsätzlich lernt man natürlich immer aus der Vergangenheit. (...) Diese richtigen Themen auszuwählen, dazu gehört die richtige mentale Einstellung, der richtige Blick auf die Dinge, genau die vier Funktionen, die ich erwähnt habe.  <i>FKI:</i> ...den Physiker, den Soziologen, den Theologen, die einfach noch mal ganz anders denken. Nur so können Sie wirklich ergründen, ob Ideen ... in fünf Jahren wirklich valide sind. ... Jemand der Informatik studiert hat alleine, wird das nicht bewerten können.	<i>TM:</i> Um das zu tun, muss man Fingerspitzengefühl haben und dabei auch noch Menschenkenntnis an den Tag legen.  <i>FKI:</i> Und der Chef muss die Leute im Endeffekt zu freiem Denken anleiten oder führen, indem er den Leuten klarmacht, dass die Ergebnisse, die da rauskommen, nicht nur irgendwo im Regal landen, sondern wirklich umgesetzt werden. Man muss es im Endeffekt als Chef vorleben.

**R** Rationalität  
**B** Bauchgefühl  
**UI** Unternehmerische Intuition

**Tabelle 28:** Detailprüfung zum Einsatz unternehmerischer Intuition (Eigene Darstellung)

In der weniger erfolgreichen Gruppe argumentieren die Führungskräfte verstärkt mit dem Einsatz von analytischen Entscheidungsprozessen oder einem Bauchgefühl. Diese analytischen Kriterien äußern sich bei Apollo, Poseidon und Dädalus durch eine starke Orientierung der Führungskräfte an Marktzahlen, grundsätzlichen Kriterien oder einem vorgegebenen Entscheidungsprozess. Bei Apollo lehnt die Führungskraft bspw. Vertrauen auf Intuition ab und orientiert sich ausschließlich an Daten und Fakten in der Opportunity Recognition: „viele stichhaltige Daten [...] [Das] kann nicht nur ein Bauchgefühl beschreiben“. Der Topmanager bei Poseidon betont die Erfordernis in der Opportunity Recognition Grundspielregeln einzuhalten, was ebenfalls dem Einsatz von Intuition widerspricht:

„Grundspielregeln [müssen beherrscht werden.] [...] bei Fragen hinsichtlich des Unternehmens oder der Gründung von Unternehmen oder Unternehmensbereichen muss man jeweils ein spezifisches Verfahren anwenden“.

Der Topmanager bei Dädalus spricht sich für einen wohlüberlegten länger währenden Entscheidungsprozess aus, der konträr zu einer schnellen, intuitiven Entschlussfassung steht: „wir nehmen uns heute sehr viel Zeit bis zur Entscheidung. [...] [Diese Schritte] verlangsamten natürlich den Entscheidungsprozess, machen die Entscheidung dann aber wesentlich sicherer“. Neben dieser Orientierung an analytischen Kriterien,

Grundspielregeln oder dem Festhalten an formellen, langwierigen Entscheidungsprozessen argumentieren Führungskräfte weniger erfolgreicher Bereiche auch mit dem Bauchgefühl. Allerdings ist dies negativ besetzt mit einer ablehnenden Haltung gegenüber der Idee. So sagt bspw. die Führungskraft bei Aeolus: *„Es kann aber auch sein – ganz offen- dass ich aus meiner Erfahrung und meinem Bauchgefühl sage, dass es nichts ist“*. Diese Führungskraft scheint zugleich die Kriterien der unternehmerischen Intuition nur gering zu erfüllen. Expertenintuition scheint vorzuliegen, da Fachwissen eindeutig vorhanden ist. Die für unternehmerische Intuition erforderliche unternehmerische Erfahrung ist jedoch nicht konkret einzuschätzen und im Interview werden die eigenen Denkansätze nicht weitergehend reflektiert.

Im deutlichen Gegensatz argumentieren *die Führungskräfte sehr intuitiv* in der erfolgreichen Gruppe bei Odysseus, Asklepius, Hestia und Orpheus. Zugleich erfüllen sie die Kriterien für den effektiven Einsatz unternehmerischer Intuition nach Blume und Covin (2011). Eine sehr intuitiv agierende Person ist der Topmanager von Orpheus, der für einen nicht strukturierten, intuitiven Ansatz der Opportunity Recognition steht:

*„Das ist nicht so strukturiert. Und das Wirtschaftsleben ist ein hoch emotionales. Ich bin mir immer nicht sicher, ob das sich einer wissenschaftlichen Untersuchung wirklich so... sich das dem nicht entzieht“*.

Das Interview und weitere Daten lassen zudem auf die Erfüllung von mindestens drei der vier Kriterien für unternehmerische Intuition schließen. Denn neben der unternehmerischen Erfahrung und seinem Fachwissen seit der Unternehmensgründung vor 26 Jahren, zeigt der Topmanager emotionale Intelligenz:

*„Das macht [Mitarbeiterin] doch Spaß [bei der Identifikation von neuen Geschäftsmöglichkeiten mitzuwirken], oder nicht? Also da geht es in erster Linie um die Freude daran Neues zu finden und zu entwickeln“*.

Bei Odysseus macht der Topmanager ebenfalls deutlich, dass er sehr intuitiv in der Opportunity Recognition agiert: *„dafür gibt es keine Scorecard oder keine Kriterienkataloge oder keine Questionnaires. Sondern sehr viel ist auch Gefühl“*. Die Kriterien der unternehmerischen Intuition erfüllt er ebenfalls, da er seit über 14 Jahren im Innovationsmanagement tätig ist und vor vier Jahren den neuen Corporate Venture Bereich gegründet hat, der kürzlich als Best in Class ausgezeichnet wurde. Somit

verfügt er über vorherige unternehmerische Expertise und relevantes Fachwissen. Auch metakognitive Fähigkeiten und emotionale Intelligenz werden im Interview gezeigt, da nach seiner Aussage „*die richtige mentale Einstellung*“, aber auch „*Fingerspitzengefühl*“ und „*Menschenkenntnis*“ für Opportunity Recognition erforderlich sind. Auch der Topmanager von Hestia agiert zu Beginn wenig rational in der Opportunity Recognition, sondern folgt seiner Intuition: „*eine Idee zu haben, ohne die sich selbst gegenüber sofort zu bewerten und zu kritisieren*“. Auch dieser Topmanager erfüllt die Kriterien der unternehmerischen Intuition. Er war bspw. für den Aufbau eines inzwischen sehr erfolgreichen und wichtigen Geschäftsbereichs von Beginn an hauptverantwortlich. Auch Anzeichen für metakognitive Fähigkeiten und emotionale Intelligenz zeigt das Interview deutlich (vgl. Tabelle 28). Folglich ist bei den Bereichen Orpheus, Hestia, Asklepius und Odysseus auf Ebene der Führungskräfte der Einsatz unternehmerischer Intuition in der Opportunity Recognition stark verbreitet.

*Zusammengefasst* ist in den Daten zu erkennen, dass Führungskräfte der erfolgreichen Gruppe deutlich intuitiver und gerade in der ersten Bewertung einer Opportunity wenig kriterienbasiert oder analytisch vorgehen. Die Führungskräfte der weniger erfolgreichen Gruppe hingegen setzen auf eine analytische Vorgehensweise, starre Entscheidungsprozesse oder ein Bauchgefühl, das auf allgemeiner Erfahrung basiert. Die folgenden Kapitel befassen sich zunächst mit dem Zusammenhang zwischen unternehmerischer Einstellung und dem Einsatz unternehmerischer Intuition (5.5.2) und gehen dann auf die Wirkung des Einsatzes von Intuition auf die Opportunity Recognition ein (5.5.3). Final wird die Wirkung eines gewünschten frühen Identifikationszeitpunkts auf den Einsatz von Intuition gezeigt (5.5.4).

### **5.5.2 Unternehmerische Einstellung und unternehmerische Intuition**

Führungskräfte in erfolgreichen Bereichen, die unternehmerische Intuition einsetzen, sind zugleich unternehmerisch eingestellt. Der umgekehrte Fall trifft auf Führungskräfte der weniger erfolgreichen Gruppe zu, die analytisch oder auf Basis eines Bauchgefühls argumentieren. Die Verbindung zwischen den beiden Konstrukten unternehmerische Einstellung und Einsatz unternehmerischer Intuition wird in diesem Kapitel nachgewiesen. Die Bewertung und Belege für diese Verbindung zeigt Tabelle 29.

## 5 Cross-case-Analyse und Theoriebildung

<b>Unternehmen</b>	Bewertung <b>Unternehm. Einstellung</b>	Bewertung <b>Intuition</b>	<b>Zusammenhang</b> Unternehmerische Einstellung und unternehmerische Intuition
<b>1 Apollo</b>	Niedrig	<b>R</b>	<i>FK2:</i> Mittlerweile sind diese Daten notwendig und die müssen erhoben werden. Von daher ist diese formelle Einstellung dieser Forderung sinnvoll. Das war früher vielleicht eher informell und nicht so stark fundiert, wo man dann Ressourcen verwendet hat, die nichts gebracht haben. Jetzt muss man schon genauer wissen, worum man sich kümmert.
<b>2 Aeolus</b>	Niedrig	<b>B</b>	<i>FK2:</i> Wir haben den Markt nicht überall immer systematisch bearbeitet. ... Da hat man Informationen bekommen, dass es dort eine Geschäftsmöglichkeit, einen Markt gäbe, da könne man etwas machen. Dann ist man da hin gegangen und hat das entwickelt. Jetzt versuchen wir aber aus verschiedensten Datenbanken den Markt zu analysieren.
<b>3 Poseidon</b>	Niedrig	<b>R</b>	<i>TM:</i> Ein Produkt X kostet ... [einen sehr hohen Betrag]. Da kannst Du dir keine Fehler erlauben. Insofern ist da eine inhärente, sozusagen kritische Betrachtung von Risiken mit einhergehend.
<b>4 Dädalus</b>	Niedrig	<b>R</b>	<i>TM:</i> ... wir können es uns, im Gegensatz zu großen Unternehmen in unserer Branche nicht leisten, irgendwo einen Flop zu landen... Das würde uns wirklich an die Existenzgrundlage gehen... Und deshalb müssen wir vorsichtig sein und wir nehmen uns heute sehr viel Zeit bis zur Entscheidung ...
<b>5 Orpheus</b>	Hoch	<b>UI</b>	<i>TM:</i> Anfangen und sich dann flexibel den Gegebenheiten stellen. Also... diese Firma hat in den 25 Jahren ihrer Existenz, etwas über 25 Jahren, verschiedenste Aggregatsformen gehabt. Und wir haben uns immer wieder komplett geändert. ... Und so würde ich jedem, der neu anfängt, sagen: "Fang mit deiner Idee an und guck ob sie funktioniert und wenn sie innerhalb kurzer Zeit nicht funktioniert, dann guck dir den Teilbereich an, der vielleicht läuft und versuch daraus etwas zu machen".
<b>6 Hestia</b>	Hoch	<b>UI</b>	<i>TM:</i> Man muss nicht gleich immer die Welt aus den Angeln heben, aber ich glaube, dass, wenn man wirklich den Anspruch hat, kreativ und innovativ zu sein, dann muss man Regeln kennen, um diese in dem für sich Möglichen zu ändern. Es gibt da diesen Spruch von Steve Jobs, der oft beansprucht wird, aber der die Sache auf den Punkt bringt. Sinngemäß sagt der: "Bleibe jung, bleibe neugierig". Ich glaube, die Neugier, Kind zu bleiben, in jeder Hinsicht Kind zu sein und auch mal zu spinnen, ist für mich die Grundvoraussetzung. Also eine Idee zu haben, ohne die sich selbst gegenüber sofort zu bewerten und zu kritisieren.
<b>7 Asklepius</b>	Hoch	<b>UI</b>	<i>FK2:</i> Wenn Sie eine Idee haben, können Sie die vorantreiben. Sie beginnen das mit Leuten zu besprechen und Sie sehen, wie das eine Dynamik bekommt und es nicht einem rein formalen Prozess folgt, in dem der, der die schönsten Folien machen kann, reüssiert. Weil am Anfang ist das alles natürlich nur Bauchgefühl.
<b>8 Odysseus</b>	Hoch	<b>UI</b>	<i>TM:</i> Man kann das auch nur als Geschäftsmodell erkennen, wenn man selber unternehmerisch denkt und unterwegs ist. Einer, der das nicht kann und nicht in die Wiege gelegt bekommen hat, kann das auch gar nicht. Der kann das auch nicht lernen. Weil dafür gibt es keine Scorecard oder keine Kriterienkataloge oder keine Questionnaires. Sondern sehr viel ist auch Gefühl.

**R** Rationalität  
**B** Bauchgefühl  
**UI** Unternehmerische Intuition

**Tabelle 29:** Bewertung und Zusammenhang unternehmerische Einstellung und Einsatz unternehmerischer Intuition (Proposition 3a)

(Eigene Darstellung)

In der weniger erfolgreichen Gruppe von Apollo, Aelous, Poseidon und Dädalus sind *Führungskräfte weniger unternehmerisch eingestellt und handeln stark rational oder basierend auf Bauchgefühl* in der Opportunity Recognition. Weniger unternehmerisch eingestellte Führungskräfte sind zum einen risikoavers, weshalb sie analytische Kriterien für die Entscheidungsfindung benötigen, und zum anderen weniger proaktiv, weshalb sie einen vorgegebenen, strukturierten Entscheidungsprozess bevorzugen. Bspw. erläutern die Topmanager bei Poseidon und Dädalus, dass man sich „*keine Fehler*“ und keinen „*Flop*“ leisten dürfe und deswegen eine „*kritische Betrachtung von Risiken*“, Vorsicht und „*viel Zeit bis zur Entscheidung*“ in der Opportunity Recognition angebracht sei. Auch bei Apollo untersucht und priorisiert die Führungskraft genauer, bevor Ressourcen eingesetzt werden. Zugleich bevorzugen die Führungskräfte sehr strukturierte Ansätze in der Opportunity Identifikation und sind weniger proaktiv tätig. So geht die Führungskraft bei Aeolus inzwischen in der Opportunity Recognition systematisch vor und der Markt wird „*aus verschiedensten Datenbanken*“ analysiert. Ebenso hält die Führungskraft bei Apollo die „*formelle Einstellung*“ von Kriterien für erforderlich.

In der erfolgreichen Gruppe sind *Führungskräfte stark unternehmerisch eingestellt und handeln stark intuitiv* in der Opportunity Recognition. Unternehmerisch eingestellte Führungskräfte sind zum einen risikoaffin, weshalb sie auf analytische Kriterien für die Entscheidungsfindung im ersten Moment der Opportunity Recognition verzichten, und zum anderen proaktiv, weshalb sie keinen vorgegebenen Entscheidungsprozess benötigen. Bspw. ist der Topmanager bei Hestia der Überzeugung, dass eine Person, die innovativ sein möchte, darauf verzichten muss, diese explizit zu bewerten: „*die Neugierde, Kind zu bleiben, [...] ist Grundvoraussetzung. Also eine Idee zu haben, ohne die sich selbst gegenüber sofort zu bewerten*“. Auch die Führungskraft bei Asklepius zeigt diesen Zusammenhang und den dynamischen Prozess ausgehend von der ersten Intuition: „*Wenn Sie eine Idee [...] vorantreiben, sehen [Sie], dass es nicht einem rein formalen Prozess folgt, [...] weil am Anfang ist das alles natürlich nur Bauchgefühl*“. Final zeigt die Aussage des Topmanagers bei Odysseus, dass die unternehmerische Einstellung stark mit dem Einsatz von Intuition in der Opportunity Recognition verknüpft ist: „*Man kann das [...] erkennen, wenn man selber unternehmerisch denkt*“.

[...]. Einer, der das nicht kann und nicht in die Wiege gelegt bekommen hat, kann das auch gar nicht“.

Zusammengefasst lassen die vorgestellten Daten zum Schluss kommen, dass sich weniger unternehmerische Führungskräfte, da sie eher risikoavers und wenig proaktiv handeln, stark auf den Einsatz von Rationalität oder von Bauchgefühlen in frühen Phasen der Opportunity Recognition verlassen. Stark unternehmerische Führungskräfte hingegen agieren risikoaffin und proaktiv auf Basis ihrer Intuition bereits in frühen Phasen und benötigen analytische Kriterien und formelle Entscheidungsprozesse erst zu einem späteren Zeitpunkt der Opportunity Recognition. Entsprechend dieser Erkenntnisse wird folgender Vorschlag formuliert:

**Proposition 3a:** *In Großunternehmen setzen Führungskräfte mit einer stark ausgeprägten unternehmerischen Einstellung unternehmerische Intuition in der Opportunity Recognition ein, während weniger unternehmerisch eingestellte Führungskräfte sich stark auf analytische Entscheidungskriterien oder ihr Bauchgefühl verlassen.*

### 5.5.3 Unternehmerische Intuition und das Ergebnis von Opportunity Recognition

Der Einsatz unternehmerischer Intuition kann neben der Nutzung externer Netzwerke laut den vorliegenden Daten auch das Ergebnis von Opportunity Recognition über die Offenheit gegenüber radikalen Opportunities zu einem früheren Zeitpunkt beeinflussen. In den Interviews zeigen unternehmerisch intuitive Führungskräfte eine offenere und positivere Art der ersten Einschätzung, was radikale Opportunities betrifft, die aus externen Netzwerken sehr frühzeitig angestoßen werden. Stark rational denkende Führungskräfte hingegen fordern bereits im ersten Ideenstadium quantitative Nachweise zum Marktpotenzial, die bei radikalen Opportunities zu einem frühen Zeitpunkt sehr schwer zu erbringen sind. Nach ihrem Bauchgefühl entscheidende Führungskräfte hingegen tendieren dazu eine Idee gegebenenfalls zu frühzeitig zu blockieren, da sie nicht ihrer Erwartungshaltung entspricht, so dass auch sie eher inkrementelle Opportunities identifizieren. Die folgenden Abschnitte gehen zunächst auf den Zusammenhang zwischen externen Netzwerken, Intuition und Innovationsgrad ein, bevor sich der nächste Abschnitt der Wirkung auf den Identifikationszeitpunkt widmet.



*Unternehmerische Intuition, Nutzung externer Netzwerke und Innovationsgrad der Opportunity*

Die Daten zeigen, dass sich der Einsatz unternehmerischer Intuition oder Rationalität auf den Innovationsgrad der Opportunities auswirkt, die durch Nutzung externer Netzwerke identifiziert werden. Einen Überblick über die Bewertung und den Zusammenhang bietet Tabelle 30.

In der weniger erfolgreichen Gruppe nutzen *Führungskräfte externe Netzwerke wenig, entscheiden sehr analytisch oder auf Basis ihres Bauchgefühls, so dass sie als Folge eher inkrementelle Opportunities* identifizieren. Aufgrund der rationalen Herangehensweise in der ersten Einschätzung einer Opportunity lehnen diese Führungskräfte Opportunities ab, die nicht bereits durch quantitative Kriterien belegt sind und einen formellen Prozess durchlaufen haben. Bspw. fordert die zu Rationalität tendierende Führungskraft bei Apollo einen klaren Prozess für die erste Einschätzung: „*Das ist formell dargestellt [...] aber unbedingt notwendig. Weil es kann nicht sein, dass man Entwicklungsprojekte fordert, [...] weil man ein Bauchgefühl hat*“. Parallel liegt die letzte tatsächlich radikale Opportunity bei Apollo zehn Jahre zurück und auch im Bereich der zitierten Führungskraft wurden lediglich inkrementelle Opportunities identifiziert. Die Führungskraft bei Aeolus, die stark nach dem Bauchgefühl handelt und externe Netzwerke kaum nutzt, blockt radikale Opportunities hingegen mit Verweis auf das bestehende Expertenwissen ab: „*Es kann aber auch sein - ganz offen - dass ich aus meiner Erfahrung und meinem Bauchgefühl sage, dass es nichts ist*“. Final zeigt auch der Topmanager von Dädalus, der Opportunities von eher inkrementellen bis mittlerem Innovationsgrad identifiziert, dass Kundenmeinungen als Risiko minimierende Kriterien genutzt werden. Der Zweck der Nutzung externer Netzwerke erfolgt folglich nicht im Sinne einer Ideengenerierung für die Opportunity Recognition, sondern im Rahmen eines formellen, rationalen Prozesses, der das unternehmerische Risiko vermindern soll. Die Daten zeigen folglich, dass Führungskräfte, die in der Opportunity Recognition entweder sehr rational vorgehen und externe Netzwerke rational nutzen oder sich stark auf ihr Bauchgefühl und bestehendes Fachwissen verlassen, die mögliche Bandbreite an Opportunities bereits zu Beginn der Opportunity Recognition einschränken, so dass lediglich inkrementelle Opportunities identifiziert werden.

## 5 Cross-case-Analyse und Theoriebildung

Unternehmen	Bewertung Nutzung externer Netzwerke	Bewertung Intuition	Bewertung Innovations- grad	Zusammenhang Nutzung externer Netzwerke, Intuition und Innovationsgrad
<b>1 Apollo</b>	Niedrig/ Mittel	FK2: <b>R</b>	Inkrementell/ Mittel	<i>FK2:</i> Das ist formell dargestellt. Meines Erachtens aber unbedingt notwendig. Weil es kann nicht sein, dass man Entwicklungsprojekte fordert, weil man meint, das sei gerade interessant.... Bloß weil man ein Bauchgefühl hat.
<b>2 Aeolus</b>	Niedrig	FK2: <b>B</b>	Inkrementell	<i>FK2:</i> Es kann aber auch sein - ganz offen - dass ich aus meiner Erfahrung und meinem Bauchgefühl sage, dass es nichts ist ... Aber wenn einer einen guten Vorschlag hat, gehe ich auch offen damit um und versuche den zu ermutigen. Nicht, dass er es macht, damit er Arbeit hat, sondern das einer Entwicklung zuzuführen.
<b>3 Poseidon</b>	NA	TM: <b>R</b>	Mittel	<i>TM:</i> Es ist wichtig für jemanden, der ein Geschäftsfeld identifiziert, dass er so einige Grundspielregeln beherrscht....Hinterfrage oder lass Deine Ideen von so viel wie möglich Leuten hinterfragen.“
<b>4 Dädalus</b>	Mittel/ Hoch	TM: <b>R</b>	Mittel	<i>TM:</i> Es wird immer sehr spannend, wenn man ein neues Produkt bringt, wie jetzt das Produkt P vor einigen Jahren. Dort ist es natürlich dann ganz schwierig, weil wir dort auch eine andere Käufergruppe ansprechen. Aber das sichern wir dann über entsprechende Untersuchungen ab.
<b>5 Orpheus</b>	Hoch	TM: <b>UI</b>	Radikal	<i>TM:</i> Wir haben immer wieder Ansätze dazu gehabt, zu sagen, das muss doch systematisch möglich sein, aber das hat sich als nicht so Ziel führend herausgestellt. ... deswegen komme ich manchmal mit solchen strukturierten Geschichten nicht so klar. Das ist nicht so strukturiert. Und das Wirtschaftsleben ist ein hoch emotionales. Ich bin mir immer nicht sicher, ob das sich einer wissenschaftlichen Untersuchung wirklich so... sich das dem nicht entzieht. In so einem Fall, man kennt den, man fängt an zu reden, man findet interessante Gemeinsamkeiten und irgendwann stellt sich heraus, man kann mehr zusammen machen. Und so ist das in dem konkreten Fall. Das gilt für 99% der Fälle, wo wir neue Produkte kreieren aber auch wo wir komplett neue Dienstleistungen kreieren.
<b>6 Hestia</b>	Hoch	TM: <b>UI</b> FK1: <b>UI</b>	Radikal	<i>TM:</i> Die jüngeren Mitarbeiter lasse ich aus meiner eigenen Erfahrung heraus auch machen. Auch wenn mal etwas nicht funktioniert. Ich lasse die spielen und kreieren. Mit Erfolg. Dann kommen Dinge raus, die von erfahrenen Leuten nicht in dieser Form erzielt worden wären. ... Also wirklich dieses Thema: Ich glaube, das ist die Ursache jeder Innovation.
<b>7 Asklepius</b>	Hoch	TM: <b>UI</b>	Radikal	<i>TM:</i> Prozess plus Freiheit. Ich glaube, es braucht Steuerung, es braucht Geld, sodass man tatsächlich mal einen Businessplan oder eine Idee ausprobieren kann. Es gibt Feedback aus dem Markt. Aber dazwischen gibt es schon auch die Möglichkeit, sich mal eine Weile zu bewegen und Dinge auszuprobieren. Ich glaube, das ist das Andere. Man muss viel ausprobieren.
<b>8 Odysseus</b>	Hoch	FK1: <b>UI</b>	Radikal	<i>FK:</i> Aber auf der anderen Seite versuchen wir uns genug Freiraum zu halten, um in Dinge zu investieren, wo [...] einfach ein interessantes Materialfeld da ist.
<b>R</b> Rationalität <b>B</b> Bauchgefühl <b>UI</b> Unternehmerische Intuition				

**Tabelle 30:** Bewertung und Zusammenhang Nutzung externer Netzwerke, Einsatz unternehmerischer Intuition und Innovationsgrad (Proposition 3b)

(Eigene Darstellung)

Deutlich anders gestaltet sich das Bild in der erfolgreichen Gruppe, in der *Führungskräfte unternehmerisch intuitiv agieren und externe Netzwerke stark zur*

*Ideengenerierung nutzen, so dass sie radikale Opportunities identifizieren.* Bspw. betont der Topmanager von Orpheus, dass Opportunity Recognition nicht systematisch möglich sei in seinem Unternehmen und meist auf sehr spontanen Denkprozessen, wie bei intuitiven Entscheidung üblich, in Verbindung mit externen Impulsen beruht:

*„Das ist immer eine Mischung aus Netzwerk. Man kennt Leute [...] und auf einmal stellt man fest: Ach Mensch, das passt ja klasse zusammen. Hier kennt man jemanden, hier hat man was Neues erfahren und daraus versucht man dann ein neues Geschäft zu entwickeln“.*

Auch der unternehmerisch intuitiv agierende Topmanager bei Hestia ist sehr offen in der Ersteinschätzung einer Opportunity und verbindet die erfolgreiche Identifikation einer Opportunity mit Anregungen externer Kontakte: *„Leuten intern wie extern zu ermöglichen „herum zu spinnen“[...] Ich lass die spielen und kreieren. Mit Erfolg“.* Final bestätigt auch der Topmanager, dass neben einem Prozess gerade die Freiheit in der Ideengenerierung essenziell ist, *„die Möglichkeit sich mal eine Weile zu bewegen und Dinge auszuprobieren“.* Die Daten zeigen folglich, dass unternehmerisch intuitiv agierende Führungskräfte Anregungen aus externen Netzwerken zur Ideengenerierung nutzen und diese Anregungen nicht über formelle Prozesse, sondern durch Einsatz ihrer Intuition zur Identifikation radikaler Opportunities nutzen.

*Zusammengefasst* lassen die Daten zu dem Schluss kommen, dass unternehmerisch intuitive Führungskräfte externe Netzwerke stark zur Ideengenerierung nutzen und auf Basis der daraus resultierenden Anregungen durch den Einsatz ihrer unternehmerischen Intuition radikale Opportunities identifizieren. Diese Führungskräfte öffnen sich gedanklich sehr weit in der Ideengenerierung und ermöglichen dadurch eine größere Bandbreite an Opportunities. Führungskräfte hingegen, die sich bei der Identifikation auf analytische Kriterien oder ihr Expertenwissen verlassen, nutzen externe Netzwerke und externe Daten vermehrt zur Validierung und weniger zur Ideengenerierung, so dass sie die Bandbreite möglicher Opportunities bereits zu Beginn der Opportunity Recognition verringern und eher inkrementelle Opportunities identifizieren. Entsprechend dieser Erkenntnisse wird folgender Vorschlag formuliert:

**Proposition 3b:** *In Großunternehmen identifizieren Führungskräfte, die externe Netzwerke stark nutzen und zusätzlich unternehmerische Intuition einsetzen, radikale Opportunities, während Führungskräfte, die externe*

*Netzwerke kaum nutzen und analytische Kriterien oder ihr Bauchgefühl bei der Identifikation einsetzen, eher inkrementelle Opportunities entdecken.*

*Unternehmerische Intuition, Nutzung externer Netzwerke und Frühzeitigkeit der Identifikation*

Die Daten zeigen, dass der Einsatz unternehmerischer Intuition oder Rationalität Einfluss auf die Frühzeitigkeit der Identifikation der Opportunities hat, die durch Nutzung externer Netzwerke erkannt werden. Einen Überblick über die Bewertung und den Zusammenhang bietet Tabelle 31.

In der weniger erfolgreichen Gruppe nutzen *Führungskräfte externe Netzwerke wenig, entscheiden sehr analytisch oder auf Basis ihres Bauchgefühls, so dass sie als Folge Opportunities später als der Wettbewerb identifizieren.* Die von rational agierenden Führungskräften geforderten quantitativen Belege führen dazu, dass Opportunities eher spät als eben solche wahrgenommen werden. Sehr deutlich zeigt dies das Beispiel der rational entscheidenden Führungskraft bei Apollo. Sie fordert quantitative Daten für eine erste Einschätzung einer Opportunity, die im besten Fall von Marktteilnehmern geliefert werden sollte. Bestehen allerdings im Markt Wettbewerber, ist der Bereich entsprechend auch später in der Identifikation als der Wettbewerb. Auch die Führungskraft bei Aeolus versucht über quantitative Informationen aus dem Markt Opportunities systematisch zu identifizieren. Diese Informationen signalisieren bereits, dass aufgrund dessen die Identifikation später erfolgt, da ja bereits eine andere Person die Opportunity identifiziert hat: *„Da hat man Informationen bekommen, dass es dort eine Geschäftsmöglichkeit gebe“.* Final zeigt der Rückhalt, den der Topmanager bei Dädalus in der Kundenmeinung sucht, dass, aufgrund dieser analytischen Entscheidungen der Bereich Opportunities später identifiziert als der Wettbewerb:

*„[Das Abwarten auf die] Reaktion der Kunden [...] [verlangsamt] den Entscheidungsprozess [...] (und) führt natürlich dazu, dass man manchmal über den Wettbewerb einen Druck bekommt, doch etwas (an Innovation) bringen zu müssen. [...] Das passiert bei einem straffen Prozess manchmal“.*

## 5 Cross-case-Analyse und Theoriebildung

Unternehmen	Bewertung Nutzung externer Netzwerke	Bewertung Intuition	Bewertung Frühzeitig- keit	Zusammenhang Nutzung externer Netzwerke, Intuition und Frühzeitigkeit
<b>1 Apollo</b>	Niedrig/ Mittel	FK2: R	Niedrig	FK2: .... das mit relevanten Daten aus dem Markt, am besten auch mit Fakten oder Präsentationen, stichhaltigen Daten von den Markenartiklern oder denen, die auch präsent sind in dem Markt, zu dokumentieren. Rahmenbegleitend auch hier die Dokumentationen bereitlegen, damit das untermauert ist, was an Daten generiert wurde.
<b>2 Aeolus</b>	Niedrig	FK2: B	Niedrig/ Mittel	FK2: Wir haben halt ein gewisses Netzwerk aus den Unternehmen, aus den Vertriebsgesellschaften oder anderen Bereichen. Da hat man Informationen bekommen, dass es dort eine Geschäftsmöglichkeit, einen Markt gäbe, da könne man etwas machen. Dann ist man dahin gegangen und hat das entwickelt. Jetzt versuchen wir aber aus verschiedensten Datenbanken den Markt zu analysieren. .... Aber wir analysieren jetzt Datenbanken - da gibt es ein paar, die ganz geeignet sind - und gehen dann proaktiv auf die Kunden zu.
<b>3 Poseidon</b>	NA	TM: R	Niedrig	NA
<b>4 Dädalus</b>	Mittel/ Hoch	TM: R	Niedrig/ Mittel	TM: Das sind (...) spezielle Center, wo man die Produkte grob vorstellt und dann die Reaktion der Kunden darauf abprüft. Solche Themen sind dann sehr sehr wichtig. Und die verlangsamten natürlich den Entscheidungsprozess, machen aber die Entscheidung dann aber wesentlich sicherer und bringen auch die Problematik nicht, dass sie irgendwann abrechnen müssen. (...) führt natürlich auch dazu, dass man manchmal über den Wettbewerb einen Druck bekommt, doch etwas bringen zu müssen. (...) Das passiert bei einem straffen Prozess manchmal.
<b>5 Orpheus</b>	Hoch	TM: UI	Hoch	TM: Das ist meistens ein Zusammenspiel von persönlichen Begegnungen, zufälligen Erfahrungen und so weiter. "Kairos" heißt das glaube ich manchmal auf griechisch: Zum richtigen Zeitpunkt das Richtige passieren lassen.
<b>6 Hestia</b>	Hoch	TM: UI FK1: UI	Hoch	TM: Wir wollten Innovationen strukturieren. Das Umgehen des Managements mit Innovationen strukturieren. Und unsere Erfahrung ist: Das ist nicht möglich. Denn Innovationen, Gedanken und neue Ideen kommen nicht auf Befehl und nicht in einer Struktur.... Den Leuten intern wie extern zu ermöglichen "herum zu spinnen", Ideen zu entwickeln. Die Ideen nicht sofort zu bewerten, sondern die Ideen sich entwickeln zu lassen, ihnen Zeit zu geben ... um zu sagen: ... "Daraus entwickelt sich ein neuer Markt". Das ist für mich die Definition vom Managen von Innovationen.
<b>7 Asklepius</b>	Hoch	TM: UI	Hoch	TM: Und ich komme es aus einer Welt, in der man eigentlich erst gesagt hat, es muss ein Applikationsproblem und einen Business Plan geben. Über die Jahre hinweg habe ich immer mehr gelernt, dass das nicht immer richtig sein muss. ... (...) es [muss] auch viele Freiräume geben, weil viele Sachen zu dem Zeitpunkt gar nicht klar sind, gar nicht klar sein können. Man kann die Umsatzerwartungen festlegen. Aber das ist meistens sowieso nicht sehr belastbar. Ich glaube, ich werte das Thema „unternehmerische Entscheidung“ höher als zu Anfang, als ich rein aus der „Formalisierungssecke“ kam.
<b>8 Odysseus</b>	Hoch	FK1: UI	Hoch	FK: Wir müssen natürlich antizipieren, wie gut die Idee, die wir heute finanzieren, in drei, vier, fünf Jahren vom Kunden angenommen wird. Aber auf der anderen Seite versuchen wir uns genug Freiraum zu halten, um in Dinge zu investieren, wo heute der Nutzen eigentlich noch gar nicht so ganz klar ist, ...
<b>R</b> Rationalität <b>B</b> Bauchgefühl <b>UI</b> Unternehmerische Intuition				

**Tabelle 31:** Bewertung und Zusammenhang Nutzung externer Netzwerke, Einsatz unternehmerischer Intuition und Frühzeitigkeit der Identifikation (Proposition 3c)

(Eigene Darstellung)

Anders gestaltet sich das Bild in der erfolgreichen Gruppe, in der *Führungskräfte unternehmerisch intuitiv agieren und externe Netzwerke stark nutzen, so dass sie Opportunities früher als der Wettbewerb identifizieren*. Der Topmanager von Orpheus bspw. zeigt die Bereitschaft sehr deutlich, spontan und intuitiv Impulse aus externen Netzwerken aufzunehmen und identifiziert Opportunities früh:

*"Das ist meistens ein Zusammenspiel von persönlichen Begegnungen, zufälligen Erfahrungen und so weiter. „Kairos“ heißt das glaube ich manchmal auf Griechisch: Zum richtigen Zeitpunkt das Richtige passieren lassen“.*

Der intuitiv agierende Topmanager von Asklepius nutzt sehr stark externe Kontakte als Impulsgeber um Opportunities frühzeitig zu identifizieren. Er ist der Auffassung, dass für eine frühzeitige Identifizierung quantitative Kriterien kaum genutzt werden können, da diese bei radikalen Opportunities nicht belastbar sind: *„Viele Sachen [können] zu dem Zeitpunkt gar nicht klar (sein) [...] Umsatzerwartungen [...] (sind dann) meistens sowieso nicht sehr belastbar. [...] es lässt sich nicht mehr alles ganz so leicht formalisieren“*. Die Führungskraft von Odysseus, die intuitiv agiert und intensiv externe Kontakte pflegt, macht ebenfalls deutlich, dass sie intuitives Denken bei der ersten Einschätzung für erforderlich und wenig von rationalen Kriterien hält: *„[Wir erhalten uns] genug Freiraum [...], um in Dinge zu investieren, wo heute der Nutzen eigentlich noch gar nicht so ganz klar ist, aber einfach ein interessantes Materialfeld da ist“*.

*Zusammengefasst* lassen die vorgestellten Daten zu dem Schluss kommen, dass Führungskräfte, die externe Netzwerke stark nutzen und sich bei der Identifikation auf ihre unternehmerische Intuition verlassen, Opportunities sehr früh im Vergleich zum Wettbewerb identifizieren. Die Argumentation beruht dabei auf der Tatsache, dass quantitative Kriterien zu einem sehr frühen Zeitpunkt der Identifikation nicht belastbar sind und eine Forderung nach diesen Daten interessante Möglichkeiten bereits sehr früh direkt ausschließt. Führungskräfte, die externe Netzwerke kaum nutzen und sich bei der Identifikation auf analytische Kriterien oder ihr Bauchgefühl verlassen, identifizieren Opportunities folglich später als der Wettbewerb. Die genutzten quantitativen Daten, werden jedoch gerade vom Markt generiert, so dass die Unternehmensbereiche jeweils später als der Wettbewerb Opportunities identifizieren. Entsprechend dieser Erkenntnisse wird folgender Vorschlag formuliert:

**Proposition 3c:** *In Großunternehmen identifizieren Führungskräfte, die externe Netzwerke stark nutzen und zusätzlich unternehmerische Intuition einsetzen, Opportunities frühzeitiger als der Wettbewerb, während Führungskräfte, die externe Netzwerke kaum nutzen und analytische Kriterien oder ihr Bauchgefühl bei der Identifikation einsetzen, Opportunities später entdecken.*

#### 5.5.4 Frühzeitigkeit der Identifikation und Einsatz unternehmerischer Intuition

Die Daten zeigen eine Verknüpfung des Identifikationszeitpunkts mit dem Einsatz unternehmerischer Intuition. Wenn eine Opportunity frühzeitig auf Basis unternehmerischer Intuition identifiziert wurde, erfolgt auch künftig der Einsatz unternehmerischer Intuition in der Identifizierung durch die betreffende Person. Hinweise hierauf fanden sich nur bei sehr unternehmerisch intuitiven Personen, den Führungskräften von Orpheus, Hestia und Odysseus, die Opportunities sehr frühzeitig identifizieren. Belege finden sich in Tabelle 32.

*Wenn Opportunities auf Basis unternehmerischer Intuition sehr frühzeitig identifiziert werden, setzen Führungskräfte auch weiterhin unternehmerische Intuition ein, wie Aussagen bei Odysseus, Orpheus und Hestia belegen. All diese Führungskräfte sind sehr unternehmerisch intuitiv, haben in der Vergangenheit sehr frühzeitig Opportunities identifiziert und wollen auch künftig frühzeitig Opportunities identifizieren. Die Führungskraft bei Odysseus zeigt diese Abkehr von rationalen Daten bei der frühzeitigen Identifikation von Opportunities deutlich: „Ich bin ein sehr bauchgesteuerter Mensch, weshalb ich nicht viel auf rationale Daten gebe. Die sagen gerade bei den Dingen, die wir machen, die sehr frühphasig sind, sowieso nicht wirklich etwas“. Hier zeigt sich die verstärkte Auffassung, dass bei der frühzeitigen Identifikation von Opportunities auf den Einsatz unternehmerischer Intuition gesetzt werden sollte. Diese Auffassung vertritt auch der Topmanager von Orpheus, der früher mehrfach strukturiert Opportunities generieren wollte und inzwischen festgestellt hat, dass ein intuitiver Ansatz erfolgsversprechender ist. Diese Abkehr von formellen Kriterien und Hinwendung zur Intuition zeigt auch der Topmanager bei Hestia, der in der Vergangenheit ein revolutionäres neues Geschäftssegment frühzeitig gegründet hat:*

## 5 Cross-case-Analyse und Theoriebildung

Unternehmen	Bewertung		Zusammenhang
	Frühzeitigkeit	Bewertung Intuition	Frühzeitigkeit der gewünschten Opportunity und unternehmerische Intuition
<b>1 Apollo</b>	Niedrig	FK1: <b>B</b> FK2: <b>R</b>	NA
<b>2 Aeolus</b>	Niedrig/ Mittel	FK2: <b>B</b>	NA
<b>3 Poseidon</b>	Niedrig	TM: <b>R</b>	NA
<b>4 Dädalus</b>	Mittel/ Niedrig	TM: <b>R</b>	NA
<b>5 Orpheus</b>	Hoch	TM: <b>UI</b>	<i>TM:</i> Wir haben immer wieder Ansätze dazu gehabt, zu sagen, das muss doch systematisch möglich sein, aber das hat sich als nicht so Ziel führend herausgestellt. ...und das Wirtschaftsleben ist ein hoch emotionales. Ich bin mir immer nicht sicher, ob das sich einer wissenschaftlichen Untersuchung wirklich so... sich das dem nicht entzieht. (...) Das gilt für 99% der Fälle, wo wir neue Produkte kreieren, aber auch wo wir komplett neue Dienstleistungen kreieren.
<b>6 Hestia</b>	Hoch	TM: <b>UI</b> FK1: <b>UI</b>	<i>TM:</i> Da hatten wir es - ich will fast sagen - zu bürokratisch geplant. Wir wollten Innovationen strukturieren. Das Umgehen des Managements mit Innovationen strukturieren. Und unsere Erfahrung ist: Das ist nicht möglich. Denn Innovationen, Gedanken und neue Ideen kommen nicht auf Befehl und nicht in einer Struktur. (...) Innovationsmanagement, so wie ich es heute definieren würde, ist: Den Leuten intern wie extern zu ermöglichen "herum zu spinnen", Ideen zu entwickeln. Die Ideen nicht sofort zu bewerten, sondern die Ideen sich entwickeln zu lassen, (...) mein persönlicher Eindruck ist: Die Literatur ist da sehr, sehr theoretisch. Innovation ist reine Praxis, ist Denken, ist Spinnen, ist auch mal Querdenken.  <i>FK1:</i> "dieser Querdenker". Ich bin nicht umsonst an diese Position irgendwo mal herangekommen. (...) manchmal muss man spinnen; über Grenzen hinauszugehen und einfach mal ganz anders zu denken, um neue Ideen zu generieren.
<b>7 Asklepius</b>	Hoch	TM: <b>UI</b> FK2: <b>UI</b>	<i>TM:</i> Und ich komme aus einer Welt, in der man eigentlich erst gesagt hat, es muss ein Applikationsproblem und einen Business Plan geben. Über die Jahre hinweg habe ich immer mehr gelernt, dass das nicht immer richtig sein muss. ... (...) es [muss] auch viele Freiräume geben, weil viele Sachen zu dem Zeitpunkt gar nicht klar sind, gar nicht klar sein können. (...) ich werte das Thema „unternehmerische Entscheidung“ höher als zu Anfang, als ich rein aus der „Formalisierungsecke“ kam.
<b>8 Odysseus</b>	Hoch	TM: <b>UI</b> FK1: <b>UI</b>	<i>TM:</i> Auf die konzentrieren wir uns auch. ... auf neue Themen, die neu hinzukommen (...) Man kann das auch nur als Geschäftsmodell erkennen, wenn man selber unternehmerisch denkt und unterwegs ist. Einer, der das nicht kann und nicht in die Wiege gelegt bekommen hat, kann das auch gar nicht. Der kann das auch nicht lernen. Weil dafür gibt es keine Scorecard oder keine Kriterienkataloge oder keine Questionnaires. Sondern sehr viel ist auch Gefühl.  <i>FK1:</i> Ich bin ein sehr bauchgesteuerter Mensch, weshalb ich nicht viel auf rationale Daten gebe. Die sagen gerade bei den Dingen, die wir machen, die sehr frühphasig sind, sowieso nicht wirklich etwas.

**R** Rationalität  
**B** Bauchgefühl  
**UI** Unternehmerische Intuition

**Tabelle 32:** Bewertung und Zusammenhang Frühzeitigkeit der Identifikation und Einsatz unternehmerischer Intuition (Proposition 3d)  
(Eigene Darstellung)



*„[Anfangs] hatten wir es [...] zu bürokratisch geplant. Wir wollten Innovationen strukturieren [...] Und unsere Erfahrung ist: Das ist nicht möglich. Denn [...] neue Ideen kommen nicht auf Befehl und nicht in einer Struktur“.*

Final bestätigt auch der Topmanager bei Asklepius die Verknüpfung, dass Intuition verstärkt eingesetzt wird: *„ich werte das Thema „unternehmerische Entscheidung“ höher als zu Anfang, als ich rein aus der „Formalisierungsecke“ kam“.*

Im Gegensatz dazu sind *später identifizierte Opportunities von nicht unternehmerisch intuitiven Personen* erkannt worden, so dass hier der Einsatz von Rationalität über systematische Suche und etablierte Entscheidungsprozesse auszureichen scheint. Darüber hinaus finden sich in den Daten keine weiteren Bezüge, da diese Verknüpfung von weniger unternehmerisch intuitiv handelnden Personen nicht adressiert wurde.

*Zusammengefasst* lassen die Daten erkennen, dass Personen, die erfolgreich Opportunities zu einem sehr frühen Zeitpunkt im Vergleich zum Wettbewerb mit Hilfe unternehmerischer Intuition identifizieren, für die Identifizierung weiterer Opportunities weiterhin auf ihre unternehmerische Intuition vertrauen. Entsprechend dieser Erkenntnisse wird folgender Vorschlag formuliert:

**Proposition 3d:** *Opportunities, die auf Basis unternehmerischer Intuition deutlich vor dem Wettbewerb identifiziert werden, verstärken den künftigen Einsatz unternehmerischer Intuition in der Identifizierung.*

Die Propositionen 3a-3d zeigen *gesamthaf*t, dass *die unternehmerische Intuition der Führungskräfte ein Erfolgsfaktor in der Opportunity Recognition* ist, da hierdurch Opportunities mit einem hohen Innovationsgrad früh identifiziert werden. Unternehmerische Intuition setzen lediglich unternehmerisch eingestellte Personen ein und sie lässt sich ausschließlich auf Ebene der Führungskräfte nachweisen. Entscheiden Führungskräfte stattdessen auf Basis vorgegebener, bspw. quantitativer, Kriterien und suchen mit Hilfe eines strukturierten, formellen Prozesses nach Opportunities, verengt dies die Bandbreite potenzieller Opportunities und erlaubt nur die späte Identifikation inkrementeller Opportunities. Führungskräfte, die durch Einsatz unternehmerischer Intuition radikale Opportunities frühzeitig identifizieren konnten, setzen dann in der Identifikation weiterer Opportunities verstärkt auf unternehmerische Intuition.

## 6 Diskussion und Forschungsbeitrag

Die im Rahmen dieser Untersuchung entwickelten Propositionen wurden induktiv aus den erhobenen Daten abgeleitet. Parallel zur Datenanalyse und Entwicklung der Propositionen wurde dabei existierende Literatur in den Gebieten Opportunity Recognition, Netzwerke, Leadership bzw. Führungskräfte- und Mitarbeiterverhalten sowie Intuition untersucht und konstant mit den Daten und den entstehenden Propositionen verglichen. Beispielhaft hierfür stehen die Einordnung und die Untersuchung der Konstrukte Nutzung externer Netzwerke, unternehmerische Einstellung und unternehmerische Intuition, deren Grundzüge auf Basis der Daten als Codes im Rahmen von Themengebieten in Kapitel 4 eingegrenzt und dann auf Basis der Literatur und den zur Verfügung stehenden Daten konkret in Kapitel 5 definiert wurden. Da im vorherigen Kapitel 5 der Hauptfokus auf dem Überblick über den aktuellen Forschungsstand in diesen Gebieten sowie auf der Entwicklung der Theorie auf Basis der Daten lag, soll in diesem Kapitel auf Parallelen und Unterschiede zwischen den entwickelten Propositionen und den bestehenden Forschungstheorien eingegangen werden. Zudem wird der Forschungsbeitrag dieser Untersuchung verdeutlicht.

Zunächst ist darauf hinzuweisen, dass, obwohl sich die Forschung mit dem Thema Opportunity Recognition intensiv auseinandergesetzt hat, bislang wenig Verständnis über Opportunity Recognition in Großunternehmen und die Rolle von Führungskräften und Mitarbeitern bestand. Da diese Untersuchung analysiert, wie diese Komponenten im Kontext von Großunternehmen zusammenhängen, wurden neue Erkenntnisse für den Opportunity Recognition-Prozess generell und insbesondere auch für die Opportunity Recognition-Literatur im Corporate-Kontext entwickelt. Darüber hinaus zeigen die Erkenntnisse, dass externe Netzwerke und Entscheidungsprozesse das Ergebnis der Opportunity Recognition beeinflussen. Insbesondere Erkenntnisse zum Aufbau und zur Nutzung von Netzwerken erlauben dabei neue Einsichten für die Netzwerkforschung. Die Analyse des Führungskräfteverhaltens bietet neue Erkenntnisse für die Führungskräfteliteratur und die Literatur zu unternehmerischen Vorbildern. Final konnte auch die Rolle der Intuition besser beleuchtet werden, sodass ein Beitrag für die Literatur von intuitiven Entscheidungsprozessen gebildet wurde.

Dieses Kapitel folgt der Gliederung anhand der drei Themengebiete aus dem vorherigen Kapitel. Entsprechend wird in Unterkapitel 6.1 der Beitrag zur Forschung in der Opportunity Recognition und zur Netzwerk-Forschung beleuchtet. In Unterkapitel 6.2 wird der Forschungsbeitrag für die Literatur zu Führungskräfteverhalten und zur Rolle unternehmerischer Vorbilder behandelt. Unterkapitel 6.3 widmet sich dann dem Forschungsbeitrag im Bereich Intuition.

### 6.1 Opportunity Recognition durch Individuen in Großunternehmen

#### *Diskussion und Beitrag zur Forschung in der Opportunity Recognition*

Vergleicht man die gewonnene Erkenntnis mit dem *aktuellen Forschungsstand zu Opportunity Recognition in Großunternehmen*, bietet diese Untersuchung drei neue Erkenntnisse zur bestehenden Literatur. Erstens ist diese Untersuchung eine der ersten, in der im Rahmen von Opportunity Recognition im Corporate Entrepreneurship-Kontext auf das Individuum in der Organisation Bezug genommen und auf die Bedeutsamkeit von Einstellung und Verhaltensweisen von Individuen hingewiesen wird. Zweitens wird, im Gegensatz zur bisherigen Forschung im Gründungskontext, die Wichtigkeit der Variable *unternehmerische Einstellung* für die Opportunity Recognition in Großunternehmen, im Vergleich zu anderen bestehenden Konstrukten in der Opportunity Recognition-Literatur, deutlich gemacht. Drittens werden erstmals Unterschiede im Ergebnis von Opportunity Recognition mit Unterschieden des im Vorfeld durchlaufenen Opportunity-Recognition-Prozesses verknüpft, die hier durch die Konstrukte *unternehmerische Einstellung* und *Nutzung externer Netzwerke* erklärt werden. Auf diese drei Punkte wird in den folgenden Abschnitten eingegangen.

*Bezogen auf den ersten Punkt, das Individuum in der Organisation bei der Opportunity Recognition*, zeigt die Literatur, dass *Opportunity Recognition-Forschung im Corporate Entrepreneurship-Kontext* bislang fast ausschließlich auf Firmenebene stattfindet (Eddleston et al., 2008; Jennings & Seaman, 1990; Kreiser et al., 2010; Pérez-Luño et al., 2011). Dabei wird deutlich, dass proaktives Verhalten von Firmen (Kreiser et al., 2010) und Risikobereitschaft auf Unternehmensebene sich positiv auf Innovationsanzahl und Innovationsgrad von Opportunities auswirken (Pérez-Luño et al.,

2011). Des Weiteren haben das aktive Suchverhalten und die dynamische Struktur eines Unternehmens positiven Einfluss auf die Anzahl an Opportunities (Jennings & Seaman, 1990) und in der Organisation verankerte Heuristiken Einfluss auf die Entwicklung herausragender Prozesse, Unternehmensfähigkeiten und die Opportunity Recognition (Bingham et al., 2007). Final wirken sich Industriecharakteristika (Davidsson, 1991; Eddleston et al., 2008), geografische Verteilung und Wettbewerber (Davidsson, 1991) sowie Ausgaben für technologische Innovation und F&E (Zahra, 1996) positiv auf Opportunity Recognition aus. Alle dargestellten Studien untersuchen Opportunity Recognition auf Firmenebene. Dennoch sind Forscher überzeugt, dass gerade im Firmenkontext die individuelle Ebene der Opportunity Recognition berücksichtigt werden sollte (Krueger, 2000; Marvel et al., 2007; Shapero, 1982; Zahra et al., 2006), da unternehmerisches Verhalten und seine Auswirkungen nicht allein als organisatorisches Phänomen untersucht werden sollten, sondern gerade die Verbreitung dieses Phänomens innerhalb der Organisation (Wales et al., 2011).

*Bezogen hierauf bestätigen die Erkenntnisse dieser Untersuchung empirisch, dass Individuen in Organisationen Opportunities identifizieren. Dabei beeinflusst die Stärke der persönlichen unternehmerischen Einstellung des Individuums die Stärke der Nutzung externer Netzwerke durch dieses Individuum und wirkt sich somit auf das Ergebnis der Opportunity Recognition aus. Folglich wird Opportunity Recognition auf Ebene von Individuen in der Organisation untersucht. Dies berücksichtigen sonst lediglich Marvel et al. (2007), die beweisen, dass Vergütung, Unterstützung durch die Führungskraft, zur Verfügung stehende Zeit und Ressourcen, Arbeitsaufgaben sowie die Organisationsstruktur und intrinsische Motivation Treiber von Opportunities sind, die auf technologischer Innovation basieren. Dabei zeigt die aktuelle Literatur, dass gerade die Einnahme der individuellen Perspektive Fortschritte in der Opportunity-Forschung befördern kann (Wood et al., 2013). Diese Untersuchung ist somit eine der ersten, die sich mit der individuellen Ebene Großunternehmen beschäftigen, und zeigt, dass Opportunity Recognition dort auf individuell zugrunde liegenden Einstellungen von Mitarbeitern und Führungskräften beruht.*

*Zum zweiten Punkt, der unternehmerischen Einstellung der Individuen, betont die bestehende Literatur zu Opportunity Recognition die wichtige Rolle aktiven*

unternehmerischen Engagements bzw. unternehmerischer Aufmerksamkeit als Treiber von Opportunity Recognition (Alvarez & Barney, 2007; Edelman & Yli-Renko, 2010; Kirzner, 1997), denn unternehmerische Aufmerksamkeit erhöht die Wahrscheinlichkeit der Opportunity Recognition (Ardichvili & Cardozo, 2000; Renko et al., 2012). Die Höhe der unternehmerischen Aufmerksamkeit wird von Informationen aus sozialen Netzwerken beeinflusst (Ardichvili et al., 2003) ist selbst potenzieller Einflussfaktor auf einzelne Entwicklungsphasen der Opportunity Recognition, wie die Suche nach neuen Informationen, das Verknüpfen dieser Informationen und die Evaluierung der Opportunity (Tang et al., 2012). Zudem beeinflusst unternehmerische Aufmerksamkeit die Wirkung von wahrgenommenem Angebot und Nachfrage auf den Recognition-Prozess (Renko et al., 2012).

*Im Gegensatz zur Literatur zeigen die Daten dieser Untersuchung zu diesem zweiten Punkt, dass das ähnliche Konstrukt, unternehmerische Einstellung, treibender Faktor für die Nutzung externer Netzwerke und erster Anstoß für die Opportunity Recognition auf Ebene von Individuen in Großunternehmen ist. Damit kommt der unternehmerischen Einstellung von Individuen im Rahmen der Opportunity Recognition in Großunternehmen eine deutlich größere Rolle zu als dem Konstrukt unternehmerische Aufmerksamkeit bei der Opportunity Recognition von Gründern. Erklärung hierfür kann zum einen der Unterschied in beiden Konstrukten sein. Denn während die unternehmerische Aufmerksamkeit auf die Aufnahmebereitschaft des jeweiligen Unternehmers gegenüber Informationen abzielt (Gaglio, 2004; Gaglio & Katz, 2001; Kaish & Gilad, 1991), beinhaltet die unternehmerische Einstellung den Wunsch, überhaupt aktiv zu werden und unternehmerischen Mehrwert zu generieren (Fini et al., 2012). Somit hat die unternehmerische Einstellung per Definition eine grundlegendere Bedeutung und setzt deutlich früher im Opportunity Recognition Prozess an. Zum anderen können auch die Unterschiede in der jeweiligen Untersuchungsebene einen Erklärungsansatz bieten. Ardichvili et al. (2003) und Renko et al. (2012), die das Konstrukt unternehmerische Aufmerksamkeit verwenden, untersuchen Opportunity Recognition auf Ebene des Unternehmers. Bei Unternehmern kann wahrscheinlich von einer gewissen unternehmerischen Grundeinstellung der Personen ausgegangen werden. Die Frage nach der unternehmerischen Einstellung eines Konzernmitarbeiters und seiner Motivation hingegen ist berechtigt, schließlich weisen verschiedene Studien auf*

grundsätzliche Unterschiede zwischen Unternehmern und Firmenmitarbeitern hin (Busenitz & Barney, 1997; Kaish & Gilad, 1991; Martiarena, 2013). Folglich kann an der grundsätzlichen unternehmerischen Einstellung von Firmenmitarbeitern gezweifelt werden, was die Untersuchungsdaten bestätigen. Somit ist es konsequent, dass die unternehmerische Einstellung auf individueller Ebene für die Opportunity Recognition im Großunternehmen wichtiger ist als auf Ebene von Unternehmern und damit einen Unterschied zu Opportunity Recognition-Modellen von Gründern darstellt. Im Vergleich zur bestehenden Forschung ergänzt diese Untersuchung somit das Konstrukt unternehmerische Einstellung für die Opportunity Recognition in Großunternehmen, da dies der erste Anstoß für die Opportunity Recognition in Großunternehmen ist.

*Bezogen auf den dritten Punkt, die Verknüpfung von Unterschieden im Opportunity-Ergebnis und Unterschiede in vorgelagerten Phasen der Opportunity Recognition, wurde bisher wenig theoretische und empirische Forschung durchgeführt (Dahlqvist & Wiklund, 2012; Grégoire & Shepherd, 2012). Die bisherigen Modelle zur Opportunity Recognition zeigen keine Unterschiede in der Identifizierung, die auf mögliche Auswirkungen im Ergebnis schließen lassen (Ardichvili et al., 2003; Renko et al., 2012). Verschiedene Aufrufe zeigen, dass jedoch gerade die Verknüpfung des Prozesses auf Unterschiede im Ergebnis dringend zu erforschen ist (Grégoire & Shepherd, 2012; Samuelsson & Davidsson, 2009; Smith et al., 2009). Bisherige Studien haben als Ergebnis der Opportunity Recognition auf die Anzahl identifizierter Opportunities (DeTienne & Chandler, 2004; Shepherd & DeTienne, 2005) und den Innovationsgrad der Opportunities (DeTienne & Chandler, 2004; Gielnik, Frese, et al., 2012; Gielnik, Krämer, et al., 2012; Pérez-Luño et al., 2011; Romijn & Albaladejo, 2002; Samuelsson & Davidsson, 2009; Shepherd & DeTienne, 2005) abgestellt. Als Unterschiede im Opportunity Recognition-Prozess von Gründern, die sich auf den Innovationsgrad von Opportunities positiv auswirken, wurden das Netzwerk und unterschiedliche externe Informationen (DeTienne & Chandler, 2004; Romijn & Albaladejo, 2002; Samuelsson & Davidsson, 2009), kognitive Fähigkeiten (DeTienne & Chandler, 2004; Gielnik, Krämer, et al., 2012), Wissen um Kundenprobleme (Shepherd & DeTienne, 2005), Fachwissen (Samuelsson & Davidsson, 2009) sowie unternehmerische Erfahrung und kreatives Denken (Gielnik, Krämer, et al., 2012) erkannt. Zudem zeigen Wood und*

Williams (2013) für die Evaluierung von Opportunities, dass vorheriges Wissen beeinflusst, inwiefern Unternehmer eine Opportunity als attraktiv einschätzen.

*Diese Untersuchung identifiziert bezogen auf den dritten Punkt* als Unterschiede im Ergebnis von Opportunity Recognition den Innovationsgrad und die Frühzeitigkeit der Identifikation. Zudem zeigt die Untersuchung, dass für die Opportunity Recognition in Großunternehmen individuelle Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter ausschlaggebend sind und im Ergebnis Innovationsgrad und Identifikationszeitpunkt beeinflussen. Forschungsbeitrag der Untersuchung ist hier, dass zum einen mit der Frühzeitigkeit der Identifikation ein neues Konstrukt für die Messung von Unterschieden im Opportunity Ergebnis eingeführt wird. Zum anderen verknüpft diese Studie als eine der wenigen Unterschiede im Ergebnis von Opportunity Recognition mit dem vorhergehenden Prozess und führt diese auf die unternehmerische Einstellung und die Nutzung externer Netzwerke durch Führungskräfte und Mitarbeiter zurück. Damit stößt diese Studie in die mehrfach identifizierte Forschungslücke, den Prozess mit einem messbaren Ergebnis in der Opportunity Recognition zu verknüpfen (Dahlqvist & Wiklund, 2012; Grégoire & Shepherd, 2012; Wood et al., 2013; Wood & Williams, 2013).

*Zusammengefasst* lassen sich folglich *drei neue Erkenntnisse dieser Studie für die Opportunity Recognition-Literatur* beschreiben: Erstens wird die Forschung zur Opportunity Recognition in Großunternehmen auf die Ebene des Individuums erweitert, da die Daten zeigen, dass Opportunities von Individuen in Organisationen und nicht auf Ebene der Organisationen identifiziert werden. Zweitens spielt aufgrund dessen gerade in diesem organisatorischen Kontext das Konstrukt unternehmerische Einstellung eine große Rolle für das Verhalten des Individuums in Organisationen, da sich dieses grundlegend von der Einstellung und dem Verhalten von Unternehmern unterscheiden kann. Drittens lassen sich die in dieser Studie detailliert betrachteten, zum Teil neu definierten Unterschiede im Ergebnis von Opportunity Recognition (Innovationsgrad und Identifikationszeitpunkt) auf individuelle Verhaltensunterschiede in dem im Vorfeld durchlaufenen Opportunity Recognition-Prozess zurückführen.

### *Diskussion und Beitrag zur Forschung von Netzwerken*

Diese Untersuchung bietet vier Beiträge für die Netzwerk-Literatur. Erstens beeinflusst die persönliche Nutzung von Netzwerken den Identifikationszeitpunkt einer Opportunity. Dies wurde bislang in der Forschung nicht adressiert, da diese sich lediglich mit der allgemeinen Auswirkung auf die Opportunity Recognition oder den Innovationsgrad einer Opportunity auseinandersetzt (Anderson & Miller, 2003; Arenius & Clercq, 2005; De Carolis & Saporito, 2006; De Koning & Muzyka, 1999; Ma et al., 2011). Zweitens ist die Möglichkeit zur Nutzung von Netzwerken abhängig vom Innovationsgrad identifizierter Opportunities, da dies in Netzwerken, ähnlich wie in bestehenden Netzwerkbeziehungen, als Qualitätssignal gewertet wird. Drittens hängt die Nutzung von Netzwerken auf persönlicher Ebene stark mit der unternehmerischen Einstellung der jeweiligen Personen zusammen. Viertens hängt die Nutzung externer Netzwerke stark von der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ab, da diese ihr soziales Kapital teilen. Dieser zweite, dritte und vierte Beitrag bieten Erkenntnisse für die künftige Forschung, da sie als Ansatzpunkte für ein tiefergehendes Verständnis im weniger erforschten Themengebiet zu Aufbau und Ausbau persönlicher Netzwerke genutzt werden können (Gedajlovic, Honig, Moore, Payne & Wright, 2013; Ozgen & Baron, 2007; Slotte-Kock & Coviello, 2010), die auf dem Senden von Qualitätssignalen, der persönlichen Einstellung beteiligter Personen und der Nutzung interner Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter beruhen. Auf die vier beschriebenen Erkenntnisse wird in den folgenden Abschnitten eingegangen.

*Erstens* wurde die Wirkung von Netzwerken in der Opportunity Recognition zwar vielfältig untersucht und dabei zwischen der Netzwerkstruktur (Elfring & Hulsink, 2003; Ma et al., 2011) und dem Wissen der Akteure (O'Connor & Veryzer, 2001; Rodan & Galunic, 2004) differenziert. Netzwerke werden folglich in der Entrepreneurship-Forschung zunehmend als Schlüsselfaktor angesehen und berücksichtigt (Ardichvili et al., 2003; Renko et al., 2012; Slotte-Kock & Coviello, 2010). Diese Wahrnehmung spiegelt sich im starken Forschungsinteresse der letzten Jahre (Hoang & Antoncic, 2003; Jack, 2010; Slotte-Kock & Coviello, 2010) wider. Dabei wurde jedoch zum großen Teil eine allgemeine positive Wirkung auf Opportunity Recognition untersucht (Baron & Ensley, 2006; De Koning & Muzyka, 1999; Marsden, 1983; Ozgen & Baron,



2007; Rodan & Galunic, 2004), ohne das Ergebnis weiter zu spezifizieren. Wurde das Ergebnis spezifischer definiert, so wurde die Wirkung auf die Anzahl der Opportunities (Shepherd & DeTienne, 2005; Singh, Hills & Lumpkin, 1999) oder den Innovationsgrad (Lumpkin, 2007; Shepherd & DeTienne, 2005), jedoch nicht auf den Identifikationszeitpunkt untersucht. Neben dem positiven Effekt auf die Opportunity Recognition generell und den Innovationsgrad einer Opportunity, zeigen Studien im Entrepreneurship-Bereich des Weiteren die positive Wirkung von Netzwerken auf das Durchhalten von Unternehmern im frühen Gründungsstadium (Davidsson & Honig, 2003), auf Wachstumsraten junger Unternehmen (Vissa & Chacar, 2009; Zhao & Aram, 1995), auf den Umsatz und die Innovationsfähigkeit (Baum, Calabrese & Silverman, 2000) sowie auf kompetitive Fähigkeiten (Hallen & Eisenhardt, 2012) und den Zugang zu finanziellen Ressourcen bei Start-ups (Hallen & Eisenhardt, 2012; Khoury, Junkunc & Deeds, 2013).

*Diese Untersuchung zeigt*, dass gerade die persönliche Nutzung von Netzwerken einen frühen Identifikationszeitpunkt ermöglicht. Der potenzielle zeitliche Vorteil gegenüber dem Wettbewerb, den Akteure aufgrund der ihnen über Netzwerke frühzeitig zur Verfügung gestellten Informationen erhalten, wurde bislang nach bestem Wissen von keiner Studie im Entrepreneurship-Feld berücksichtigt. Somit bietet diese Studie Anregungen für die Netzwerkforschung, die Wirkung einer früheren Information auf die Wettbewerbspositionierung zu untersuchen, da gerade dies der Grund für bspw. eine positive Kundenakquise oder den Zugang zu finanziellen Ressourcen sein könnte.

*Zweitens ist die Bildung und Entwicklung von Netzwerken* wenig untersucht (Hoang & Antoncic, 2003; Jack et al., 2008; Ozcan & Eisenhardt, 2009; Slotte-Kock & Coviello, 2010), weshalb Hoang und Antoncic (2003), Stuart und Sorenson (2007) und Slotte-Kock und Coviello (2010) zur Klärung der Fragen aufrufen, warum und wie Netzwerke im Entrepreneurship-Bereich entstehen. Die zentrale Studie von Ozgen und Baron (2007) über die Rolle von Netzwerken in der Opportunity Recognition berücksichtigt bspw. lediglich die Wirkung von Informationen aus Netzwerken auf die Entwicklung einer Opportunity, jedoch keinen potenziellen Rückkopplungseffekt, was Aufbau oder Ausbau des Netzwerks betrifft. Betrachtet man die beschränkte Literatur, so zeigt sich, dass sich die Argumentation auf den Aufbau von Vertrauen über bestehende

Partnerschaften bezieht. Bei Neuankömmlingen unterstützt die Reputation der Partner den künftigen Netzwerkstatus (Milanov & Shepherd, 2013) und bei Topmanagern, deren bestehende Partnerschaften die gesamte Industrie umfassen, erlauben diese eine rasche Multiplikation dieser Beziehungen, was zu besser funktionierenden Netzwerken führt (Ozcan & Eisenhardt, 2009). Diese Verstärkung auf Basis bestehender Beziehungen wurde auch in anderen Studien gezeigt (Powell, White, Koput & Owen-Smith, 2005), denn externe Informationsquellen und -netzwerke werden deutlich stärker genutzt, sobald Vertrauen zwischen den einzelnen Akteuren besteht (Zahra et al., 2006). Auch Open Innovation-Aktivitäten sind erfolgreich, wenn Organisationen bereit sind, ihr Wissen zu teilen und althergebrachte Barrieren und Denkweisen im Informationsaustausch überwinden (Leifer et al., 2000). Diese wichtige Rolle von Vertrauen festigt die Beziehung zwischen Akteuren (Patzelt & Shepherd, 2008) und wirkt sich positiv auf Opportunity Recognition aus (Hite, 2005).

*Erklärung für diese ersten Ansatzpunkte zur Entstehung von Netzwerken kann die Signaling-Theorie sein, da bestehende Beziehungen Qualitätssignale aussenden (Khoury et al., 2013). Diese Signale erhöhen die Legitimation des Unternehmens und damit das Vertrauen künftiger Partner (Suchman, 1995). Das Aussenden von Qualitätssignalen erhöht folglich die Wahrscheinlichkeit einer Zusammenarbeit, denn Unternehmen, wie Gulati und Gargiulo (1999) betonen, sind abhängig von „[...] signals from the emerging network to decide with whom to form partnerships“ (S. 177). Die Forschung zur Signaling-Theorie befasst sich mit dieser Frage, wie Informationsasymmetrien zwischen Parteien durch Aussenden und Aufnehmen von Signalen reduziert werden und Vertrauen entstehen kann (Spence, 2002). Die genutzten Signale müssen dabei die Qualität, d. h. die schwierig zu beobachtende positive Fähigkeit des Senders, die Nachfrage des Empfängers zu erfüllen, übermitteln und können über die Zeit variieren (Connelly, Certo, Ireland & Reutzel, 2011; Khoury et al., 2013). So nutzen Topmanager von Internet-Start-ups für die Weiterentwicklung ihrer Netzwerke neben bestehenden Beziehungen zusätzlich den Versand konkreter Qualitätssignale, um Anreize für potenzielle Partner und Investoren zu setzen und Vertrauen zu schaffen (Hallen & Eisenhardt, 2012). Auch Produktinnovationen von Unternehmen können als Qualitätssignale interpretiert werden (Akhigbe, 2002). Studien bei Einzelunternehmen bestätigen, dass sich je nach Art der Innovation die*

Netzwerkstruktur anschließend verändert, weshalb das Netzwerk von Hightech-Start-ups bspw. sehr stark den Austausch technischen Know-hows forciert (Liao & Welsch, 2005).

*Diese Untersuchung zeigt*, dass zur Entstehung und zum Ausbau von Netzwerken eine im Unternehmen identifizierte Opportunity als Aussendung eines Qualitätssignals verstanden werden kann und dadurch das Unternehmen von Partnern als attraktiv für eine weitere Kooperation bewertet wird. Diese Veränderung im Netzwerk auf Basis von Signalen, die vom Unternehmen ausgesendet werden, sei es über Partnerschaften oder durch innovative Opportunities, könnte eine Erklärung für die Beobachtungen dieser Studie sein, dass als innovativ erkannte Opportunities eines Unternehmens die Wahrscheinlichkeit einer Zusammenarbeit und damit die Möglichkeit zur Nutzung externer Netzwerke für Mitarbeiter erhöhen. Damit leistet diese Untersuchung einen Beitrag zur Forschung der Netzwerkbildung und weist auf eine mögliche Verwendung der Signaling-Theorie bei der Bildung von Netzwerken für die Opportunity Recognition hin.

*Drittens* ist verwunderlich, dass Faktoren, die auf persönlicher Ebene die Nutzung von Netzwerken beeinflussen, weniger diskutiert werden. So wurden persönliche Einstellungen von Individuen und die Wirkung auf die Nutzung von Netzwerken in der Literatur kaum berücksichtigt, da selbst die der persönlichen Einstellung nachgelagerte Absicht und Verhaltensweise von Individuen, die zur Netzwerkbildung führen, wenig untersucht wurden (Stuart & Sorenson, 2007; Vissa, 2011). Die beschränkte bisherige Forschung konzentriert sich zum einen auf Verhaltensweisen von Unternehmern und zum anderen auf Verhaltensweisen von Konzernmitarbeitern sowie das jeweilige Ergebnis in der Netzwerknutzung (Milanov & Shepherd, 2013). Im *ersten Literaturzweig bei Unternehmern* zeigt sich, dass deren persönliche Verhaltensweisen symbolischer Natur, wie bspw. die Glaubwürdigkeit und die Professionalität, sehr wirksam bei der Akquisition von Ressourcen über Netzwerke sind (Zott & Huy, 2007). Auch können bestimmte Verhandlungsstile eines Unternehmens die Bildung eines Netzwerks unterstützen (Hallen & Eisenhardt, 2012). Der persönliche Netzwerkstil von Unternehmern beeinflusst auch den Erfolg in der Beziehungsbildung, da Unternehmer, die ihr Netzwerk vertiefen und sich stärker auf Empfehlungen stützen, weniger neue

Kontakte erhalten als Unternehmer, die darüber hinaus selbst noch aktiv werden und ihr Netzwerk verbreitern (Vissa, 2012). Darüber hinaus fördert die Ähnlichkeit von sozialem Status und Aufgaben zwischen potenziellen Netzwerkpartnern die Entstehung einer Beziehung (Vissa, 2011), da Ähnlichkeit mit Vertrauenswürdigkeit assoziiert wird (Brewer, 1979). Im *zweiten Literaturzweig* innerhalb von Organisationen unterstützt informelles Networking von Mitarbeitern die Bildung neuer Beziehungen stärker als formelles Networking (Shipilov, Labianca, Kalnysh & Kalnysh, 2007) und Mitarbeiter, die Beziehungen zwischen ihren Kontakten initiieren, haben stärkeren Einfluss im Unternehmen. In beiden Literaturzweigen haben Verhaltensweisen Einfluss auf die Bildung und Nutzung von Netzwerken.

*Diese Untersuchung zeigt*, dass die unternehmerische Einstellung des Individuums das Nutzungsverhalten im Networking bestimmt. Nach der Verhaltenstheorie von Ajzen (1991) steht vor einer bestimmten Verhaltensweise auch eine Absicht, und vor dieser Absicht hat das entsprechende Individuum eine bestimmte Einstellung, die diese Absicht auslöst. Das hier verwendete Konstrukt unternehmerische Einstellung ergänzt somit die in der Literatur bislang auf Verhaltensweisen beschränkte Analyse um den vorgelagerten Aspekt der individuellen Einstellung gegenüber dieser Verhaltensweise (Vissa, 2011), da sich die unternehmerische Einstellung von Personen in Großunternehmen auf ihr Verhalten in der Nutzung externer Netzwerke auswirkt.

*Viertens* wurde in der Vergangenheit in der Leadership-Forschung meist die direkte Beziehung zwischen einer Führungskraft und einem Mitarbeiter ("Leader-Follower"-Beziehungen) untersucht, (Basu & Green, 1997; Burns, 2010; Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995). Dabei wurde häufig jedoch der Kontext, wie bspw. der Einfluss dieser Beziehung auf Netzwerke und umgekehrt, vernachlässigt (Gedajlovic et al., 2013; Goodwin, Bowler & Whittington, 2009; Sparrowe & Liden, 2005). Inzwischen gibt es erste Studien, die die Auswirkung von "Leader-Follower"-Beziehungen auf Netzwerke erforschen (Bono & Anderson, 2005) und somit einen Beitrag zur Netzwerk- und Leadership-Forschung leisten. So hat eine zentrale Rolle eines transformationellen Leaders in informellen, organisationsinternen Netzwerken zur Folge, dass dessen direkte Mitarbeiter ebenfalls zentrale Rollen in diesen Netzwerken einnehmen (Bono & Anderson, 2005). Entsprechend wird Unterstützung in einer

Organisation nicht nur einer für die Organisation zentralen Person, sondern auch deren Unterstützern angeboten (Bowler & Brass, 2006). Betrachtet man verschiedene Netzwerke in einer Organisation, so steigern Individuen, die Mitglied verschiedener Netzwerke sind, mit hoher Wahrscheinlichkeit ihr soziales Kapital und folglich auch ihren Wert für Personen, die mit ihnen als Leader oder Follower in Verbindung stehen (Lin, 2001). Final zeigen Goodwin et al. (2009) zur Interaktion zwischen verschiedenen organisationsinternen Netzwerken, dass die Beziehungsqualität zwischen Leader und Follower unberührt von einer zentralen Position des Leaders in anderen Netzwerken ist, jedoch positiv beeinflusst wird durch eine zentrale Position eines Followers in anderen Netzwerken. Entsprechend dieser Erkenntnis fordern Goodwin et al. (2009) dazu auf, nicht nur die direkte Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, sondern insbesondere auch Variablen mit Bezug zu Netzwerk-Forschung „such as structural holes, other forms of social capital, and third party relationships“ bei der Forschung zu "Leader-Follower"-Beziehungen zu berücksichtigen. Alternativ betonen auch Gedajlovic et al. (2013) die im Entrepreneurship-Bereich noch erforderliche Forschung: „How do various forms of relationships [e.g. leader-follower relationships] influence the amount and types of social capital resources available to entrepreneurs?“ (S. 465).

*Diese Studie* zeigt, dass die persönliche Nutzung externer Netzwerke des Mitarbeiters gerade auch von der persönlichen Nutzung externer Netzwerke der Führungskraft abhängt und die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter entsprechend wichtig ist. Goodwin et al. (2009) merken bereits für die Forschung zur Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und organisationsinternen Netzwerken an: „[...] leaders and followers have access to the other's social capital“ (S. 958). Wie in den Erkenntnissen deutlich wird, gilt dies nicht allein für organisationsinterne, sondern gerade auch für externe Netzwerke. Somit erweitert diese Untersuchung die bisherige Forschung zu Leader-Follower-Beziehungen und Netzwerken um den Aspekt der externen Netzwerke.

*Zusammengefasst* lassen sich folglich vier neue Erkenntnisse dieser Untersuchung für die Netzwerk-Literatur beschreiben: Erstens untersucht diese Untersuchung als eine der ersten den zeitlichen Vorteil, der Unternehmen aufgrund der Nutzung von Netzwerken entsteht. Denn gerade Informationen, die das Unternehmen früher als der Wettbewerb

erfährt, könnten nicht nur Grund für eine frühere Opportunity Recognition, sondern auch für eine positive Kundenakquise oder Zugang zu finanziellen Ressourcen sein. Des Weiteren leistet diese Untersuchung drei Beiträge zur Forschung der Netzwerkbildung. Erstens ergänzt sie die bestehende Theorie, dass bestehende Beziehungen als Qualitäts- und Reputationssignal die Nutzung von Netzwerken erhöhen, um den Aspekt, dass auch innovative Opportunities als Reputationssignal genutzt werden können. Zweitens wird die beschränkte Literatur, die den Einfluss persönlicher Verhaltensweisen auf die Nutzung von Netzwerken untersucht, um den vorgelagerten Aspekt der persönlichen Einstellung der jeweiligen Person ergänzt. Drittens wird die bestehende Literatur zur Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter im organisatorischen Kontext, insbesondere zu organisationsinternen Netzwerken, ergänzt um den Aspekt der externen Netzwerke.

## **6.2 Führung, Führungsverhalten und unternehmerische Vorbilder in der Opportunity Recognition**

Vergleicht man die gewonnene Erkenntnis mit dem *aktuellen Forschungsstand zu Führung, Führungsverhalten und Opportunity Recognition in Großunternehmen*, so bietet diese Untersuchung drei Beiträge zur bestehenden Literatur. Erstens spielt die Mitarbeiterführung eine wichtige Rolle für die gesamte Opportunity Recognition im Unternehmen, denn diese Führungskräfte identifizieren radikale Opportunities nicht nur selbst, sondern ihre Führung ist auch Triebfeder oder Störfaktor für die Opportunity Recognition auf Mitarbeiterebene, was einen Effekt auf die Opportunity Recognition des Gesamtunternehmens hat. Zweitens zeigen erstmals konkrete Ansätze die Rolle der Führungskraft und deren Wirkung auf den Opportunity Recognition-Prozess im Großunternehmen auf. Drittens zeigen die Daten eine Wirkung der unternehmerischen Einstellung der Führungskraft auf die unternehmerische Einstellung der Mitarbeiter, womit die Forschung zu unternehmerischen Vorbildern um den Kontext Führungsverhalten in Großunternehmen ergänzt wird. Auf diese drei genannten Erkenntnisse wird in den folgenden Abschnitten eingegangen.

### *Führung in der Opportunity Recognition von Großunternehmen*

*Der aktuelle Forschungsstand zur Wirkung von Führung auf die Opportunity Recognition von Großunternehmen* beruht auf dem Wissen, dass große Organisationen ein schwieriges Umfeld für kreative Ideen darstellen können (Burgelman, 1983a; Sharma & Chrisman, 1999). Der organisatorische Kontext und die Einbindung des unternehmerischen Individuums in hierarchische Strukturen sind demnach ein elementarer Unterschied zwischen einem Entrepreneur in einer bestehenden Organisation und einem Unternehmer (De Jong & Wennekers, 2008; Sharma & Chrisman, 1999). Folglich wurde die generelle Wichtigkeit von Führung für die unternehmerische Opportunity Recognition in der Forschung angesprochen (Dess et al., 2003; Ireland et al., 2003). Bspw. wirken sich die Unterstützung durch das Topmanagement und die Führungskraft positiv auf Corporate Entrepreneurship-Aktivitäten, worunter auch Opportunity Recognition subsumiert wird, aus (Hornsby et al., 1993). Der Topmanager kann durch entsprechende Führung ein Umfeld schaffen, das unternehmerisches Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern fördert und unterstützt (Alpkan et al., 2010; Floyd & Lane, 2000; Kuratko et al., 2004). Mittlere Führungskräfte wiederum identifizieren selbst Opportunities (Ren & Guo, 2011) und haben als Führungsaufgabe die Hilfe in der Ideengenerierung, das Einholen der Unterstützung der Organisation, die Informationsverteilung sowie die Unterstützung in der Implementierung, bspw. durch Anpassungen oder Motivation (Floyd & Lane, 2000).

*Bezogen hierauf zeigen die Ergebnisse dieser Untersuchung*, dass Führung für die gesamte Opportunity Recognition in Großunternehmen essenzieller Bestandteil ist. Die in dieser Studie teilnehmenden Führungskräfte identifizieren radikale oder inkrementelle Opportunities nicht nur selbst, sondern ihre Führung beeinflusst auch die Opportunity Recognition auf Mitarbeiterebene, was einen Effekt auf die Opportunity Recognition des Gesamtunternehmens hat. Dabei zeigt das Ergebnis dieser Untersuchung im Gegensatz zur bisherigen Forschung konkret, dass sich Führung innerhalb der Opportunity Recognition über die einzelnen Mitarbeiter mittelbar auf den Innovationsgrad der im Unternehmen identifizierten Opportunities und deren Identifikationszeitpunkt auswirkt.

### *Führungskräfteverhalten in der Opportunity Recognition*

*Die Rolle von Führungskräften bei der Opportunity Recognition in Großunternehmen* wurde bislang wenig untersucht und nur in ersten Ansätzen analysiert, wie sich unternehmerische Orientierung als Eigenschaft einer Organisation durch Prozesse und Verhaltensweisen bei Personen manifestiert (Wales et al., 2011). Daher rufen Wales et al. (2011) zu weiterer Forschung auf, um das Verständnis für die Ausprägung unternehmerischer Orientierung bei Individuen verschiedener Hierarchieebenen und des Einflusses, den Führungskräfte darauf haben, zu vertiefen.

*Erstens* ist bekannt, dass *alle Hierarchieebenen eine Rolle in der unternehmerischen Aktivität des Unternehmens spielen* (Floyd & Lane, 2000), da der strategische Prozess eines Unternehmens von der selbstständigen Verfolgung unternehmerischer Aktivitäten auf Mitarbeiterebene, der Kommunikation der Auswirkungen dieser Aktivitäten durch mittlere Führungskräfte und der Offenheit des Topmanagements gegenüber diesen Ansätzen abhängt (Burgelman, 1983b). Der Topmanager kann aufgrund von Erfahrung (Srivastava & Lee, 2005) und Marktkenntnissen (Li & Calantone, 1998) die Innovationstätigkeit positiv beeinflussen. Allerdings muss nicht allein der Topmanager Treiber der strategischen Orientierung eines Unternehmens sein (Mintzberg & Waters, 1985). Mittleren Führungskräften kommt ebenfalls eine wichtige Rolle bei unternehmerischen Prozessen und unternehmerischen Ergebnissen der Organisation zu (Hornsby et al., 1999; Hornsby et al., 2002; Kuratko et al., 2005), da sie Opportunities unterstützen und die erforderlichen Ressourcen bereitstellen können (Kuratko et al., 2005). Sie verknüpfen technisches Wissen und Marktverständnis (Lassen et al., 2009) und vermitteln zwischen dem internen und externen Umfeld der Organisation (Floyd & Wooldridge, 1997). Auch Einstellung und Verhalten von Mitarbeitern beeinflussen das Verhalten der Gesamtorganisation (Stopford & Baden-Fuller, 1994).

*Zweitens* ist bekannt, dass *Verhaltensweisen von Führungskräften Verhaltensweisen von Mitarbeitern beeinflussen*. So hat die Unterstützung der Führungskraft einen motivierenden oder demotivierenden Effekt auf die Identifizierung von Opportunities technologischer Natur durch Mitarbeiter (Marvel et al., 2007). Des Weiteren fördert Coaching durch Führungskräfte unternehmerisches Verhalten von Mitarbeitern (Wakkee et al., 2010). Zeigen Führungskräfte Zuversicht und Befriedigung über



unternehmerische Projekte, beeinflusst dies die Bereitschaft von Mitarbeitern, sich unternehmerisch zu verhalten (Brundin, Patzelt & Shepherd, 2008). Allerdings besteht wenig Klarheit über konkrete Verhaltensweisen von Führungskräften, die sich auf die unternehmerische Aktivität der Mitarbeiter auswirken (Ireland et al., 2003; Marvel et al., 2007; Wakkee et al., 2010). Auf theoretischer Basis parallel entwickelte Verhaltensweisen für Intrapreneurship bei Mitarbeiter, wie bspw. die Nutzung von Netzwerken, die Ergreifung von Initiative oder kreatives Denken, werden hingegen nicht auf den Einfluss der Führungskraft geprüft (De Jong & Wennekers, 2008). Dabei sollte eine Analyse in diesem Kontext Faktoren beinhalten, die zum einen das unternehmerischen Verhalten von Mitarbeitern stimulieren (Hayton, 2005), und zum anderen das organisatorische Umfeld des Individuums einbeziehen (Dimov, 2007). Der aktuelle Forschungsstand zur Rolle von Führungskräften bei Corporate Entrepreneurship-Aktivitäten von Großunternehmen zeigt folglich zwar, dass Führungskräfte Einfluss auf unternehmerische Ergebnisse eines Unternehmens und auf das Verhalten von Mitarbeitern haben. Allerdings werden bislang keine konkreten Verhaltensweisen und Ansätze aufgezeigt, wie dies im Rahmen der Opportunity Recognition erfolgen kann.

Die *Ergebnisse dieser Untersuchung* beschreiben hingegen mit der unternehmerischen Einstellung und der Nutzung externer Netzwerke zwei konkrete Ansatzpunkte, wie Führungskräfte Mitarbeiter in einer bestimmten unternehmerischen Aktivität, der Opportunity Recognition, positiv oder auch negativ beeinflussen können, und erweitern somit die Forschung zur Wirkung des Führungskräfteverhaltens im Corporate Entrepreneurship-Kontext und insbesondere in der Opportunity Recognition. Gleichzeitig wird damit in Ansätzen der Forschungsaufwurf von Wakkee et al. (2010) adressiert, sich mit Modellen auseinanderzusetzen, die das unternehmerische Verhalten von Mitarbeitern untersuchen.

### *Unternehmerische Vorbilder in Großunternehmen*

Es gibt zwei Zweige der *Führungskräfte*literatur, die die unternehmerische Einstellung und Verhaltensweise von Führungskräften und Mitarbeitern untersuchen. Der *erste Zweig* zeigt wie beschrieben zwar, dass Führungskräfte Einfluss haben auf

unternehmerische Verhaltensweisen bei Mitarbeitern, wie intrinsische Motivation (Zhang & Bartol, 2010), Kreativität (Amabile et al., 2004; Farmer et al., 2003; Rego et al., 2012; Tierney et al., 1999) und Innovation der Mitarbeiter (Mumford et al., 2002; Oldham & Cummings, 1996), verbindet diesen Einfluss jedoch nicht mit der unternehmerischen Einstellung der Führungskräfte. Ein *zweiter Zweig* beschreibt hingegen unternehmerische Führungskräfte und zeigt, dass diese ein unternehmerisches Arbeitsklima installieren, die Suche nach Opportunities organisieren und bestimmte Ideen persönlich vorantreiben (McGrath & MacMillan, 2000) sowie deren Mitarbeiter im Ergebnis deutlich zufriedener sind (Pearce Li & Kramer, 1997). In beiden Zweigen wird jedoch kaum die Auswirkung betrachtet, die die unternehmerische Einstellung von Führungskräften auf die unternehmerische Einstellung der Mitarbeiter hat.

Bezieht man die *Literatur zu unternehmerischen Vorbildern* ein, wurde das Thema unternehmerisches Vorbild in der Entrepreneurship-Literatur mehrfach diskutiert (Chlosta, Patzelt, Klein & Dormann, 2012; Laspita, Breugst, Heblich & Patzelt, 2012), jedoch nur begrenzt untersucht, wie unternehmerische Vorbilder Individuen beeinflussen (Bosma, Hessels, Schutjens, Praag & Verheul, 2012). Die Definition eines Vorbilds beruht auf zwei theoretischen Konstrukten:

„[...] the concept of role and the tendency of individuals to identify with other people [...] and the concept of modeling, the psychological matching of cognitive skills and patterns of behavior between a person and an observing individual“ (Gibson, 2004, S. 136).

Personen werden von Vorbildern angezogen, die ihnen in ihrem Charakter, Verhalten oder Zielen ähnlich sind und von denen sie lernen können (Bosma et al., 2012). Für unternehmerisches Verhalten wurde dieser Lerneffekt nachgewiesen (Dutta & Crossan, 2005; Hayton, 2005). Innerhalb von Familien zeigt sich, dass unternehmerische Großeltern und Eltern die unternehmerischen Absichten der Kinder beeinflussen (Chlosta et al., 2012; Laspita et al., 2012). So haben bspw. unternehmerische Eltern positiven Einfluss auf Anstrengung in der Ausbildung, Selbstvertrauen und Erwartung einer unternehmerischen Karriere ihrer Kinder (Scherer, Adams, Carley & Wiebe, 1989). Im Gründungsumfeld ist beispielhaftes unternehmerisches Verhalten wichtigste Funktion eines unternehmerischen Vorbilds, aber auch die tatsächliche Unterstützung, Einflößen von Selbstvertrauen und Inspiration und Motivation (Bosma et al., 2012). Im

universitären Umfeld beeinflussen unternehmerische Vorbilder unternehmerische Absichten anderer Individuen, indem sie auf Einstellungen und Überzeugungen dieser Personen wirken (Krueger et al., 2000). Aktivitäten mit unternehmerischen Vorbildern, wie bspw. die Einbeziehung in deren täglichen Arbeitsablauf oder eine gemeinsame Diskussion über das Unternehmen, wirken sich positiv auf den Gründungswunsch aus (Van Auken, Fry & Stephens, 2006). Während somit einerseits unternehmerische Verhaltensweisen von Vorbildern als Stimulus des unternehmerischen Verhaltens potenzieller Unternehmer betrachtet werden (Bosma et al., 2012; Van Auken et al., 2006), werden andererseits Einstellungen von Vorbildern übernommen (Krueger et al., 2000).

*Diese Untersuchung* beschreibt einen Zusammenhang zwischen der unternehmerischen Einstellung von Führungskräften und Mitarbeitern, was insbesondere zur Studie von Krueger et al. (2000) Parallelen aufweist, die ebenfalls bei der unternehmerischen Einstellung und nicht der Verhaltensweise ansetzt. Obwohl in der Führungskräfte-Literatur die Übernahme persönlicher unternehmerischer Einstellungen von Führungskraft auf Mitarbeiter bislang nicht betrachtet wurde, zeigt die Literatur zu unternehmerischen Vorbildern, dass deren unternehmerische Einstellungen und Verhaltensweisen übernommen werden. Beitrag dieser Untersuchung ist somit eine Ergänzung der Forschung zu unternehmerischen Vorbildern um den Kontext des Großunternehmens und das Verhalten von Führungskräften.

*Zusammengefasst* lassen sich folglich drei Beiträge dieser Untersuchung für die Literatur zu Führung, Führungsverhalten und unternehmerischen Vorbildern beschreiben: Erstens hat Führung eine wichtige Rolle als Triebfeder oder Störfaktor für die Opportunity Recognition im Unternehmen und mittelbar über Mitarbeiter Auswirkungen auf den Innovationsgrad der im Unternehmen identifizierten Opportunities und den Identifikationszeitpunkt. Zweitens wirken sich die Einstellung und das Verhalten der Führungskräfte direkt auf Mitarbeiter aus, was die Literatur zum Führungsverhalten im Corporate Entrepreneurship-Kontext ergänzt. Drittens beschreibt das entwickelte Modell die Wirkung der unternehmerischen Einstellung der Führungskraft auf die unternehmerische Einstellung der Mitarbeiter, womit die

Forschung zu unternehmerischen Vorbildern um den Kontext Führungskräfteverhalten in Großunternehmen ergänzt wird.

### 6.3 Intuition in der Opportunity Recognition

Vergleicht man die gewonnene Erkenntnis mit dem *aktuellen Forschungsstand zu kognitiven Modellen, Intuition und der Opportunity Recognition in Großunternehmen*, bietet diese Untersuchung drei Beiträge zur bestehenden Literatur. Erstens wurde vorgeschlagen, dass der Einsatz unternehmerischer Intuition bei Führungskräften abhängig von deren unternehmerischer Einstellung ist, während bisherige Forschung nur auf Unterschiede abhängig von Hierarchieebenen abstellt. Zweitens wird der Einfluss des Einsatzes von unternehmerischer Intuition auf das konkrete Ergebnis der Opportunity Recognition gezeigt, Frühzeitigkeit und Innovationsgrad, während bisherige Forschung lediglich einen allgemein positiven Einfluss kognitiver Modelle auf die Opportunity Recognition untersucht. Drittens wird der Erfolg in der frühzeitigen Identifizierung mit einer Fortsetzung des Einsatzes von unternehmerischer Intuition verknüpft, was bislang nicht untersucht wurde. Auf die erste Erkenntnis wird im Rahmen der Literatur zu Einsatz und Entstehung von Intuition eingegangen. Die beiden weiteren Punkte werden hingegen der Literatur zu Intuition und Opportunity Recognition-Fähigkeiten gegenübergestellt.

#### *Einsatz und Entstehung unternehmerischer Intuition*

Die bisherige Forschung zu Intuition untersucht, welche Hierarchieebenen in Unternehmen Intuition in der Entscheidungsfindung nutzen und wie Intuition entsteht.

Zum *Einsatz von Intuition* stellt die bisherige Forschung auf Unterschiede zwischen Hierarchieebenen ab. So wird der Einsatz von Intuition mit dem Topmanagement assoziiert (Agor, 1986c; Allinson et al., 2000; Harper, 1988; Shapiro & Spence, 1997) und in der Regel von erfahrenen Managern bei Entscheidungsprozessen unter Unsicherheit genutzt (Burke & Miller, 1999; Dane & Pratt, 2007; Khatri & Ng, 2000). Der Einsatz von Intuition wird gar als die Komponente angesehen, die Topmanager von mittleren Führungskräften und Mitarbeitern unterscheidet (Agor, 1991; Harper, 1988).

Neben erfahrenen Führungskräften setzen dabei auch erfolgreiche Unternehmer Intuition ein (Allinson et al., 2000; Blume & Covin, 2011). Auch in dieser Untersuchung lag Intuition, ähnlich wie in der bisherigen Forschung formuliert, nur bei Führungskräften, aber nicht bei Mitarbeitern vor.

Zur *Entstehung von Intuition* zeigt die Forschung, dass ein Arbeitsprofil, das konzeptionelle Aspekte und langfristige Entscheidungen beinhaltet (Harper, 1988), und somit auch die Position eines Managers (Hornsby et al., 2009) Einfluss darauf haben, inwiefern gewisse Strukturen überhaupt wahrgenommen werden, und somit Anlass für die Entstehung von Intuition sein können (Harper, 1988; Hornsby et al., 2009). Harper (1988) erläutert hierzu, „[...] truly great leaders [...] are visionaries and pathfinders [and] are not afraid to boldly go where no one has gone before“ (S. 15). Gerade Aufgaben, die die Lösung schlecht strukturierter Probleme (Dane & Pratt, 2007) in einem wenig strukturierten Umfeld (Allinson et al., 2000) wie dem unternehmerischen Umfeld betreffen, fördern die Entwicklung von Intuition. Das Interesse der Forschung an Intuition im unternehmerischen Umfeld hat in den letzten Jahren zugenommen, obwohl der Einsatz von Intuition in unternehmerischen Entscheidungen schwer zu prüfen ist (Blume & Covin, 2011). Folglich wurden Komponenten auf Basis der Literatur definiert, die die Prüfung des Einsatzes von Intuition erlauben (Blume & Covin, 2011), jedoch wurden diese bislang noch nicht in empirischen Untersuchungen eingesetzt.

*Zusammengefasst* gibt es somit zwar Forschung zu Unterschieden in Hierarchieebenen, Parallelen zwischen Führungskräften und Unternehmern sowie ein Umfeld und Faktoren, die die Entstehung unternehmerischer Intuition fördern, aber keine Aussage dazu, inwiefern sich weniger und stärker unternehmerisch eingestellte Führungskräfte bezogen auf den Einsatz von Intuition unterscheiden. Diese Studie wendet als eine der ersten die auf theoretischer Basis von Blume und Covin (2011) definierten Kriterien zum Einsatz unternehmerischer Intuition in der Literatur praktisch an. Dies stellt eine Weiterentwicklung und Prüfung bestehender Erkenntnisse der Forschung dar. Darüber hinaus ergänzt diese Studie die Literatur zur Entstehung von Intuition bei Führungskräften um eine Erkenntnis. So zeigt die Untersuchung den Aspekt der unternehmerischen Einstellung auf, der in Großunternehmen als weiteres Kriterium für

die Entstehung unternehmerischer Intuition genutzt werden kann. Denn nicht nur Unterschiede zwischen Hierarchieebenen, wie bekannt und in dieser Studie nachvollziehbar, sondern auch Unterschiede in der unternehmerischen Einstellung beeinflussen Entstehung und Einsatz unternehmerischer Intuition durch Führungskräfte. Dies eröffnet Einblick in eine Fragestellung, die Blume und Covin (2011) bereits für Intuition im Gründerumfeld formuliert haben: „Do habitual entrepreneurs have ‚better‘ intuition than non-entrepreneurs or less experienced entrepreneurs?“ (S. 148).

*Unternehmerische Intuition und die Fähigkeit zur Opportunity Recognition*

Der Zusammenhang zwischen dem Einsatz unternehmerischer Intuition und der Fähigkeit, Opportunities zu erkennen, wurde bislang noch nicht untersucht und die Literatur „[...] is largely silent on how variations in cognitive resources and dispositions potentially shape opportunity beliefs“ (Wood et al., 2013, S. 2). Konkret rufen Blume und Covin (2011) zur Erforschung des Einflusses von Intuition in der Opportunity Recognition auf: „The relationship between intuitive ability and opportunity recognition ability would seem to be strong and worthy of empirical examination“ (S. 148). Bestehende Opportunity Recognition-Literatur zeigt, dass der Einsatz kognitiver Denkmodelle generell hilfreich für die Opportunity Recognition ist. Bestehende Literatur zu Intuition hingegen zeigt, dass der Einsatz von Intuition im unternehmerischen Umfeld angebracht sein kann.

Die *Rolle kognitiver Modelle in der unternehmerischen Opportunity Recognition* hat vielfältiges Forschungsinteresse auf sich gezogen (Grégoire et al., 2011), da Personen mentale Bezugsrahmen nutzen, um ihre Umgebung zu verstehen und sich dieser anzupassen (Senge, 1992). Gerade in der Opportunity Recognition ist dies relevant, da manche Personen Informationen auf effizientere Weise verarbeiten (Baron, 1998, 2004; Baron & Ensley, 2006; Busenitz, 1996; Forbes, 1999; Shane, 2000; Shane & Venkataraman, 2000) oder wahrnehmen (Edelman & Yli-Renko, 2010; Mitchell et al., 2004; Mitchell et al., 2007) und somit eher Opportunities identifizieren können als andere (Baron & Ensley, 2006; Krueger, 2000; Shane & Venkataraman, 2000).

Die *Rolle von Intuition im unternehmerischen Kontext* wird insbesondere in der Entscheidungsfindung als wichtig erachtet (Crossan et al., 1999; Sinclair & Ashkanasy,

2005). Gerade limitierende Faktoren wie Zeitdruck oder Budget (Agor, 1986b; Miller & Ireland, 2005), aber auch ein von Unsicherheit geprägtes Umfeld ohne Präzedenzfälle und mit wenig verlässlichen Informationen sowie schlecht strukturierte Probleme sind ein angemessener Kontext für intuitive Entscheidungen (Agor, 1986b; Dayan & Elbanna, 2011; Khatri & Ng, 2000; Shapiro & Spence, 1997). Dabei kann intuitives, holistisches Denken eine unternehmerische Vision und ein besseres Gefühl für das Potenzial eines künftigen Unternehmens bewirken (Bird, 1988). Folglich betrifft unternehmerische Intuition zwei Bereiche der Entrepreneurship-Forschung besonders (Sinclair & Ashkanasy, 2005): Opportunity Recognition und das Entscheidungsverhalten des Managements.

Die konkrete Rolle von *Intuition im Opportunity Recognition-Prozess* wurde bislang kaum untersucht (Blume & Covin, 2011). Allerdings wird Opportunity Recognition im unternehmerischen Kontext als zentrale logische Konsequenz unternehmerischer Intuition angesehen (Mitchell et al., 2005) und Intuition von Unternehmern und Führungskräften mit Opportunity Recognition verknüpft (Allinson et al., 2000). Intuition wird somit als Kernbestandteil der Opportunity Recognition betrachtet (Dimov, 2011), denn Wahrnehmungsfilter, wie bspw. Intuition, und nicht das Wissen alleine sind final ausschlaggebend dafür, dass Opportunities identifiziert werden (Renko et al., 2012). Dabei stellt sich die Frage, ob sich erfolgreiche Unternehmer im früheren Stadium des unternehmerischen Opportunity-Prozesses irrationaler verhalten (Wood & Williams, 2013). Gezeigt wurde bislang, dass ein zu starker Fokus auf umsetzungsfähige Opportunities ein Hindernis für Opportunity Recognition-Aktivitäten darstellen kann (Benner & Tushman, 2003) und dass negative Gefühle die Wahrscheinlichkeit der Ideengenerierung verringern, während positive Gefühle die Identifizierung oder Generierung einer kreativeren, neueren und ungewöhnlicheren Idee ermöglichen (Hayton & Cholakova, 2012). Die Fähigkeit, Ideen für innovative Geschäfte zu entwickeln, hängt hingegen von persönlichen Verhaltensweisen ab, die kognitive Prozesse in Gang setzen und innovative Opportunities hervorbringen (Dyer et al., 2008). Intuition scheint dabei zunächst für explizite, leicht zu entdeckende und auch für implizite, weniger leicht zu identifizierende Opportunities wichtig zu sein (Vaghely & Julien, 2010). Bemerkenswerterweise kommt jedoch eine andere Studie zu dem Schluss, dass frühere unternehmerische Expertise – nach Blume und Covin (2011) eines

der Kriterien für den Einsatz unternehmerischer Intuition – zwar Einflussfaktor bei der Identifizierung innovativer, aber nicht imitativer Opportunities ist (Samuelsson & Davidsson, 2009).

*Erstens schlägt diese Untersuchung vor*, ähnlich wie Samuelsson und Davidsson (2009) und im Kontrast zu Vaghely und Julien (2010), dass der Einsatz unternehmerischer Intuition eine frühere Identifikation radikaler Opportunities nach sich zieht. Eine frühe analytische und formelle Herangehensweise hingegen bewirkt eine späte Identifikation von Opportunities und eine Identifikation eher inkrementeller Opportunities. Damit folgt diese Untersuchung Aufrufen zur Forschung über die intuitiven Denkprozesse sowie den daraus resultierenden Ergebnissen in unterschiedlichen Stadien des unternehmerischen und insbesondere des Opportunity Recognition-Prozesses (Blume & Covin, 2011; Hayton & Cholakova, 2012; Kickul et al., 2009) und leistet einen Beitrag zum besseren Verständnis der Rolle von Intuition für den Opportunity Recognition-Prozess.

*Zweitens schlägt diese Untersuchung vor*, dass ein Erfolg in der frühzeitigen Identifizierung aufgrund von Intuition und der Wunsch, weiterhin frühzeitig Opportunities zu identifizieren, mit einer *Fortsetzung des Einsatzes unternehmerischer Intuition* verknüpft sind. Damit wirkt sich das Ergebnis der Opportunity Recognition zum einen auf die Art des für die Opportunity Recognition genutzten kognitiven Stils aus. Zum anderen wird damit ein sich selbst verstärkender Mechanismus zwischen Einsatz von Intuition und frühzeitiger Identifikation in Gang gesetzt. Somit wird in einem ersten Ansatz die Frage von Grégoire et al. (2011) beantwortet: „How do the unique characteristics of the opportunities/projects being pursued influence the development and use (in the present) of cognitive styles?“ (S. 1458).

*Zusammengefasst für den Themenbereich Intuition in der Opportunity Recognition* lassen sich folglich eine Weiterentwicklung und zwei Beiträge dieser Untersuchung beschreiben: Die Weiterentwicklung besteht in der ersten praktischen Anwendung der Kriterien von Blume und Covin (2011) zum effektiven Einsatz von Intuition. Der erste Beitrag zeigt auf, dass der Einsatz unternehmerischer Intuition eine frühere Identifikation radikaler Opportunities nach sich zieht, und bietet damit einen differenzierten Einblick in die Rolle eines kognitiven Denkprozesses auf das Ergebnis



der Opportunity Recognition. Der zweite Beitrag verbindet die frühzeitige Identifizierung mit einem verstärkten Einsatz von Intuition und zeigt damit zum einen auf, wie Charakteristiken im Ergebnis der Opportunity Recognition den künftigen Einsatz kognitiver Denkprozesse beeinflussen, und schlägt zum anderen einen sich selbst verstärkenden Effekt zwischen dem Einsatz von Opportunity Recognition und der frühzeitigen Identifizierung vor.

*Zusammengefasst wurden im gesamten Kapitel 6 die Erkenntnisse dieser Untersuchung aus Kapitel 5 dem bisherigen Forschungsstand gegenübergestellt und Neuerungen, Widersprüche und Parallelen sowie der Forschungsbeitrag der Untersuchung herausgearbeitet. Für den ersten Bereich, Opportunity Recognition in Großunternehmen, wurde erstmals der zeitliche Vorteil einer frühzeitigen Identifizierung als abhängige Variable und Ergebnis der Opportunity Recognition aufgezeigt. Für die Entstehung von Netzwerken ergänzt diese Untersuchung die Theorie, dass zum einen neben bestehenden internen und externen Beziehungen auch innovative Opportunities als Qualitätssignal die Nutzung von Netzwerken erhöhen und zum anderen hierfür auf Mitarbeiterebene neben Verhaltensweisen die persönliche Einstellung der jeweiligen Person relevant ist. Für den zweiten Bereich, Führungskräfteverhalten und unternehmerische Vorbilder, zeigt sich, dass Führung und die Einstellung und das Verhalten der Führungskräfte wichtige Rollen als Triebfedern oder Störfaktoren für die gesamte Opportunity Recognition im Unternehmen spielen. Zudem ergänzt vorliegende Studie die Forschung zu unternehmerischen Vorbildern um den Kontext von Führungskräften und Mitarbeitern in Großunternehmen. Für den dritten Bereich, Intuition in der Opportunity Recognition, wird die bislang theoretische Forschung zu den Kriterien für unternehmerische Intuition auf konkrete Daten angewandt. Schließlich wird der positive Einfluss unternehmerischer Intuition auf das Ergebnis der Opportunity Recognition differenziert verdeutlicht und zusätzlich gezeigt, dass eine frühzeitige Identifizierung den künftigen Einsatz kognitiver Denkprozesse beeinflusst. Diese Erkenntnisse ergänzen die Literatur zum Zusammenhang zwischen kognitiven Denkmodellen und der Fähigkeit zur Opportunity Recognition. Das folgende Kapitel 7 gibt abschließend einen Überblick zu Implikationen für Forschung und Praxis, Limitationen und eine Zusammenfassung der Gesamtuntersuchung.*

## 7 Implikationen, Limitationen und Fazit

Immer stärkerer Wettbewerbsdruck und zunehmende Globalisierung erschweren es vielen Unternehmen, ihren Wettbewerbsvorteil zu halten oder zu wachsen, weshalb viele Forscher ihren Fokus auf unternehmerische Aktivitäten als Element des Wirtschaftswachstums richten (Agarwal & Helfat, 2009; Dencker et al., 2009; Hornsby et al., 2009; Kelley et al., 2005; Lim et al., 2013). Herzstück unternehmerischen Handelns ist Opportunity Recognition (Shane & Venkataraman, 2000), wobei Opportunities durch eine unternehmerische Einheit (Short et al., 2010) entdeckt oder erschaffen werden. Dass trotz der offensichtlichen Dringlichkeit das Thema Opportunity Recognition in Großunternehmen bislang in nur wenigen Studien untersucht wurde (Bingham et al., 2007; Kreiser et al., 2010; Mahnke et al., 2007; Marvel et al., 2007; Pérez-Luño et al., 2011; Zahra et al., 2006), war Anstoß dieser Studie. Dabei lag der Fokus der Untersuchung auf der Frage, warum manche Großunternehmen früher Opportunities identifizieren oder innovativere Opportunities erkennen als andere und welche Rolle hierarchische Beziehungen in diesem Kontext spielen. In diesem Kapitel werden Implikationen für Forschung (7.1) und Praxis (7.2) dargestellt, die zu berücksichtigenden Limitationen erläutert (7.3) sowie ein abschließendes Fazit gezogen (7.4).

### 7.1 Implikationen für zukünftige Forschung

Die in Kapitel 6 erläuterten neuen Erkenntnisse für die Forschung, aber auch die Art der Untersuchung zeigen verschiedene Ansatzpunkte für weitere Forschung auf. Konkret versprechen die Bereiche Opportunity Recognition in Großunternehmen, das Ergebnis von Opportunity Recognition, das Thema Entstehung von Netzwerken in der Opportunity Recognition, die Verknüpfung von Führungskräfteverhalten und dessen Wirkung auf Mitarbeiter sowie das Thema Intuition in der Opportunity Recognition neue Forschungsmöglichkeiten.

Für *Großunternehmen und ihre Opportunity Recognition* ist, wie diese Studie zeigt, insbesondere die unternehmerische Einstellung der Mitarbeiter und Führungskräfte für

bedeutsam. Fini et al. (2012) untersuchen die Vorläufer der unternehmerischen Orientierung von Firmen und verweisen auf Corporate Entrepreneurial Intentions (CEI) auf Mitarbeiterebene. Ähnlich wie in der hier vorliegenden Studie werden dabei allerdings auch die Vorläufer zur Bildung der individuellen unternehmerischen Einstellung von Mitarbeitern ausgeklammert. Ein interessanter Aspekt für die weitere Forschung ist die Frage, wie diese unternehmerische Einstellung auch in Großunternehmen entstehen und inwiefern sie bei aktuell beschäftigten Mitarbeitern durch interne Maßnahmen gefördert werden kann. Aufschlussreich wäre hier bspw. auch, ob und wie sich unterschiedliche Ansätze der Mitarbeiterrekrutierung auf Qualität und Quantität unternehmerisch eingestellter Mitarbeiter im Unternehmen auswirken.

*Unterschiede im Opportunity Recognition-Prozess prägen das Ergebnis*, wie diese Untersuchung zeigt. Jedoch erfolgte aufgrund der Erhebung auf Basis von Interviewdaten eine retrospektive Betrachtung des Opportunity Recognition-Prozesses, die verzerrend sein kann (Grégoire, Shepherd & Schurer Lambert, 2010). Künftige Untersuchungen könnten zusätzlich auf die Vorschläge von Grégoire, Shepherd, et al. (2010) zurückgreifen und Opportunity Recognition im Rahmen von Conjoint-Experimenten, Beobachtungen oder auch longitudinalen Studien in Unternehmen begleiten, um Verzerrungen dieser Art auszuräumen und die Wirkung des Opportunity Recognition-Prozesses auf das Ergebnis noch detaillierter zu untersuchen.

Gerade im Bereich der *Entstehung von Netzwerken für die Opportunity Recognition* wurde bislang wenig Forschungsarbeit geleistet (Hallen & Eisenhardt, 2012), obwohl die positive Wirkung der Nutzung von Netzwerken unbestritten ist (Jack, 2010). Gerade die Aussendung von Qualitätskennzeichen wie bereits erfolgreich identifizierte Opportunities oder eine innovative Reputation eines Unternehmens könnte hier eventuell Anreiz sein, neue Partner anzuziehen. Doch wie werden diese Signale effektiv kommuniziert und die Netzwerke initiiert? Aufschlussreich scheint auch eine Beantwortung der Frage, wie diese an individuellen Personen hängenden Netzwerke erfolgreich erhalten werden. Hier bietet insbesondere die Signaling-Theorie (Connelly et al., 2011) Ansatzpunkte für die weitere Forschung.

Auch die *Rolle unternehmerisch eingestellter und intuitiver Führungskräfte* bietet weiteres Potenzial zur Forschung. Burke & Millers Studie (1999) hebt hervor, dass

intuitive Führungskräfte von ihren Mitarbeitern als selbstbewusst, aufgeschlossen, fair und kreativ wahrgenommen werden. Dies verknüpft möglicherweise zusätzlich die Intuition der Führungskraft mit deren eigenem Verhalten, aber auch mit der daraus resultierenden Wirkung bei den Mitarbeitern. Wählen unternehmerisch eingestellte, intuitive Führungskräfte ihre Mitarbeiter eventuell bereits nach spezifischen Kriterien aus, die sich von denen weniger unternehmerisch eingestellter Führungskräfte, die keine unternehmerische Intuition einsetzen, unterscheiden? Ist der Arbeitsplatz für den unternehmerisch eingestellten Bewerber potenziell interessanter, wenn er für eine dieser Führungskräfte arbeiten dürfte? Marvel et al. (2007) betonen:

„In terms of how management support is motivating, technical corporate entrepreneurs talk about it in terms of encouraging and enabling innovators, shielding them from bureaucracy that prevents them from being creative. Their view of management that is motivating is their direct manager more than upper management in general“ (S. 761).

Fruchtbar ist hierbei zu verstehen, inwiefern sich beide Effekte (Suche der unternehmerischen Führungskraft nach unternehmerischen Mitarbeitern und umgekehrt) gegenseitig verstärken.

Das *Thema Intuition im Rahmen von Opportunity Recognition* bietet für die weitere Untersuchung viel Potenzial (Blume & Covin, 2011; Mitchell et al., 2005). Während Ozgen und Baron (2007) annehmen, dass entwickelte Denkschemata auf die individuelle Lebenserfahrung einzelner Personen zurückführen und damit einzigartig sind, weisen Grégoire et al. (2011) auf die mögliche Verwendung unterschiedlicher Untersuchungsebenen für kognitive Modelle hin. Inwiefern wirkt sich der Einsatz unternehmerischer Intuition von Führungskräften auf die Bildung unternehmerischer Intuition bei Mitarbeitern oder die Art des Opportunity Recognition-Prozesses der Mitarbeiter aus? Wie beeinflusst die organisatorische Umgebung oder das Umfeld des Unternehmens den Einsatz unternehmerischer Intuition von Individuen in Organisationen und umgekehrt? Gerade die Verknüpfung unterschiedlicher Untersuchungsebenen wurde in der Literatur bislang wenig untersucht (Grégoire, Barr, et al., 2010), weshalb weitere Forschungsbeiträge hier sehr vielversprechend erscheinen.

Des Weiteren könnte eine zusätzliche *kulturelle Untersuchungsebene* die Theorie zu Opportunity Recognition um einen anthropologischen Aspekt erweitern. Kulturelle

Differenzen bewirken Unterschiede in der Nutzung von Netzwerken (Ma et al., 2011) und äußern sich in fundamental verschiedenen Führungsstilen (Gerstner & Day, 1994). Entsprechend wirken sich gerade unterschiedliche Kulturen auch auf Corporate Entrepreneurship-Aktivitäten in Unternehmen aus (Morris, Davis & Allen, 1994). Folglich ist die Fragestellung, wie Opportunity Recognition im Kontext von Organisationen nicht westlicher Länder erfolgt, eine sehr interessante.

*Zuletzt* sei darauf hingewiesen, dass die *vorliegende Untersuchung der Theoriebildung* dient und quantitativ empirisch validiert werden sollte. Dabei kann auf die in dieser Untersuchung verwendeten und in der Entrepreneurship-Forschung bereits definierten Konstrukte zurückgegriffen werden. So ist die unternehmerische Einstellung durch Fini et al. (2012) definiert und die Nutzung externer Netzwerke durch Ozgen und Baron (2007). Die Erhebung zur Intuition kann durch die Definition von Dane und Pratt (2007) und die weitergehende Prüfung anhand der Kriterien von Blume und Covin (2011) erfolgen. Ein mögliches Forschungsdesign sollte dabei ebenfalls verschiedene Hierarchieebenen einbeziehen und in einer Vielzahl an Großunternehmen getestet werden. Interessant wäre es zudem, wenn ein Teil des Samples noch vom jeweiligen Gründer geführt werden würde. Da ein Gründer potenziell wesentliche Kriterien zum Einsatz unternehmerischer Intuition bereits erfüllt, könnten sich basierend auf dieser Vorselektion die Zusammenhänge zwischen einzelnen Variablen ggf. besonders deutlich abzeichnen.

### **7.2 Implikationen für die Praxis**

Die vorliegende Studie wurde, wie in Unterkapitel 3.4 im Detail erläutert, gemeinsam mit Unternehmen durchgeführt, denen Implikationen für die Praxis gegeben wurden. So erhielten die Unternehmen im Rahmen ihrer Beteiligung die Möglichkeit, an einem Seminartag des Entrepreneurship Research Institute (ERI) der Technischen Universität München teilzunehmen. Dabei wurden den Unternehmen im Rahmen dieser Studie die grundlegenden Erkenntnisse präsentiert und auch die Möglichkeit gegeben, eigene Praxisbeispiele vorzustellen. Zudem erhielt jedes der teilnehmenden Unternehmen eine detaillierte Rückspiegelung der allgemeinen Ergebnisse der Untersuchung und Praxisbeispiele per E-Mail sowie eine zusätzliche individuelle Analyse, die

Verbesserungsansätze aufzeigt, denn die Studie erlaubt neben theoretischen Implikationen gerade auch Rückschlüsse für die Unternehmenspraxis.

Die *Implikationen für die Praxis* betreffen drei Themengebiete: (1) Die individuelle unternehmerische Einstellung der Mitarbeiter und Führungskräfte ist für ein Unternehmen entscheidend, das wachsen und seinen Wettbewerbsvorteil sichern möchte. Doch welche Maßnahmen können die Einstellung in positiver Weise verändern? (2) Auch die positive Wirkung von Netzwerken ist vielen Unternehmen bekannt und dennoch scheitern Unternehmen am Aufbau dieser Netzwerke oder versäumen es, daraus resultierende Informationen intern weiterzugeben. (3) Nicht zuletzt stellt sich die Frage, wie unternehmerische Intuition forciert und entwickelt werden kann, gerade was die Mitarbeiter einer Großorganisation betrifft. Im Folgenden werden daher im Rahmen der drei Kernthemen unternehmerische Einstellung der Mitarbeiter, Netzwerkaufbau und Intuitionsbildung Vorschläge erarbeitet, die für Unternehmen in der Praxis von Interesse sein können und auch von Praxisbeispielen geleitet sind.

Um die *(1) unternehmerische Einstellung bestehender Mitarbeiter und Führungskräfte* zu festigen, sind *erstens* eine *Kommunikation und ein Verhalten seitens des Managements* erforderlich, die deutlich machen, dass eine unternehmerische Einstellung in der Organisation als wünschenswert angesehen wird. Das kann insbesondere klare Signale beinhalten, was die Unterstützung riskanter Projekte und die Fehlertoleranz betrifft (vgl. hierzu auch die Literatur zur Signaling-Theorie, bspw. Connelly et al. (2011) und Spence (2002)). So können auch fehlgeschlagene Projekte regelmäßig kommuniziert werden, um den Umgang mit und die Aufarbeitung von weniger erfolgreichen Versuchen in den Unternehmensalltag zu integrieren, wie im Unternehmensbereich Asklepius üblich. Und auch Topmanager, wie im Unternehmensbereich Athena, können bspw. durch persönliche, öffentliche Verbindung mit einem riskanten Projekt signalisieren, dass sie selbst bereit sind, Risiken einzugehen und Ähnliches von ihren Mitarbeitern erwarten. Neben dieser Kommunikation ist *zweitens* die *Identifizierung besonders unternehmerisch eingestellter Mitarbeiter* hilfreich. Wer den Wunsch hat, für sein Unternehmen Mehrwert zu stiften, lässt sich bspw. wie im Unternehmensbereich Hermes über interne Netzwerke oder

Mitarbeiterideenwettbewerbe herausfinden. Diese Personen können über spezielle Innovationsnetzwerke oder auch Bootcamps miteinander in Verbindung gebracht werden. Ziel sollte es dann sein, dass neben einem gegenseitigen, auch abteilungsübergreifenden Ideenaustausch die jeweiligen individuellen externen Netzwerke gegenseitig geöffnet und genutzt werden. *Drittens* kann eine *Förderung der Mitarbeitermotivation durch Partizipation am Evaluierungsprozess* unterstützend wirken, wenn sehr unternehmerisch eingestellte Mitarbeiter durch eine transparente Evaluierung der eingebrachten Idee, evtl. auch unter Partizipation der Mitarbeiter, für den weiteren Verlauf motiviert werden. Denn wie das Beispiel des Unternehmensbereichs Hermes zeigt, erhöht das Gefühl eigener Einflussnahme zum einen die Akzeptanz zur Beteiligung an der Umsetzung, selbst wenn die eigene Idee nicht gewählt wird. Zum anderen dürfte die Mitarbeitermotivation, weiterhin nach Opportunities zu suchen, höher sein, wenn die vorherige Opportunity offensichtlich fair in einem transparenten Prozess beurteilt wurde, wie bei Athena angemerkt wurde. *Viertens* kann eine *Sensibilisierung von Führungskräften* unterstützen. Deren tragende Rolle für die Opportunity Recognition im Gesamtunternehmen wurde im Rahmen dieser Studie sehr deutlich. Ein bewusstes Vorleben ihrer unternehmerischen Einstellung und der Art, wie Netzwerke sinnvoll genutzt werden, kann bei Mitarbeitern große Wirkung erzielen, wie das Beispiel Odysseus zeigt. *Fünftens und abschließend* ist neben der Stärkung der unternehmerischen Einstellung bestehender Mitarbeiter auch ein Fokus auf die *Rekrutierung stark unternehmerischer Mitarbeiter und Führungskräfte* möglich, wie die Führungskräfte von Odysseus und Asklepius anmerken. Gerade Abteilungen, die direkt für die Opportunity Recognition verantwortlich sind, benötigen nicht nur Branchen- oder Technologiewissen, sondern auch unternehmerische Personen. Hilfreich könnte es bei diesem Rekrutierungsansatz sein, wenn Bewerbungsgespräche durch unternehmerisch eingestellte Führungskräfte und nicht durch das Personalwesen geführt werden, das in der Regel nach anderen Kriterien auswählt (Hayton, 2005).

Um (2) *Netzwerke sinnvoll für Opportunity Recognition* zu nutzen, sollte ein Unternehmen *erstens Zugang zu relevanten Netzwerken und Partnern* haben. Wie im Rahmen der Studie erläutert, können hier Qualitätssignale zum Start neuer Partnerschaften sehr hilfreich sein, wie bspw. eine bereits bestehende Partnerschaft mit einem innovativen Unternehmen oder eine stark innovative Opportunity oder

interessante Fragestellung, für die noch Unterstützung gesucht wird. Dies zeigen die Beispiele der Unternehmen Hestia und Asklepius. Daneben hilft für den Zugang insbesondere der persönliche Aufenthalt vor Ort, um neue Kontakte zu generieren, bspw. in den Technologiezentren und Brennpunkten der Branche oder auch auf Fachkonferenzen. Zusätzlich können auch Ansätze wie Inkubationsmodelle genutzt werden, um bspw. mit Start-ups und Entrepreneurship Centern zu kooperieren und einen Pool neuer Ideen zu öffnen, wie bei Odysseus üblich. *Zweitens* sind die *Diversität und die Qualität des Netzwerks* zu beachten. Odysseus, das Unternehmen, das besonders erfolgreich Opportunities basierend auf Netzwerkinformationen identifiziert, hat ein globales und stark diversifiziertes Netzwerk, da gerade Anregungen aus anderen Branchen Impulse für neue Ideen setzen. Parallel achten die Führungskräfte bei Asklepius darauf, nur mit den führenden Spezialisten der jeweiligen Fachbereiche zusammenzuarbeiten, da gerade diese Partnerschaften ein Qualitätssignal auch für weitere potenzielle Netzwerkpartner sein können. Neben der Möglichkeit des Zugangs zu einem hochwertigen Netzwerk ist aber, wie diese Studie vorschlägt, *drittens* die tatsächliche *individuelle Nutzung der Netzwerke durch die Mitarbeiter und Führungskräfte* relevant. Zum einen sollte hier die Bereitschaft, dies auf Mitarbeiterebene zu fördern, mit der Bereitstellung entsprechender Ressourcen von Seiten der Organisation vorhanden sein (vgl. den Unternehmensbereich Orpheus). Zum anderen aber spielt das aktive Vorleben durch die Führungskraft eine wichtige Rolle, das zeigen sollte, dass die intensive Nutzung externer Netzwerke selbstverständlich und in den Arbeitsablauf eingeplant ist. *Viertens* können *Führungskräfte Unterstützung für den Netzwerkaufbau ihrer Mitarbeiter* aktiv durch eine erste Weiterleitung an eigene Kontakte leisten, wie bei Odysseus üblich. Dies ist zudem eine Möglichkeit, dem Problem des Verlusts persönlicher Netzwerkverbindungen von Mitarbeitern für das Unternehmen vorzubeugen. Sind insbesondere wichtige Kontakte durch mehr als nur eine Person Teil des Unternehmensnetzwerks, ist die Wahrscheinlichkeit geringer, diesen Kontakt bei Weggang des Mitarbeiters für das Unternehmen ebenfalls zu verlieren.

Der (3) *Einsatz unternehmerischer Intuition* ist, im Gegensatz zu den Themen unternehmerische Einstellung und Netzwerke, deutlich schwieriger mit konkreten Vorschlägen zu verstärken. Jedoch ist *erstens* die Zuordnung zu unternehmerischer



Intuition oder reinem Bauchgefühl individuell zu hinterfragen, da die fälschliche Zuschreibung gewisser Entscheidungssystematiken auf Intuition anstatt richtigerweise auf Bauchgefühl die frühzeitige Erkennung innovativer Opportunities erschweren kann. Für diese Einschätzung ist die Systematik von Blume und Covin (2011) hilfreich, ob unternehmerische Expertise, spezifisches Fachwissen, metakognitives Denken und emotionale Intelligenz vorhanden sind. *Zweitens* sollte unternehmerische Intuition nicht im Rahmen der Evaluierung genutzt werden, ob die Opportunity eine Opportunity für das Unternehmen selbst ist – dies entspricht der Evaluierung der ersten Person nach McMullen und Shepherd (2006). Stattdessen sollte *Intuition bei der ersten generellen Einschätzung im Moment der Evaluierung einer Opportunity der dritten Person* eingesetzt werden und anschließend im nächsten Prozessschritt diese Intuition von einer analytischen Untersuchung komplementär unterstützt werden (Blume & Covin, 2011). *Drittens* sollten Unternehmen, die die Bildung unternehmerischer Intuition bei Führungskräften fördern wollen, diesen ebenso Gelegenheit zur Sammlung unternehmerischer Erfahrung bspw. durch die Übertragung von Verantwortung bei kompletten Produktneuentwicklungen oder dem Aufbau neuer Geschäftsbereiche oder Produktlinien geben (vgl. den Unternehmensbereich Hestia), wie sie heute bereits durch Trainings und Seminare deren Fachwissen fördern. Denn nur durch Familiarität mit ähnlichen unternehmerischen Problemstellungen kann unternehmerische Intuition entwickelt werden (Blume & Covin, 2011).

### 7.3 Limitationen der Untersuchung

Im Rahmen dieser Arbeit soll auch auf *Limitationen* der hier durchgeführten Untersuchung hingewiesen werden. Wie andere qualitative Studien und induktive Forschungsansätze dient auch die hier vorliegende Studie vorrangig der Theoriebildung. Infolgedessen sind die erarbeiteten Propositionen als erster Forschungsansatz und Ausgangspunkt zu betrachten, um Opportunity Recognition in Großunternehmen besser zu verstehen. Auch wenn die Limitationen dieser Studie als wichtige Einschränkungen zu beachten sind, bieten sie doch Ansatzpunkte, die bisher vorliegende Forschung zu vertiefen und das Wissen auf diesem Gebiet zu erweitern. Im Folgenden wird auf Limitationen eingegangen, die zum einen auf der *Samplingstrategie* beruhen und zum

anderen auf der *Durchführung von Analyse und Theoriebildung*. Anschließend wird dann noch die *Möglichkeit alternativer Erklärungen* erörtert.

### *Samplingstrategie*

Wie bei anderen qualitativen Fallstudien gilt auch für diese Fallstudienarbeit die Beschränkung, dass aufgrund des *kleinen Samples* von lediglich sechzehn Unternehmen im Gesamtsample und acht Unternehmen, die im Modell als Extremfälle berücksichtigt wurden, nicht von einem generalisierbaren Modell gesprochen werden kann. Aktuelle Forschung auf Fallstudienbasis, die ein ähnliches Forschungsdesign verwendet, betrachtet allerdings eine ähnliche Samplegröße zur Theoriebildung von fünf bis acht Unternehmen (Hallen & Eisenhardt, 2012; Ozcan & Eisenhardt, 2009; Santos & Eisenhardt, 2009). Auch stimmt die Samplegröße mit der generellen Forschungspraxis von sechs bis zehn Fallstudien überein (Eisenhardt, 1989).

Kritiker könnten zudem bemängeln, dass die genutzten Unternehmen aus *sehr unterschiedlichen Branchen* stammen und der Opportunity Recognition-Ansatz folglich stark variieren könnte, da ggf. die Technologieintensität die Art der Suche und Identifizierung beeinträchtigen könnte (Srivastava & Lee, 2005). Zur Entgegnung dieser Kritik soll darauf hingewiesen werden, dass auf der einen Seite das Unternehmen Orpheus aus dem Konsumgüterbereich, einer weniger technologieintensiven Branche, aufgrund seiner Gesamtaufstellung fähig war, im entscheidenden Moment die einschlagende technologische Veränderung im Umfeld zu erkennen und zu nutzen. Auf der anderen Seite ist im Vergleich Poseidon trotz seines sehr technologieintensiven Umfelds und der sehr entscheidenden aktuellen technologischen und legislativen Veränderungen weniger gut für die frühzeitige Identifizierung sehr innovativer Opportunities aufgestellt, was sowohl die unternehmerische Einstellung der Mitarbeiter als auch die Nutzung externer Netzwerke betrifft.

Des Weiteren könnten Kritiker anmerken, dass *unterschiedliche Abteilungen in Unternehmen* befragt wurden. Eine absolut identische Abteilung mit vergleichbaren Arbeitsabläufen ließe sich jedoch wahrscheinlich nur zwischen Unternehmen aus sehr ähnlichen Branchen finden. Hier wurde stattdessen in Diskussion mit den Verantwortlichen der Unternehmen jeweils die Abteilung ausgewählt, die am

## 7 Implikationen, Limitationen und Fazit

intensivsten an der Opportunity Recognition des jeweiligen Unternehmens beteiligt ist, was für den Rahmen dieser ersten theoriebildenden Studie ein zutreffender Ansatz war.

Außerdem könnte im Sample auch die *sehr unterschiedliche Größe der Unternehmen* bemängelt werden, die den Opportunity Recognition-Prozess positiv oder negativ beeinflussen könnte. Jedoch sei auch hier darauf hingewiesen, dass bspw. mit Apollo (> 3000 Mitarbeiter) und Aelous (> 85 000 Mitarbeiter) sowie mit Orpheus (> 600 Mitarbeiter) und Odysseus (> 80 000 Mitarbeiter) je zwei sehr unterschiedlich große Unternehmen in den beiden Extremseiten der Fallstudien betrachtet wurden.

*Abschließend* sei angemerkt, dass diese Studie ein generelles Verständnis für Opportunity Recognition in Großunternehmen schaffen und hierfür ein erstes theoretisches Modell bilden wollte. Für dieses Ziel war gerade die geringe Anzahl an Fallstudien, die Betrachtung unterschiedlicher Branchen und Unternehmensgrößen der passende Ansatz. Künftige Forschung könnte die hier entwickelte Theorie auf Basis eines größeren Samples quantitativ überprüfen und die weitere Validierung forcieren. Dabei können gerade die Limitationen dieser Studie, wie bspw. das unterschiedliche Unternehmensumfeld, Anregung für eine Erweiterung bieten und die Thematik bspw. im Rahmen homogener Samples untersucht werden.

### *Durchführung von Analyse und Theoriebildung*

Bezogen auf Limitationen aufgrund der Analysebasis und der Theoriebildung sei zunächst auf die *retrospektive Betrachtung* und Diskussion der Opportunity und des Opportunity Recognition-Prozesses im Interview hingewiesen. Aus diesen Gründen konnte der Prozess selbst nicht direkt beobachtet werden und es wurde lediglich die Wahrnehmung des bereits vergangenen Prozesses durch den Interviewten widerspiegelt. Künftige Studien könnten hier stattdessen mit experimentelleren Forschungsansätzen arbeiten, wie bspw. mit Conjoint-Experimenten und Beobachtungen, oder das Phänomen Opportunity Recognition mit longitudinalen Daten untersuchen.

Des Weiteren wurde in der Studie zwar vom *Konstrukt unternehmerische Einstellung* ausgegangen, mögliche treibende Faktoren zur Bildung dieser unternehmerischen

Einstellung bei Mitarbeitern und Führungskräften wurden jedoch nicht untersucht. Wenn dies auch für den Zweck dieser Untersuchung, die direkten, treibenden Faktoren von Opportunity Recognition in Großunternehmen zu identifizieren, ausreicht, so dürfte doch gerade die Entstehung dieser unternehmerischen Einstellung in Großunternehmen für die künftige Forschung aufschlussreich sein.

Zudem ist darauf hinzuweisen, dass gerade *Intuition* schwer nachzuweisen und zu messen ist, insbesondere was die Unterscheidung zwischen reinem Bauchgefühl und tatsächlicher unternehmerischer Intuition betrifft. In dieser Studie wurde in der Analyse im Nachhinein zwischen beidem getrennt durch die Verwendung der Vorgaben von Blume und Covin (2011) zum effektiven Einsatz unternehmerischer Intuition. Hier könnte künftige quantitative Forschung direkt bei Erhebung bereits diese Vorgaben zur Identifizierung unternehmerischer Intuition nutzen.

Final können aufgrund der induktiven Forschungsmethodik lediglich *Propositionen* formuliert werden. Es können keine direkten Kausalitäten in den einzelnen Propositionen entwickelt werden, da dies auf Basis der qualitativen Daten nicht möglich ist und die Wirkweise eventuell auch entgegengesetzt verlaufen könnte. Allerdings verbinden die Teilnehmer in ihren Aussagen selbst die Variablen und Prozesse im Sinne des hier entwickelten Modells, wie die Zitate für die Verbindungen zwischen den Variablen in Kapitel 5 zeigen, und die Teilnehmer stellen diese Beziehungen selbst her. Um jedoch die Richtung der Kausalitäten allgemeingültig zu erforschen und zu validieren, muss eine quantitative empirische Untersuchung erfolgen.

### *Alternative Erklärungsansätze*

Schließlich ist anzumerken, dass, wie in jeder Forschung, auch für die hier identifizierten Phänomene alternative theoretische Erklärungen gefunden werden können (Ozcan & Eisenhardt, 2009). Dass die im Sample genutzten Unternehmen aus *sehr unterschiedlichen Branchen* stammen, lässt Raum für alternative Erklärungsansätze. So kann bspw. das Umfeld des einen Unternehmens reicher an Opportunities sein als das Umfeld eines anderen Unternehmens (Zahra, 1991). Allerdings sei hier nochmals auf das Unternehmensbeispiel Orpheus verwiesen, das in einem Umfeld mit generell weniger innovativen Opportunities die entscheidende

Veränderung im Umfeld vor den Wettbewerbern als sehr innovative Opportunity erkannte und darauf reagierte. Hingegen haben sich Unternehmen wie Aelous und Poseidon, deren Umfeld aktuell von großen technologischen Umbrüchen und Veränderungen in der Gesetzeslage gekennzeichnet ist, als weniger stark in der Identifizierung möglicher radikaler Opportunities gezeigt. Insofern können zwar einzelne Datenpunkte alternative Erklärungsansätze zulassen, aber nicht die deutlichen Unterschiede in der Gesamtgruppe der Fallstudien erklären.

Ein weiterer alternativer Erklärungsansatz wäre der *mögliche Einfluss von Organisationskultur und das Verhalten des Topmanagements*, was auf Unternehmensebene mit einer höheren unternehmerischen Orientierung in Verbindung gebracht wird (Covin & Slevin, 1991; Ireland et al., 2009; Ireland et al., 2003; Rutherford & Holt, 2007). Allerdings können für diese Studie zwei Beispiele angeführt werden, dass eine starke Forcierung und Investition des Topmanagements auf bzw. in die Steigerung der unternehmerischen Kultur nicht erfolgreich sein muss. Im Fall von Poseidon ist der verantwortliche Mitarbeiter für den neunitiierten Mitarbeiterwettbewerb zur Opportunity Recognition trotz der offensichtlichen Aufmerksamkeit des Topmanagements nicht bereit, Ideen für das Unternehmen zu entwickeln. Und auch bei Dädalus ist der verantwortliche Bereich trotz eines allgemein positiven Klimas gegenüber Innovation gerade eben nicht der Wegbereiter zur frühzeitigen Identifikation radikaler Opportunities.

### 7.4 Fazit

Dieser Untersuchung liegt die *Fragestellung* zugrunde, warum manche Großunternehmen früher Opportunities identifizieren oder innovativere Opportunities als andere und welche Rolle hierarchische Beziehungen in diesem Kontext spielen. Wie eingangs erläutert sind unternehmerische Aktivitäten von immenser Bedeutung für Fortbestand und Wachstum von Unternehmen (Dencker et al., 2009; Lim et al., 2013). Allerdings ist gerade der Opportunity Recognition-Prozess bei Großunternehmen wenig untersucht (Short et al., 2010).

Auf Basis breiter Informationen im Rahmen von Fallstudien zu verschiedenen Unternehmen und deren Vorgehen in der Opportunity Recognition schlägt diese Studie ein *Modell für die Opportunity Recognition in Großunternehmen* vor, das aus *drei Komponenten* besteht: (1) Opportunity Recognition erfolgt auch in Großunternehmen durch Individuen. Entsprechend sind die individuelle unternehmerische Einstellung der jeweiligen Person und die individuelle persönliche Nutzung externer Netzwerke ausschlaggebend dafür, ob innovative Opportunities früh identifiziert werden. (2) Die Führungskraft ist für die Opportunity Recognition in Großunternehmen ein entscheidender Faktor bei der frühzeitigen Identifizierung innovativer Opportunities, da sie nicht nur selbst tätig ist, sondern durch ihr Verhalten ihre Mitarbeiter anspricht und somit auf noch breiterer Basis die Opportunity Recognition im Gesamtunternehmen treiben oder behindern kann. (3) Kognitive Denkschemata der Führungskräfte, insbesondere unternehmerische Intuition, beeinflussen, ob frühzeitig radikale Opportunities identifiziert werden oder ob dies durch entweder zu frühen Fokus auf quantitative Kriterien oder auf Basis reinen Bauchgefühls abgelehnt wird. In den folgenden Abschnitten wird auf die vorgestellten drei Kernthemen eingegangen.

(1) Diese Studie bestätigt *erstens*, dass *Opportunity Recognition-Prozesse* von innovativen und imitativen Opportunities unterschiedlich sind (Samuelsson & Davidsson, 2009) – auch innerhalb von Großunternehmen – und bietet mit den Konstrukten der unternehmerischen Einstellung und der Nutzung externer Netzwerke Erklärungsansätze, welche Unterschiede hierfür Rechnung tragen können. *Zweitens* folgt dabei die Definition des Ergebnisses von Opportunity Recognition Dahlqvist und Wiklund (2012), die dazu auffordern, das Ergebnis der Opportunity Recognition genau zu definieren. Dabei wird mit dem Identifikationszeitpunkt eine neue Variable zur Ergebnismessung eingeführt. *Drittens* zeigt diese Studie empirisch, dass nicht Organisationen, sondern Individuen in Organisationen Opportunities identifizieren (Krueger, 2000), und betrachtet dadurch einen anderen Untersuchungsgegenstand als die wenigen bislang vorhandenen Studien zur Opportunity Recognition in Großunternehmen (Kreiser et al., 2010; Pérez-Luño et al., 2011). *Viertens* wird der fundamentale Unterschied zwischen der Opportunity Recognition durch Mitarbeiter in Großunternehmen und bei Unternehmern deutlich, da die unternehmerische Einstellung die individuelle Opportunity Recognition in Großunternehmen und damit auch die Höhe

des Endresultats (Frühzeitigkeit der Identifizierung und Innovationsgrad der Opportunity) stark prägt. *Fünftens* wird gezeigt wie interne Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehungen, also interne Netzwerke, sich auf die Nutzung externer Netzwerke auswirken. Final ist *sechstens* die Erkenntnis neu, dass sehr innovative Opportunities Anstoß für weitere Zusammenarbeit und Informationstausch mit externen Partnern sein können. Dieses Thema wird bislang nur von Hallen und Eisenhardt (2012) vergleichbar angeschnitten, indem sie die Bildung effektiver Netzwerke mit der Signalisierung von Qualitätsinformationen verbinden.

(2) Die Studie beleuchtet auch die *Besonderheiten, die das hierarchische Umfeld auf die Opportunity Recognition im speziellen Kontext der Großunternehmen* hat. Shapero (1982) und Krueger (2000) nehmen an, dass das unternehmerische Potenzial von Organisationen durch die Qualität und Quantität an Unternehmern in der Organisation erhöht werden kann. *Erstens* hat Führung in Großunternehmen einen starken Einfluss auf die Opportunity recognition im Gesamtunternehmen. *Zweitens* hat das Verhalten der direkten Führungskraft einen Effekt auf die unternehmerische Einstellung und die Nutzung externer Netzwerke der Mitarbeiter. Diese beiden Punkte haben zu Folge, dass die Führungskraft nicht nur eine verantwortliche Rolle in ihrer eigenen Opportunity Recognition einnimmt, sondern auch eine wichtige Rolle für die Opportunity Recognition im Gesamtunternehmen spielt. Die beschriebenen Erkenntnisse folgen dabei der Aufforderung von Wakkee et al. (2010), Einflussvariablen auf das unternehmerische Verhalten von Mitarbeitern, wie bspw. Coaching durch Führungskräfte und Organisationskultur, genauer zu untersuchen. *Drittens* färbt die unternehmerische Einstellung der Führungskräfte auf die Mitarbeiter ab, was die Forschung zu unternehmerischen Vorbildern auf den Kontext von Großunternehmen ausweiten könnte.

(3) Die Studie zeigt zudem Anhaltspunkte für den *Einsatz von Intuition in der Opportunity Recognition* auf. Bislang wurde zwar von der Angemessenheit des Einsatzes von Intuition im unternehmerischen Kontext sowie durch Führungskräfte in Unternehmen ausgegangen (Agor, 1986b; Allinson et al., 2000), jedoch für Opportunity Recognition noch nicht untersucht. Hier wird *erstens* die unternehmerische Einstellung von Führungskräften verknüpft mit ihrer Fähigkeit unternehmerische Intuition,

entsprechend der Definition von Blume und Covin (2011), zu entwickeln und einzusetzen. *Zweitens* sind unternehmerisch intuitive Personen offener für Anregungen aus externen Netzwerken und berücksichtigen diese Anregungen besser für die frühzeitige Identifizierung radikaler Opportunities. *Drittens* führen frühzeitig identifizierte Opportunities dazu, dass unternehmerisch intuitive Führungskräfte weiterhin ihre Intuition einsetzen. In einem ersten Ansatz wird dabei die Frage von Grégoire et al. (2011) beantwortet, inwiefern bestimmte Charakteristika einer Opportunity den Einsatz eines bestimmten kognitiven Stils bedingen, und der von Kickul et al. (2009) gestellten Aufforderung nachgegangen: „Further research should examine the relationship between cognitive style and actual behavior throughout the different phases of the entrepreneurial process, in order to assess effectiveness.“ (S. 450).

Wegen des explorativen Forschungsdesigns bietet die Untersuchung zwar deutliche Erklärungsansätze für die aufgezeigten Forschungsfragen, jedoch erlaubt das Design auch alternative Erklärungsansätze für die treibenden Faktoren der Opportunity Recognition in Großunternehmen. Dennoch ermöglicht die Untersuchung ein besseres Verständnis davon, wie Opportunities in Großunternehmen identifiziert werden und welche Komponenten Einfluss darauf nehmen. Dabei zeigen die erarbeiteten Erklärungsansätze aufschlussreiche Richtungen für die weitere Forschung auf, die das Gesamtverständnis für diese Thematik noch weiter vertiefen können.



## IX Literaturverzeichnis

- Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization Science*, 20(2), 281-293.
- Agor, W. H. (1986a). How top executives use their intuition to make important decisions. *Business Horizons*, 29(1), 49.
- Agor, W. H. (1986b). The logic of intuition: How top executives make important decisions. *Organizational Dynamics*, 14(3), 5-18.
- Agor, W. H. (1986c). *The logic of intuitive decision making: A research-based approach for top management* (Vol. 1). New York: Quorum Books.
- Agor, W. H. (1991). How intuition can be used to enhance creativity in organizations. *Journal of Creative Behavior*, 25(1), 11-19.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Akhigbe, A. (2002). New product innovations, information signalling and industry competition. *Applied Financial Economics*, 12(5), 371-378.
- Akinci, C., & Sadler-Smith, E. (2012). Intuition in management research: A historical review. *International Journal of Management Reviews*, 14(1), 104-122.
- Aldrich, H., & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. In D. Sexton & R. Smilor (Eds.), *The art and science of entrepreneurship* (3-23). Cambridge, MA: Ballinger.
- Allinson, C. W., Chell, E., & Hayes, J. (2000). Intuition and entrepreneurial behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(1), 31-43.
- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., & Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48(5), 732-755.

- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(12), 11-26.
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2013). Epistemology, opportunities, and entrepreneurship: Comments on Venkataraman et al. (2012) and Shane (2012). *Academy of Management Review*, 38(1), 154-157.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organization behavior* (Vol. 10, 123-167). Greenwich: Elsevier Ltd.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- Anderson, A. R., & Miller, C. J. (2003). "Class matters": Human and social capital in the entrepreneurial process. *Journal of Socio-Economics*, 32(1), 17-36.
- Anthony, S. D. (2012). The new corporate garage. *Harvard Business Review*, 90(9), 45-53.
- Apple Inc. (2012). *Annual Report 2012*.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105-123.
- Ardichvili, A., & Cardozo, R. N. (2000). A model of the entrepreneurial opportunity recognition process. *Journal of Enterprising Culture*, 8(2), 103.
- Arenius, P., & Clercq, D. D. (2005). A network-based approach on opportunity recognition. *Small Business Economics*, 24(3), 249-265.
- Arnold, T. J., Fang, E. E., & Palmatier, R. W. (2011). The effects of customer acquisition and retention orientations on a firm's radical and incremental

- innovation performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 234-251.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004). Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance. *Working paper: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln*.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- Bansal, P., & Corley, K. (2012). Publishing in AMJ -part 7: What's different about qualitative research? *Academy of Management Journal*, 55(3), 509-513.
- Bansal, P. T., & Corley, K. (2011). The coming of age for qualitative research: Embracing the diversity of qualitative methods. *Academy of Management Journal*, 54(2), 233-237.
- Baron, R. A. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when. *Journal of Business Venturing*, 13(4), 275.
- Baron, R. A. (2004). The cognitive perspective: A valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 221-239.
- Baron, R. A., & Ensley, M. D. (2006). Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs. *Management Science*, 52(9), 1331-1344.
- Baron, R. A., & Tang, J. (2011). The role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 49-60.

- Barrick, M. R., Bradley, B. H., Kristof-Brown, A. L., & Colbert, A. E. (2007). The moderating role of top management team interdependence: Implications for real teams and working groups. *Academy of Management Journal*, 50(3), 544-557.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(6), 477-499.
- Baum, J. A. C., Calabrese, T., & Silverman, B. S. (2000). Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21(3), 267-294.
- Beck, T. E., & Plowman, D. A. (2009). Experiencing rare and unusual events richly: The role of middle managers in animating and guiding organizational interpretation. *Organization Science*, 20(5), 909-924.
- Behrens, J. (2013a). *Dynamic capabilities as a triad of reciprocal causation: Innovation processes, learning and strong ties*. Nichtveröffentlichtes Arbeitspapier, Technische Universität München, München.
- Behrens, J. (2013b). *Organizing for Novelty or "Speed to Market" or Both? Building a Theory of "Radical-Fast" Innovativeness*. Nichtveröffentlichtes Arbeitspapier, Technische Universität München, München.
- Behrens, J., Ernst, H., & Shepherd, D. A. (2012). Deciding to exploit an R&D project: Divergent thinking across middle and senior managers. *Journal of Product Innovation Management*, Forthcoming.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.
- Betsch, T., & Glockner, A. (2010). Intuition in judgment and decision making: Extensive thinking without effort. *Psychological Inquiry*, 21(4), 279-294.
- Bhagavatula, S., Elfring, T., Van Tilburg, A., & Van De Bunt, G. G. (2010). How social and human capital influence opportunity recognition and resource mobilization in India's handloom industry. *Journal of Business Venturing*, 25(3), 245-260.

- Bingham, C. B., Eisenhardt, K. M., & Furr, N. R. (2007). What makes a process a capability? Heuristics, strategy, and effective capture of opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 27-47.
- Biniari, M. G. (2012). The emotional embeddedness of corporate entrepreneurship: The case of envy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 141-170.
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of Management Review*, 13(3), 442-453.
- Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, 18(3), 207-229.
- Blume, B. D., & Covin, J. G. (2011). Attributions to intuition in the venture founding process: Do entrepreneurs actually use intuition or just say that they do? *Journal of Business Venturing*, 26(1), 137-151.
- Bono, J. E., & Anderson, M. H. (2005). The advice and influence networks of transformational leaders. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1306.
- Bosma, N., Hessels, J., Schutjens, V., Praag, M. V., & Verheul, I. (2012). Entrepreneurship and role models. *Journal of Economic Psychology*, 33(2), 410-424.
- Boulding, W., & Christen, M. (2003). Sustainable pioneering advantage? Profit implications of market entry order. *Marketing Science*, 22(3), 371-392.
- Bourgeois III, L. J., & Eisenhardt, K. M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34(7), 816-835.
- Bowler, W. M., & Brass, D. J. (2006). Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: A social network perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 70-82.
- Brass, D. J. (1992). Power in organizations: A social network perspective. *Research in Politics and Society*, 4(1), 295-323.
- Brass, D. J., & Krackhardt, D. (1999). The social capital of twenty-first century leaders. In J. G. Hunt & R. L. Phillips (Eds.), *Out-of-the-box leadership: Transforming the*

- twenty-first-century army and other top-performing organizations* (179-194). Howard House, Bingley, UK: Emerald Group Publishing Ltd.
- Brewer, M. B. (1979). In-group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive-motivational analysis. *Psychological Bulletin*, 86(2), 307-324.
- Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A., & Dineen, B. R. (2009). A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. *Journal of Management*, 35(2), 327-347.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1998). *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- Brundin, E., Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2008). Managers' emotional displays and employees' willingness to act entrepreneurially. *Journal of Business Venturing*, 23(2), 221-243.
- Bruton, G., Si, S., & Suddaby, R. (2012). Call for research: Special issue - Entrepreneurship through a qualitative lens. *Journal of Business Venturing*(Special Issue).
- Burgelman, R. A. (1983a). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 8(1), 61-70.
- Burgelman, R. A. (1983b). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223-244.
- Burke, L. A., & Miller, M. K. (1999). Taking the mystery out of intuitive decision making. *Academy of Management Executive*, 13(4), 91-99.
- Burns, J. M. (2010). *Leadership*. New York: HarperCollins Publishers.
- Burt, R. S. (1995). *Structural holes: The social structure of competition*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339-365.

- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behaviour*, 22(0), 345-423.
- Busenitz, L. W. (1996). Research on entrepreneurial alertness. *Journal of Small Business Management*, 34(4), 35-44.
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9-30.
- Calder, B. J., Phillips, L. W., & Tybout, A. M. (1982). The concept of external validity. *Journal of Consumer Research*, 9(3), 240-244.
- Campbell, D. T. (1975). "Degrees of freedom" and the case study. *Comparative political studies*, 8(2), 178-193.
- Cankurtaran, P., Langerak, F., & Griffin, A. (2013). Consequences of new product development speed: A meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 30(3), 465-486.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2006). Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline. *The Leadership Quarterly*, 17(5), 441-453.
- Chandy, R. K., Prabhu, J. C., & Antia, K. D. (2003). What will the future bring? Dominance, technology expectations, and radical innovation. *Journal of Marketing*, 67(3), 1-18.
- Chandy, R. K., & Tellis, G. J. (1998). Organizing for radical product innovation: The overlooked role of willingness to cannibalize. *Journal of Marketing Research*, 35(4), 474-487.
- Chaney, P. K., Devinney, T. M., & Winer, R. S. (1991). The impact of new product introductions on the market value of firms. *Journal of Business*, 64(4), 573-610.
- Chase, W. G., & Simon, H. A. (1973). Perception in chess. *Cognitive Psychology*, 4(1), 55-81.
- Chen, C. C., Greene, P. G., & Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13(4), 295-316.

- Chiasson, M., & Saunders, C. (2005). Reconciling diverse approaches to opportunity research using the structuration theory. *Journal of Business Venturing*, 20(6), 747-767.
- Chlosta, S., Patzelt, H., Klein, S. B., & Dormann, C. (2012). Parental role models and the decision to become self-employed: The moderating effect of personality. *Small Business Economics*, 38(1), 121-138.
- Cliff, J. E., Jennings, P. D., & Greenwood, R. (2006). New to the game and questioning the rules: The experiences and beliefs of founders who start imitative versus innovative firms. *Journal of Business Venturing*, 21(5), 633-663.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(0), 95-120.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, Inc.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67.
- Corbett, A. C. (2007). Learning asymmetries and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 97-118.
- Corbett, A. C., Covin, J. G., O'Connor, G. C., & Tucci, C. L. (2013). Corporate entrepreneurship: State-of-the-art research and a future research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, In press.
- Corbin, J., & Strauss, A. L. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Newbury Park: Sage Publications, Inc.
- Cornelissen, J. P., & Clarke, J. S. (2010). Imagining and rationalizing opportunities: Inductive reasoning and the creation and justification of new ventures. *Academy of Management Review*, 35(4), 539-557.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(1), 47-63.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.



- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2002). The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (309-327). Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Dahlqvist, J., & Wiklund, J. (2012). Measuring the market newness of new ventures. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 185-196.
- Daily, C. M., McDougall, P. P., Covin, J. G., & Dalton, D. R. (2002). Governance and strategic leadership in entrepreneurial firms. *Journal of Management*, 28(3), 387-412.
- Dal Fiore, F. (2007). Communities versus networks: The implications on innovation and social change. *American Behavioral Scientist*, 50(7), 857-866.
- Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33-54.
- Davidsson, P. (1991). Continued entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of Business Venturing*, 6(6), 405-429.
- Davidsson, P. (2003). The domain of entrepreneurship research: Some suggestions. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, 6(3), 315-372.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.
- Dayan, M., & Elbanna, S. (2011). Antecedents of team intuition and its impact on the success of new product development projects. *Journal of Product Innovation Management*, 28(s1), 159-174.
- De Brentani, U., & Reid, S. E. (2012). The fuzzy front-end of discontinuous innovation: Insights for research and management. *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), 70-87.

- De Carolis, D. M., & Saporito, P. (2006). Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: A theoretical framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 41-56.
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- De Jong, J. P. J., & Wennekers, S. (2008). *Conceptualizing entrepreneurial employee behaviour*. Zoetermeer: EIM Research Reports.
- De Koning, A., & Muzyka, D. (1999). Conceptualizing opportunity recognition as a socio-cognitive process. *Centre for Advanced Studies in Leadership, Stockholm*.
- Dencker, J. C., Gruber, M., & Shah, S. K. (2009). Pre-entry knowledge, learning, and the survival of new firms. *Organization Science*, 20(3), 516-537.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (Vol. 2). Thousand Oaks, Calif. u. a.: Sage Publications, Inc.
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 351-378.
- DeTienne, D. R., & Chandler, G. N. (2004). Opportunity identification and its role in the entrepreneurial classroom: A pedagogical approach and empirical test. *Academy of Management Learning & Education*, 3(3), 242-257.
- DeTienne, D. R., & Chandler, G. N. (2007). The role of gender in opportunity identification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 365-386.
- Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science*, 32(11), 1422-1433.
- Dimov, D. (2007). Beyond the single-person, single-insight attribution in understanding entrepreneurial opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(5), 713-731.
- Dimov, D. (2011). Grappling with the unbearable elusiveness of entrepreneurial opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 57-81.

- Dutta, D. K., & Crossan, M. M. (2005). The nature of entrepreneurial opportunities: Understanding the process using the 4I organizational learning framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 425-449.
- Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. (2008). Entrepreneur behaviors, opportunity recognition, and the origins of innovative ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(4), 317-338.
- Eckhardt, J. T., & Shane, S. A. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 333-349.
- Eckhardt, J. T., & Shane, S. A. (2013). Response to the commentaries: The individual-opportunity (IO) nexus integrates objective and subjective aspects of entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 38(1), 160-163.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Sarathy, R. (2008). Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management Studies*, 45(1), 26-50.
- Edelman, L., & Yli-Renko, H. (2010). The impact of environment and entrepreneurial perceptions on venture-creation efforts: Bridging the discovery and creation views of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5), 833-856.
- Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1155-1179.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16(3), 620-627.
- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois III, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31(4), 737-770.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Elfring, T., & Hulsink, W. (2003). Networks in entrepreneurship: The case of high-technology firms. *Small Business Economics*, 21(4), 409-422.

- Epstein, S., Pacini, R., Denes-Raj, V., & Heier, H. (1996). Individual differences in intuitive–experiential and analytical–rational thinking styles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 390-405.
- Ettlie, J. E., Bridges, W. P., & O'Keefe, R. D. (1984). Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management Science*, 30(6), 682-695.
- Fang, E. (2008). Customer participation and the trade-off between new product innovativeness and speed to market. *Journal of Marketing*, 72(4), 90-104.
- Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-Mcintyre, K. (2003). Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. *Academy of Management Journal*, 46(5), 618-630.
- Ferlie, E., Fitzgerald, L., Wood, M., & Hawkins, C. (2005). The nonspread of innovations: The mediating role of professionals. *Academy of Management Journal*, 48(1), 117-134.
- Fiet, J. O. (2007). A prescriptive analysis of search and discovery. *Journal of Management Studies*, 44(4), 592-611.
- Fiet, J. O., & Patel, P. C. (2008). Entrepreneurial discovery as constrained, systematic search. *Small Business Economics*, 30(3), 215-229.
- Fini, R., Grimaldi, R., Marzocchi, G. L., & Sobrero, M. (2012). The determinants of corporate entrepreneurial intention within small and newly established firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 387-414.
- Flick, U. (2007). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (Vol. 3). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465-485.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.

- Forbes, D. P. (1999). Cognitive approaches to new venture creation. *International Journal of Management Reviews*, 1(4), 415-439.
- Forlani, D., & Mullins, J. W. (2000). Perceived risks and choices in entrepreneurs' new venture decisions. *Journal of Business Venturing*, 15(4), 305-322.
- Gaglio, C. M. (2004). The role of mental simulations and counterfactual thinking in the opportunity identification process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(6), 533-552.
- Gaglio, C. M., & Katz, J. A. (2001). The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness. *Small Business Economics*, 16(2), 95-111.
- Garcia, R., & Calantone, R. J. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110-132.
- Gartner, W. B., & Birley, S. (2002). Introduction to the special issue on qualitative methods in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 17(5), 387.
- Gartner, W. B., Carter, N. M., & Hills, G. E. (2004). The language of opportunity. In D. Hjorth & C. Steyaert (Eds.), *New movements in entrepreneurship* (103-124). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Gedajlovic, E., Honig, B., Moore, C. B., Payne, G. T., & Wright, M. (2013). Social capital and entrepreneurship: A schema and research agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(3), 455-478.
- Gephart, R. P. J. (2004). Qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454-462.
- Gersick, C. J. G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9-41.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1994). Cross-cultural comparison of leadership prototypes. *The Leadership Quarterly*, 5(2), 121-134.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827.

- Gherardi, S., & Turner, B. (1987). *Real men don't collect soft data*. Trento: Dipartimento di Politica Sociale, Università di Trento.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465-1474.
- Gibson, D. E. (2004). Role models in career development: New directions for theory and research. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 134-156.
- Gielnik, M. M., Frese, M., Graf, J. M., & Kampschulte, A. (2012). Creativity in the opportunity identification process and the moderating effect of diversity of information. *Journal of Business Venturing*, 27(5), 559-576.
- Gielnik, M. M., Krämer, A. C., Kappel, B., & Frese, M. (2012). Antecedents of business opportunity identification and innovation: Investigating the interplay of information processing and information acquisition. *Applied Psychology*, In press.
- Gilbert, C. (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal*, 48(5), 741-763.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2008). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research* (Vol. 3). New Brunswick: Aldine.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Goldstein, B., & Rodriguez, D. (2012). Turning adversity into opportunity—entrepreneurship and the information professional. *Information Services and Use*, 32(3), 175-179.
- Goodwin, V. L., Bowler, W. M., & Whittington, J. L. (2009). A social network perspective on LMX relationships: Accounting for the instrumental value of leader and follower networks. *Journal of Management*, 35(4), 954-980.
- Graebner, M. E. (2009). Caveat venditor: Trust asymmetries in acquisitions of entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal*, 52(3), 435-472.
- Graebner, M. E., Martin, J. A., & Roundy, P. T. (2012). Qualitative data: Cooking without a recipe. *Strategic Organization*, 10(3), 276-284.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25

- years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Grégoire, D. A., Barr, P. S., & Shepherd, D. A. (2010). Cognitive processes of opportunity recognition: The role of structural alignment. *Organization Science*, 21(2), 413-431.
- Grégoire, D. A., Corbett, A. C., & McMullen, J. S. (2011). The cognitive perspective in entrepreneurship: An agenda for future research. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1443-1477.
- Grégoire, D. A., & Shepherd, D. A. (2012). Technology-market combinations and the identification of entrepreneurial opportunities: An investigation of the opportunity-individual nexus. *Academy of Management Journal*, 55(4), 753-785.
- Grégoire, D. A., Shepherd, D. A., & Schurer Lambert, L. (2010). Measuring opportunity-recognition beliefs: Illustrating and validating an experimental approach. *Organizational Research Methods*, 13(1), 114-145.
- Griffin, A. (1997a). The effect of project and process characteristics on product development cycle time. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 24-35.
- Griffin, A. (1997b). PDMA research on new product development practices: Updating trends and benchmarking best practices. *Journal of Product Innovation Management*, 14(6), 429-458.
- Gruber, M., MacMillan, I. C., & Thompson, J. D. (2008). Look before you leap: Market opportunity identification in emerging technology firms. *Management Science*, 54(9), 1652-1665.
- Gruber, M., MacMillan, I. C., & Thompson, J. D. (2012a). Escaping the prior knowledge corridor: What shapes the number and variety of market opportunities identified before market entry of technology start-ups? *Organization Science*.
- Gruber, M., MacMillan, I. C., & Thompson, J. D. (2012b). From minds to markets: How human capital endowments shape market opportunity identification of technology start-ups. *Journal of Management*, 38(5), 1421-1449.
- Guba, E. G. (1990). *The paradigm dialog*. Newbury Park: Sage Publications, Inc.

- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In H. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (Vol. 2, 163-194). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, Inc.
- Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, *104*(5), 1439-1493.
- Günterberg, B., & Wolter, H.-J., in: (Hrsg.):, . (2003). *Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002 - Daten und Fakten*. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung Bonn.
- Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, *19*(2), 241-260.
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, *11*(Special Issue: Corporate Entrepreneurship), 5-15.
- Hallen, B. L., & Eisenhardt, K. M. (2012). Catalyzing strategies and efficient tie formation: How entrepreneurial firms obtain investment ties. *Academy of Management Journal*, *55*(1), 35-70.
- Hansen, D. J., Shrader, R., & Monllor, J. (2011). Defragmenting definitions of entrepreneurial opportunity. *Journal of Small Business Management*, *49*(2), 283-304.
- Harper, S. C. (1988). Intuition: What separates executives from managers. *Business Horizons*, *31*(5), 13.
- Harris, S. G., & Sutton, R. I. (1986). Functions of parting ceremonies in dying organizations. *Academy of Management Journal*, *29*(1), 5-30.
- Haynie, J. M., & Shepherd, D. (2011). Toward a theory of discontinuous career transition: Investigating career transitions necessitated by traumatic life events. *Journal of Applied Psychology*, *96*(3), 501-524.
- Haynie, J. M., Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2012). Cognitive adaptability and an entrepreneurial task: The role of metacognitive ability and feedback. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *36*(2), 237-265.



- Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review, 15*(1), 21-41.
- Hayton, J. C., & Cholakova, M. (2012). The role of affect in the creation and intentional pursuit of entrepreneurial ideas. *Entrepreneurship Theory and Practice, 36*(1), 41-68.
- Hellmann, T. (2007). When do employees become entrepreneurs? *Management Science, 53*(6), 919-933.
- Henkel, J., & Von Hippel, E. (2005). Welfare implications of user innovation. *Journal of Technology Transfer, 30*(1-2), 73-87.
- Higgins, D., McGowan, P., & Trehan, K. (2013). Celebrating entrepreneurial & small firm research-embracing qualitative research philosophies and methods. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 19*(4).
- Hills, G. E., & Shrader, R. C. (1998). Successful entrepreneurs' insights into opportunity recognition. In P. Reynolds, W. Bygrave, S. Manigart, C. Mason, G. Meyer, H. Sapienza & K. Shaver (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (Vol. 18, 30-43). Wellesly, MA: Babson College.
- Hirst, G., van Dick, R., & van Knippenberg, D. (2009). A social identity perspective on leadership and employee creativity. *Journal of Organizational Behavior, 30*(7), 963-982.
- Hite, J. M. (2005). Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. *Entrepreneurship Theory and Practice, 29*(1), 113-144.
- Hmieleski, K. M., Cole, M. S., & Baron, R. A. (2012). Shared authentic leadership and new venture performance. *Journal of Management, 38*(5), 1476-1499.
- Hmieleski, K. M., & Ensley, M. D. (2007). A contextual examination of new venture performance: Entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. *Journal of Organizational Behavior, 28*(7), 865-889.
- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing, 18*(2), 165-187.

- Hodgkinson, G. P., Langan-Fox, J., & Sadler-Smith, E. (2008). Intuition: A fundamental bridging construct in the behavioural sciences. *British Journal of Psychology*, 99(1), 1-27.
- Hogarth, R. M. (2010). Intuition: A challenge for psychological research on decision making. *Psychological Inquiry*, 21(4), 338-353.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1999). Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and US managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 9-24.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A., & Bott, J. P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 236-247.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), 29-29.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891.
- IFPI. (2000). *Music piracy report 2000*. London, UK.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19-46.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Bettis, R. A., Porras, D., & Auld, D. (1987). Strategy formulation processes: Differences in perceptions of strength and weaknesses indicators and environmental uncertainty by managerial level. *Strategic Management Journal*, 8(5), 469-485.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.

- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50(1), 49-59.
- Jack, S., Dodd, S. D., & Anderson, A. R. (2008). Change and the development of entrepreneurial networks over time: A processual perspective. *Entrepreneurship and Regional Development*, 20(2), 125-159.
- Jack, S. L. (2010). Approaches to studying networks: Implications and outcomes. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 120-137.
- Jennings, D. F., & Seaman, S. L. (1990). Aggressiveness of response to new business opportunities following deregulation: An empirical study of established financial firms. *Journal of Business Venturing*, 5(3), 177-189.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646-666.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611.
- Jung, C. G., Baynes, H. G., & Hull, R. F. C. (1991). *Psychological types* (Vol. 4). London: Routledge.
- Kaish, S., & Gilad, B. (1991). Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: Sources, interests, general alertness. *Journal of Business Venturing*, 6(1), 45-61.
- Kaplan, S. (2008). Cognition, capabilities, and incentives: Assessing firm response to the fiber-optic revolution. *Academy of Management Journal*, 51(4), 672-695.
- Kelley, D., Neck, H. M., O'Connor, G. C., & Paulson, A. (2005). Corporate entrepreneurship through radical innovation: Key organization and initiative level mechanisms. In T. Elfring (Ed.), *Corporate entrepreneurship and venturing* (23-48). Amsterdam: Springer.
- Kelley, D. J., O'Connor, G. C., Neck, H. M., & Peters, L. S. (2011). Building an organizational capability for radical innovation: The direct managerial role. *Journal of Engineering and Technology Management*, 28(4), 249-267.

- Kelley, D. J., Peters, L. S., & O'Connor, G. C. (2009). Intra-organizational networking for innovation-based corporate entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 221-235.
- Kerin, R. A., Varadarajan, P. R., & Peterson, R. A. (1992). First-mover advantage: A synthesis, conceptual framework, and research propositions. *Journal of Marketing*, 56(4), 33-52.
- Khandwalla, P. N. (1976). Some top management styles, their context and performance. *Organization and Administrative Sciences*, 7(4), 21-51.
- Khatri, N., & Ng, H. A. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*, 53(1), 57-86.
- Khoury, T. A., Junkunc, M., & Deeds, D. L. (2013). The social construction of legitimacy through signaling social capital: Exploring the conditional value of alliances and underwriters at IPO. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 37(3), 569-601.
- Kickul, J., Gundry, L. K., Barbosa, S. D., & Whitcanack, L. (2009). Intuition versus analysis? Testing differential models of cognitive style on entrepreneurial self-efficacy and the new venture creation process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 439-453.
- King, A. W., Fowler, S. W., & Zeithaml, C. I. P. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle-management edge. *The Academy of Management Executive*, 15(2), 95-106.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 58-74.
- Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1), 60-85.
- Kozlowski, S. W., & Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 546-553.
- Krauss, S. I., Frese, M., Friedrich, C., & Unger, J. M. (2005). Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among southern African small business owners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 315-344.

- Kraut, A. I., Pedigo, P. R., McKenna, D. D., & Dunnette, M. D. (2005). The role of the manager: What's really important in different management jobs. *The Academy of Management Executive*, 19(4), 122-129.
- Kreiser, P., Marino, L., Davis, J., Tang, Z. H. I., & Lee, C. (2010). Firm level-entrepreneurship: The role of proactiveness, innovativeness and strategic renewal in the creation and exploration of opportunities. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15(2), 143-163.
- Krueger, N. F. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(1), 5-21.
- Krueger, N. F. (2000). The cognitive infrastructure of opportunity emergence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(3), 5-23.
- Krueger, N. F. (2007). What lies beneath? The experiential essence of entrepreneurial thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 123-138.
- Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 411-432.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: Exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 1-17.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 699-716.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *The Academy of Management Executive*, 15(4), 60-71.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. (2004). Corporate entrepreneurship behaviour among managers: A review of theory research and practice. In J. A. Katz & D. Shepherd (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth* (Vol. 7, 7-45). Oxford, UK: Elsevier Ltd.

- Langerak, F., Griffin, A., & Hultink, E. J. (2010). Balancing development costs and sales to optimize the development time of product line additions. *Journal of Product Innovation Management*, 27(3), 336-348.
- Larsson, R. (1993). Case survey methodology: Quantitative analysis of patterns across case studies. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1515-1546.
- Laspita, S., Breugst, N., Heblich, S., & Patzelt, H. (2012). Intergenerational transmission of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 27(4), 414-435.
- Lassen, A. H., Waehrens, B. V., & Boer, H. (2009). Re-orienting the corporate entrepreneurial journey: Exploring the role of middle management. *Creativity and Innovation Management*, 18(1), 16-23.
- Leifer, R., McDermott, C. M., O'Connor, G. C., & Peters, L. S. (2000). *Radical innovation: How mature companies can outsmart upstarts*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Leifer, R., O'Connor, G. C., & Rice, M. (2001). Implementing radical innovation in mature firms: The role of hubs. *Academy of Management Executive*, 15(3), 102-113.
- Li, T., & Calantone, R. J. (1998). The impact of market knowledge competence on new product advantage: Conceptualization and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(4), 13-29.
- Liao, J., & Welsch, H. (2005). Roles of social capital in venture creation: Key dimensions and research implications. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 345-362.
- Lieberman, M. D. (2000). Intuition: A social cognitive neuroscience approach. *Psychological Bulletin*, 126(1), 109-137.
- Lim, J. Y.-K., Busenitz, L. W., & Chidambaram, L. (2013). New venture teams and the quality of business opportunities identified: Faultlines between subgroups of founders and investors. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(1), 47-67.
- Lin, N. (2001). *Social capital: A theory of social structure and action*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- Liñán, F., & Chen, Y. (2009). Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 593-617.
- Lincoln, Y. S., Lynham, S. A., & Guba, E. G. (2011). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences, revisited. In H. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (Vol. 4, 97-128). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, Inc.
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface. *Academy of Management Journal*, 51(3), 557-576.
- Locke, E. A. (2007). The case for inductive theory building. *Journal of Management*, 33(6), 867-890.
- Lombard, M., Snyder-Duch, J., & Bracken, C. C. (2002). Content analysis in mass communication: Assessment and reporting of intercoder reliability. *Human Communication Research*, 28(4), 587-604.
- Lovas, B., & Ghoshal, S. (2000). Strategy as guided evolution. *Strategic Management Journal*, 21(9), 875-896.
- Low, M. B., & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, 14(2), 139-161.
- Lumpkin, G. T. (2007). Intrapreneurship and innovation. In J. R. Baum, M. Frese & R. A. Baron (Eds.), *The psychology of entrepreneurship* (237-263). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ma, R., Huang, Y.-C., & Shenkar, O. (2011). Social networks and opportunity recognition: A cultural comparison between Taiwan and the United States. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1183-1205.
- Mahnke, V., Venzin, M., & Zahra, S. A. (2007). Governing entrepreneurial opportunity recognition in MNEs: Aligning interests and cognition under uncertainty. *Journal of Management Studies*, 44(7), 1278-1298.
- Mair, J. (2005). Entrepreneurial behavior in a large traditional firm: Exploring key drivers. In T. Elfring (Ed.), *Corporate entrepreneurship and venturing* (49-72). Amsterdam: Springer.

- Markides, C. (2006). Disruptive innovation: In need of better theory. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 19-25.
- Marsden, P. V. (1983). Restricted access in networks and models of power. *American Journal of Sociology*, 88(4), 686-717.
- Martiarena, A. (2013). What's so entrepreneurial about intrapreneurs? *Small Business Economics*, 40(1), 27-39.
- Marvel, M. R., Griffin, A., Hebda, J., & Vojak, B. (2007). Examining the technical corporate entrepreneurs' motivation: Voices from the field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(5), 753-768.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (Vol. 11). Weinheim: Beltz Verlag.
- McCarthy, I. P., Lawrence, T. B., Wixted, B., & Gordon, B. R. (2010). A multidimensional conceptualization of environmental velocity. *The Academy of Management Review (AMR)*, 35(4), 604-626.
- McDermott, C. M., & O'Connor, G. C. (2002). Managing radical innovation: An overview of emergent strategy issues. *Journal of Product Innovation Management*, 19(6), 424-438.
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2000). *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132-152.
- Milanov, H., & Shepherd, D. A. (2013). The importance of the first relationship: The ongoing influence of initial network on future status. *Strategic Management Journal*, 34(6), 727-750.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (Vol. 2). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, Inc.
- Miller, C. C., & Ireland, R. D. (2005). Intuition in strategic decision making: Friend or foe in the fast-paced 21st century? *Academy of Management Executive*, 19(1), 19-30.



- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235.
- Millson, M. R., Raj, S. P., & Wilemon, D. (1992). A survey of major approaches for accelerating new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 9(1), 53-69.
- MillwardBrown. (2012). Top brands thrive despite economy according to Millward Brown's latest brandz top 100 most valuable global brands study. *Pressemitteilung* Abgerufen am 03.05.2012, auf [http://www.millwardbrown.com/Global/News/PressReleases/PressReleaseDetails/12-05-22/Top\\_Brands\\_Thrive\\_Despite\\_Economy\\_According\\_to\\_Millward\\_Brown\\_s\\_Latest\\_BrandZ\\_Top\\_100\\_Most\\_Valuable\\_Global\\_Brands\\_Study.aspx](http://www.millwardbrown.com/Global/News/PressReleases/PressReleaseDetails/12-05-22/Top_Brands_Thrive_Despite_Economy_According_to_Millward_Brown_s_Latest_BrandZ_Top_100_Most_Valuable_Global_Brands_Study.aspx)
- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of "direct" research. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 582-589.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Miron-Spektor, E., Erez, M., & Naveh, E. (2011). The effect of conformist and attentive-to-detail members on team innovation: Reconciling the innovation paradox. *Academy of Management Journal*, 54(4), 740-760.
- Mitchell, J. R., Friga, P. N., & Mitchell, R. K. (2005). Untangling the intuition mess: Intuition as a construct in entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 653-679.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E. A., & Smith, J. B. (2002). Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 93-104.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E. A., & Smith, J. B. (2004). The distinctive and inclusive domain of entrepreneurial cognition research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(6), 505-518.

- Mitchell, R. K., Busenitz, L. W., Bird, B., Gaglio, C., McMullen, J. S., Morse, E. A., et al. (2007). The central question in entrepreneurial cognition research 2007. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 1-27.
- Mitchell, R. K., Mitchell, J. R., & Smith, J. B. (2008). Inside opportunity formation: Enterprise failure, cognition, and the creation of opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(3), 225-242.
- Mitchell, R. K., Randolph-Seng, B., & Mitchell, J. R. (2011). Socially Situated Cognition: Imagining New Opportunities for Entrepreneurship Research. *Academy of Management Review*, 36(4), 774-776.
- Moenaert, R. K., De Meyer, A., Souder, W. E., & Deschoolmeester, D. (1995). R&D/marketing communication during the fuzzy front-end. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42(3), 243-258.
- Monsen, E., Patzelt, H., & Saxton, T. (2010). Beyond Simple Utility: Incentive Design and Trade-Offs for Corporate Employee-Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 105-130.
- Morris, M. H., Davis, D. L., & Allen, J. W. (1994). Fostering corporate entrepreneurship: Cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 65-89.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.
- Murphy, P. J. (2011). A 2× 2 conceptual foundation for entrepreneurial discovery theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 359-374.
- NA. (2012, 29. Juni 2012). FT global 500 June 2012. *Financial Times*.
- O'Connor, G. C., & Veryzer, R. W. (2001). The nature of market visioning for technology-based radical innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 18(4), 231-246.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Olson, P. D. (1985). Entrepreneurship: Process and abilities. *American Journal of Small Business*, 10(1), 25-31.

- Ozcan, P., & Eisenhardt, K. M. (2009). Origin of alliance portfolios: Entrepreneurs, network strategies, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 52(2), 246-279.
- Ozgen, E., & Baron, R. A. (2007). Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums. *Journal of Business Venturing*, 22(2), 174-192.
- Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2008). The decision to persist with underperforming alliances: The role of trust and control. *Journal of Management Studies*, 45(7), 1217-1243.
- Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2011). Recognizing opportunities for sustainable development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(4), 631-652.
- Pearce II, J. A., & Kramer, T. R. (1997). Effects of managers' entrepreneurial behavior on subordinates. *Journal of Business Venturing*, 12(2), 147.
- Peräkylä, A., & Ruusuvuori, J. (2011). Analysing talk and text. In H. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (Vol. 4, 529-544). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, Inc.
- Pérez-Luño, A., Wiklund, J., & Cabrera, R. V. (2011). The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption. *Journal of Business Venturing*, 26(5), 555-571.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 502-516.
- Peus, C., Wesche, J., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 331-348.
- Phan, P. H., Wright, M., Ucbasaran, D., & Tan, W.-L. (2009). Corporate entrepreneurship: Current research and future directions. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 197-205.

- Powell, W. W., White, D. R., Koput, K. W., & Owen-Smith, J. (2005). Network dynamics and field evolution: The growth of interorganizational collaboration in the life sciences. *American Journal of Sociology*, *110*(4), 1132-1205.
- Raasch, C., Herstatt, C., & Lock, P. (2008). The dynamics of user innovation: Drivers and impediments of innovation activities. *International Journal of Innovation Management*, *12*(3), 377-398.
- Raasch, C., & Von Hippel, E. (2012). Modeling interactions between user and producer innovation: User-contested and user-complemented markets. *SSRN 2079763*.
- Raes, A. M. L., Heijltjes, M. G., Glunk, U., & Roe, R. A. (2011). The interface of the top management team and middle managers: A process model. *Academy of Management Review*, *36*(1), 102-126.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, *65*(3), 429-437.
- Reid, S. E., & de Brentani, U. (2004). The fuzzy front end of new product development for discontinuous innovations: A theoretical model. *Journal of Product Innovation Management*, *21*(3), 170-184.
- Reinders, M. J., Frambach, R. T., & Schoormans, J. P. L. (2010). Using product bundling to facilitate the adoption process of radical innovations. *Journal of Product Innovation Management*, *27*(7), 1127-1140.
- Reinertsen, D. G. (1999). Taking the fuzziness out of the fuzzy front end. *Research-Technology Management*, *42*(6), 25-31.
- Ren, C. R., & Guo, C. (2011). Middle managers' strategic role in the corporate entrepreneurial process: Attention-based effects. *Journal of Management*, *37*(6), 1586-1610.
- Renko, M., Shrader, R. C., & Simon, M. (2012). Perception of entrepreneurial opportunity: a general framework. *Management Decision*, *50*(7), 1233-1251.
- Rodan, S., & Galunic, C. (2004). More than network structure: How knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness. *Strategic Management Journal*, *25*(6), 541-562.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations* (Vol. 4). New York: The Free press.

- Romijn, H., & Albaladejo, M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research Policy*, 31(7), 1053-1067.
- Rothwell, R., & Gardiner, P. (1988). Re-innovation and robust designs: Producer and user benefits. *Journal of Marketing Management*, 3(3), 372-387.
- Rowley, T., Behrens, D., & Krackhardt, D. (2000). Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. *Strategic Management Journal*, 21(3), 369-386.
- Rubera, G., & Kirca, A. H. (2012). Firm innovativeness and its performance outcomes: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Marketing*, 76(3), 130-147.
- Rutherford, M. W., & Holt, D. T. (2007). Corporate entrepreneurship: An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 429-446.
- Sadler-Smith, E., & Shefy, E. (2004). The intuitive executive: Understanding and applying 'gut feel' in decision-making. *Academy of Management Executive*, 18(4), 76-91.
- Samuelsson, M., & Davidsson, P. (2009). Does venture opportunity variation matter? Investigating systematic process differences between innovative and imitative new ventures. *Small Business Economics*, 33(2), 229-255.
- Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. (2009). Constructing markets and shaping boundaries: Entrepreneurial power in nascent fields. *Academy of Management Journal*, 52(4), 643-671.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- Sarasvathy, S. D., & Dew, N. (2003). S. R. Velamuri und S. Venkataraman (2003): Three views of entrepreneurial opportunity. *Handbook of Entrepreneurship Research*, 5, 141-160.
- Sauter, V. L. (1999). Intuitive decision-making. *Communications of the ACM*, 42(6), 109-115.

- Scarborough, H., Swan, J., Amaeshi, K., & Briggs, T. (2013). Exploring the role of trust in the deal-making process for early-stage technology ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, In Press.
- Scherer, R. F., Adams, J. S., Carley, S. S., & Wiebe, F. A. (1989). Role model performance effects on development of entrepreneurial career preference. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(3), 53-71.
- Schmidt, J. B., & Calantone, R. J. (1998). Are really new product development projects harder to shut down? *Journal of Product Innovation Management*, 15(2), 111-123.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper & Brothers.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Senge, P. M. (1992). Mental models. *Strategy and Leadership*, 20(2), 4-44.
- Shane, S. A. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448-469.
- Shane, S. A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Northampton: Edward Elgar Pub.
- Shane, S. A. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award: Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 37(1), 10-20.
- Shane, S. A., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shapiro, A. (1982). Some social dimensions of entrepreneurship. In C. Kent, D. Sexton & K. Vesper (Eds.), *The encyclopedia of entrepreneurship* (72-90). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Shapiro, S., & Spence, M. (1997). Managerial intuition: A conceptual and operational framework. *Business Horizons*, 40(1), 63.

- Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(3), 11-27.
- Shepherd, D. A., & DeTienne, D. R. (2005). Prior knowledge, potential financial reward, and opportunity identification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 91-112.
- Shimizu, K. K. (2012). Risks of corporate entrepreneurship: Autonomy and agency issues. *Organization Science*, 23(1), 194-206.
- Shipilov, A., Labianca, G., Kalnysh, V., & Kalnysh, Y. (2007). *Career-related network building behaviors, range social capital, and career outcomes*. Paper presented at the 67th Annual Conference Academy of Management Proceedings, Philadelphia.
- Short, J. C., Ketchen, D. J., Shook, C. L., & Ireland, R. D. (2010). The concept of “opportunity” in entrepreneurship research: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 36(1), 40-65.
- Siegel, D. S., & Renko, M. (2012). The role of market and technological knowledge in recognizing entrepreneurial opportunities. *Management Decision*, 50(5), 797-816.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118.
- Sinclair, M., & Ashkanasy, N. M. (2005). Intuition. *Management Learning*, 36(3), 353-370.
- Singh, R. P., Hills, G. E., Hybels, R. C., & Lumpkin, G. T. (1999). Opportunity recognition through social networks of entrepreneurs. In P. Reynolds, W. Bygrave, S. Manigart, C. Mason, G. Meyer, H. Sapienza & K. Shaver (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (228–241). Wellesly, MA: Babson College.
- Singh, R. P., Hills, G. E., & Lumpkin, G. (1999). New venture ideas and entrepreneurial opportunities: Understanding the process of opportunity recognition. *Chicago: Institute for Entrepreneurial Studies–University of Illinois at Chicago*.

- Slotte-Kock, S., & Coviello, N. (2010). Entrepreneurship research on network processes: A review and ways forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 31-57.
- Smith, B. R., Matthews, C. H., & Schenkel, M. T. (2009). Differences in entrepreneurial opportunities: The role of tacitness and codification in opportunity identification. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 38-57.
- Song, M., & Thieme, J. (2009). The role of suppliers in market intelligence gathering for radical and incremental innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(1), 43-57.
- Song, X. M., & Montoya-Weiss, M. M. (1998). Critical development activities for really new versus incremental products. *Journal of Product Innovation Management*, 15(2), 124-135.
- Sorescu, A. B., Chandy, R. K., & Prabhu, J. C. (2003). Sources and financial consequences of radical innovation: Insights from pharmaceuticals. *Journal of Marketing*, 82-102.
- Sorescu, A. B., & Spanjol, J. (2008). Innovation's effect on firm value and risk: Insights from consumer packaged goods. *Journal of Marketing*, 72(2), 114-132.
- Sosik, J. J., Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (1997). Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 89.
- Souitaris, V., Zerbini, S., & Al-Laham, A. (2007). Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 566-591.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (2005). Two routes to influence: Integrating Leader-Member Exchange and social network perspectives. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 505-535.
- Spence, M. (2002). Signaling in retrospect and the informational structure of markets. *The American Economic Review*, 92(3), 434-459.



- Srivastava, A., & Lee, H. (2005). Predicting order and timing of new product moves: The role of top management in corporate entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 20(4), 459-481.
- Stake, R. E. (2005). Qualitative case studies. In H. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (Vol. 2, 443-465). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, Inc.
- Stevenson, H. H., & Gumpert, D. E. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 85(2), 85-94.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(4), 17-27.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (2007). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(Special Issue: Corporate Entrepreneurship), 171-184.
- Stopford, J. M., & Baden-Fuller, C. W. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(7), 521-536.
- Stuart, T. E., & Sorenson, O. (2007). Strategic networks and entrepreneurial ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4), 211-227.
- Subramanian, N. (2005). The economics of intrapreneurial innovation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58(4), 487-510.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Tang, J., Kacmar, K. M., & Busenitz, L. (2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 77-94.
- Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246.
- Thompson, E. R. (2009). Individual entrepreneurial intent: Construct clarification and development of an internationally reliable metric. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 669-694.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620.

- Todorovic, Z. W., & Schlosser, F. K. (2007). An entrepreneur and a leader!: A framework conceptualizing the influence of leadership style on a firm's entrepreneurial orientation--performance relationship. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 20(3), 289-307.
- Twomey, D. F., & Harris, D. L. (2000). From strategy to corporate outcomes: Aligning human resource management systems with entrepreneurial intent. *International Journal of Commerce and Management*, 10(3/4), 43-55.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2009). The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 99-115.
- Vaghely, I. P., & Julien, P.-A. (2010). Are opportunities recognized or constructed?: An information perspective on entrepreneurial opportunity identification. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 73-86.
- Van Auken, H., Fry, F. L., & Stephens, P. (2006). The influence of role models on entrepreneurial intentions. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(02), 157-167.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Varadarajan, R. (2009). Fortune at the bottom of the innovation pyramid: The strategic logic of incremental innovations. *Business Horizons*, 52(1), 21-29.
- Vaughan, F. E. (1979). *Awakening intuition*. New York: Anchor Press.
- Verplanken, B., Hazenberg, P. T., & Palenewen, G. R. (1992). Need for cognition and external information search effort. *Journal of Research in Personality*, 26(2), 128-136.
- Vissa, B. (2011). A matching theory of entrepreneurs' tie formation intentions and initiation of economic exchange. *Academy of Management Journal*, 54(1), 137-158.
- Vissa, B. (2012). Agency in action: Entrepreneurs' networking style and initiation of economic exchange. *Organization Science*, 23(2), 492-510.

- Vissa, B., & Chacar, A. S. (2009). Leveraging ties: the contingent value of entrepreneurial teams' external advice networks on Indian software venture performance. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1179-1191.
- Vozikis, G. S., Bruton, G. D., Prasad, D., & Merikas, A. A. (1999). Linking corporate entrepreneurship to financial theory through additional value creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 33-44.
- Wakkee, I., Elfring, T., & Monaghan, S. (2010). Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(1), 1-21.
- Wales, W., Monsen, E., & McKelvie, A. (2011). The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 895-923.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.
- Webb, J. W., Tihanyi, L., Ireland, R. D., & Sirmon, D. G. (2009). You say illegal, I say legitimate: Entrepreneurship in the informal economy. *Academy of Management Review*, 34(3), 492-510.
- Wiklund, J., Davidsson, P., Audretsch, D. B., & Karlsson, C. (2011). The future of entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 1-9.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314.
- Wood, M. S., McKelvie, A., & Haynie, J. M. (2013). Making it personal: Opportunity individuation and the shaping of opportunity beliefs. *Journal of Business Venturing*, In Press.
- Wood, M. S., & Williams, D. W. (2013). Opportunity evaluation as rule-based decision making. *Journal of Management Studies*, In Press.

- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34(6), 1190-1221.
- Yin, R. K. (2003). Case study research: Design and methods (Vol. 5). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 15-32.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285.
- Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-340.
- Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.
- Zahra, S. A., Nielsen, A. P., & Bogner, W. C. (1999). Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(3), 169-189.
- Zahra, S. A., Yavuz, R. I., & Ucbasaran, D. (2006). How much do you trust me? The dark side of relational trust in new business creation in established companies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(4), 541-559.
- Zampetakis, L. A., Beldekos, P., & Moustakis, V. S. (2009). “Day-to-day” entrepreneurship within organisations: The role of trait emotional intelligence and perceived organisational support. *European Management Journal*, 27(3), 165-175.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.


## *Literaturverzeichnis*

- Zhao, H., Seibert, S. E., & Lumpkin, G. T. (2010). The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(2), 381-404.
- Zhao, L., & Aram, J. D. (1995). Networking and growth of young technology-intensive ventures in China. *Journal of Business Venturing*, 10(5), 349-370.
- Zirger, B. J., & Maidique, M. A. (1990). A model of new product development: An empirical test. *Management Science*, 36(7), 867-883.
- Zott, C., & Huy, Q. N. (2007). How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 70-105.

X Anhang

Anhang 1: Vorstellung der Studie in Unternehmen

### Hintergrund und Ziele des HEUREKA-Projekts

Technische Universität München 

**In Praxis und Wissenschaft rückt Corporate Entrepreneurship stark in den Vordergrund, ...**

**Praxis**

- Unternehmen suchen nach neuen Geschäftsmodellen, Produkten und Märkten, denn
- in vielen Märkten herrscht hoher **Wettbewerbsdruck**
- die **Globalisierung** erhöht **Kostendruck** und Wettbewerbsintensität
- **Produktlebenszyklen** vieler Branchen werden kürzer
- **Branchen** erfahren **strukturelle Veränderung** in Kundenverhalten oder Wertschöpfung

**Forschung**

- Kernfaktoren der Opportunity Recognition auf **Ebene des Individuums** sind **bekannt**
- Die Kernfaktoren hinter der Identifikation einer Geschäftsmöglichkeit durch eine **größere Organisation** stellen jedoch eine **Forschungslücke** dar.


**... so dass Projektergebnisse für beide Seiten relevant sind**

- Identifikation **relevanter Treiber** bei der Identifikation von Geschäftsmöglichkeiten, wie bspw.
- Externe Einflüsse (Branche, Wettbewerb, Konjunktur, etc.)
- Interne Strukturen (Organisation, Vergütung, Budgets, etc.)
- Unternehmenskultur (Führungsverhalten, Kommunikation, etc.)
- Analyse von **best-practice**-Ergebnissen
- Aufzeigen möglicher **Verbesserungsansätze** für teilnehmende Unternehmen

**?** Warum erkennen einige Unternehmen neue Geschäftsmöglichkeiten, während andere Unternehmen diese nicht oder erst später erkennen?

3

### Detailierung zum Fokus des HEUREKA-Projekts

Technische Universität München 


**Definition Geschäftsmöglichkeit**

Eine (für das Unternehmen) **neue Geschäftsmöglichkeit** entsteht durch

- A** die Entwicklung **neuer Produkte und/oder Dienstleistungen**,
- B** die Erschließung **neuer Märkte** oder
- C** die **Entwicklung neuer Produkte/ Dienstleistungen für neue Märkte**


neu	<b>A</b>	<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="display: inline-block; width: 10px; height: 10px; background-color: #e0f0ff; border: 1px solid #000; margin-right: 5px;"></span> Neue Geschäftsmöglichkeit</li> <li><span style="display: inline-block; width: 10px; height: 10px; background-color: #fff; border: 1px solid #000; margin-right: 5px;"></span> Keine neue Geschäftsmöglichkeit</li> </ul>
alt		<b>B</b>	
	alt	neu	

**Fokus im Prozess**




Suche nach neuen Geschäftsmöglichkeiten

→




Identifikation neuer Geschäftsmöglichkeiten

→



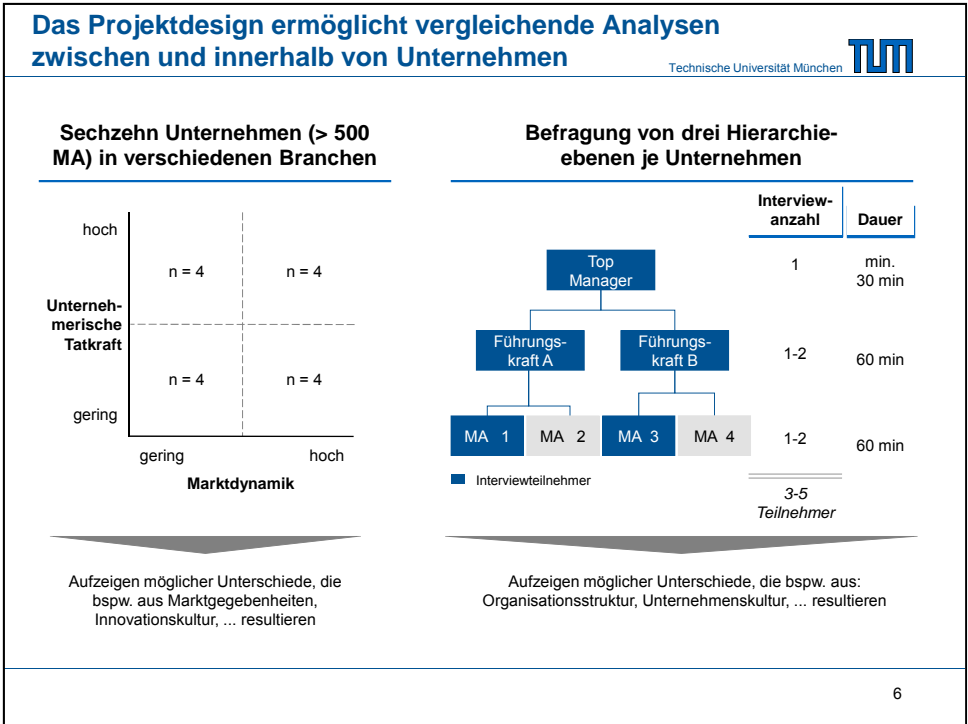
Entscheidung

→



Unternehmerisches Handeln

4



**Stoßrichtungen in der Untersuchung beruhen auf bisheriger wissenschaftlicher Forschung**

Backup  
Technische Universität München 

Exemplarische Aufzählung relevanter Themenpunkte

- 1 Opportunity recognition auf Ebene des Einzelunternehmers**  
*Beispiel: Erfahrung des Einzelnen, Wiedererkennen von Strukturen, Fehlerakzeptanz und Unsicherheit bei Entscheidungsfindung, ...*
- 2 Unternehmerische Kultur in Organisationen**  
*Beispiel: Die Rolle von Führungskräften im Corporate Entrepreneurship Prozess, Auswirkung der Organisationsstruktur auf Risikofreudigkeit und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens, ...*
- 3 Kreativität in Organisationen**  
*Beispiel: Beeinflussung der Kreativität durch das Arbeitsumfeld, Auswirkung der Identifikation eines Mitarbeiters mit seiner Funktion auf die Kreativität, ...*
- 4 Unternehmerische Orientierung und Performance**  
*Beispiel: Auswirkung einer starken unternehmerischen Orientierung von Organisation auf deren Performance, Modelle von Corporate Entrepreneurship Prozessen in Unternehmen, ...*
- 5 Strategisches Management in einem dynamischen Marktumfeld**  
*Beispiel: Unterschied interner Entscheidungswege unter Einfluss eines dynamischen Marktumfelds, ...*

9

**Anhang 1:** Vorstellung der Studie in Unternehmen



## Anhang 2: Übersicht der durchgeführten Interviews

Unternehmen	Hierarchieebene	Datum	Geprächsart	Dauer
<b>Orpheus</b>	Top Manager	07.02.2012	Telefon	00:25:09
	Mittlere Führungskraft	07.02.2012	Telefon	00:57:40
	Mitarbeiter	07.02.2012	Telefon	00:45:32
<b>Minos</b>	Top Manager	14.02.2011	Telefon	00:45:57
	Mittlere Führungskraft	14.02.2011	Telefon	00:44:50
	Mitarbeiter	14.02.2011	Telefon	00:57:12
<b>Hestia</b>	Top Manager	21.02.2012	Telefon	00:39:29
	Mittlere Führungskraft	23.02.2011	Telefon	01:06:14
	Mitarbeiter	05.03.2012	Telefon	00:45:04
<b>Prometheus</b>	Top Manager	12.01.2012	Persönliches Gespräch	00:51:02
	Mittlere Führungskraft	12.01.2012	Persönliches Gespräch	00:49:12
	Mitarbeiter	12.01.2012	Persönliches Gespräch	01:00:38
<b>Apollo</b>	Top Manager	23.09.2011	Persönliches Gespräch	00:46:31
	Mittlere Führungskraft	05.09.2011	Persönliches Gespräch	01:20:29
	Mitarbeiter	23.09.2011	Persönliches Gespräch	00:52:07
	Mittlere Führungskraft	19.09.2011	Persönliches Gespräch	01:13:47
	Mitarbeiter	05.09.2011	Persönliches Gespräch	00:24:19
<b>Hermes</b>	Top Manager	10.02.2012	Persönliches Gespräch	01:01:20
	Mittlere Führungskraft	17.02.2011	Persönliches Gespräch	00:49:59
	Mitarbeiter	10.02.2012	Persönliches Gespräch	00:43:31
<b>Dädalus</b>	Top Manager	20.02.2012	Persönliches Gespräch	00:45:00
	Mittlere Führungskraft	20.02.2012	Persönliches Gespräch	00:45:00
	Mitarbeiter	20.02.2012	Persönliches Gespräch	00:45:00
<b>Asklepius</b>	Top Manager	04.11.2011	Telefon	00:33:52
	Mittlere Führungskraft	08.11.2011	Telefon	00:52:25
	Mitarbeiter	28.10.2011	Persönliches Gespräch	00:49:39
	Mittlere Führungskraft	28.10.2011	Persönliches Gespräch	00:46:37
	Mitarbeiter	28.10.2011	Persönliches Gespräch	00:59:59
<b>Helios</b>	Top Manager	10.11.2011	Telefon	00:24:33
	Mittlere Führungskraft	25.11.2011	Persönliches Gespräch	00:49:58
	Mitarbeiter	09.11.2011	Telefon	00:48:24
<b>Herakles</b>	Top Manager	13.12.2011	Persönliches Gespräch	00:39:22
	Mittlere Führungskraft	13.12.2011	Persönliches Gespräch	00:55:18
	Mitarbeiter	13.12.2011	Persönliches Gespräch	01:09:28
	Mittlere Führungskraft	13.12.2011	Persönliches Gespräch	00:52:41
<b>Poseidon</b>	Top Manager	25.11.2011	Telefon	00:24:57
	Mittlere Führungskraft	06.12.2011	Telefon	00:52:38
	Mitarbeiter	06.12.2011	Telefon	00:51:10
<b>Odysseus</b>	Top Manager	26.10.2011	Persönliches Gespräch	00:20:37
	Mittlere Führungskraft	02.11.2011	Persönliches Gespräch	00:40:16
	Mitarbeiter	02.11.2011	Persönliches Gespräch	01:00:04
<b>Aeolus</b>	Top Manager	21.10.2011	Persönliches Gespräch	00:42:56
	Mittlere Führungskraft	21.10.2011	Persönliches Gespräch	01:13:01
	Mitarbeiter	21.10.2011	Persönliches Gespräch	00:45:09
	Mittlere Führungskraft	21.10.2011	Persönliches Gespräch	00:48:03
	Mitarbeiter	21.10.2011	Persönliches Gespräch	00:54:11
<b>Ikarus</b>	Top Manager	09.01.2012	Persönliches Gespräch	00:47:55
	Mittlere Führungskraft	14.11.2011	Persönliches Gespräch	01:12:57
	Mitarbeiter	09.01.2012	Persönliches Gespräch	00:56:30
<b>Athena</b>	Top Manager	16.11.2011	Persönliches Gespräch	00:56:36
	Mittlere Führungskraft	16.11.2011	Persönliches Gespräch	00:53:01
	Mitarbeiter	01.12.2011	Persönliches Gespräch	00:59:04
<b>Hephaestus</b>	Top Manager	29.11.2011	Telefon	00:27:42
	Mittlere Führungskraft	15.11.2011	Persönliches Gespräch	00:51:38
	Mitarbeiter	22.11.2011	Persönliches Gespräch	00:53:11

Anhang 2: Übersicht der durchgeführten Interviews

**Anhang 3: Interviewleitfaden – Topmanagement**

	<b>Fragen</b>	<b>Alternativfragen</b>	<b>Stichworte</b>
1 2 min	<p><b>Bitte schildern Sie mir die letzte Geschäftsmöglichkeit die Sie/Ihr Team/Ihr Unternehmen identifiziert haben - welche Art von Geschäftsmöglichkeit war das?</b></p> <p>Spezifische Fragen, falls erforderlich: - Warum dachten Sie, dass dies eine gute Idee/Geschäftsmöglichkeit ist?</p>	<p>Bitte beschreiben Sie die Geschäftsmöglichkeit/Idee.</p>	
2 2 min	<p><b>Wie ist es Ihnen gelungen diese Geschäftsmöglichkeit zu identifizieren?</b></p> <p>Spezifische Fragen, falls erforderlich: - <b>Wer konkret</b> hatte diese Idee? - Was war der <b>Ursprung</b> dieser Idee? - Waren <b>interne oder externe Faktoren</b> (Kundenwünsche, Wettbewerb, ...) der Grund, dass Sie diese Geschäftsmöglichkeit forcierten? - Können Sie mir beschreiben wie die <b>Teamarbeit</b> verlief und die <b>Teamzusammensetzung</b> aussah, als Sie diese Idee entwickelten? - Wer traf die <b>finale Entscheidung</b> weitere <b>Ressourcen</b>/Anstrengungen (Zeit, Geld/Personal) einzusetzen?</p>	<p>Bitte beschreiben Sie an einem Beispiel, wie Ihr Unternehmen eine Geschäftsmöglichkeit identifizierte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- spezif. Event</li> <li>- ressourcen- oder markt basiert</li> <li>- involvierte Personen</li> <li>- Teamzusammensetzung</li> <li>- Teamführung</li> </ul>
3 2 min	<p><b>Unterstützen alle im Unternehmen die weitere Entwicklung dieser Geschäftsmöglichkeit?</b></p> <p>- Wer <b>unterstützte</b>, wer nicht, wer konnte überzeugt werden? - Musste gegebenenfalls noch eine spezifische Person die Verfolgung dieser Geschäftsmöglichkeit <b>freigeben</b>? - Wie <b>empfanden</b> Sie selbst diesen Vorgang?</p>		
4 2 min	<p><b>Sind während Ihrer Karriere Veränderungen aufgetreten in der Art wie Sie Geschäftsmöglichkeiten identifizieren - und wenn ja, welche?</b></p>	<p>Was hat sich geändert in der Art, wie Sie Ideen erkennen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unsicherheit</li> <li>- Fehlerakzeptanz</li> <li>- Teamstruktur</li> <li>- Organisation</li> <li>- Vorhandenes Wissen</li> </ul>
5 4 min	<p><b>Denken Sie ihr Unternehmen ist gut darin Geschäftsmöglichkeiten zu identifizieren - und warum?</b></p>	<p>Denken Sie ihr Unternehmen identifiziert häufig Geschäftsmöglichkeiten - und was bringt Sie zu dieser Aussage?</p>	
6 2 min	<p><b>Im Vergleich zum Wettbewerb - denken Sie ihr Unternehmen ist offen gegenüber neuen Ideen, proaktiv im Erkennen neuer Geschäftsmöglichkeiten und bereit dafür Risiken einzugehen? Warum denken Sie dies?</b></p>	<p>Wie innovativ, risikobereit und proaktiv ist Ihr Unternehmen?</p>	
7 6 min	<p><b>Könnten Sie mir bitte die Innovationskultur in Ihrem Unternehmen beschreiben?</b></p> <p>Spezifische Fragen, falls erforderlich: - Welche <b>Motivation</b> haben Ihre <b>Mitarbeiter</b> bei der Identifikation neuer Geschäftsmöglichkeiten mitzuwirken? - Sind spezifische <b>Ressourcen</b> (Personal, Budget, Zeit) für die Entwicklung neuer Ideen reserviert? - Gibt es definierte <b>Prozesse/Strukturen</b> um die Entwicklung neuer Ideen zu unterstützen? - Gibt es in der Firma interne <b>Vergütungssysteme</b>, die Innovation und die Entwicklung neuer Geschäftsmöglichkeiten betreffen - wenn ja, wie sind diese strukturiert? - <b>Entscheidet</b> in einer Situation <b>final</b> die Führungskraft oder der Experte? - Würden Sie Ihre Unternehmens<b>organisation</b> eher als <b>formell</b> oder informell beschreiben? - Gibt es viele <b>Regeln/Komitees</b> in Ihrer Organisation? - Wie ist Ihr Geschäftsbereich in die Organisation integriert? Sind Sie Teil der <b>Firmenstruktur</b> oder ein Spin-Off?</p>	<p>- Welche spezifischen Ressourcen erhalten Sie/Bieten Sie an, die Ihnen die Identifikation von Geschäftsmöglichkeiten erleichtern? - Wie würden Sie Ihre <b>Eigenständigkeit</b> während der Arbeit beschreiben bezogen auf die Möglichkeit neue Geschäftsmöglichkeiten zu erkunden? - Bestehen von Seiten des Unternehmens Grenzen für Sie, was die Identifikation von Geschäftsmöglichkeiten betrifft? - Gibt es Vergütungen, wenn Sie erfolgreich eine Geschäftsmöglichkeit identifiziert haben?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterstützung d. Top Management</li> <li>- Selbstbestimmtheit bei Arbeit</li> <li>- Ressourcen</li> <li>- Prozesse</li> <li>- Vergütung</li> <li>- Organisationsstruktur</li> <li>- formelle/in-formelle Organisation</li> <li>- Grad der Bürokratisierung/ Flexibilität</li> <li>- Mitarbeiter</li> <li>- Historie</li> </ul>
8 2 min	<p><b>Sind von Seiten des Geschäftsführung Fokusthemen oder Strategien definiert, denen Sie folgen - und falls ja, warum genau diese?</b></p> <p>- Auf welche <b>Hauptthemen</b> fokussieren Sie sich dabei (sehr allgemeine Beschreibung - regionale Markterweiterung, Produktinnovation innerhalb einer Industrie,....)</p>		
9 2 min	<p><b>Wie würden Sie das externe Umfeld Ihres Unternehmens charakterisieren?</b></p>	<p>Würden Sie den Wettbewerb in Ihrer Branche als eher gering oder eher aggressiv bezeichnen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wettbewerb</li> <li>- Marktsegmente und -größe</li> <li>- Marktvolatilität/Dynamik</li> </ul>

## Anhang

	Fragen	Alternativfragen	Stichworte
2 min	<b>10</b> Wie bleiben Sie am Puls des Marktes, um bspw. neue Trends oder Kundenbedürfnisse zu erkennen?	- Wie informieren Sie sich über die neuesten Produkte Ihrer Konkurrenz? - Finden Sie ein Produkt besonders beeindruckend und wenn ja, weswegen? - Wie wichtig ist Marktkenntnis für die Geschäftsmöglichkeiten/Ideen, die Sie entwickeln?	- Kundenbesuche - Wettbewerber - Messen, Ausstellungen - .....
2 min	<b>11</b> Interagieren Sie auch mit externen Partnern? Wie würden Sie diese Interaktion und Kommunikation beschreiben?		- externe Einflüsse - Kommunikationsfluss
2 min	<b>12</b> Wie würden Sie die Kommunikationskultur in Ihrem Unternehmen beschreiben? Spezifische Fragen, falls erforderlich - Wie wurde die Geschäftsmöglichkeit, die Sie anfangs beschrieben, innerhalb des Unternehmens kommuniziert? - Kennen Sie Ideen die in anderen Bereichen/Abteilungen entwickelt wurden und falls ja, wie haben Sie diese Informationen erhalten? - Wo konkret sitzt denn Ihre Abteilung in der Firma physisch?		- Kommunikationsflüsse - Geschäftsführung/ Führungskräfte - Kollegen - andere Abteilungen - Instrumente - Frequenz
2 min	<b>13</b> Könnte Sie mir bitte beschreiben, wie Sie im Allgemeinen mit Ihrer Führungskraft zusammenarbeiten?  Spezifische Frage, falls erforderlich: - Ist Ihrer Führungskraft bewusst, woran Sie täglich arbeiten - und wie greift Ihre Führungskraft ins Geschehen ein? - Wie funktioniert der Feedback-Prozess zwischen Ihnen und Ihrem Unternehmen?	- Haben Sie Klarheit über Ihre Ziele? - Besteht eine offene Interaktion zwischen Ihnen und Ihrer Führungskraft?	- Eigenständigkeit - Update/Feedback
5 min	<b>14</b> Bitte beschreiben Sie ihre aktuelles Team und die Art und Atmosphäre in der Sie miteinander agieren.	Besteht in Ihrem Team Diversity?	- Arbeitsatmosphäre - Geschlecht - Alter - akademischer/fachlicher Hintergrund, ..
1 min	<b>15</b> Wie viel Zeit bringen Sie in einer regulären Arbeitswoche noch auf um über neue Ideen nachzudenken?	Wie viel Zeit haben Sie in einer Arbeitswoche um Extraprojekte (außerhalb Ihrer operativen Arbeit) zu erledigen?	
3 min	<b>16</b> Nutzen Sie bestimmte Methoden um in dieser Zeit Ihre Kreativität zu fördern? Spezifische Fragen, falls erforderlich - Welchen Aspekt Ihrer Arbeit empfinden Sie als den interessantesten? - Würden Sie Ihre Arbeit als herausfordernd bezeichnen und wenn ja, weswegen?		- Team/Partner/ Management Interaktion - Ressourcen - Methoden (Workshops, Breakouts, ...) - Kreativität - intellektuelle Herausforderung
2 min	<b>17</b> Wie wichtig ist Kreativität für Ihre Arbeit und weswegen?		
2 min	<b>18</b> Könnten Sie beschreiben, wie Ihr Unternehmen erste Ideen innerhalb der Organisation evaluiert? Spezifische Fragen, falls erforderlich - Wurde die Geschäftsmöglichkeit, von der Sie zu Beginn sprachen, im Laufe der Evaluierung verändert? Wenn ja, in welcher Hinsicht? - Gibt es spezifische Ziele welche Anzahl oder Qualität an Ideen Sie auf einer bestimmten zeitlichen Achse erreichen sollten? - Wie wirkt sich dies auf Ihren Arbeitsdruck aus?		-
3 min	<b>19</b> Basierend auf Ihrem Erfahrungen - Welchen Ratschlag würden Sie Personen geben, die versuchen neue Geschäftsmöglichkeiten zu identifizieren?	Was sind nach Ihrer Erfahrung die Kernerfolgskriterien, die es einer Person ermöglichen die besten Geschäftsmöglichkeiten zu identifizieren?	- Erfahrung - Unterstützung durch GF - Fachkenntnis - Unsicherheit/Bedenken
3 min	<b>20</b> Welchen Ratschlag würden Sie anderen Unternehmen geben, die Ihren Mitarbeitern ein stimulierendes Umfeld bieten möchten, um neue Geschäftsmöglichkeiten zu identifizieren?	Was sind nach Ihrer Erfahrung die Kernerfolgskriterien für ein Unternehmen, um ein stimulierendes Umfeld zu bieten in dem die besten Geschäftsmöglichkeiten identifiziert werden?	
2 min	<b>21</b> Was würden Sie konkret im eigenen Unternehmen verbessern?	Was könnte die Geschäftsführung / Führungskräfte/Mitarbeiter verbessern?	

### Anhang 3: Interviewleitfaden – Topmanagement

## Anhang 4: Persönlicher Fragebogen

<b>Heureka!</b>	
How can your company improve recognition of business opportunities?	
Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen. Sämtliche Informationen werden selbstverständlich vertraulich behandelt.	
Persönliche Information	
1. Bitte geben Sie Ihr <b>Alter</b> an.	_____ Jahre
2. In welchem Bereich haben Sie Ihre <b>fachliche Qualifikation</b> in Ausbildung oder Studium erworben?	_____
3. Bitte geben Sie ihren <b>höchsten akademischen Abschluss</b> an.	<input type="checkbox"/> Realschulabschluss <input type="checkbox"/> Abitur <input type="checkbox"/> Bachelor <input type="checkbox"/> Master/Diplom <input type="checkbox"/> Promotion
4. <b>Wie viele Jahre</b> arbeiten Sie bereits <b>in dieser Branche/in</b> diesem Wissensgebiet?	_____ Jahre
5. <b>Wie viele Jahre</b> arbeiten Sie bereits für Ihr <b>jetziges Unternehmen?</b>	_____ Jahre
6. In welchem <b>Funktionsbereich</b> arbeiten Sie?	<input type="checkbox"/> Forschung & Entwicklung <input type="checkbox"/> Produktion <input type="checkbox"/> Marketing & Sales & Service <input type="checkbox"/> Strategie/Corporate Development <input type="checkbox"/> Supportfunktionen (HR, IT, Eink., Logist.) <input type="checkbox"/> Andere: _____
7. Bitte ordnen Sie sich in der folgenden Skala gemäß Ihrer <b>jetzigen Position</b> ein.	<input type="checkbox"/> Mitarbeiter <input type="checkbox"/> Führungskraft/Projektleitung <input type="checkbox"/> (Top) Management
8. <b>Wie viele Jahre</b> arbeiten Sie bereits in Ihrer <b>jetzigen Position?</b>	_____ Jahre
9. Bitte ordnen Sie sich in der folgenden Skala gemäß Ihrer <b>vorherigen Position</b> ein.	<input type="checkbox"/> Mitarbeiter <input type="checkbox"/> Führungskraft/Projektleitung <input type="checkbox"/> (Top) Management
10. <b>Wie viele Geschäftsmöglichkeiten</b> haben Sie in Ihrer <b>jetzigen Position</b> bereits identifiziert?	_____ Geschäftsmöglichkeiten
11. Haben Sie <b>Mitarbeiter</b> , die <b>Ihnen direkt unterstellt</b> sind?	<input type="checkbox"/> Ja (Mitarbeiteranzahl: _____ ) <input type="checkbox"/> Nein
12. <b>Wie viele Mitarbeiter</b> sind in Ihrem <b>Unternehmen/Geschäftsbereich</b> tätig?	_____ Mitarbeiter
13. Wann wurde Ihr Unternehmen/Ihr Geschäftsbereich <b>gegründet?</b>	_____

Anhang 4: Persönlicher Fragebogen

**Anhang 5: Unternehmensfragebogen**

Firmeninformation	
1. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen/ Geschäftsbereich vorrangig tätig?	_____
2. Wie viele Monate dauert ein Produktzyklus in Ihrer Branche nach Ihrer Schätzung?	_____ Monate
3. Wie hat sich die Dauer der Produktzyklen in Ihrer Branche geändert in den letzten zehn Jahren?	<input type="checkbox"/> _____ Monate kürzer <input type="checkbox"/> Unverändert <input type="checkbox"/> _____ Monate länger
4. Hat Ihr Unternehmen/Geschäftsbereich im letzten Jahr einen Innovationsaward gewonnen?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
5. Falls ja, welcher Innovationsaward war es?	_____
6. Wie erfolgreich ist Ihr Unternehmen/Geschäftsbereich Ihrer Meinung nach??	1=Nicht erfolgreich                      7=Sehr erfolgreich <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7. Schätzen Sie das Innovationspotential Ihres Unternehmens/ Geschäftsbereichs im Vergleich zum Hauptwettbewerber.	1= Sehr gering                              7= Sehr hoch <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
8. Bitte schätzen Sie: Um wie viel Prozent ist Ihr Unternehmen/ Geschäftsbereich letztes Jahr gewachsen bezogen auf	
• Umsatz	_____ % (ca.)
• Gewinn	_____ % (ca.)
• Mitarbeiter	_____ % (ca.)
9. Wie hoch waren die Ausgaben für F&E bezogen auf den Umsatz im letzten Jahr (R&D intensity)?	_____ % (ca.)
10. Bitte schätzen Sie den Umsatz Ihres Unternehmen	
• des letzten Jahres	_____ Millionen Euro (ca.)
• des vorletzten Jahres	_____ Millionen Euro (ca.)
Unternehmerische Orientierung	
Generell legen die Topmanager meines Unternehmens den Schwerpunkt auf...	
	1   2   3   4   5   6   7
das Marketing bewährter und für gut befundener Produkte und Services	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	F&E, Technologieführerschaft und Innovativität
Wie viele neue Produktlinien/Serviceangebote hat Ihre Firma in den letzten fünf Jahren eingeführt?	
Keine neuen Produktlinien oder Serviceangebote	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Sehr viele neue Produktlinien und Serviceleistungen
Veränderungen bei Produktlinien oder Serviceangebote waren meist gering	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Veränderungen bei Produktlinien oder Serviceangebote waren gravierend
Mein Unternehmen wird, in Zusammenhang mit Wettbewerbern	
typischerweise auf Handlungen reagieren, die Wettbewerber initiieren	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	typischerweise Handlungen anstoßen, auf die Wettbewerber dann reagieren
äußerst selten das Erste sein, das neue Produkte/Services, administrative oder technologische Neuerungen etc. einführt	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	meist das Erste sein, das neue Produkte/ Services, administrative oder technologische Neuerungen etc. einführt.
typischerweise versuchen Wettbewerbskonflikte zu vermeiden und eine „Leben- und Leben lassen“-Haltung bevorzugen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Typischerweise den Wettbewerb nicht scheuen und sehr kompetitiv agieren
Im Allgemeinen haben die Topmanager meines Unternehmens...	
eine starke Vorliebe für wenig risikobehaftete Projekte (mit normalen und sicherem Gewinn)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	eine starke Vorliebe für hochriskante Projekte (mit Aussicht auf sehr hohen Gewinn)
Im Allgemeinen glauben die Topmanager meines Unternehmens, dass ...	
in unserem Unternehmensumfeld	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	unser Unternehmensumfeld ein

## Anhang

ein zurückhaltendes Vorgehen die richtige Verhaltensweise ist	starkes, entschiedenes Verhalten erfordert um Unternehmensziele zu erreichen						
Muss mein Unternehmen Entscheidungen unter Unsicherheit fällen, so							
nimmt es typischerweise eine abwartende Haltung ein, um die Wahrscheinlichkeit kosten- und arbeitsintensiver Fehlentscheidungen zu verringern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nimmt es typischerweise eine aggressive Haltung ein, um die Wahrscheinlichkeit einer Identifikation potentieller Geschäftsmöglichkeiten zu erhöhen
<b>Unternehmensumfeld – Teil 1</b>	<b>Starke Ablehnung</b>				<b>Starke Zustimmung</b>		
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Die Technologie in unseren Märkten verändert sich rasch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technologische Entwicklungen in unseren Märkten sind geringfügiger Natur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technologische Veränderungen bieten große Chancen in unseren Märkten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es ist schwer vorherzusagen in welche Richtung sich Technologien in unseren Märkten in den nächsten fünf Jahren entwickeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine Vielzahl neuer Produkte auf unseren Märkten wurde auf Basis grundlegender technologischer Durchbrüche möglich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunden in unseren Märkten nehmen sind sehr empfänglich für neue Produktideen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Präferenzen der Kunden in unseren Märkten verändern sich relativ schnell.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Bedürfnisse von Neukunden an ein Produkt unterscheiden sich von den Bedürfnissen der Bestandskunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mehrheitlich sprechen wir dieselbe Kundenbasis an wie in der Vergangenheit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Unternehmensumfeld – Teil 2</b>	<b>Starke Ablehnung</b>			<b>Starke Zustimmung</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Die Konkursrate der Unternehmen in meiner Industrie ist hoch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Industrie ist so risikobehaftet, dass eine falsche Entscheidung schnell den Fortbestand meines Geschäftsbereichs gefährden könnte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Wettbewerbsintensität ist hoch in meiner Industrie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kundenloyalität ist gering in meiner Industrie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Heftige Preiskämpfe sind charakteristisch für meine Industrie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schmale Gewinnmargen sind charakteristisch für meine Industrie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Vorgehen der Wettbewerber ist im Allgemeinen leicht vorhersehbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Gruppe der Wettbewerber in meiner Industrie ist in den letzten drei Jahren relativ gleich geblieben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Nachfrage nach Produkten ist leicht vorauszuplanen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenbedürfnisse sind leicht vorhersehbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Industrie ist sehr beständig, es gibt wenig Veränderung auf Grund größerer ökonom., technolog., sozialer u. polit. Kräfte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir sind ein wenig diversifiziertes Unternehmen und zielen auf dieselben Käufer.	Wir sind ein stark diversifiziertes Konglomerat u. agieren in unterschiedlichsten Branchen.						
Gibt es starke Unterschiede zwischen den Produkten/Services, die Sie anbieten, bezogen auf:	Keine Unterschiede			Sehr starke Unterschiede			
• das Einkaufsverhalten der Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• die Art des Wettbewerbs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Marktdynamik und -unsicherheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Anhang 5:** Unternehmensfragebogen

**Anhang 6: Codierungsschema**

Kategorie	Code
<b>Externes Umfeld</b>	Marktdynamik
	Industriedynamik
	Wettbewerbsintensität
	Marktwachstum
<b>Team</b>	Teamzusammensetzung
	Teamatmosphäre
	Teamdiskussion
	Fehlerakzeptanz im Team
<b>Person</b>	Eigene unternehmerische Einstellung
	Eigene Einschätzung zu Experten- und Marktwissen
	Einschätzung der eigenen Rolle in OR
	Eigene Motivationsquellen
	Eigener Freiraum in Arbeit
	Eigene Nähe zu Zukunftstrends
<b>Strukturen/Prozesse</b>	Eigenes Wissen zu Unternehmensvision und -strategie
	Organisationsstruktur
	Bürokratie/Regeln
	Innovationsprozesse
	Interne Netzwerke
	Ressourcenverfügbarkeit für OR
	Anreize für OR
<b>Innovationskultur</b>	Evaluierungsprozess
	Unternehmerische Kultur in der Organisation
	Lernen in der Organisation
	Geschätzte Verbesserung in OR
	Offenheit für neue Ideen vs. "Not-invented-here"-Syndrom
<b>Top Management</b>	Rolle von Mitarbeiter in OR
	Vision mit Fokus auf Innovation/Entrepreneurship
<b>Openness to innovation</b>	Sammeln von externem Wissen (Markt/Technologie)
	Stärke der Netzwerkbeziehungen
	Anforderung von externem Wissen - Häufigkeit des Kontakts
	Nutzen von Open Innovation-Ansätzen
<b>Kommunikation</b>	Kommunikation
<b>Creativity</b>	Wichtigkeit und Unterstützung für Kreativität
	Methoden in der OR
<b>Leadership</b>	Wahrnehmung der unternehmerischen Einstellung der Führungskraft durch den Mitarbeiter
	Führungsstil
<b>Opportunity</b>	Identifizierende Person
	Weitere involvierte Personen
	Push vs. Pull in der Implementierung
	Rationale Kriterien vs. Bauchgefühl/Intuition
	Screening-, Evaluierungs-, Entwicklungsprozesse
	Startpunkt für Opportunity recognition
	Einsatz/Anstrengung in Opportunity recognition
	Innovationsgrad
Frühzeitigkeit der Erkennung	

**Anhang 6:** Codingschema

**Anhang 7: Assessmentmatrix**

Kategorien		Unternehmen															
Themengebiet	Code	Apollo	Aeolus	Poseidon	Daidalos	Prometheus	Helios	Herakles	Minos	Ikarus	Hephaestus	Athene	Hermes	Orpheus	Hestia	Asklepius	Odysseus
<b>Ergebnis der Opportunity recognition</b>	Innovationsgrad	I	I	I/M	M	I/M	M	mixed	mixed	mixed	mixed	D	D	D	D	D	D
	Frühzeitigkeit der Erkennung	N	N/M	N	M	High	M	M	M	N	mixed	M	M	H	H	H	H
<b>Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter</b>	Wahrnehmung der unternehmerischen Einstellung der FK durch MA	N	N	N	N/M	M	M	M	M	M	M	M	M	H	H/M	H	H
	Eigene unternehmerische Einstellung	N	M	N	M	M	N	M	M	M	M	H	H	H	H	H	H
	Einbindung von Mitarbeitern in der OR	N	M	M	M	na	H	M	N	na	na	M	H	H	H	H	H
<b>Einbindung externer Informationen</b>	Sammeln von externem technischem Wissen	N	N	N	na	na	N	mixed	M/H	mixed	mixed	H	M/H	na	mixed	H	H
	Sammeln von externem marktrelevantem Wissen	N	M/N	N	M	na	M/N	M/N	M/H	mixed	M/H	mixed	M/H	H	H	H	na
	Stärke der Netzwerkbeziehungen	Sch	Sch	Sch	mixed	na	Sch	mixed	S	mixed	S	S	S	S	S	S	S
<b>Entscheidungsprozesse in der Opportunity Recognition</b>	Rationale Kriterien vs. Bauchgefühl/ Intuition bei Führungskräften	R/B	R/B	R	R	mixed	R	mixed	I/R	mixed	R	R	R	I	I	I	I

**Legende:**

D = Disruptiv      I = Inkrementell      H = Hoch      M = Mittel      N = Niedrig  
 S = Stark      Sch = Schwach      I = Intuition      B = Bauchgefühl      R = Rationalität  
 na = Keine Hinweise      - = Keine Bewertung möglich      mixed = nicht eindeutige Bewertung

**Anhang 7:** Assessment – Unternehmensebene



## XI Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die, bei der promotionsführenden Einrichtung, der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität München, zur Promotionsprüfung vorgelegte Arbeit mit dem Titel:

Opportunity Recognition in Großunternehmen -

Der Einfluss von Führungskräften und ihrer unternehmerischen Intuition

am Entrepreneurship Research Institute unter der Anleitung und Betreuung durch Herrn Prof. Dr. Dr. Patzelt ohne sonstige Hilfe erstellt und bei der Abfassung nur die gemäß § 6 Abs. 6 und 7 Satz 2 angegebenen Hilfsmittel benutzt habe.

- Ich habe **keine** Organisation eingeschaltet, die gegen Entgelt Betreuerinnen und Betreuer für die Anfertigung von Dissertationen sucht, oder die mir obliegenden Pflichten hinsichtlich der Prüfungsleistungen für mich ganz oder teilweise erledigt.
- Ich habe die Dissertation in dieser oder ähnlicher Form in keinem anderen Prüfungsverfahren als Prüfungsleistung vorgelegt.
- Die vollständige Dissertation wurde noch nicht veröffentlicht.
- Ich habe den angestrebten Doktorgrad noch nicht erworben und bin nicht in einem früheren Promotionsverfahren für den angestrebten Doktorgrad endgültig gescheitert.

Die öffentlich zugängliche Promotionsordnung der TUM ist mir bekannt, insbesondere habe ich die Bedeutung von § 28 (Nichtigkeit der Promotion) und § 29 (Entzug des Doktorgrades) zur Kenntnis genommen. Ich bin mir der Konsequenzen einer falschen Eidesstattlichen Erklärung bewusst.

Mit der Aufnahme meiner personenbezogenen Daten in die Alumni-Datei der TUM bin ich einverstanden.

München, den \_\_\_\_\_

Datum

\_\_\_\_\_

Julia Lingel