



## Stefan Konlechner

Universitätsassistent  
am Institut für Human Resource &  
Change Management, Universität Linz  
stefan.konlechner@jku.at

## Spiel's noch einmal, Sam

Wie sich Unternehmen präzise kopieren können, ohne dabei auf das Generieren von Lernerfahrung verzichten zu müssen

Was müssen Unternehmen beachten, die simultan Leistung gleichbleibender Qualität in unterschiedlichen geografischen Märkten sicherstellen wollen und trotzdem gewährleisten möchten, dass Innovation und Lernerfahrung generiert und in der Organisation verankert werden? Der vorliegende Beitrag befasst sich mit dieser Frage. Unternehmen, die sich exakt mit dieser Herausforderung konfrontiert sehen, existieren zahlreich und werden im akademischen Diskurs auch als Replikatoren bezeichnet. Die Geschäftswelt ist geradezu voll mit solchen Replikatoren, die Wettbewerbsvorteile dadurch generieren, dass sie ihre eigenen Geschäftsmodelle in unterschiedlichen Settings einsetzen und sich dabei selbst multiplizieren; häufig verbunden mit dem Aufsetzen von Franchisesystemen. Am Beispiel des internationalen Schmuckherstellers und -vertreibers Ehinger-Schwarz wird aufgezeigt, wie solche Unternehmen den Spagat zwischen Präzision/Uniformität und Lernen/Innovation bewältigen können.

### Einleitung

Dieser Beitrag handelt von der „Replikation organisationaler Routinen“. Doch, was ist das eigentlich? Replikation ist die akademische Bezeichnung für ein in der Praxis weit verbreitetes Phänomen; nämlich für den Transfer (Replikation) von Geschäftsprozessen (Routinen) von einem Schauplatz zum nächsten.<sup>1</sup> Egal ob sie über die Hamburger Mönckebergstraße flanieren oder über die Wiener Mariahilfer Straße, egal ob sie in Sydney aus dem Flieger steigen, in Chicago, oder in Barcelona, sie erblicken ein beeindruckend (manche würden vielleicht auch sagen: ein bedrückend) homogenes Bild an Shops (z.B. H&M, Zara), (Schnell-)Restaurants (z.B. McDonalds, Starbucks), oder sogar Dienstleistern (z.B. Avis).<sup>2</sup> All diese Unternehmen haben gemeinsam, dass sie rasches Wachstum durch das Übertragen eines Bündels funktionierender Geschäftsprozesse in

neue geografische Märkte bewerkstelligen. Auch wenn mehr oder weniger umfangreiche Zugeständnisse an lokale Normen (Normalitäten) und Gewohnheiten eigentlich zum guten Ton gehören (sollten), bleiben die Geschäftsmodelle der solcherart expandierenden Unternehmen, also die kollektive Vorstellung darüber, wodurch Wert für die Kund/inn/en generiert wird, doch in der Regel von solchen Zugeständnissen unberührt.<sup>3</sup>

In der Literatur wird argumentiert, dass Replikatoren (d.h. Unternehmen, die sich selbst in unterschiedliche Kontexte multiplizieren) in frühen Phasen ihres Lebenszyklus ein funktionierendes Geschäftsmodell etablieren und sich darüber klar werden müssen, welche Elemente dieses Modells für ihren langfristigen Unternehmenserfolg unabdingbar sind. In späten Phasen liegt der Fokus darauf, einmal etablierte Geschäftsprozesse und organisationale Verhaltensmuster präzise zu reproduzieren. Nichtsdestotrotz müssen auch Replikatoren sicherstellen, dass sie laufend zumindest ein Mindestmaß an Innovation sicherstellen und neues Wissen generieren; sei es, weil sich das Anspruchsniveau der Organisation verändert hat, weil neue Wettbewerber mit neuen, vielleicht überlegenen Wettbewerbsmodellen Marktanteile erobern, weil sich das Konsumentenverhalten verändert, oder schlichtweg, weil kontinuierliche Weiterentwicklung nun einmal notwendig ist, um zu vermeiden, dass sich die Kernkompetenz von heute aufgrund von Inaktivität in die Trägheit und Inflexibilität von morgen verwandelt.<sup>4</sup> Die Reaktion von McDonalds auf den Dokumentarfilm „Supersize Me“ durch die Erweiterung der Produktpalette um diverse Salate und kalorienbewusste Speisen, sowie die Etablierung der McCafés, durch die auf steigenden Wettbewerbsdruck durch internationale Kaffeehausketten (z.B. Starbucks, Coffeeshop Company, etc.) reagiert wurde, stellen Beispiele hierfür dar. Doch wie bewerkstelligen Organisationen, die Wettbewerbsvorteile durch Stabilität und Uniformität generieren, dass Lernen sichergestellt wird? Wie kann das Management solcher Unternehmen das Generieren von Lernerfahrung steuern und die Integration der Lernerfahrung in die Gesamtorganisation strategisch lenken? Schlicht, wie lernen solche Unternehmen?

In diesem Beitrag wird argumentiert, dass es von entscheidender Bedeutung für den Erfolg von Replikatoren ist, wie das Management die organisationalen Lernprozesse gestaltet. Dabei kommt es

### i Theoriebox: Wozu Replikation?

Sid Winter und Richard Nelson haben in ihrer 1982 publizierten „evolutionären Theorie ökonomischen Wandels“ argumentiert, dass organisationale Routinen die kleinsten Bausteine von Unternehmen darstellten und damit – um eine Metapher der Biologie zu bemühen – quasi als Gene der Organisation betrachtet werden könnten. Diese Routinen, die als wiederkehrende und kontextabhängige Verhaltensmuster von Unternehmen gefasst werden können, ließen sich, analog zum menschlichen Erbgut, der DNS, replizieren. Wettbewerbsvorteile könnten insbesondere dann erzielt werden, wenn Unternehmen sich selbst schneller replizieren, als sie von Konkurrenten imitiert werden können. Insbesondere Überlegungen hinsichtlich der Etablierung von Franchise-Systemen bauen (zumindest implizit) auf diesem Argument auf. Durch zumindest teilweise Auslagerung der Expansionskosten an Franchisenehmer kann rapides Wachstum trotz knapper Unternehmensressourcen erreicht werden.

vor allem darauf an, wie (1) das Management den Suchfokus zur Identifikation von Innovation adjustiert, (2) wie es Wissensbrücken zwischen den Bereichen der Wissensgenerierung und der Wissensanwendung baut und diese nachhaltig instand hält und (3) wie die Implementierung von Innovation in die konkreten organisationalen Arbeitsprozesse sichergestellt wird. Worauf dabei konkret zu achten ist, wird in der Folge näher ausgeführt. Zur Illustration dieser Argumente wird im Verlauf des Artikels wiederholt exemplarisch auf die Replikationsstrategie des international operierenden Schmuckherstellers und -vertreibers Ehinger-Schwarz verwiesen.

## Wie kann Lernen gesteuert werden?

Die aktuelle Forschung zu organisationalem Lernen zeigt, dass solche Unternehmen langfristig erfolgreich sind, die es schaffen, gleichzeitig existierende organisationale Verhaltensmuster zu optimieren und neue Verhaltensmuster, durch die auf neue Marktgegebenheiten reagiert werden kann, zu etablieren.<sup>5</sup> Die ideale Balance zwischen kleinräumiger Optimierung und radikaler Innovation mag wohl für jedes Unternehmen unterschiedlich aussehen; dennoch ist eine gewisse Koexistenz beider Aktivitäten für Unternehmen unabdingbar, wollen diese nicht riskieren, ihre Wettbewerbsfähigkeit oder gar ihr Überleben aufs Spiel zu setzen. Zentrale Aufgabe für das Management von Unternehmen ist somit die Allokation kritischer Ressourcen (z.B. Budgetmittel, qualifiziertes Personal, formale Kompetenz und Entscheidungsmacht, Aufmerksamkeit von Unternehmensverantwortlichen) so zu bewerkstelligen, dass Stabilität und Innovation gleichzeitig ermöglicht werden. Doch welche Schritte sind nun nötig, damit das Management diese Aufgabe erfüllen kann?

**Adjustierung des Suchfokus:** Wirft man einen genauen Blick auf Organisationen (und die Organisationsforschung) ist die „Vermenschlichung“ von Unternehmen ein weit verbreitetes Phänomen. Wir sprechen davon, dass Unternehmen einen Lebenszyklus durchlaufen, in frühen Phasen mit „Kinderkrankheiten“ konfrontiert sind, an Herausforderungen wachsen und reifen und irgendwann vielleicht auch vergehen und sterben. Wenn die Organisation als lebendiger (und mit einem „Eigen-Leben“ ausgestatteter) Organismus betrachtet wird, dann sind Unternehmensmanager/innen Ärzte und Ärztinnen, die Fehlentwicklungen korrigieren, Hebammen und Geburtshelfer, die neuen Ideen zum Durchbruch verhelfen oder Aufsichtspersonen, die einschätzen müssen, wie viel Freiraum die Organisation verträgt und wo diesem Freiraum Grenzen zu setzen sind. Organisation als Organismus bedeutet auch, dass Unternehmen erkranken können und dass diese Krankheiten Einfluss auf die Leistungsfähigkeit nehmen können.

Bei einer dieser Krankheiten, die lebensbedrohliche Auswüchse annehmen kann und dementsprechend ernst genommen werden muss, handelt es sich um organisationale Kurzsichtigkeit (Myopie), wobei sich diese Kurzsichtigkeit entweder auf den Zeithorizont vor dem Entscheidungen gefällt werden beziehen kann oder auf den Suchradius für Innovation.<sup>6</sup> Was ist damit gemeint?

„Zeitliche Myopie“: Oftmals ist organisationales Handeln stärker auf kurzfristige Profitmaximierung als auf langfristige Überlebenssicherung ausgerichtet. Solange die Aktivitäten, die zu kurzfristigem Erfolg beitragen auch helfen das nachhaltige Überleben des Unternehmens zu sichern, ist dies kein Problem. Problematisch wird die Situation allerdings dann, wenn langfristige Perspektiven und Möglichkeiten zugunsten kurzfristiger Ertragssteigerung geopfert werden. Wenn nicht rechtzeitig in den Aufbau neuer Kompetenzen investiert wird oder zumindest analysiert wird, in welchen Branchen oder auf welchen Märkten das Unternehmen seine bestehenden Fähigkeiten noch erfolgversprechend einsetzen könnte, laufen Unternehmen Gefahr, in Sackgassen zu enden. Etliche Hersteller von mechanischen Schreibmaschinen, Transistorradios, Röhrenfernsehgeräten oder Plattenspielern können davon ein Lied singen. Umweltentwicklungen im Blick zu haben und zu hinterfragen, wozu die Kompetenzen von heute auch morgen noch taugen, ist demnach essentiell für nachhaltiges Unternehmensmanagement.

*Wenn nicht rechtzeitig in den Aufbau neuer Kompetenzen investiert wird laufen Unternehmen Gefahr, in Sackgassen zu enden.*

„Räumliche Myopie“: Neben Entscheidungen vor einem allzu kurzfristigen Zeithorizont kann sich ein „Tunnelblick“, also ein begrenzter Suchradius für Neuerungen, zu einer weiteren bedrohlichen Sehschwäche der Organisation auswachsen. Der Tunnelblick bewirkt, dass sich Organisationen so sehr auf altbekanntes Wissen und etablierte Handlungsmuster versteifen, dass sie oft nicht einmal naheliegende Handlungsalternativen wahrnehmen, ganz zu Schweigen von weniger augenscheinlichen Lerngelegenheiten, die sodann völlig ignoriert werden. Wer weiß, wo Kodak heute stehen würde, wenn das Unternehmen nicht versucht hätte, Mikroelektronikkompetenz aufzubauen und zuzukaufen, um auf dem Feld der digitalen Fotografie Fuß zu fassen; wenn es nicht Millionen von Dollars bloß zu dem Zweck investiert hätte, um sich mit Konkurrenten wie Sony oder Canon zu messen, die diese Kompetenzen bereits besaßen, sondern wenn Kodak neue Geschäftsfelder erkundet hätte auf denen das Unternehmen mit den bereits bestehenden Kompetenzen punkten hätte können, wie z.B. chemische Verarbeitung. Das Unternehmensprofil zu stärken, indem auf unterschiedlichen Feldern nach Inspiration gesucht wird und indem auch unkonventionelle „Lernpfade“ beschrritten werden, ist somit eine Möglichkeit das Unternehmen gesund zu halten.

*Die Bedeutung der Balance:* Gerade für Replikatoren stellt sich die Herausforderung, nicht dem Einbahnstraßendenken zu verfallen in besonderem Ausmaß, vor allem dann, wenn sie in vergleichsweise stabilen Umwelten konkurrieren. Das Beispiel Ehinger-Schwarz zeigt, wie Unternehmen durch strategische Ausrichtung ihres Suchfokus für Neuerungen, Innovation generieren können, indem sie auch von branchenfremden Unternehmen lernen, wobei dieses Lernen durchaus auf unterschiedlichen Ebenen erfolgen kann. Im Produktionsbereich förderte beispielsweise eine Kooperation mit einem Waffenexperten neue Einsichten in Methoden der Oberflächenbearbeitung von Metal-

len. Ähnlich dazu flossen auch Methoden der Zahntechnik in den Arbeitsalltag ein, indem Erkenntnisse aus diesem Bereich dazu genutzt wurden, Techniken zum filigranen Aufmodellieren von Objekten zu verfeinern. Diese Offenheit für die Aufnahme von Lernimpulsen zeigt sich bei Ehinger-Schwarz nicht nur im Bereich der Produktion, sondern auch im Hinblick auf das Errichten von Wissensbrücken, durch die der Wissensfluss zwischen unterschiedlichen Bereichen in der Organisation aufrecht erhalten werden soll. So wurde in Zusammenarbeit mit einem Pantomimen eine eigene „Schmucksprache“ entwickelt, durch welche die Entwicklung eines gemeinsamen unternehmensinternen Bezugsrahmens gefördert und die interne Kommunikation vereinfacht wurde.

## i Fallbeschreibung: Ehinger-Schwarz

Mit 40 Monostores und 110 Shop-in-Shop-Partnern (Juweliere und Schmuckgeschäfte) zählt Ehinger-Schwarz zu einem der größten Schmuckunternehmen Deutschlands. Die hohe Effizienzorientierung des Unternehmens zeigt sich unter anderem am rapiden Wachstum der Organisation in den letzten Jahren: mittlerweile betreibt Ehinger-Schwarz Geschäfte in Europa, Amerika und Asien. Gleichzeitig weist das Unternehmen einen hohen Grad an Innovationsoffenheit auf, was durch wiederholte Auszeichnungen und Preise für Innovativität verdeutlicht wird. Mit dem wandelbaren Modellschmuck Charlotte erschuf sich Ehinger-Schwarz gewissermaßen ein eigenes Geschäftsfeld. 2003 startete die Expansion via Franchising, wobei dem Unternehmen bei diesem Schritt erneut eine Pionierrolle zukam; Ehinger-Schwarz ist derzeit das einzige deutsche Schmuckunternehmen, das vom deutschen Franchiseverband als Franchiseunternehmen zertifiziert wurde.

So wichtig es auch ist, Lernerfahrung dadurch zu generieren, dass ein breiter Suchfokus für Neuerung eingesetzt wird, so wichtig ist es auch dabei zu bedenken, dass jede Form des Experimentierens und der breiten Suche potenziell fehleranfällig ist. Für Unternehmen ist es nicht notwendig (vielleicht sogar hinderlich), Fehler völlig zu vermeiden. Jedoch ist es notwendig aus Fehlern zu lernen und „intelligenten“ Misserfolg zu produzieren. „Intelligenter Misserfolg“ resultiert aus (1) sorgfältig geplanten Handlungen (2) mit unsicherem Ergebnis, die (3) von mäßigem Umfang/Risiko sind und (4) in einem Bereich ausgeführt wurden,

der vertraut genug ist, um effektives Lernen zu ermöglichen.<sup>7</sup> Dementsprechend bedeutsam ist es, dass auch bei breitem Suchfokus stets darauf geachtet wird, dass die Gründe für Misserfolg nachvollziehbar bleiben und damit Lernerfahrung generiert werden kann. Ist jedoch einmal Innovation generiert worden, müssen Unternehmen sicherstellen, dass neu generiertes Wissen auch Anwendung findet. Dazu ist es notwendig, Wissensbrücken zu etablieren, über die Wissen zwischen unterschiedlichen Bereichen transferiert werden kann.

**Aufbau von Wissensbrücken:** Eine zentrale Herausforderung für Unternehmen ist es, den Wissenstransfer zwischen Bereichen der Wissensgenerierung und der Wissensanwendung zu steuern. Bildlich gesprochen kommt es in entscheidendem Maße darauf an, Brücken zwischen unterschiedlichen Bereichen der Organisation (z.B. Forschung

& Entwicklung und Vertrieb oder Produktion) zu bauen.<sup>8</sup> Von besonderer Relevanz ist hierbei (1) das Etablieren eines integrativen Bezugsrahmens und einer gemeinsamen Sprache, (2) Kodifikation und Artefaktbildung sowie (3) angeleiteter Wissens- und Erfahrungsaustausch.

*Integrativer Bezugsrahmen und gemeinsame Sprache:* „Durch's Red'n kommen die Leut' z'sam“ heißt es auf gut österreichisch. Bedingung dafür ist allerdings, dass sie sich auch verstehen. Diese Alltagsweisheit gilt auch und im Besonderen für unternehmensinterne Kommunikation. Unterschiedliche Bezugsrahmen in der Organisation erschweren jedoch das gegenseitige Verständnis.<sup>9</sup> Folgende beispielhafte Kommunikation mag dies versinnbildlichen: Nehmen wir an, ein Telefon in der Forschungs- & Entwicklungsabteilung klingelt. Am anderen Ende der Leitung sitzt ein/e Vertriebsmitarbeiter/in, der/die sich hektisch danach erkundigt, wann denn das neue Produkt endlich fertig sei. „Es wird bald fertig sein“, so die Auskunft des kurz angebundenen F&E-Mitarbeiters. Zufrieden bedankt sich der/die Vertriebsmitarbeiter/in für die Auskunft und teilt seinen Kund/inn/en mit, die Fertigstellung können nur noch wenige Tage in Anspruch nehmen. Der/die Mitarbeiter/in in F&E meinte jedoch vielleicht mit „bald“ einige Wochen.

Starke Unternehmenskulturen tragen zur Herausbildung eines integrativen Referenzrahmens bei, also zur Konsensbildung hinsichtlich der Fragen, was für das Unternehmen einen Wert

*Eine zentrale Herausforderung für Unternehmen ist es, den Wissenstransfer zwischen Bereichen der Wissensgenerierung und der Wissensanwendung zu steuern.*

hat, was wichtig ist, und wie man sich in bestimmten Situationen verhält. Ein integrativer Bezugsrahmen vereinfacht die gegenseitige Anschlussfähigkeit und fördert die Verwendung einer (zumindest unternehmensintern) allgemein verständlichen Sprache. Nicht umsonst kann die Phrase „sich gut verstehen“ nicht nur von wechselseitiger Anschlussfähigkeit zeugen, sondern auch von gegenseitiger Sympathie. Vor diesem Hintergrund wird die Förderung des gegenseitigen Verständnisses und einer gewissen Anschlussfähigkeit in Unternehmen konsequenterweise zu einer bedeutsamen und strategischen Managementaufgabe.

Bei Ehinger-Schwarz sorgt das Etablieren einer gemeinsamen Schmucksprache, die aufbauend auf der bestehenden unternehmensinternen Linienlehre in Kooperation mit einem Pantomimen entwickelt wurde, für diese wechselseitige Anschlussfähigkeit. Durch diese unternehmenseigene Sprache wird eine Wissensbrücke zwischen unterschiedlichen Bereichen der Organisation etabliert und sichergestellt, dass Anregungen von Kund/inn/en rasch in die Entwicklungsabteilung weitergeleitet werden können bzw. dass das Verkaufspersonal anschlussfähig für Innovationen gehalten wird. Dadurch kommt es zu einer deutlichen Reduktion des „Übersetzungsaufwands“, der in vielen Unternehmen betrieben werden muss, um den Wissensfluss zwischen unterschiedlichen Bereichen und Abteilungen aufrecht zu erhalten.

*Kodifikation und Artefaktbildung:* Für viele Replikatoren spielt die Uniformität des Marktauftritts eine wettbewerbskritische Rolle. Die Reproduktion organisationaler Routinen in neuen Kontexten durch ausführende Akteur/inn/e/n wird durch die Existenz von kodifiziertem Wissen, deutlich erleichtert. Vielfach ermöglichen erst detaillierte Handbücher mit umfassenden Prozessbeschreibungen und pragmatischen Hinweisen die funktionierende Replikation.<sup>10</sup> Diese Handbücher stellen Artefakte dar (d.h. von Menschenhand geschaffene Gegenstände, die interpretationsbedürftig sind) und beinhalten vielfach auch Hinweise und (formale) Regeln, die auf Außenstehende wohl teils nachvollziehbar, teils banal, teils hilfreich und teils skurril wirken mögen. Eigene Recherchen in diversen Replikatoren in unterschiedlichen Branchen zeigen, dass dort teilweise sehr dichte Regelsysteme vorliegen, die z.B. regulieren, wie Gewand und Frisur zu tragen, wie Kund/inn/en anzusprechen sind oder sogar ab welchem Abstand ein/e Verkäufer/in eine/n Käufer/in anzusprechen hat, welchen Tonfall er/sie dabei wählen soll oder wie Kostproben für potenzielle Käufer/innen aufbereitet werden müssen.<sup>11</sup>

Doch auch wenn Handbücher und sonstige Gebrauchsanweisungen wichtige Wissensspeicher für Replikatoren sind; es sind bei weitem nicht die einzigen. Auch Architektur und Design, Technologie und Geräte oder Geschäftsprozesse und Routinen sind zentrale Wissensspeicher der Organisation.<sup>12</sup> Letztlich zeichnet gerade die systematische Speicherung von Wissen in Artefakten „intelligente Organisationen“ aus. Für viele Unternehmen kann es dementsprechend einen ersten Lernimpuls darstellen, zu analysieren, in welchen Artefakten ihr wettbewerbskritisches Wissen gespeichert ist. Darauf aufbauend können Überlegungen angestellt werden, wie Replikation vereinfacht werden kann bzw. wie Imitation durch Konkurrent/inn/en verhindert werden kann.

Bei Ehinger-Schwarz sind über 6.000 Entwürfe und Modelle in einem zentralen Archiv gespeichert, das einer strengen Ordnung unterliegt. Dieses Archiv ermöglicht durch Modularität ein hohes Ausmaß an Flexibilität bei der konkreten Gestaltung von Schmuckstücken. Modularität in diesem Zusammenhang bedeutet, dass einzelne Elemente (z.B. Fassungen, Verzierungen) eines übergeordneten Systems (z.B. ein fertiges Schmuckstück) flexibel kombiniert und ineinandergesetzt werden können. Modularität spielt dadurch eine bedeutsame Rolle zur Effizienzgewinnung von Ehinger-Schwarz. Zudem spielt Modularität im Rahmen der Ladeneinrichtungen (hier sind Schränke und Schaukästen einzelne Elemente, der Laden selbst das übergeordnete System) eine bedeutsame Rolle, wobei die Anpassung an die Räumlichkeiten der jeweiligen Filialen stets durch Modularität der vorgegebenen Einrichtungselemente ermöglicht wird. Das Handbuch als zentrales Artefakt dient gewissermaßen als Wörterbuch der unternehmensinternen Sprache und hilft ebenso wie Kommunikation mit Kolleg/inn/en beim Erlernen dieser Sprache.

*Schulungen, Wissens- und Erfahrungsaustausch:* Diversität und Perspektivenvielfalt können dazu beitragen, Innovationsprozesse in Unternehmen zu fördern und dazu gleichzeitig den Aspekt der „Machbarkeit“ nicht aus dem Blickfeld zu verlieren. In vielen Produktionsunternehmen wird diese Diversität durch das Aufsetzen sogenannter Ver-

schnittgruppen bzw. „cross-functional teams“ generiert. Cross-functional teams bestehen aus Mitarbeiter/innen unterschiedlicher Unternehmensbereiche. Deren Einbindung in Produktneuentwicklungsprozesse ermöglicht es potenzielle Problembereiche frühzeitig zu erkennen und gegensteuern zu können. Techniker/innen können einschätzen, welche Neuerungen realistischerweise umgesetzt werden können, Marketingspezialist/inn/en wissen um neue Trends und Konsumentenpräferenzen Bescheid, Beschaffungsmarktspezialist/inn/en geben Auskunft darüber, welche Rohstoffe in welchem Ausmaß zur Verfügung stehen werden und Mitarbeiter/innen der Produktionsabteilung können beurteilen, ob die bestehenden Maschinen und Anlagen des Unternehmens geeignet sind, die neuen Produkte auch anzufertigen. Zentral hierbei ist, dass alle Teammitglieder in unterschiedlichen Bereichen voneinander lernen können und diese Praxis damit zum Wissenstransfer in der Organisation beiträgt.

Die Isolation einzelner Unternehmensbereiche kann sich nachteilig auf die Unternehmensleistung auswirken. In diesem Konnex stellt sich für Replikatoren die Herausforderung, dass Innovation zwar in abgegrenzten Bereichen der Organisation generiert werden kann, letztlich aber innovative Prozesse oder Anwendungen stets auch in die Breite getragen werden müssen und gleichzeitig die Uniformität des Gesamtauftritts stets gewahrt bleiben muss.<sup>13</sup> Eine bereits skizzierte Möglichkeit die Anschlussfähigkeit zwischen unterschiedlichen Bereichen zu fördern, ist das Etablieren einer gemeinsamen Sprache. Eine weitere Option einen integrativen Bezugsrahmen aufzubauen besteht in gezieltem Personaltransfer und der Förderung des Aufbaus eines breiten Hintergrundwissens. Hintergrundwissen in diesem Sinne beinhaltet Wissen um die strategische Positionierung der Organisation, ihres Selbstverständnisses sowie ihrer zentralen Ziele. Dieses Hintergrundwissen kann durch den angesprochenen Personaltransfer, sowie durch Schulungen und Trainings aufgebaut und gefördert werden.

Ehinger-Schwarz fördert gezielt den Wissensaustausch zwischen Mitarbeiter/inne/n unterschiedlicher Bereiche, womit der Etablierung eines integrativen Bezugsrahmens und dem Aufbau einer breiten Hintergrundwissensbasis Vorschub geleistet wird. Mitarbeiter/inne/n werden Fähigkeiten und Kenntnisse vermittelt, die über das in deren Ausbildung generierte Wissen hinausgehen und über Jahrzehnte im Unternehmen aufgebaut wurden. Der Aufbau dieser Wissensbasis wird durch institutionalisierte Personaleinführung, regelmäßige Schulungen und Erfahrungsaustauschtreffen bewerkstelligt. Mitarbeiter/innen in den Filialen fungieren als „Ideenübermittler“ in dem Sinne, als sie Ideen von Kund/inn/en an die Fertigung weiterleiten, wozu sie diese Ideen auch mittels Schmucksprache von vagen Andeutungen in konkrete Formulierungen der unternehmenseigenen Schmucksprache übersetzen können müssen. Schulungen der Ladenmitarbeiter/innen in Werkstatt und Wachsraum zur Ausbildung zu so genannten „Stilisten“, sind im Unternehmen verbreitet.

**Implementierung in die Organisation:** Das Generieren von Innovation sicherzustellen und zu bewerkstelligen, dass generiertes Wissen auch Anwendung findet, sind zentrale



Schritte für Unternehmen. Nicht minder bedeutsam ist es, sicherzustellen, dass Neuerung auch im Unternehmen verankert wird. Hier spielt die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle. Lernerfahrung in ein Unternehmen zu integrieren bedeutet in manchen Fällen auch Veränderung etablierter Muster zu bewerkstelligen. Doch wo etablierte Muster und Gewohnheiten sind, ist Widerstand gegen Veränderung nicht weit. „Old habits die hard“, wie es so schön heißt. Innovationsoffene Kulturen, in denen Innovation und Lernen einen Wert für sich darstellen, fördern diese Implementierung. In diesem Zusammenhang kommt dem Setzen materieller (z.B. Bonuszahlungen für besondere Leistungen) und immaterieller (z.B. Anerkennung, Statuserhöhung) Anreize ebenso besondere Bedeutung zu, wie der Führungsphilosophie und dem grundlegenden Menschenbild der Unternehmensentscheidungsträger/innen.

*Das Generieren von Innovation sicherzustellen und zu bewerkstelligen, dass generiertes Wissen auch Anwendung findet sind zentrale Schritte für Unternehmen.*

Bei Ehinger-Schwarz spielt die Identifikation mit der Organisation und ihrer Werte eine wichtige Rolle. Die Bereitschaft und (Lern-)Neugier ist ein wertvolles Asset für Unternehmen, die si-

cherstellen wollen, dass generierte Innovation auch im Unternehmen verankert wird und die Wert auf ein innovationsoffenes Klima legen. Auch der Führungsstil und die Führungsphilosophie müssen auf diese Werte ausgerichtet sein. So wird bei Ehinger-Schwarz der Wert „Innovationsoffenheit“ durch das Verhalten des Geschäftsführers, der nach wie vor mehrfach pro Woche in den Läden den Kontakt zu den Kund/inn/en sucht, ihre Wünsche und Ideen erfragt und sich für seine Ideen Feedback holt, vorgelebt. Gleichzeitig wird auch die Implementierung dadurch begünstigt, dass tragfähige Wissensbrücken im Unternehmen existieren. So werden einerseits Goldschmiede mit Ideen und Kundenfeedback konfrontiert, andererseits wird gefördert, dass Mitarbeiter/innen aus dem Verkauf Einblick in die Fertigung erhalten um der Kundschaft mit einem breiten Wissen gegenüberzutreten und die unternehmensinternen Prozesse nachvollziehen zu können. Die somit generierte wechselseitige Anschlussfähigkeit hilft dabei die negativen Auswirkungen von NIH-Syndromen (das Not-Invented-Here-Syndrom bezieht sich auf ein Abwerten oder Ignorieren von existierendem Wissen und bestehenden Lösungen für anstehende Probleme, die nicht in der eigenen Organisation oder im eigenen Bereich generiert wurden) zu reduzieren und die organisationale Lern- und Innovationsfähigkeit zu erhöhen.

## **Zusammenfassung und Schlussfolgerungen**

Dieser Beitrag kann nicht als detaillierte „How To-Anleitung“ oder Gebrauchsanweisung zur Generierung von Innovation gelesen werden. Der Beitrag kann keinen allzu detaillierten Einblick in die konkreten Lernprozesse von Replikatoren und Franchise-Unternehmen bieten und schon gar nicht kann er alle relevanten Facetten des organisationalen Lernens in solchen Unternehmen ausleuchten. Was kann er dann? Der Beitrag möchte auf einige gute Praktiken hinweisen und diese exemplarisch illustrieren und

damit die Reflektion über bestehende Handlungsmuster fördern. Innovation führt zwar nicht automatisch zu Leistungssteigerung, kann aber – wenn sie geschickt angeleitet und eingesetzt wird – in vielen Fällen dazu beitragen. Damit es allerdings überhaupt soweit kommt müssen Manager/innen sicherstellen, dass (1) Innovation in einem ersten Schritt generiert wird, (2) der Transfer zwischen Wissensgenerierung und -anwendung gewährleistet wird und (3) neues Wissen in die Organisation integriert und nicht abgestoßen wird.

Das zu Illustrationszwecken eingesetzte Beispiel von Ehinger-Schwarz zeigt, wie Unternehmen diese Steuerung bewerkstelligen können. Ein breiter Suchfokus für Innovation stellt sicher, dass das Unternehmen keinem Einbahnstraßendenken verfällt. Wissensbrücken werden durch das Etablieren einer gemeinsamen Sprache sowie eines integrativen Bezugsrahmens, durch Kodifizierung wertvollen Wissens und durch regelmäßigen Wissens- und Erfahrungsaustausch geschlagen. Schließlich sorgt eine offene Unternehmenskultur dafür, dass Innovation auch „gelebt“ werden kann. Letztlich muss jedes Unternehmen einen eigenen Weg finden, dies für sich selbst zu gewährleisten. Die Forschung kann allerdings Anregungen geben, die dabei helfen, praktische Probleme aus neuer Perspektive zu betrachten und sie kann auf potenzielle Fallstricke und Schwierigkeiten hinweisen, die in vielen Situationen auftreten können. Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen nicht nur sicherstellen zu lernen, sondern auch das Sammeln und Verarbeiten von Lernerfahrung strategisch steuern.

## ! Neun Fragen zur Diagnose der Lernoffenheit Ihres Unternehmens

### Adjustierung des Suchfokus

- Wie werden Ideen und Innovation im Unternehmen generiert und evaluiert?
- Betreibt das Unternehmen Benchmarking, auch mit branchenfremden Unternehmen?
- Wie werden Lernimpulse und Ideen von Mitarbeiter/inne/n absorbiert?

### Aufbau von Wissensbrücken

- Wo und wie speichert das Unternehmen wettbewerbskritisches Wissen (Handbücher, Dokumente, Geschäftsprozesse, Technologie, Architektur, etc.)?
- Wieviel Kontakt haben Mitarbeiter/innen unterschiedlicher Bereiche zueinander?
- Wie ist eng oder breit ist das Hintergrundwissen der Beschäftigten?

### Implementieren von Innovation in die Organisation

- Identifizieren sich die Mitarbeiter/inne/n mit dem Unternehmen?
- Wie sind die Anreizsysteme des Unternehmens gestaltet?
- Wird Innovationsoffenheit von Führungskräften vorgelebt?

## Literatur

<sup>1</sup> vgl. Winter, S.G., & Szulanski, G. 2001. Replication as strategy. *Organization Science*, 12: 730-743.

<sup>2</sup> vgl. Baden-Fuller, C., & Winter, S.G. 2005. Replicating organizational knowledge: Principles or templates?, *Papers on Economics and Evolution*. Jena: Max Planck Institute of Economics / Evolutionary Economics Group: 1-40.

- 
- <sup>3</sup> vgl. Konlechner, S., & Güttel, W.H. 2010. Die Evolution von Replikationsstrategien. In: Stephan, M. & W. Kerber (Hg.), Jahrbuch Strategisches Kompetenz-Management: Ambidextrie: 27-58. München/Mering: Hampp Verlag.
- <sup>4</sup> vgl. Leonard-Barton, D. 1992. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13: 111-125.
- <sup>5</sup> vgl. Raisch, S., & Birkinshaw, J. 2008. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34: 375-409.
- <sup>6</sup> vgl. Levinthal, D.A., & March, J.G. 1993. The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14: 95-112.
- <sup>7</sup> vgl. Sitkin, S. 1992. Learning through failure: The strategy of small losses. *Research in Organizational Behavior*, 14: 231-266.
- <sup>8</sup> vgl. Güttel, W.H., & Konlechner, S. 2009. Continuously hanging by a thread: Dynamic capabilities in ambidextrous organizations. *Schmalenbach Business Review*, 71: 150-172.
- <sup>9</sup> vgl. Konlechner, S., & Güttel, W.H. 2009. Kontinuierlicher Wandel mit Ambidexterity. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 48: 45-53.
- <sup>10</sup> vgl. Bradach, J.L. 1997. Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, 42: 276-303.
- <sup>11</sup> vgl. Konlechner, S., & Güttel, W.H. 2011. Die Replikation organisationaler Routinen: Replikationsstrategien zwischen Templates und Prinzipien, Working Paper.
- <sup>12</sup> vgl. Argote, L. 1999. *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Norwell, MA: Kluwer Publ.
- <sup>13</sup> vgl. Konlechner, S., & Güttel, W. H. 2009. Kontinuierlicher Wandel mit Ambidexterity. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 48: 45-53, sowie Konlechner, S. & Güttel, W. H. 2010. Die Evolution von Replikationsstrategien. In: Stephan, M., & W. Kerber (Hg.), *Jahrbuch Strategisches Kompetenz-Management: Ambidextrie: 27-58*. München/Mering: Hampp Verlag.

## Angaben zum Autor

Dr. Stefan Konlechner ist Universitätsassistent am Institute of Human Resource & Change Management an der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz. Zuvor war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Personalmanagement an der WU Wien tätig. Seine Forschungsinteressen fokussieren auf die Themenbereiche strategisches Lernen und Wandel, wobei er sich insbesondere mit routinisiertem Unternehmenswandel (Dynamic Capabilities), der Kopplung unterschiedlicher Lernmodi (Ambidexterity) und der Replikation organisationaler Routinen auseinandersetzt.