



**Irina Koprax**

Universitätsassistentin  
am Institute of Human Resource &  
Change Management, Johannes  
Kepler Universität (JKU) Linz  
irina.koprax@jku.at



**Christian Garaus**

Universitätsassistent Postdoc  
am Institut für Strategie, Technologie  
und Organisation, WU Wien  
christian.garaus@wu.ac.at



**Wolfgang H. Güttel**

Universitätsprofessor  
am Institute of Human Resource &  
Change Management, Johannes Kepler  
Universität (JKU) Linz sowie Dean der  
LIMAK Austrian Business School  
wolfgang.guettel@jku.at

## Dieser Weg wird kein leichter sein

Wie durch Pfadkreation dem eingeschlagenen Pfad der Unternehmensentwicklung eine neue Richtung gegeben werden kann

Einstiege in völlig neue Geschäftsfelder kennt und erwartet man von großen, internationalen High-Tech-Konzernen wie Google oder Apple, die ganz bewusst abseits ihres Kerngeschäfts Ressourcen investieren, um neue Geschäftsfelder zu erobern. Dass aber auch österreichische, traditionelle, mittelständische Familienunternehmen ihren technologischen Fortschritt nutzen können, um in einem ganz anderen Markt revolutionäre Innovationen zu erzielen, zeigt die Entwicklungsgeschichte der FACC AG, die in den 1980er Jahren in der Entwicklungsabteilung der damaligen Fischer GesmbH entstanden ist. Ausgehend von dieser Geschichte wollen wir in diesem Beitrag der Frage nachgehen, wie ein Unternehmen durch internen Kompetenzaufbau neue Wege abseits des ausgetreten Pfades gehen kann.

### Pfadabhängigkeit & Pfadkreation

Die Ausgangsfrage für diesen Beitrag ist eine, die trotz ihrer scheinbaren Einfachheit Unternehmen oft vor unlösbar scheinende Probleme stellt: „Wie beschreitet man neue Wege?“ Die Literatur zum Thema Pfadabhängigkeit<sup>1</sup> hat eindrucksvoll demonstriert, dass in der Vergangenheit getroffene Entscheidungen jene von heute beeinflussen. Dies erklärt sich daraus, dass (1) Investitionen in Produktionsanlagen oder Technologien oftmals kaum reversibel sind und (2) der Erfolg in der Vergangenheit

dazu verleitet, damals getroffene Entscheidungen zu wiederholen. Hat ein Unternehmen zum Beispiel mit einem Produkt einen Verkaufsschlager gelandet, ist es sehr unwahrscheinlich, dass es nicht versucht, mit einem Nachfolgeprodukt den Erfolg zu wiederholen. Diese wiederholten Entscheidungen ziehen Anpassungsprozesse im Unternehmen nach sich, die schnell zum Selbstläufer werden. Durch Komplimentaritäts-, Koordinations- und Lerneffekte sowie adaptive Erwartungen prägen sich wiederholte Entscheidungen tief in das Unternehmen ein, indem spezifische Kompetenzen aufgebaut werden, die sich nicht nur in Form von Produktionsanlagen, sondern auch in der Unternehmenskultur widerspiegeln. So stoßen Entscheidungen sich selbst verstärkende Prozesse an, die sich weitgehend der Beeinflussbarkeit der handelnden Personen entziehen, da sie im täglichen Tun kaum wahrgenommen werden. Damit schränken sie die Auswahlmöglichkeit für das Unternehmen zunehmend ein: ein Pfad bildet sich heraus. Unternehmen, die in einer Pfadabhängigkeit gefangen sind, können nicht einmal Entscheidungen abseits des Pfades wählen, wenn ihr Geschäftsmodell bedroht ist – entweder weil sie die Möglichkeiten abseits des Pfades nicht erkennen, nicht ergreifen wollen oder durch einseitiges Investment von Ressourcen nicht ergreifen können. Wie man an ehemals übermächtig scheinenden Konzernen wie Kodak, Polaroid oder Pan Am sieht, unterschätzen viele Unternehmen diese Gefahr und konzentrieren sich weiter auf Bestehendes. Das Resultat dieses übermäßigen Verlassens auf Altbewährtes ist bekannt. Doch was können Organisationen tun, um nicht dasselbe Schicksal wie Kodak, Polaroid oder Pan Am zu erleiden? Wie können sie beständig neue Pfade eröffnen und andere Wege gehen?

Aktuelle Literatur bietet zwei Antworten darauf, wie organisationale Pfade verlassen werden können. Laut der Pfadabhängigkeitsliteratur führen radikale Veränderungen im organisationalen Umfeld (z.B. neue Technologien, Markteinbrüche) dazu, dass sich ganze Branchen und damit die Unternehmen in diesen Branchen verändern. Im Sinne der Pfadkreativitätsliteratur<sup>2</sup> hingegen sind es ManagerInnen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen, die durch aktive Reflexion versuchen, den eingeschlagenen Pfad zu verstehen und gegeben Falls neue Wege einzuschlagen. Einerseits werden also externe Faktoren auf Branchenebene, andererseits unternehmensinterne Veränderungsprozesse, angestoßen durch Individuen, als Erklärung für das Betreten neuer Pfade herangezogen.

In diesem Beitrag werden wir jedoch zeigen, dass sowohl unternehmensinterne als auch externe Faktoren (auf Branchenebene) notwendig sind, um einen neuen Unternehmenspfad zu kreieren: Befähigung (v.a. technologisches Know-how und finanzielle Ressourcen), Chance (günstige Umweltbedingung) und Motivation (d.h. Erkennen der Chance und Anstrengung diese zu nutzen) müssen zeitlich zusammenfallen, um Neuem zum Durchbruch zu verhelfen. FACCs Entwicklungsgeschichte zeigt, wie sich diese Faktoren gegenseitig im Zeitverlauf beeinflussen. FACCs Pfad bestand zuerst parallel zu Fischers Pfad. Obwohl FACC von Fischers Geschichte geprägt wurde, so entwickelten sich im Laufe der Zeit trotzdem zwei Unternehmen, deren unterschiedliche Ausrichtungen nicht mehr unter einem Dach vereinbar waren.

## Phase 1: Die Fischer GesmbH als Nährboden

*Spitzentechnologie und Überschussressourcen befähigen zur Pfadkreation:* Der Boom der Freizeitindustrie in den 1970er Jahren führte zu finanziellen Überschussressourcen, die in der Fischer GesmbH stark in Forschung und Entwicklung investiert wurden. Um das damals vorherrschende Lernen durch Versuch und Irrtum durch wissenschaftlichere Methoden zu ergänzen, stellte Fischer mit Herrn Adolf Stauer einen ehemaligen Atomphysiker als Forschungs- und Entwicklungsleiter ein. Anspruchsvolle Computermodelle machten es möglich, Eigenschaften von Skiern (z.B. die optimale Steifigkeit) zu berechnen, was die Entwicklungsarbeit enorm verbesserte. Die von Fischer betriebene Grundlagenforschung unter Verwendung strengster wissenschaftlicher Methoden mit dem höchsten Niveau an technischem Wissen und dem Einsatz modernster Computertechnologien war einzigartig in der Sportartikelbranche. Insbesondere der Einsatz von neuartigen Materialien wie faserverstärkte Kunststoffe verschaffte Fischer einen enormen Wissensvorsprung; vor allem in Klebe- und Verbundtechnologien. Diese Technologien waren Fischers größter Wettbewerbsvorteil und wurden durch die große Forschungs- und Entwicklungsabteilung immer weiter vertieft.

Abgesehen von den internen Kompetenzen profitierte Fischer auch von hervorragenden Netzwerkbeziehungen zu verschiedenen Forschungspartnern. Gemeinsame Grundlagenforschung mit der US-Armee zu Schneeeigenschaften, mit US-Universitäten zur Fußvermessung, und europäischen Universitäten zu Stoßdämpfung brachten tiefgreifende Kenntnisse über die grundlegenden Prinzipien der

### i Die FACC AG

Die FACC AG entwickelt und produziert Leichtbaukomponenten für Verkehrs-, Fracht-, Businessflugzeuge und Hubschrauber für namhafte Hersteller auf der ganzen Welt wie Airbus, Boeing oder Rolls & Royce. Die Zentrale des international tätigen Unternehmens befindet sich in Ried im Innkreis gleich neben dem Standort der Fischer Sports AG, wo vor mehr als 30 Jahren alles begann. Die Idee des heutigen CEOs der FACC AG Walter Stephan in der Flugzeugbranche tätig zu werden, stieß dort auf fruchtbaren Boden, auch wenn der Weg bis zum eigenen Unternehmen manchmal unwegsam war.

Körperbewegung beim Ski fahren oder Tennis spielen, wodurch Fischer der Konkurrenz weit voraus war. Die guten Beziehungen zu Lieferanten ermöglichten es Fischer, Technologien auszuprobieren, die zwar in anderen Branchen üblich, jedoch für die Sportindustrie bahnbrechend waren. So entstand auch die Idee eines Tennisschlägers auf Karbonbasis, obwohl man bis zu diesem Zeitpunkt Karbon vor allem für militärische Zwecke und in der Luftfahrtindustrie eingesetzt hatte. Schlussendlich waren die Netzwerke aber auch Anlass dafür, dass Fischer erkannte, welche Potentiale es durch den Wissensvorsprung in der Verklebungstechnik in anderen Branchen haben könnte. So gesehen haben die Netzwerke auch zur Motivation zur Pfadkreation beigetragen.

*Unternehmenskultur motiviert zur Pfadkreation:* Der starke Fokus auf Forschung und Entwicklung führte zu großem Erfolg im alpinen und nordischen Skirennsport. Die Erfolge im Spitzensport steigerten nicht nur die Verkaufszahlen, sondern wirkten sich auch positiv auf Fischers Organisationskultur aus. Der enge Kontakt zu den Skiidolen der damaligen Zeit (z.B. Franz Klammer) und die Nähe zum Rennsport hinterließen auch das Streben nach dem olympischen Motto „Schneller, höher, weiter“ und einen positiven Wettkampfcharakter innerhalb des Unternehmens. Darüber hinaus wurde der Geist der Forschungs- und Entwicklungsabteilung, nämlich immer mehr ungewöhnliche, innovative Ideen zu entwickeln von Josef Fischers Faszination für Technik angetrieben. Die Kombination aus wissenschaftlichen Methoden, die Bereitschaft zu experimentieren und Lernen aus Versuch und Irrtum bereiteten ein perfektes Umfeld für Innovationen. Die MitarbeiterInnen in der Entwicklungsabteilung erlebten Fischer als perfekte Lernumgebung, wo die Freiheit, Dinge auszuprobieren, nahezu unbegrenzt war, obwohl die enge Kopplung an den Skibereich auch dazu beigetragen hat, dass Fischer diesen Pfad nie aufgegeben hat.

*„Und die waren damals ganz frappiert, welches Know-How wir über Verklebung haben in dieser blöden Sportartikelindustrie.“*

## **Phase 2: Die Entstehung von FACC – Fischer Advanced Composite Components**

*Umweltbedingungen als Chance zur Pfadkreation:* Abnehmende Schneemengen und die Ölkrisen der 1970er-Jahre verursachten einen Zusammenbruch des Skimarktes und führten zu einer immensen Überproduktion. Die gesamte Sportartikelbranche war von der Krise betroffen und die Angst ums Überleben stieg auch bei Fischer, je mehr Konkurrenten von ausländischen Unternehmen aufgekauft wurden. Rationalisierungen wurden als einzige Möglichkeit gesehen, um zu überleben. Fischer erkannte, dass es zu viel Wissen hatte, um dieses in der Sportartikelindustrie anwenden zu können, da der Markt weder reif für ständige Innovationen war, noch die hohen Entwicklungskosten auf die Verkaufspreise angerechnet werden konnten. Entwicklungen für andere Industrien – wie die Flugzeugindustrie – schienen im Gegensatz dazu größeres Potential zu haben. Auch wenn die Flugzeugindustrie hohe Qualitätsstandards forderte, so war die Bereitschaft der Branche, in neue Technologien und Entwicklungen zu investieren, die zur Gewichtsreduktion der Flugzeugteile beitrugen, groß.

*Motivation zur Pfadkreation durch persönliches Interesse:* Walter Stephans Beitritt zu Fischer fiel zufällig mit dem Eintreten der Schneekrise zusammen, zwei Faktoren, die zentralen Einfluss auf die Entstehung von FACC haben sollten, wie sich später herausstellte.

Walter Stephan war gleich zu Beginn damit konfrontiert, Einsparungspotential bei Fischer zu kreieren, das mit dem Abbau von Arbeitsplätzen verbunden gewesen wäre.

Auch die bisherigen Suchaktivitäten in anderen Feldern sollten eingestellt werden, da diese Investitionen erforderten, die Fischer aufgrund der beginnenden Umsatzeinbußen nicht ohne weiteres aus dem laufenden Geschäft decken konnte. Der Finanzvorstand Ernest Simharl versuchte als Reaktion auf die Marktbedingungen im Sportartikelbereich, die Investitionen in Forschung und Entwicklung zu kürzen, da er wusste, dass ein Ausstieg aus der Skiindustrie und das Suchen eines neuen Geschäftsfelds für Fischer nicht denkbar war.

*„Wir waren schon eine eingeschwo-  
rene Truppe, wir Luftfahrt-Heinis.“*

Der neu berufene Forschungsleiter, Walter Stephan, fand jedoch einen anderen Weg: Er nutzte Josef Fischers Faszination für neue Technologien und

bestärkte ihn, die Überkapazitäten in Forschung und Entwicklung und der Produktion nicht abzubauen, sondern in die Konstruktion und Produktion von Flugzeugteilen zu investieren, um Fischers Abhängigkeit vom Skigeschäft zu reduzieren. Josef Fischer sah außerdem das große Potential, das mit der Vermarktung der Ski mit „Technologien aus der Luftfahrtindustrie“ einherging und war auch angetan von den möglichen Synergien bei technologischen Entwicklungen zwischen diesen beiden Feldern.

Die Freiheit in der Entwicklungsabteilung nutzend, bündelte Walter Stephan daraufhin die in unterschiedliche Richtungen gehenden Suchaktivitäten – Automobilindustrie, Medizintechnik – und richtete die F&E-Abteilung neben der Grundlagenforschung und Entwicklung für die Sportindustrie auch auf die Flugzeugindustrie aus. Dazu schuf er eine eigene Abteilung in der Abteilung, wo sich anfangs rund 25 Personen ausschließlich der Entwicklung von Luftfahrzeugteilen widmeten. Schnell entstand eine hoch engagierte Gruppe aus jungen Ingenieuren, die in ungenutzten Teilen der Fischer Skifabrik Flugzeugbauteile konstruierten und fertigten. In der Gruppe, die von vielen belächelt und als verrückt bezeichnet wurde, entstand schnell ein hoher Gruppenzusammenhalt, der sich unter anderem darin ausdrückte, dass eigene Sticker mit eigenem Motto kreiert wurden. Walter Stephan gelang es einerseits diese Gruppe gegenüber dem Top Management zu verteidigen, das nach einigen Fehlschlägen öfters versuchte, das Engagement in der Luftfahrtindustrie zu beenden, andererseits gegenüber MitarbeiterInnen der Skifabrik, die sich in ihrer Arbeit gestört fühlten, dadurch dass die „Luftfahrt-Heinis“ dieselben Halle und Maschinen benutzen. Durch frühere Kontakte gelang es Walter Stephan nach und nach Aufträge von Flugzeugbauern wie Airbus, Boeing und MBB zu sichern. Fischer machte sich in der Flugzeugindustrie schnell einen Namen, da es gegenüber seinen Konkurrenten Wettbewerbsvorteile in Composite- und Klebetechnologien hatte, aber auch eine besondere Einstellung gegenüber Risiken. Während etablierte Mitbewerber Entwicklungsprojekte ablehnten, die sie für unmöglich oder zu riskant hielten, nahm FACC genau diese an.



### Phase 3: Trennung der Pfade von Fischer & FACC

*Veränderungen in den Branchen als Chance zur Trennung der Pfade:* Weitere Absatzrückgänge im Skimarkt und notwendige Restrukturierungen innerhalb der Fischer-Gruppe erforderten weitere Einsparungen und führten zu weiteren Rationalisierungsbestrebungen. Für FACC wurde ein eigenes Profit-Center gegründet (bis dahin war die FACC-Initiative in der F&E-Abteilung angesiedelt), wodurch Kostenwahrheit gefördert und das Wachstum von FACC auf ein selbst erwirtschaftetes begrenzt werden sollte. Walter Stephan gelang es jedoch immer mehr externes Kapital zu sichern, das zu einem rapiden Wachstum von FACC führte. Schließlich fand FACCs Compositetechnologie in der Luftfahrt großen Anklang, da sich die Branche seit der Ölkrise der 1970er Jahre der Abhängigkeit von dem Rohstoff bewusst war. Aluminium wurde zusehends durch Leichtbauteile ersetzt, um leichtere Flugzeuge zu konstruieren.

Dieses rapide Wachstum von FACC erforderte seitens Fischer laufend größere Investitionssummen. Der Nachfrageboom in der Flugzeugindustrie konnte bald nicht mehr aus Fischers internen Mitteln des schwächelnden Skimarktes gedeckt werden. Weiters führte FACCs Entwicklung vom vornehmlichen Konstrukteur zum Produzenten von Flugzeugteilen zu einem Haftungsrisiko, das im Unglücksfall bald für die gesamte Fischer-Gruppe existenzbedrohend wurde.

*Inkompatible Anforderungen als Motivation für die Trennung der Pfade:* FACCs Fähigkeit Projekte erfolgreich durchzuführen, die Mitbewerber für unmöglich durchführbar oder zu riskant hielten, wurde bald zu einer Kernkompetenz von FACC. Um jene Aufträge abzuwickeln, die andere aufgrund von zu kurzem Zeitrahmen, zu hohem Risiko oder zu hoher Unsicherheit ablehnten, war bald eine eigene Produktion der Flugzeugteile unumgänglich. Als die erste Produktion in Fischers Tennisschlägerwerk in Hol-  
labrunn scheiterte, zeigten sich die unterschiedlichen

*„Wenn der Kunde angerufen hat, haben wir flott eine Nachtschicht eingelegt, ganz unbürokratisch, das hat ihnen getaugt.“*

Qualitätsanforderungen der Sport- und Flugzeugindustrie in aller Deutlichkeit (es dauerte dann einige Jahre bis FACC wieder selbst als Produzent auftrat). Außerdem waren keine Prozesse vorhanden, die zur Abwicklung der Aufträge aus der Flugzeugindustrie notwendig gewesen wären. Die Abläufe der etablierten Fischer-Gruppe waren zu komplex, um die ad-hoc Aufträge der Flugzeugindustrie abwickeln zu können. Die ursprüngliche Organisation der FACC-Initiative in der F&E-Abteilung war zuerst auch nicht darauf ausgelegt, Teile für Branchengrößen wie Boeing zu entwickeln und zu produzieren, während die spätere Organisation in der Sparte zu inkompatiblen Prozessen mit den anderen Teilen der Fischer-Gruppe führte.

Dies führte in Summe zu unterschiedlichen Anforderungen und Vorstellungen von Fischer und FACC (z.B. nachhaltiges Wachstum aus Eigenkapital vs. expansives Wachstum durch Fremdkapital), die eine Trennung unausweichlich scheinen ließen. Als die Anforderungen schließlich nicht mehr kompatibel erschienen, wurde FACC ausgegrün-

det. Das Spin-off in 1989 führte zu der fortan unabhängigen Entwicklung dieser heute weltweit anerkannten Unternehmen.

## Fazit

Das Beispiel von Fischer und FACC zeigt, wie Organisationen mit Spannungen zwischen unterschiedlichen Pfaden, wie "wir sind ein Sportartikelher-

steller" auf der einen und "wir sind ein Anbieter von High-Tech-Produkten für die Flugzeugindustrie" auf der anderen Seite umgehen. Nur das gleichzeitige Zusammentreffen von Fähigkeiten, Chancen und Motivation (d.h. ein Zusammenspiel aus Umwelt-, Organisations- und individuellen Faktoren) ermöglicht die Kreation eines neuen Pfades und die Trennung dieses Pfades vom Ursprungspfad. Für die *Befähigung* zur Pfadkreation sind in erster Linie technologische Know-how sowie finanzielle und technische Ressourcen der Organisation entscheidend. Diese waren ab der ersten Phase bei Fischer gegeben, es dauerte jedoch noch Jahre bis ein neuer Pfad entstand, da die Chance für die Pfadkreation noch nicht gekommen war, wobei die grundsätzliche Motivation durch Fischers Unternehmenskultur und die Einbindung in externe Netzwerke gegeben war. Erst als sich durch Veränderungen in der Umwelt die Flugzeugzulieferindustrie als interessante Option herausstellte, erlaubten die Investition von Fischers Ressourcen die *Chance* zu nützen. Ohne die *Motivation* von Individuen, die den Mut und die Kraft aufbringen, sich gegen Widerstände, die es in jedem Veränderungsprozess gibt – auch wenn Fischers Unternehmenskultur offen gegenüber Neuem war –, durchzusetzen, wäre jedoch auch diese Chance ungenutzt geblieben.

*„Das zeitliche Zusammenfallen von Befähigung, Motivation und Chance ermöglicht die Kreation von neuen Pfaden.“*

### Vom Reflektieren zum Agieren

Christian Gärtner wirft in der 3. Ausgabe der Austrian Management Review Fragen auf, die sich Unternehmen bewusst stellen sollten, um Pfade aufzufinden und neu zu erfinden. Während sein Beitrag die Reflexion über bestehende Strukturen wie Anreizsysteme und Investitionsentscheidungen in den Fokus stellt, konzentriert sich dieser Beitrag auf die Schritte die darauf folgen müssen, um ein neues Unternehmen entstehen zu lassen. Durch die retrospektive Betrachtung der Entstehungsgeschichte der FACC AG liefern wir in diesem Beitrag ein Beispiel dafür, wie Unternehmen neue Pfade kreieren können, ohne die alten gänzlich verlassen zu müssen.

In anderen Worten: Die Befähigung dient als Voraussetzung für die Wahrnehmung und Nutzung der Chance, wenn sie sich bietet. Wirtschaftliche Veränderungen verbunden mit einer offenen Unternehmenskultur und die Einbindung in externe Netzwerke, ermöglichen motivierten Personen Initiativen außerhalb des Kerngeschäfts zu ergreifen. MitarbeiterInnen wird so die Möglichkeit gegeben ihre Motivation zu entfalten um Innovationen für die Organisation hervorzu- bringen. MitarbeiterInnen Raum zu geben, Ideen hervorzu- bringen, ist aber nur das eine. Zusätzlich müssen auch organisationale Strukturen geschaffen werden, in denen sich Ideen

entwickeln können und später auch umgesetzt werden können, sowie es bei der Abspaltung einer eigenen Abteilung für FACC und die Errichtung eigener Produktionsanlagen der Fall war. Bei FACC haben sich selbst verstärkende Prozesse – vor allem getrieben durch Walter Stephan und die gestiegene Nachfrage nach Composite-Bauteilen sowie die schwindende Nachfrage nach Skiern – zu einem schnellen Kompetenzaufbau und dadurch zu immer mehr Ressourcenverschiebungen geführt und so den Pfad verstärkt beziehungsweise die Etablierung des neuen Pfades ermöglicht. Organisationen müssen daher kulturelle Werte und Normen sowie eine entsprechende Organisationsstruktur gestalten, um Effizienz und Innovation zu koppeln um kurz- und langfristig wettbewerbsfähig in einem sich ständig verändernden Umfeld zu bleiben. Führungskräfte müssen dazu das Verständnis für die Notwendigkeit entwickeln, gleichzeitig die vorhandenen Fähigkeiten effizient zu nutzen und ständig auf der Suche

## ! Pfadkreation ermöglichen

### Befähigung schaffen

- Freie Ressourcen in Forschung & Entwicklung investieren, um Technologievorsprung zu erzielen – frühzeitiges Vorbauen in Zeiten des Erfolges
- Ergänzen der marktgetriebenen Forschung um Grundlagenforschung
- Nutzung von internen (F&E-Abteilung, MitarbeiterInnen) und externen Quellen (z.B. Universitäten, Usern, Zulieferern), um F&E voranzutreiben und neue Chancen zu identifizieren
- Branchenfremdes Wissen erwerben durch über die Branche hinausgehende Rekrutierung von Führungskräften und MitarbeiterInnen und Netzwerkbildung

### Chance wahrnehmen

- Technologievorsprung ermöglicht Technologietransfer → Agieren (aktive Suche nach neuen Märkten!) statt Reagieren
- Umweltveränderungen (z.B. neue Technologien, Regulationen, Weltwirtschaft) als Chancen Neues durchzusetzen wahrnehmen → Märkte kreieren und frühzeitig formen
- Es liegt in der Verantwortung jeder Führungskraft Weiterentwicklung im eigenen Bereich zu ermöglichen und zu fördern. Außerdem ist es ihre Aufgabe innovative Ideen gegen Konformitätsdruck zu schützen.

### Motivation fördern

- Eine offene Unternehmenskultur erleichtert Pfadkreation – Fehler als Lernchance sehen, Risiko zulassen, gesundes Wettbewerbsdenken etablieren
- Gewähren von Freiräumen ermöglicht Abweichen von Altbewährtem und fördert Unternehmergeist der Führungskräfte
- Veränderungskontexte gezielt einrichten: Kleine Gruppen (tlw. extern von der Führungskraft selbst rekrutierte MitarbeiterInnen) abseits der Kernorganisation ermöglichen Neues geschützt ausprobieren zu können – enge Kopplung von Produktion und Entwicklung; gesteigerte Risikoneigung



nach Neuem zu sein. Außerdem müssen sie ihre Teams strategisch ausrichten, um Chancen zu erkennen und von ihnen profitieren zu können. Dabei ist es wichtig, die Fähigkeiten der Organisation zu kennen, und wenn nötig nach der Idee von Schumpeters schöpferischer Zerstörung von bestehenden Regeln abzuweichen und neue zu kreieren; denn ausschließlich an Altbewährtem festhalten, ist keine Option in sich dynamisch entwickelnden Märkten.

Bei Fischer und FACC sind viele Voraussetzungen für die Entstehung von FACC eher intuitiv als streng geplant geschaffen worden. Dennoch lassen sich aus der Geschichte der beiden Unternehmen Empfehlungen ableiten, wie Unternehmen Veränderungen durch Maßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen ganz gezielt fördern können. Die Empfehlungen, die sich aus diesem Fallbeispiel für die Management-Praxis ableiten lassen, sind in der Box „Pfadkreation ermöglichen“ zusammengefasst.

## Literatur

---

<sup>1</sup> Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. 2009. Organizational Path Dependence: Opening the Black Box. *Academy of Management Review*, 34: 689-709; Schreyögg, G. & Sydow, J., 2011. Organizational Path Dependence: A Process View. *Organization Studies*, 32: 321-335.

<sup>2</sup> Garud, R., & Karnøe, P. 2001. Path Dependence and Creation. LEA publishers, London & Garud, R., Kumaraswamy, A., & Karnøe, P. 2010. Path Dependence or Path Creation? *Journal of Management Studies*, 47: 760-774.

## Angaben zu den AutorInnen

Mag.<sup>a</sup> Irina Koprax ist Universitätsassistentin am Institut für Human Resource & Change Management der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz. In ihrer Dissertation beschäftigt sie sich mit dem Zusammenspiel von organisationalen Rahmenbedingungen und Handlungen von ManagerInnen für die Veränderungsfähigkeit von Organisationen. In Forschung und Lehre liegen ihre Schwerpunkte daher auch im Bereich des Change Management und umfassen Führung, Team Development und Organisationentwicklung.

Dr. Christian Garaus ist Universitätsassistent Postdoc am Institut für Strategie, Technologie und Organisation der WU (Wirtschaftsuniversität Wien). Zuvor war er als Universitätsassistent am Institut für Human Resource & Change Management der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz tätig, wo er auch sein Doktoratsstudium zum Thema Ambidextrie und dynamische Fähigkeiten abschloss. Seine aktuelle Forschung beschäftigt sich mit Fragestellungen zu radikalen und inkrementellen Innovationen und zur Integration von User Communities und Crowds in organisationale Innovationsprozesse.

Univ.Prof. Dr. Wolfgang H. Güttel ist Universitätsprofessor am Institute of Human Resource & Change Management an der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz und Dean sowie Co-Geschäftsführer der LIMAK Austrian Business School. Zuvor war er an den Universitäten Kassel, Hamburg, Liverpool und Padua sowie an der WU Wien tätig. Vor seiner akademischen Karriere arbeitete er als Managementberater bei Daimler-Benz AG, bei Diebold Management Consulting sowie als selbständiger Berater und Trainer. Seine Forschung ist den Themen Leadership & Change Management gewidmet.