

Harald Pechlaner, Hans H. Hinterhuber,
Wolf von Holzschuher, Eva-Maria Hammann (Hrsg.)

Unternehmertum und Ausgründung

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Harald Pechlaner,
Hans H. Hinterhuber,
Wolf von Holzschuher,
Eva-Maria Hammann (Hrsg.)

Unternehmertum und Ausgründung

Wissenschaftliche Konzepte
und praktische Erfahrungen

Deutscher Universitäts-Verlag

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

1. Auflage März 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Brigitte Siegel / Sabine Schöller

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.duv.de



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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8350-0709-3

Vorwort der Herausgeber

Eine hohe Innovationsfähigkeit bei gleichzeitiger Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Unternehmen ist von zentraler Bedeutung in einer zunehmend dynamischen und unsicheren Unternehmensumwelt, die von rapidem technologischen Wandel und intensivem Wettbewerb in globalisierten Märkten geprägt ist. Ausgründungen stellen dabei ein probates Mittel dar, die Wettbewerbsfähigkeit etablierter Unternehmen zu steigern, indem eine stärkere Fokussierung auf die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten bei einer erhöhten Sensibilisierung auf das unternehmerische Umfeld ermöglicht wird.

Ausgründungen stellen ein Instrument der Reorganisation und Restrukturierung von Geschäftsprozessen dar, und sind dabei nicht zuletzt das Ergebnis der herausragenden unternehmerischen Initiativen einzelner Mitarbeiter. Innovationen, deren Potenzial in den ursprünglichen organisatorischen Strukturen unterschätzt wurde, sind mittels Ausgründung zum Teil überhaupt erst zu ermöglichen oder zumindest effektiver umzusetzen. Der wesentliche Aspekt eines erfolgreichen Ausgründungsmanagements ist aber, dass unternehmerisches Potenzial „freigesetzt“ wird, indem die Initiativen einzelner Mitarbeiter unterstützt werden und dadurch letzten Endes eine positive Rückkopplung durch eine „Entrepreneurship-Kultur“ im gesamten Unternehmen ermöglicht wird. So betrachtet, können Ausgründungen als wichtige Säulen einer auf Entrepreneurship ausgerichteten Führungsstrategie bezeichnet werden.

In der jüngeren Vergangenheit war eine Zunahme der von Universitäten und Fachhochschulen angebotenen Lehrveranstaltungen zum Thema „Entrepreneurship“ zu verzeichnen. Um diesen positiven Trend zu unterstützen, ist es in der Überzeugung der Herausgeber sinnvoll, auch dem Phänomen „Ausgründungen“ im Zusammenhang mit seiner Bedeutung für die Schaffung und Förderung von mehr Unternehmertum und Innovation ein Buchprojekt zu widmen.

Das Ziel der vorliegenden Publikation „Unternehmertum und Ausgründung“ besteht darin, wichtige Fragestellungen im Zusammenhang mit Ausgründungen aufzugreifen, und mögliche Problem- und Spannungsfelder sowie wesentliche Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von Ausgründungen so hervorzuheben, dass den Lesern Erfahrungen und Know-how für ein erfolgreiches Ausgründungsmanagement vermittelt werden. Die ausgewählten Beiträge beinhalten neben theoretischem Grundlagenwissen und Konzepten im Kontext von Ausgründungen in Bereichen der Unternehmensführung wie beispielsweise Strategieformulierung, Prozessmanagement, Kompetenz- und

Kooperationsmanagement auch Erfahrungswissen aus der Unternehmenspraxis, das anhand konkreter Beispiele verdeutlicht wird, und einen unmittelbaren Einblick in die reale Ausgründungspraxis gewährt.

Eichstätt/ Ingolstadt/ Innsbruck, im Februar 2007

Harald Pechlaner
Hans H. Hinterhuber
Wolf von Holzschuher
Eva-Maria Hammann

Vorwort des Sponsors

Der Innovationspark TIS mit seinem Gründerzentrum beschäftigt sich schon seit vielen Jahren mit Ausgründungen von Unternehmen. Gerade innovative Unternehmer sind davon überzeugt, dass die Fokussierung auf eine Kernkompetenz grundlegend ist, um strategisch zu wachsen und sich am Markt mit Erfolg zu positionieren. Neue Ideen und Projekte, welche sich außerhalb dieses Fokus befinden, verschwinden somit meist in einer Schublade und werden vernachlässigt. Aktivitäten außerhalb des Themenfokus, auch wenn sie zur Innovation des traditionellen Geschäftsmodells beitragen, haben kaum Chancen richtig zu wachsen und sich am Markt zu behaupten. Nur mittels Ausgründungen wird dem „Neuen“ Kraft gegeben, um sich zu entwickeln, eine Eigenständigkeit herauszuarbeiten, die nötigen Ressourcen zu finden und schlussendlich erfolgreich zu sein. Aus diesem Grund unterstützen wir jeden Ansatz zur Ausgründung, die wie eine Neugründung eines Unternehmens professionell geplant sein will.

Bozen, im Februar 2007

Hubert M. Hofer
Direktor TIS innovation park

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber.....	v
Vorwort des Sponsors.....	vii
Inhaltsverzeichnis	ix

Teil I – Wissenschaftliche Konzepte

Harald Pechlaner, Eva-Maria Hammann & Wolf von Holzschuher

Corporate Entrepreneurship – Anforderungen & Möglichkeiten einer erfolgreichen Umsetzung vor dem Hintergrund von Ausgründungen	3
---	---

Hans H. Hinterhuber

Auslagerung als strategische Entscheidung.....	27
--	----

Wolf von Holzschuher & Harald Pechlaner

Wie sollen Ausgründungen ablaufen? – Realisierung von Ausgründungen im Rahmen eines prozessbezogenen Transformationskonzeptes	41
--	----

Claus Steinle & Kirstin Schmidt

Bedeutung von Ausgründungen zur Unternehmensvitalisierung – Perspektiven, Ressourcenstrommodell und Gestaltungsherausforderungen.....	55
--	----

Jörg Freiling

Kooperationsnetzwerke bei Ausgründungen als zentraler Erfolgsfaktor?	87
--	----

Hans-Georg Gemünden & Franka Birke

Patentbasierte Messung von technologischer Kompetenz junger technologie- orientierter Unternehmen.....	107
---	-----

Rainer Harms & Erich J. Schwarz

Die Lead User-Methode zur Integration von Kunden in den Neuprodukt-
entwicklungsprozess – Ein Instrument für Spin-Offs aus Hochschulen?..... 125

Felix Riesenhuber, Michael Auer, Achim Walter & Friedemann Wolf

Technologische Ressourcen und das Wachstum akademischer Spin-Offs 141

Peter Kreutter, Albert H. Savelberg & Jürgen Weigand

Spin-Offs und die Evolution von Industrien..... 165

Teil II – Praktische Erfahrungen

Christian Mathes

Universitäre Ausgründungen als Motor einer dynamischen Innovations-
landschaft 199

Stefan Ulrich

Schutzrechte als Voraussetzung für Ausgründungen 215

Thomas Doppelberger & Tobias Schwind

Erfolgskriterien, Probleme und Perspektiven bei Ausgründungen im Team 229

Johann Pacher & Eva-Maria Hammann

Ausgründung als Strategie in Technologiemarkten – Das Beispiel der Halbleiter-
industrie im asiatischen „Silicon Valley“ Hsin Chu..... 245

Jürg Meier

Wie man Ausgründungen zum Erfolg führt – Die Sicht des Finanziers 263

Hubert M. Hofer

Ausgründungen in Gründer- und Technologie-zentren – Worauf kommt es an? 285

Joachim A. Kappel

Welche Herausforderungen stellen Ausgründungen für Unternehmensführer
dar? 297

Thomas Rainer

Ausgründungen als Instrument zur Bündelung von Ressourcen und Know-how
in einem Gemeinschaftsunternehmen 303

Die Herausgeber 319

Die Autoren 321

TEIL I

Wissenschaftliche Konzepte

Corporate Entrepreneurship – Anforderungen & Möglichkeiten einer erfolgreichen Umsetzung vor dem Hintergrund von Ausgründungen

Harald Pechlaner, Eva-Maria Hammann & Wolf von Holzschuher

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
2	Corporate Entrepreneurship.....	5
2.1	Definition	5
2.2	Dimensionen von Corporate Entrepreneurship.....	6
2.3	Perspektiven von Corporate Entrepreneurship	7
3	Corporate Entrepreneurship als strategisches Managementinstrument	11
3.1	Unternehmerisch-strategisches Verhalten	12
3.2	Die unternehmerische Initiative, ihre Bewertung & Verflechtung.....	15
3.3	Strategische Entwicklungsrichtungen unternehmerischer Initiativen.....	16
4	Konkrete Maßnahmen zur Förderung von CE	19
4.1	Fokussiertes Entrepreneurship	19
4.2	Organisationsübergreifendes Entrepreneurship	20
4.3	Institutionalisierung von CE	21
5	Fazit	23
6	Literatur	23

Abstract

In einer wettbewerbsintensiven und dynamischen Umwelt wird Corporate Entrepreneurship zunehmend als Möglichkeit gesehen, den Erfolg und die Entwicklung etablierter Unternehmen sicherzustellen. Zentrales Element allen unternehmerischen Engagements sind dabei die Akteure im Unternehmen, und zwar unabhängig davon, auf welcher hierarchischen Ebene sie tätig sind. Je nach Art und strategischer Bedeutung der unternehmerischen Initiativen sind unterschiedliche Entwicklungsrichtungen von Corporate Entrepreneurship denkbar, die im Rahmen dieses Beitrags thematisiert werden. Ziel des Beitrags ist, Corporate Entrepreneurship als strategisches Führungsinstrument zu diskutieren, das insbesondere auch im Hinblick auf die Frage nach der Ausgründung von Unternehmensbereichen Anwendung finden kann.

1 Einleitung

Zahlreiche Herausforderungen, die sowohl im externen Umfeld als auch im Inneren von etablierten Unternehmen zu finden sind, zwingen diese, ihre Flexibilität und Innovationsfähigkeit der frühen Jahre zurückzuerlangen. Beschleunigter technologischer Wandel, die Intensivierung des internationalen Wettbewerbs, die zunehmende Fragmentierung von Märkten und sozialer Wandel, aber auch die durch hierarchische Strukturen und bürokratische Organisationsabläufe resultierende Trägheit von Unternehmen stellen „Strategic Issues“¹ für Unternehmen dar. Um diesen Herausforderungen erfolgreich begegnen zu können, müssen die Letztentscheidungsträger neue Wege beschreiten, die eine Steigerung des unternehmerischen und innovativen Potenzials von Mitarbeitern und Führungskräften auf allen Ebenen des Unternehmens ermöglichen. Sie müssen eine Strategie verfolgen, die dem folgenden Anspruch gerecht wird: „a vision-directed, organization-wide reliance on entrepreneurial behavior that purposefully and continuously rejuvenates the organization and shapes the scope of its operations by recognizing and exploiting entrepreneurial opportunities that are oriented to innovation“².

Ohne neue Ideen und Innovationen sind Unternehmen langfristig weder überlebensfähig noch können sie profitabel wachsen, weshalb Wege gefunden werden müssen, die das unternehmerische Leistungsvermögen in allen Organisationsmitgliedern freisetzen. Neue Methoden, Prozesse, Technologien, Produkte und Dienstleistungen müssen entdeckt und entwickelt werden, die schließlich die innere Entwicklung des Unternehmens vorantreiben, oder in Form von Spin-offs und Joint Ventures nach außen wirken können.³ Innovation bedeutet für Unternehmen jedoch in beiden Fällen, gewisse Risiken einzugehen: Neue Produkt- und Servicemöglichkeiten nicht zu erkennen oder weiterzuverfolgen ist für Unternehmen ebenso riskant wie radikal zu innovieren, und damit Markt und Kunden unter Umständen zu überfordern. Nach Hamel sollte das Top-Management deshalb eine Innovationskultur pflegen, in der interne Unternehmer Freiraum erhalten, um innovativen Projekten nachzugehen, in der Innovation als Fähigkeit aller verstanden wird, und in der Innovation ein Prozess ist, der sicherstellt, dass Ideen nicht nur entwickelt, sondern ausgearbeitet, bewertet und schließlich intern oder durch die Gründung neuer Geschäftseinheiten jenseits der Unternehmensgrenzen

¹ Vgl. u. a. Hinterhuber et al. (2000), S. 1358.

² Ireland et al. (2006), S. 11.

³ Vgl. Morris/Kuratko (2002), S. 121; Roberts (1980), S. 134ff.

realisiert werden.⁴ Auf diese Weise kann ein ausbalanciertes Portfolio an innovativen Projekten entstehen, das zu nachhaltigen Innovationen führt.⁵ Ein möglicher Weg zur Etablierung einer unternehmerischen Unternehmenskultur und damit zur Förderung einer nachhaltigen Innovationsfähigkeit ist die Umsetzung von Corporate Entrepreneurship im Unternehmen.

Der vorliegende Beitrag thematisiert Corporate Entrepreneurship als strategisches Managementinstrument zur nachhaltigen Sicherung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit bestehender Unternehmen. Das Ziel dieses strategisch-unternehmerischen Ansatzes ist dabei nicht nur die interne Erneuerung oder Transformation eines Unternehmens, sondern insbesondere auch der Aufbau neuer Geschäftsfelder jenseits des vorhandenen Portfolios des Unternehmens durch Ausgründung.

2 Corporate Entrepreneurship

2.1 Definition

Der Fähigkeit von etablierten Unternehmen, den unternehmerischen Geist ihrer Gründerjahre wieder in der Unternehmenskultur zu verankern, ist in den vergangenen Jahren zunehmend Aufmerksamkeit geschenkt worden. Trotz dieser Einigkeit über die wachsende Bedeutung von Corporate Entrepreneurship für die Wettbewerbsfähigkeit und den langfristigen Erfolg von Unternehmen, herrscht vielfach noch immer Uneinigkeit darüber, was unter dem Begriff Corporate Entrepreneurship zu verstehen ist. Burgelman definierte Corporate Entrepreneurship beispielsweise als Prozess, in dem Unternehmen diversifizieren, dadurch dass sie neue Ressourcenkombinationen einsetzen, um die bestehenden Aktivitäten durch den Eintritt in neue oder nur teilweise verwandte Geschäftsfelder zu erweitern.⁶ Biggadike hingegen wählte für unternehmerisches Verhalten in etablierten Unternehmen den Begriff 'Corporate Venturing' und beschrieb es als „marketing a product or service that the parent company has not previously marketed and that requires the parent company to obtain new equipment or new people or new knowledge“⁷. Frank versteht Corporate Entrepreneurship als ein „organisationales Phänomen [...], in dessen Mittelpunkt ein proaktives Innovations-

⁴ Vgl. Hamel (2002); Wittmann et al. (2006).

⁵ Vgl. Hamel/Prahalad (1991), S. 90.

⁶ Vgl. Burgelman (1983), S. 1349.

⁷ Biggadike (1979), S. 104.

verhalten steht, welches in der Kultur und Strategie verankert ist und durch personelle und finanzielle Ressourcen gestützt wird, wobei die Entwicklung der organisationalen Kompetenzbasen die Wahrnehmung von Geschäftschancen und die damit verbundene Veränderungsbereitschaft fördert und die Bereitschaft zu Innovation und Veränderung durch verfügbare Ressourcen und Kompetenzen nicht massiv beschränkt wird.“⁸ Diese Definition geht konform mit den Überlegungen von Guth & Ginsberg, die Corporate Entrepreneurship auch mit Transformation und Veränderung von Unternehmen assoziieren, die sich schließlich in zwei Arten von Phänomenen bzw. Prozessen zeigen, und zwar einerseits in der Entstehung neuer Unternehmen innerhalb eines bereits bestehenden Unternehmens sowie andererseits im Wandel eines Unternehmens durch die Erneuerung seiner zentralen Tätigkeitsfelder.⁹

Auf die hier bereits anklingende Richtung von Corporate Entrepreneurship wird später eingegangen, da zunächst die dem Konzept zugrunde liegenden Dimensionen der unternehmerischen Orientierung erörtert werden sollen. Zu diesen werden in der Regel zwischen drei und fünf Dimensionen gezählt¹⁰, wobei heute Konsens darüber herrscht, dass sich unternehmerische Anstrengungen in etablierten Unternehmen auf das Ausmaß beziehen, „to which top managers are inclined to take business-related risks (risk-taking dimension), to favor change and innovation to obtain a competitive advantage for their firm (the innovation dimension), and to compete aggressively with other firms (the proactiveness dimension)“¹¹. Insofern klingt hier bereits die Bedeutung der unternehmerisch denkenden und handelnden Akteure an.

2.2 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship

Die drei zentralen Eigenschaften des Unternehmertums – Risikobereitschaft, Innovationsfähigkeit und Proaktivität – stellen die zentralen Dimensionen von Corporate Entrepreneurship dar. Sie treten in der Regel in unterschiedlicher Intensität auf, da nicht jedes unternehmerische Verhalten gleichermaßen innovativ, proaktiv und riskant ist.¹² Nichtsdestotrotz unterstreichen Covin & Miles, dass Innovation der Kern unter-

⁸ Frank (2006), S. 18.

⁹ Vgl. Guth/Ginsburg (1990), S. 5f.

¹⁰ Lumpkin & Dess erweiterten die drei auf Miller (1983) zurückgehenden, zentralen Dimensionen Proaktivität, Risikobereitschaft und Innovationsfähigkeit um die Dimensionen „Autonomie“ und „Aggressivität gegenüber Wettbewerbern“.

¹¹ Covin/Slevin (1988), S. 217.

¹² Vgl. Morris/Kuratko (2002), S. 46.

nehmerischen Engagements ist.¹³ Je größer dann der Anspruch eines etablierten Unternehmens an seine Innovationsfähigkeit ist, desto wahrscheinlicher führt Corporate Entrepreneurship auch zu organisationalen Veränderungsprozessen, deren Ausgang nicht immer klar vorherzusehen ist.¹⁴

Wie bereits in der Einleitung deutlich wurde, sind derartige Neuerungen in einem bestehenden Unternehmen zumeist mit Risiken verbunden. Aus diesem Grund steht Risikobereitschaft in engem Zusammenhang mit der Suche nach wirtschaftlichen Chancen und innovativen Ideen, welche jedoch nicht immer zu Erfolg, sondern auch zu betriebswirtschaftlichen Misserfolgen führen können. Eine realistische Einschätzung der möglichen finanziellen, technischen und persönlichen Risiken ist daher sowohl für Unternehmen als auch für Individuen ein veritabler Pfad, um das Risiko innovativer Projekte zu begrenzen. Je nach Art der Innovation, die von kleinen Produkt- und Prozessverbesserungen hin zu vollkommen neuen Produkt- und Prozesslösungen reicht, steigt oder sinkt das Risiko.

In engem Zusammenhang mit der Art der Innovation, die ein Unternehmen hervorbringt, steht seine Proaktivität, da Imitationen beispielsweise eher als reaktive, denn proaktive Innovationsstrategie gedeutet werden müssen. Proaktive Unternehmen übertreffen ihre Konkurrenten im Punkto Innovation, betonen Wachstum und Entwicklung und versuchen, ihr Wettbewerbsumfeld aktiv zu beeinflussen.¹⁵ Dazu muss unternehmerisches Denken und Handeln kulturell und strukturell verankert werden und auch strategisch gewünscht sein.¹⁶ Unternehmen innovieren erfolgreich, indem sie nach kreativen, ungewöhnlichen und neuen Problemlösungen durch neue Produkte, Dienstleistungen und Prozesse suchen und dabei gleichzeitig ein Innovationsportfolio bilden, das sich stark an den Kundenbedürfnissen sowie den Fähigkeiten und der Motivation der Mitarbeiter, innovative Ideen weiterzuentwickeln, orientiert.¹⁷

2.3 Perspektiven von Corporate Entrepreneurship

Wie bereits eingangs erwähnt wurde, sind nach Guth & Ginsberg zwei grundsätzliche Ausprägungen von Corporate Entrepreneurship denkbar: die strategische Erneuerung

¹³ Vgl. Covin/Miles (1999).

¹⁴ Vgl. hierzu u. a. Frank (2006), S. 18.

¹⁵ Vgl. Miller (1987), S. 7ff.

¹⁶ Vgl. Güttel (2006), S. 18.

¹⁷ Vgl. Ireland et al. (2006); Morris/Kuratko (2002).

sowie die (Aus-)Gründung neuer Unternehmen, wobei letztere im Fokus dieser Arbeit steht.

2.3.1 *Strategische Erneuerung*

Um im hyperkompetitiven und schnelllebigem Wettbewerbsumfeld ihr Überleben zu sichern, muss etablierten Unternehmen der Spagat zwischen Veränderung und Stabilität gelingen. Um diesem Paradox begegnen zu können, sind grundsätzlich drei Wege denkbar: a) das Unternehmen weigert sich, sich zu ändern, b) es akzeptiert das Spannungsverhältnis von Stabilität und Veränderung und lagert die Veränderung aus oder c) es versucht, das Paradox durch interne Anpassung zu lösen.¹⁸ Die dritte Variante ist unter dem Begriff strategische Erneuerung („strategic renewal“) bekannt. Sie umfasst alle Anstrengungen eines Unternehmens, die Beziehungen zu seinen Märkten und Wettbewerbern neu zu definieren, indem die Art, wie das Unternehmen agiert, vollkommen verändert wird.¹⁹ Neben der Akquisition und Nutzung neuen Wissens kann innovatives Verhalten zu einer Veränderung der (Kern-) Kompetenzen sowie der Produkt-/Markt-Kombinationen des Unternehmens führen. Floyd & Lane gliedern den strategischen Erneuerungsprozess in drei Unterprozesse: a) den Prozess der Definition, b) den Prozess der Modifikation sowie c) den Prozess des Einsatzes der Kernkompetenzen des Unternehmens, in denen den Akteuren im Unternehmen unterschiedliche Rollen zukommen.²⁰

Zentrales Element der strategischen Erneuerung ist dabei der Blick auf das Unternehmen in seinem Kontext, um Strategien und Strukturen so auszurichten, dass die Schnittstellen zwischen dem Unternehmen und seinem Umfeld den wirtschaftlichen Erfordernissen entsprechen, d. h. dass die Ressourcen und Kompetenzen des Unternehmens besser als zuvor genutzt oder Geschäftsmöglichkeiten voll ausgeschöpft werden können. Damit ist nicht gemeint, dass nur jene Firmen, die durch Veränderungen ihres Wettbewerbsumfeldes in Bedrängnis geraten sind, eine strategische Erneuerung anstreben sollten, sondern dass ein Unternehmen mit dieser Strategie seine Vormachtstellung im Markt zu sichern in der Lage ist. Strategische Erneuerung führt zu langfristigen Wettbewerbsvorteilen, und zwar nicht nur auf der Gesamtunternehmensebene, sondern es ist auch dazu geeignet, Geschäftseinheiten neu zu beleben. Zusammenfas-

¹⁸ Vgl. Baden-Fuller/Volberda (1997), S. 97.

¹⁹ Vgl. Covin/Miles (1999), S. 52.

²⁰ Vgl. Floyd/Lane (2000), S.155ff.

send repräsentiert die strategische Erneuerung das Streben nach einer neuen strategischen Richtung.

2.3.2 *Schaffung neuer Unternehmenseinheiten*

Ihre Anpassung an die Dynamik des wirtschaftlichen Umfeldes bewerkstelligen bereits lange Jahre existierende Unternehmen nicht allein dadurch, dass sie ihre Strategien und Organisationsstrukturen ändern, sondern indem sie Unternehmenseinheiten auslagern, die sich beispielsweise in einer Krise und Reifephase befinden, um ihnen als eigenständige Einheiten die Flexibilität zu geben, die für die Verfolgung innovativer Projekte notwendig ist.²¹ Diese Vorgehensweise wird im Allgemeinen unter „Corporate Venturing“ als der Schaffung neuer Geschäftsfelder innerhalb oder außerhalb der Organisationsstrukturen des Unternehmens zusammengefasst.

Die wesentlichen Kennzeichen des Corporate Venturing sind:²²

- Es handelt sich um eine für die Organisation bzw. das Mutterunternehmen neue Aktivität.
- Das Vorhaben wird intern initiiert bzw. koordiniert.
- Es liegt ein signifikant höheres Risiko des Scheiterns vor als in den sonstigen operativen Geschäftseinheiten des Mutterunternehmens.
- Zumindest für einen gewissen Zeitraum erfolgt die unternehmerische Führung des Ventures außerhalb der Organisationsstruktur des Mutterunternehmens.
- Ziel ist eine Verbesserung von Umsatz, Ertrag, Produktivität oder Qualität.

Sharma & Chrisman unterscheiden dabei zwischen zwei Ausprägungen von Corporate Venturing, nämlich zwischen dem „internal corporate venturing“ als der Schaffung neuer Geschäftseinheiten innerhalb des Unternehmens und dem „external corporate venturing“, das alle Aktivitäten umfasst, die mit der Entstehung von (teil-) autonomen Unternehmen enden. Zum externen Corporate Venturing werden Joint Ventures, Spin-offs und Venture Capital-Initiativen gezählt.²³

²¹ Baden-Fuller/Volberda (1997).

²² Vgl. Block/MacMillan (1993), S. 14.

²³ Vgl. Sharma/Chrisman (1999), S. 19.

Internes Corporate Venturing ist zwar in der wissenschaftlichen Literatur nicht eindeutig abgegrenzt, im Vordergrund steht hier aber prinzipiell die Unterstützung von Innovationsentwicklungen innerhalb des eigenen Unternehmens, um das Potenzial für Neuentwicklungen von Produkten oder Dienstleistungen im Wettbewerb mit der Konkurrenz zu stärken.²⁴ Internes Corporate Venturing resultiert in der Schaffung neuer Unternehmenseinheiten, die nicht aus dem Unternehmen ausgegliedert werden sollen. Internes Corporate Venturing kann anhand von vier Dimensionen charakterisiert werden: a) die Dimension der strukturellen Autonomie, die von vollkommener Integration zu totaler Selbständigkeit der betreffenden Einheit ohne Verflechtungen mit anderen organisationalen Einheiten reicht, b) die Dimension der (Nicht-) Verwandtheit mit existierenden Geschäftsfeldern, c) die Dimension des Innovationsgrads, sowie d) die Dimension des Sponsorships, mit dem der Grad der offiziellen Unterstützung der Innovationsaktivitäten gemeint ist.²⁵

Externes Corporate Venturing wird in der Arbeit von Sharma & Chrisman definiert als: "Corporate Venturing activities that result in the creation of semi-autonomous or autonomous organizational entities that reside outside the existing organizational domain."²⁶ Externes Corporate Venturing wird in der betriebswirtschaftlichen Forschung als Überbegriff verwendet und kann daher in die Untergruppen Venture Allianzen, Corporate Venture Capital und transformationale Vereinbarungen unterteilt werden.

Unter den Venture Allianzen sind Kooperationsvereinbarungen zwischen Unternehmen zu verstehen mit der Zielsetzung, neue Geschäftsfelder zu erschaffen. Der Fokus liegt hier eher auf einer engen Zusammenarbeit im beidseitigen Interesse als in einer Kapitalbeteiligung zwischen den Unternehmen. Wenn es zu einer Minderheitsbeteiligung kommt, dann um die Umsetzung einer bestimmten Unternehmensstrategie zu unterstützen.²⁷ Hingegen kommt es bei einem Joint Venture zur Gründung einer eigenständigen organisatorischen Einheit mit einer eigenen rechtlichen Struktur. Der Sammelbegriff Corporate Venture Capital bezeichnet das Kapital, das vom Unternehmen selbst oder von unternehmenseigenen Beteiligungsgesellschaften bereitgestellt wird, wobei hier neben strategischen Zielen auch rein renditeorientierte Ziele stehen.²⁸

²⁴ Vgl. hierzu Freese (2005), S. 18.

²⁵ Vgl. Sharma/Chrisman (1999).

²⁶ ebenda, S. 19.

²⁷ Vgl. Freese (2005), S. 19; Keil (2002), S. 206.

²⁸ Vgl. Keil (2002), S. 206.

Spin-Offs bzw. Ausgründungen und Unternehmenskäufe werden innerhalb des externen Corporate Venturing unter dem Sammelbegriff transformationale Vereinbarungen subsumiert. Hier wird dem Begriff „Ausgründung“ also eine rein technisch-strukturelle Dimension zugeordnet.²⁹ In der Tat bedarf es einer Unterscheidung zwischen Ausgründungen als rein technisches Instrument der Unternehmensrestrukturierung, wenn beispielsweise einzelne Unternehmensteile aus großen Konzernstrukturen herausgelöst und in der Folge als vom ehemaligen Mutterunternehmen separierte Unternehmen weitergeführt werden, und andererseits dem Phänomen „unternehmerische Ausgründung“ bzw. „Entrepreneurial Spin-Off“ als Resultat der individuellen Initiative einer Gruppe unternehmerisch denkender Mitarbeiter mit dem Ziel der Schaffung eines neuen, eigenständigen Unternehmens zur erfolgreichen Umsetzung eines innovativen Geschäftspotenzials.³⁰

Im Folgenden beschäftigt sich dieser Artikel mit Corporate Entrepreneurship als Instrument, um das unternehmerische und innovative Potenzial der Mitarbeiter in der gesamten Organisation zu fördern und mit den damit einher gehenden, wesentlichen Aufgaben und Anforderungen an die Führungskräfte, um die damit verbundenen Strukturen und Prozesse im Unternehmen mit nachhaltigem Erfolg aufzubauen bzw. zu steuern.

3 Corporate Entrepreneurship als strategisches Managementinstrument

Corporate Entrepreneurship wird als Prozess innerhalb eines Unternehmens verstanden, der inkrementalen und radikalen Innovationen sowohl strategische Bedeutung im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit als auch taktische Bedeutung in Bezug auf interne Abläufe und Prozesse beimisst.³¹ Innovationen entstehen dabei innerhalb eines komplexen Netzwerks, das aus involvierten Personen besteht, die relevante Informationen austauschen.³² Unternehmerisches Denken und Handeln muss als ein wichtiges Instrument des strategischen Managements eines Unternehmens verstanden werden, da die Schaffung von Werten durch neuartige Kombinationen von Ressourcen innerhalb und außerhalb der bestehenden Unternehmensgrenzen ermöglicht wird. Das Unternehmen betreibt in diesem Sinne durch die interne Entwicklung neuer Ressourcen-

²⁹ Vgl. Glatzel (2003), S. 12 ff. sowie Bühner (2004), S. 6 ff.

³⁰ Vgl. hierzu die Definition des „Entrepreneurial Spin-Off“ Lehmailr (2002), S. 14.

³¹ Vgl. Kemelgor (2002), S. 68.

³² Vgl. hierzu Vem (1986).

kombinationen eine Art Diversifikationsstrategie, wobei Corporate Entrepreneurship letzten Endes als das Ergebnis der Vernetzung unternehmerischer Initiativen verschiedener Akteure innerhalb des Unternehmens verstanden werden kann.³³ Insofern ist es entscheidend, die Managementpraktiken so auszurichten, dass unternehmerisches Verhalten entstehen kann.

3.1 Unternehmerisch-strategisches Verhalten

Ein Modell für die dynamischen Wechselwirkungen zwischen strategischem Verhalten, den unternehmensinternen Prozessen und dem übergreifenden strategischen Konzept eines Unternehmens bei der Umsetzung von Corporate Entrepreneurship hat Burgelman entwickelt. Er unterscheidet hierin zwischen autonomem strategischen Verhalten und induziertem strategischen Verhalten:

Das induzierte strategische Verhalten steht für den traditionellen Ansatz des vom Top-Management initiierten strategischen Verhaltens, das als Resultat eines strategischen Planungsprozesses innerhalb der einschränkenden Umweltbedingungen des Unternehmens entwickelt wurde. Es steht in enger Wechselwirkung mit dem übergreifenden strategischen Konzept des Unternehmens und wird innerhalb eines strukturellen Kontexts konstituiert, der vor allem verschiedene Kontroll- und Selektionsmechanismen vorsieht, mittels derer das Management die Einhaltung der strategischen Ziele auf den einzelnen operativen Stufen des Unternehmens gewährleistet. Alle erfolgreichen Unternehmen haben ihren eigenen, den Unternehmenscharakteristika angepassten Weg eines effektiven und effizienten Ablaufs des induzierten strategischen Verhaltens gefunden.³⁴

Im Gegensatz zum induzierten strategischen Verhalten drückt das autonome strategische Verhalten das zuvor weitestgehend ungenutzte Potenzial unternehmerischer Initiativen auf den verschiedenen operativen Ebenen in komplexen Organisationen aus. So versuchen Mitarbeiter, auf den operativen Produkt-/Markt-Ebenen des Unternehmens oder in der mittleren Management-Ebene unternehmerische Opportunitäten auszunutzen. Diese autonomen strategischen Initiativen entwickeln sich nicht im strukturellen Kontext der Selektions- und Kontrollmechanismen und gehen nicht notwendigerweise konform mit dem festgelegten übergreifenden strategischen Konzept des Un-

³³ Vgl. hierzu Burgelman (1983) sowie Russel (1995).

³⁴ Vgl. Burgelman (1983).

ternehmens, sondern führen zu einer Neudefinition der relevanten Umwelt des Unternehmens und erweitern möglicherweise die Ausrichtung des Portfolios an Geschäftseinheiten. Dennoch bedarf es einer Integration dieser autonomen Initiativen in das übergreifende strategische Konzept des Unternehmens, um eine Akzeptanz im gesamten Unternehmen zu gewährleisten. Diese Integrationsleistung und Überwindung von unternehmensinternen Konflikten zwischen hierarchischen Entscheidungsstrukturen und autonom agierenden Innovatoren im Unternehmen stellt eine zentrale Anforderung an das strategische Management und die Entscheidungsträger im Unternehmen dar.

Abbildung 1 greift Burgelmans Ausprägungen des strategischen Verhaltens auf und setzt sie in Beziehung zu unternehmerischen Projekten bzw. Initiativen, die ihrerseits je nach Grad ihrer strategischen Bedeutung nach innen gerichtet zu strategischer Erneuerung oder nach außen orientiert zur Ausgründung in eigenständigen Unternehmenseinheiten führen können. Im Verlauf dieses unternehmerischen Prozesses kommt dann den verschiedenen Führungsebenen unterschiedliche Bedeutung zu. Schließlich ist Corporate Entrepreneurship sowohl von den Fähigkeiten der unteren Managementebenen abhängig, die nah am Markt arbeiten und dort wirtschaftliche Chancen erkennen, als auch von der oberen Führungsebene, die erkennen muss, dass unternehmerische Initiativen für die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens wichtig sind.³⁵ Darüber hinaus gehen entscheidende Impulse von der mittleren Management-Ebene aus, was zur Folge hat, dass das Verhalten des Top-Managements für ein nachhaltiges Corporate Entrepreneurship letztlich immer im Wechselspiel mit diesen unternehmerischen Impulsen aus dieser mittleren Management-Ebene erfolgt.³⁶

³⁵ Vgl. ebenda, S.1355.

³⁶ Vgl. Ferreira (2002).

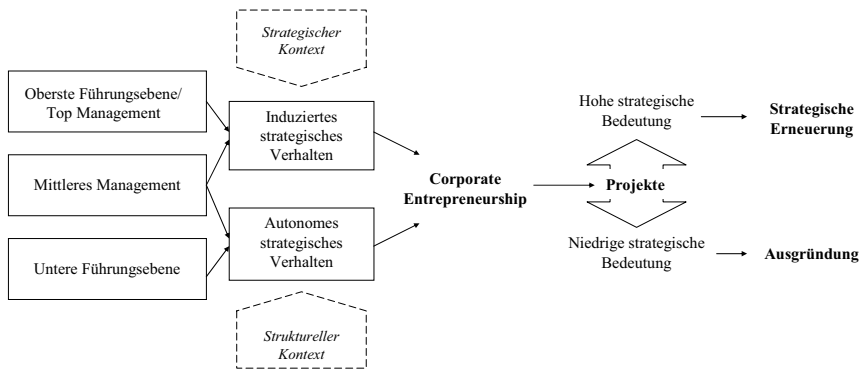


Abb. 1: Strategisches Verhalten, Kontext und Wirkungen von Corporate Entrepreneurship

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Burgelman (1984).

In Anlehnung an Floyd & Lane nehmen die Führungskräfte der verschiedenen hierarchischen Ebenen unterschiedliche strategische Rollen im Hinblick auf unternehmerisches Engagement innerhalb ihres Unternehmens ein. Die Führungskräfte der obersten Hierarchiestufe haben die Aufgabe, die strategische Richtung vorzugeben, strategische Potenziale zu erkennen und Pläne so zu formulieren, dass qualifizierte Akteure der mittleren und unteren Hierarchiestufe wirtschaftliche Chancen erkennen und unternehmerische Projekte entwickeln können. Die Unterstützung durch Ressourcenzuteilung und Kontrolle der Projekte obliegt ebenfalls dem Top-Management.

Mittlere Manager erfüllen eine integrierende Funktion, wobei sie nicht nur unternehmerische Initiativen der unteren Führungsebene an das Top-Management bzw. umgekehrt Anweisungen von oben nach unten kommunizieren, sondern auch selbst Herausforderungen im internen und externen Unternehmensumfeld identifizieren, Anpassungsmöglichkeiten suchen und kontrollieren. Dadurch dass sie ihre Mitarbeiter zu unternehmerischem Verhalten motivieren und inspirieren, zeigen sie sowohl autonomes wie auch induziertes strategisches Verhalten. Die Akteure auf der unteren Hierarchiestufe hingegen zeichnen sich durch Experimentieren mit möglichen Lösungen für wirtschaftliche Herausforderungen aus und initiieren insofern organisationales Lernen und kontinuierliche Verbesserung bestehender Prozesse, Produkte, Leistungen und Geschäftspraktiken im gesamten Unternehmen.

Da nicht alle unternehmerischen Initiativen strategisch sinnvoll sind, soll nachfolgend auf die Bewertung der Initiativen durch die obere Führungsebene nochmals im Detail eingegangen werden.

3.2 Die unternehmerische Initiative, ihre Bewertung & Verflechtung

Wie sollte das Top-Management die strategische Relevanz unternehmerischer Initiativen bewerten? Dies ist eine der wesentlichen Fragen, mit denen sich die Unternehmensführung auseinandersetzen muss. Dabei erscheint es sinnvoll, sich mit kritischen Punkten im Einzelnen auseinander zu setzen und dadurch die Bedeutung für das gesamte Unternehmen abzuleiten. Burgelman schlägt hierzu einige Fragen vor:³⁷

- Wie trägt diese Initiative dazu bei, beim Erhalt unserer Fähigkeiten in neue Wettbewerbsfelder zu expandieren, in denen sich unsere Wettbewerber schon befinden?
- Wie trägt diese unternehmerische Initiative dazu bei, zu erfahren, wohin wir nicht expandieren sollten?
- Wie können wir mittels dieser unternehmerischen Initiative neue Marktnischen erfassen bzw. verteidigen und die gesamte Organisation flexibler gestalten?
- Welche Risiken sind mit dieser unternehmerischen Initiative verbunden?

Der zweite zentrale Aspekt ist die Fragestellung, inwiefern die unternehmerischen Initiativen organisatorische bzw. operative Fähigkeiten erfordern, die im Unternehmen nicht vorhanden sind oder nicht die zentralen Eigenschaften des Unternehmens wiedergeben. Oft verbinden die autonomen, unternehmerischen Initiativen Fähigkeiten und Ressourcen aus verschiedenen Bereichen im Unternehmen auf eine völlig neue Weise. Wichtige Fragen, die in diesem Zusammenhang berücksichtigt werden sollten, sind:³⁸

- Welches sind die zentralen Fähigkeiten, die für den Erfolg des Projekts notwendig sind?
- Wie können diese Fähigkeiten erlernt werden, wenn sie noch nicht im Unternehmen vorhanden sind?

³⁷ Vgl. Burgelman (1984).

³⁸ Vgl. Burgelman (1983).

- Welche anderen Unternehmen verfügen schon über diese Fähigkeiten?
- Welche Auswirkungen haben diese Fähigkeiten auf andere wichtige Kompetenzen im Unternehmen?

Im Gegensatz zum klassischen Management, bei dem die strategische Planung auf der Basis der verfügbaren Ressourcen stattfindet, verfolgen die „Unternehmer in Unternehmen“ wirtschaftliche Chancen auch dann, wenn die Verfügbarkeit von Ressourcen und Fähigkeiten noch nicht vollkommen geklärt werden kann und diese unter Umständen noch akquiriert werden müssen. Wie unternehmerische Initiativen im Hinblick darauf konkret umgesetzt werden können, zeigt das folgende Kapitel.

3.3 Strategische Entwicklungsrichtungen unternehmerischer Initiativen

Aufgrund des Zusammenwirkens von strategischer Bedeutung und dem Grad an operativer Übereinstimmung und Ergänzung ergeben sich verschiedene mögliche Gestaltungsformen für eine organisatorische Umsetzung von Corporate Entrepreneurship im Unternehmen. Wenn beispielsweise eine hohe strategische Bedeutung der unternehmerischen Initiative festgestellt wurde, liegt eine enge Einbindung in die vorhandenen Organisationsstrukturen nahe. Eine geringe strategische Bedeutung der unternehmerischen Initiative sollte die Überprüfung von Auslagerungskonstellationen, wie beispielsweise in Form einer Ausgründung und deren optimale Gestaltung zur Folge haben, um langfristig von dieser zu profitieren. Die verschiedenen Entwicklungsrichtungen von Corporate Entrepreneurship sind in der folgenden Abbildung 2 dargestellt:

Operative Verflechtung	Keine Verflechtung	3. Spezielle Geschäftsbereiche	6. Unabhängige Geschäftseinheit	9. Komplette Ausgründung
	Teilweise Verflechtung	2. Neue Geschäftseinheit	5. Neue Venture-Division	8. Contracting
	Starke Verflechtung	1. Direkte Integration	4. Neue Venture-Abteilung	7. Inkubatorleistung/ Contracting
		Hohe Bedeutung	Unsicher	Keine Bedeutung
Strategische Bedeutung				

Abb. 2: Organisatorische Gestaltungsformen des Corporate Entrepreneurship

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Burgelman (1983).

Diese einzelnen Gestaltungsalternativen implizieren verschiedene Maßnahmen der Letztentscheidungsträger im „Mutterunternehmen“:

- *Direkte Integration*: Eine hohe strategische Bedeutung und operative Verflechtung bedingen eine starke administrative und operative Einbindung. Der Bedarf einer direkten Integration ist vor allem in stark integrierten Unternehmen gegeben, wo radikale Veränderungen in Produktkonzepten oder Prozesstechnologien die gesamte strategische Ausrichtung des Unternehmens beeinflussen können.³⁹
- *Neue Geschäftseinheit*: Eine hohe strategische Bedeutung und eine teilweise operative Verflechtung erfordern eine Kombination aus starken administrativen und mittelstarken operativen Verflechtungen. Dies kann durch die Schaffung einer eigenen Einheit, die unternehmerische Projekte verfolgt, erreicht werden.
- *Spezielle Geschäftsbereiche*: Eine hohe strategische Bedeutung bei einer gleichzeitig geringen operativen Verflechtung sprechen für die Realisierung von speziellen Geschäftsbereichen, die einer hohen administrativen Kontrolle unterlie-

³⁹ Vgl. Cooper/Schendel (1976)

gen. Zu einem späteren Zeitpunkt können diese speziellen Geschäftsbereiche in neue operative Bereiche in der Organisationsstruktur eingegliedert werden.

- *Neue Venture-Abteilung*: Unsicherheit bezüglich der zukünftigen strategischen Bedeutung bei einer gleichzeitig hohen operativen Verflechtung sind typisch für „periphere“ Projekte, die sich regelmäßig in den operativen Geschäftsbereichen entwickeln. In diesen Fällen sollte die administrative Kontrolle vergleichsweise locker sein, während die operative Einbindung signifikant sein sollte, um auf diese Weise von den entstehenden Fähigkeiten im gesamten Unternehmen zu profitieren.
- *Neue Venture-Division*: Diese Gestaltungsform erlaubt es, eine eigene interne „Umwelt“ für Projekte zu schaffen, die sich zu bedeutenden zukünftigen Geschäftsfeldern für das Unternehmen entwickeln können. Durch die Integration innerhalb einer eigenen Division bzw. innerhalb eines eigenen Bereichs, können übergreifende Strategien für die verschiedenen Projekte entwickelt werden, die von dem zuständigen Management begleitet werden.⁴⁰
- *Unabhängige Venture-Einheit*: Die Unsicherheit bezüglich der strategischen Bedeutung und eine vernachlässigbare operative Verflechtung machen eine zunehmende Externalisierung der Venture-Aktivitäten attraktiv. Bei einer eigenständigen Gesellschaftsstruktur der Venture-Einheit kann durch eine entsprechende Kapitalbeteiligung auch eine hinreichende Kontrolle ohne starke administrative Verflechtung mit anderen Unternehmensbereichen erreicht werden.
- *Inkubatorleistungen / Contracting*: In manchen Fällen kann eine unternehmerische Initiative als unbedeutend für die strategische Ausrichtung des Gesamtunternehmens beurteilt werden, aber gleichzeitig starke Verflechtungen mit den operativen Kompetenzen und Eigenschaften des Unternehmens aufweisen. Die von dieser unternehmerischen Initiative anvisierte Marktnische ist für das Mutterunternehmen zu klein, mag aber für ein kleines Unternehmen ein interessantes Betätigungsfeld darstellen. In solchen Fällen kann es sinnvoll sein, die unternehmerische Initiative durch Inkubatorleistungen weiter zu begleiten und anstelle einer Kapitalbeteiligung durch langfristig ausgerichtete Vertragsbeziehungen Hilfestellung zu leisten.

⁴⁰ Vgl. hierzu Fast (1979).

- *Contracting*: Es kann für das Mutterunternehmen ebenso sinnvoll sein, sich auf das Erzielen und Ausnutzen von Lerneffekten durch langfristig angelegte Contracting-Beziehungen zu fokussieren und eine lose operative Verflechtung aufrecht zu halten.
- *Komplette Ausgründung*: Wenn die unternehmerische Initiative durch die internen Gründerpersonen in eine eigene, unabhängige Unternehmensform münden kann, stellt die Ausgründung ein interessantes Instrument dar, damit das unternehmerische Potenzial sich in Form von innovativen Produkten und Services frei entfalten kann. Die Gestaltungsvariante der kompletten Ausgründung bietet sich dann an, wenn aus Sicht des Mutterunternehmens der unternehmerischen Initiative weder eine hohe strategische Bedeutung zugeordnet wird noch eine nennenswerte operative Verflechtung vorliegt.

Nach der Betrachtung der verschiedenen alternativen Entwicklungsrichtungen unternehmerischen Engagements in etablierten Unternehmen stellt sich die Frage, welche Maßnahmen eingeleitet werden können, um unternehmerisches Denken und Handeln auf allen Ebenen des Unternehmens zu fördern. Überlegungen hierzu werden im folgenden Kapitel angestrebt.

4 Konkrete Maßnahmen zur Förderung von CE

4.1 Fokussiertes Entrepreneurship

Viele Unternehmen verlieren ihren „*Entrepreneurial Spirit*“, nachdem sie die Start-Up-Phase hinter sich gelassen und sich als erfolgreiche Anbieter am Markt etabliert haben. Dieser unternehmerische Geist zeichnet sich insbesondere durch die Fähigkeit aus, Opportunitäten zu erkennen und konsequent auszunutzen. Um nicht die gesamte bewährte Organisationsstruktur einer kompletten Veränderung zu unterwerfen, tendieren größere Unternehmen dazu, Corporate Entrepreneurship an geeigneter Stelle zu „injizieren“, indem in einzelnen Abteilungen ausgewählte, unternehmerisch agierende Mitarbeiter mit der Bildung neuer Teams („*Venture Teams*“) beauftragt werden, in die sie andere Kollegen aufnehmen können, die sich ebenfalls durch unternehmerische Initiativen in der jeweiligen Abteilung hervor getan haben. Dennoch muss ein Ziel des Unternehmens sein, Corporate Entrepreneurship in der gesamten Unternehmenskultur fest zu verankern, auch wenn es stets Unternehmensbereiche geben wird, die sich be-

sonders initiativ verhalten und naturgemäß andere, die in besonderem Maße reaktiv sind, zum Beispiel weil sie bestimmte Kontroll- oder Revisionsfunktionen übernehmen. In diesem Zusammenhang darf es nicht zu „*Surface Entrepreneurship*“ im Sinne oberflächlicher und kurz greifender Initiativen, sondern es sollte zu gelebtem (internen) Unternehmertum bzw. zu „*Deep Entrepreneurship*“ kommen.⁴¹ Durch die Förderung einzelner unternehmerischer Initiativen von Entscheidungsträgern kann eine nachhaltige Erneuerung bzw. Vitalisierung der gesamten Organisation und in Verbindung damit eine führende Position in ihren Branchen erreicht werden.⁴²

4.2 Organisationsübergreifendes Entrepreneurship

Im Gegensatz zum fokussierten Entrepreneurship wird bei organisationsübergreifendem Entrepreneurship die Qualität „Unternehmertum“ in allen Bereichen der Organisation angestrebt, diese prägt alle wesentlichen Charakteristiken des Unternehmens, wie z. B. das unternehmerische Leitbild, die Vision, die Strategie, die Strukturen und Prozesse aber auch die Zielvorgaben und Ausbildungsprogramme der Mitarbeiter. Neue organisatorische Strukturen können sich hier schnell und ohne Widerstände innerhalb der flexiblen Unternehmensgrenzen bilden.⁴³

Es gibt vor diesem Hintergrund vier verschiedene Methoden bzw. „*Set of Practices*“⁴⁴, um eine Organisation zu schaffen, die auf das Finden und die unternehmerische Nutzung von Opportunitäten ausgerichtet ist. Zunächst sind dies „*Climate-Setting-Practices*“ wie eine verstärkte Ausrichtung von Aufmerksamkeit, Ressourcen und talentierten Mitarbeitern auf die Identifikation von wirtschaftlichen Möglichkeiten. Im zweiten Schritt bedarf es der *Orchestrierung der Instrumente*, die im Suchprozess nach Opportunitäten und bei der Umsetzung verwendet werden. Dazu gehört neben der Einschätzung des Ausmaßes und der möglichen zukünftigen Vermarktungsformen der angestrebten Innovationen eine gewisse Disziplin der Sparsamkeit, um die Kosten dieses Prozesses bis zur Umsetzung des Potenzials der Innovationen im Rahmen zu halten. Daran schließt sich die *Institutionalisierung analytischer Prozesse* an, um wirtschaftliche Möglichkeiten zu identifizieren für deren Umsetzung das Unternehmen im besonderen Maße qualifiziert ist und auf deren Basis es eine marktführende Position aufbauen kann. Abschließend bedarf es einer kritischen *Auseinandersetzung mit den Fehlern*

⁴¹ Vgl. Sathe (1988).

⁴² Vgl. Stopford/Baden-Fuller (1994).

⁴³ Vgl. Stevenson/Jarillo (1990).

⁴⁴ Vgl. hier und im weiteren McGrath/MacMillan (2000).

und Gründen für das Scheitern von Innovationsprojekten im Rahmen eines institutionalisierten Analyseprozesses. Übergreifend über diese vier Methoden bedarf es einer aktiven Unterstützung durch das Top-Management des Unternehmens.

Der Vorteil dieses Vorgehens ist die Generierung neuer Fähigkeiten im Unternehmen, die sich in drei Gruppen differenzieren lassen.⁴⁵ Die erste Gruppe neuer Fähigkeiten betrifft die aktuellen Aktivitäten des Unternehmens und ist von wesentlicher Bedeutung für die laufende Verbesserung der Produkte und die Erweiterung der Produktpalette bzw. des Leistungsangebots des Unternehmens. Diese Fähigkeiten sind typischer Weise technischer Natur und reichen für sich allein in der Regel nicht aus, um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil aufzubauen. Die zweite Gruppe neuer Fähigkeiten ist integrativer Natur und betrifft den Mehrwert, der durch die Verknüpfung der für das Unternehmen charakteristischen Fähigkeiten entsteht. Diese zweite Gruppe integrativer Fähigkeiten hebt das Unternehmen in der Wahrnehmung seiner Fähigkeiten und Innovationen für den Kunden gegenüber den Wettbewerbern hervor. Corporate Entrepreneurship kann darüber hinaus zur Entwicklung einer dritten Gruppe von Fähigkeiten beitragen, nämlich dann, wenn neue Wege entwickelt werden, um die technischen und integrativen Fähigkeiten des Unternehmens zu nutzen. Dies betrifft insbesondere neue Ansätze für die Kommerzialisierung neuer Produkte und Serviceleistungen.⁴⁶

4.3 Institutionalisation von CE

Folgende Initiativen für das strategische Handeln sollten von den Führungskräften verinnerlicht werden, wenn sie Corporate Entrepreneurship in ihren Unternehmen erfolgreich institutionalisieren wollen:

- Die regelmäßige selektive Rotation talentierter Manager, um sie neuen Situationen innerhalb des Unternehmens auszusetzen, damit ihre Fähigkeiten, spontane Opportunitäten auszunützen, geformt werden.
- Die Schaffung einer mehrstufigen Ressourcen-Allokation im Unternehmen.
- Die klare Kommunikation eines offenen und langfristigen Commitments der Unternehmensführung zur Förderung von Unternehmertum.

⁴⁵ Vgl. Zahra et al. (1999).

⁴⁶ Vgl. Zahra et al. (1995).