

# **Corporate Entrepreneurship**

**Unternehmerisches Management in  
etablierten Unternehmen**

Prof. Dr. Andreas Engelen  
Januar 2015


Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Unternehmensführung



## **Welche zentralen Fragestellungen zum Thema „Corporate Entrepreneurship“ verfolgt die Vorlesungsreihe?**

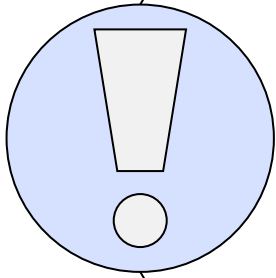
- Wie haben sich die Rahmenbedingungen vieler Unternehmen in den vergangenen Jahren geändert und was macht langfristig sehr erfolgreiche Unternehmen aus?
- Was ist Unternehmertum in etablierten Unternehmen („Corporate Entrepreneurship“)?
- Wie können innovative Gelegenheiten identifiziert werden?
- Wie kann das gesamte Management eines Unternehmens so gestaltet werden, dass Unternehmertum und Innovationsstreben auf allen Ebenen gelebt werden?
- Was kann der einzelne Manager tun, um Unternehmertum zu fördern?
- Wie können effektive Veränderungsprozesse hin zu mehr Unternehmertum und Innovativität implementiert werden?

## Agenda

- 
1. **Einführung in das Thema Corporate Entrepreneurship**
  2. **Grundlagen zum Corporate Entrepreneurship**
    - 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship
    - 2.2 Erfolgswirkung von Corporate Entrepreneurship
  3. **Managementansätze zur Etablierung von Corporate Entrepreneurship**
    - 3.1 Planung
    - 3.2 Organisation
    - 3.3 Personal
    - 3.4 Führung
    - 3.5 Kontrolle
  4. **Veränderungsmanagement**

# Grundlegende Fragestellungen in Kapitel 1

## 1. Einführung in Corporate Entrepreneurship



- Was sind aktuelle Entwicklungstendenzen in vielen Industrien und was für Folgen haben sie?
- Was macht unternehmerisches Verhalten aus und wie äußert es sich im etablierten Unternehmen?
- Welche typischen und bewährten Managementpraktiken in etablierten Unternehmen stehen innovativen und unternehmerischen Verhaltensweisen entgegen?

## Warum existieren einige Unternehmen länger als andere?

### 1. Einführung in Corporate Entrepreneurship

---

#### Interessante Beobachtungen:

---

- 1959 wurde General Motors von Forbes als größtes und stärkstes Produktionsunternehmen in den USA bezeichnet. 50 Jahre später war es insolvent
- 2000 bezeichnete Gary Hamel Enron als eines der klügsten Unternehmen der Welt. 2001 existierte es nicht mehr
- Das Unternehmen Long-Term Capital Management hatte zwei Nobelpreisträger im Management, brach 1998 aber trotzdem ein

---

#### Studien zeigen, dass ...

---

- Von mehr als sechs Millionen US-Unternehmen nur 0,1% länger als 40 Jahre existiert
- Nur 160 von 1.008 großen US-Unternehmen haben die Zeitspanne von 1962 bis 1998 überlebt
- Anzunehmen ist, dass die geschätzte durchschnittliche Restlebenszeit eines Unternehmens zwischen 5,8 und 14,6 Jahren liegt

Warum existieren Unternehmen nicht länger bzw. verlieren ihre Wettbewerbsposition über Zeit?

## Warum ist Corporate Entrepreneurship wichtig? Überblick über Treiber von Veränderungen in Umfeldern von Unternehmen

### 1. Einführung in Corporate Entrepreneurship

| Treiber   | Ausprägungen  |
|---|---|
| <b>Veränderungen im Wettbewerbsverhalten</b>      | <ul style="list-style-type: none"><li>– Wachablösungen in einzelnen Industrien</li><li>– Überlegenheit und Dominanz junger Start-Up-Unternehmen in schnell wachsenden Märkten mit vielen Gelegenheiten</li></ul>  |
| <b>Veränderungen durch Technologieentwicklung</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Stetiger technologischer Fortschritt in vielen Industrien</li><li>– Ersetzung bestehender Lösungen durch neue Technologien</li></ul>                                      |
| <b>Veränderungen im Kundenverhalten</b>           | <ul style="list-style-type: none"><li>– Zunahme von Kundenansprüchen bei absinkender Loyalität</li><li>– Zunehmende Bedeutung der Individualisierung von Produkten</li></ul>                                      |
| <b>Veränderungen im institutionellen Kontext</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>– Eintritt von Unternehmen aus früheren geschlossenen Planwirtschaften in vielen Industrien</li><li>– Verschärfung gesetzlicher Vorschriften in vielen Industrien</li></ul> |

## **Forbes kürt jedes Jahr the „World's Most Innovative Companies“ – 2013 gab es nur ein Unternehmen unter den Top 10, das vor 1990 gegründet wurde**

### *1. Einführung in Corporate Entrepreneurship*

| <b>Rang</b> | <b>Unternehmen</b>        | <b>Land</b>    | <b>Gründungsjahr</b> |
|-------------|---------------------------|----------------|----------------------|
| 1           | Salesforce.com            | USA            | 1999                 |
| 2           | Alexion Pharmaceuticals   | USA            | 1992                 |
| 3           | VMware                    | USA            | 1998                 |
| 4           | Regeneron Pharmaceuticals | USA            | 1998                 |
| 5           | ARM Holdings              | Großbritannien | 1990                 |
| 6           | Baidu                     | China          | 2000                 |
| 7           | Amazon.com                | USA            | 1994                 |
| 8           | Intuitive Surgical        | USA            | 1995                 |
| 9           | Rakuten                   | Japan          | 1997                 |
| 10          | Natura Cosmetics          | Brasilien      | 1969                 |

## Umwälzung einer ganzen Industrie durch neue Technologien: Wie der Zeitungsmarkt sich verändert hat

### 1. Einführung in Corporate Entrepreneurship

### BEISPIEL

---

#### **Frankfurter Rundschau**

2012 machte die *Frankfurter Rundschau* 16 Millionen Euro Verlust – nur ein Indiz von vielen für die schwierige Situation der Tageszeitungen in Deutschland. 1992 gab es noch 426 Tageszeitungen in Deutschland, 2012 waren es nach dem Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger nur noch 333. 2013 wurden täglich knapp 18 Millionen Exemplare von Tageszeitungen verkauft, während es Anfang der 1990er Jahre noch knapp 30 Millionen waren.

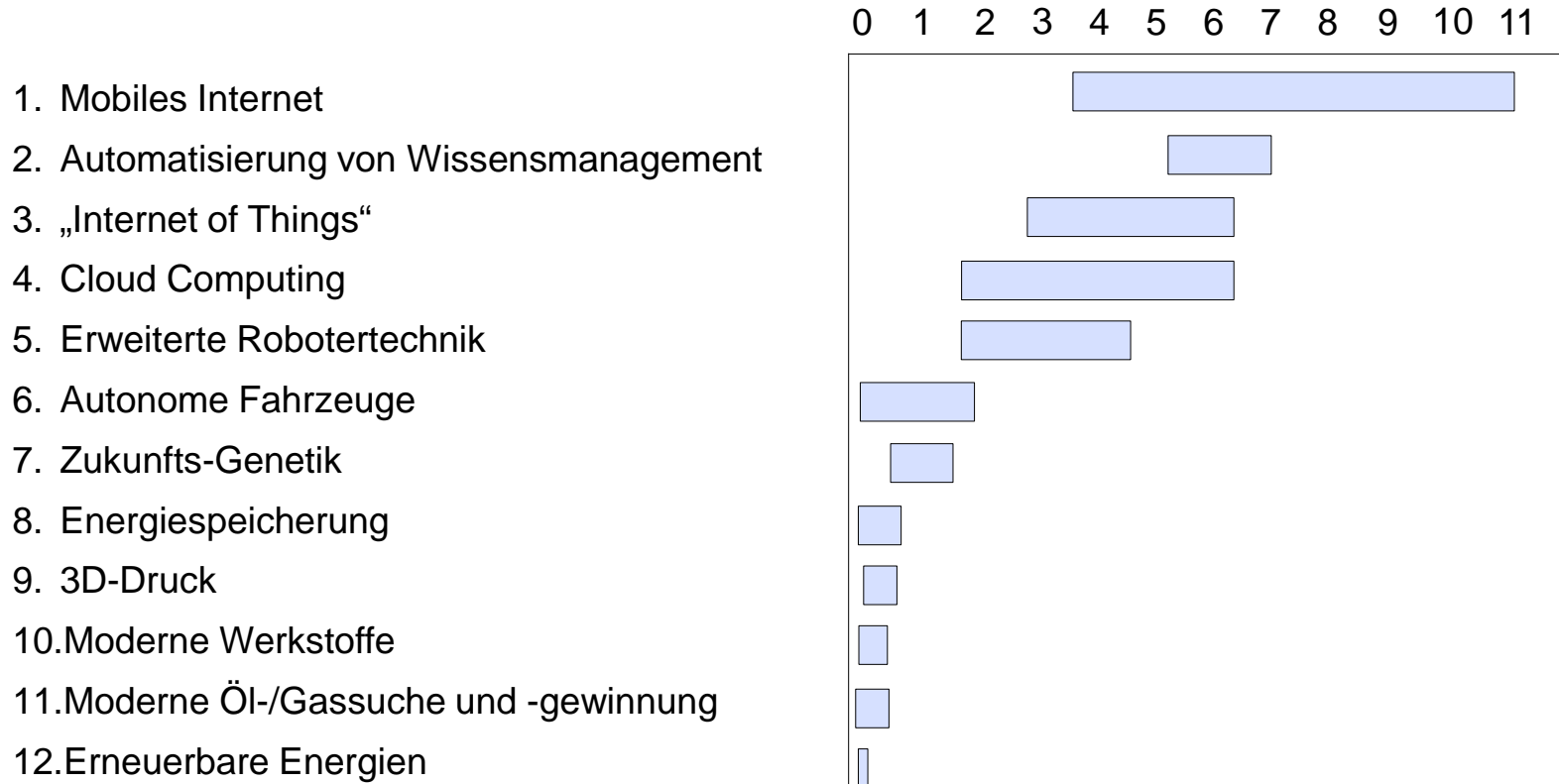
Ein wesentlicher Grund für diese Entwicklung ist der Rückgang der Werbeumsätze im Printbereich. Werbetreibende investieren lieber in Online-Werbung, so dass in den ersten Monaten des Jahres 2012 erstmals Google, erst Ende der 1990er Jahre gegründet, mehr Umsatz mit Werbung gemacht hat als alle Zeitungen und Magazine in den USA zusammen. In den USA gibt es mittlerweile ganze Millionenmetropolen – wie New Orleans –, in denen überhaupt keine gedruckten regionalen Tageszeitungen mehr zu kaufen sind.

Technologische Weiterentwicklungen, insbesondere durch das Internet, gepaart mit geändertem Konsumentenverhalten, führten so zu gravierenden Veränderungen einer ganzen Branche.

---

## Schätzung des weltweiten ökonomischen Potentials disruptiver Innovationen in 2025 (inklusive monetarisiertem Kundennutzen) in Billionen US-Dollar

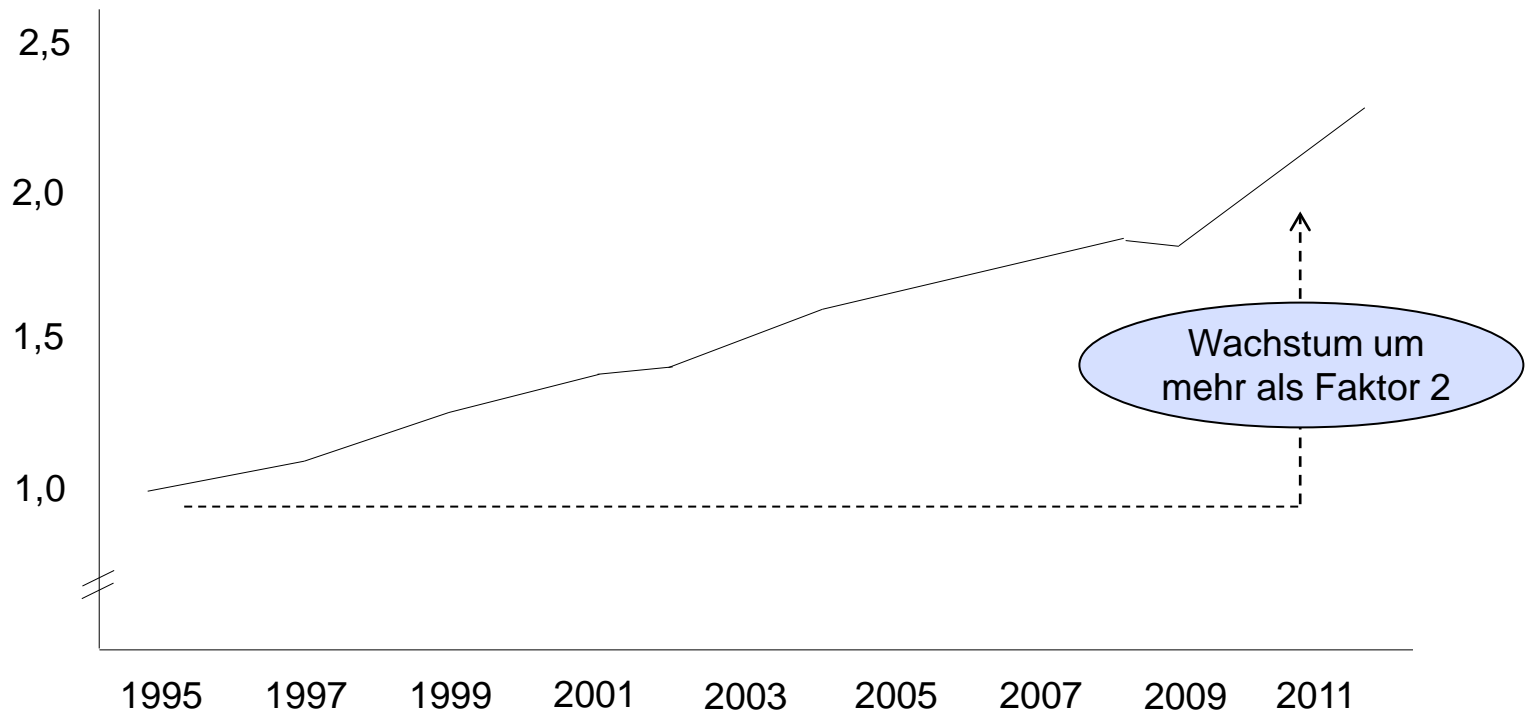
### 1. Einführung in Corporate Entrepreneurship



## Zwischen 1995 und 2012 hat die Zahl der jährlich angemeldeten Patente weltweit um mehr als das Doppelte zugenommen

### 1. Einführung in Corporate Entrepreneurship

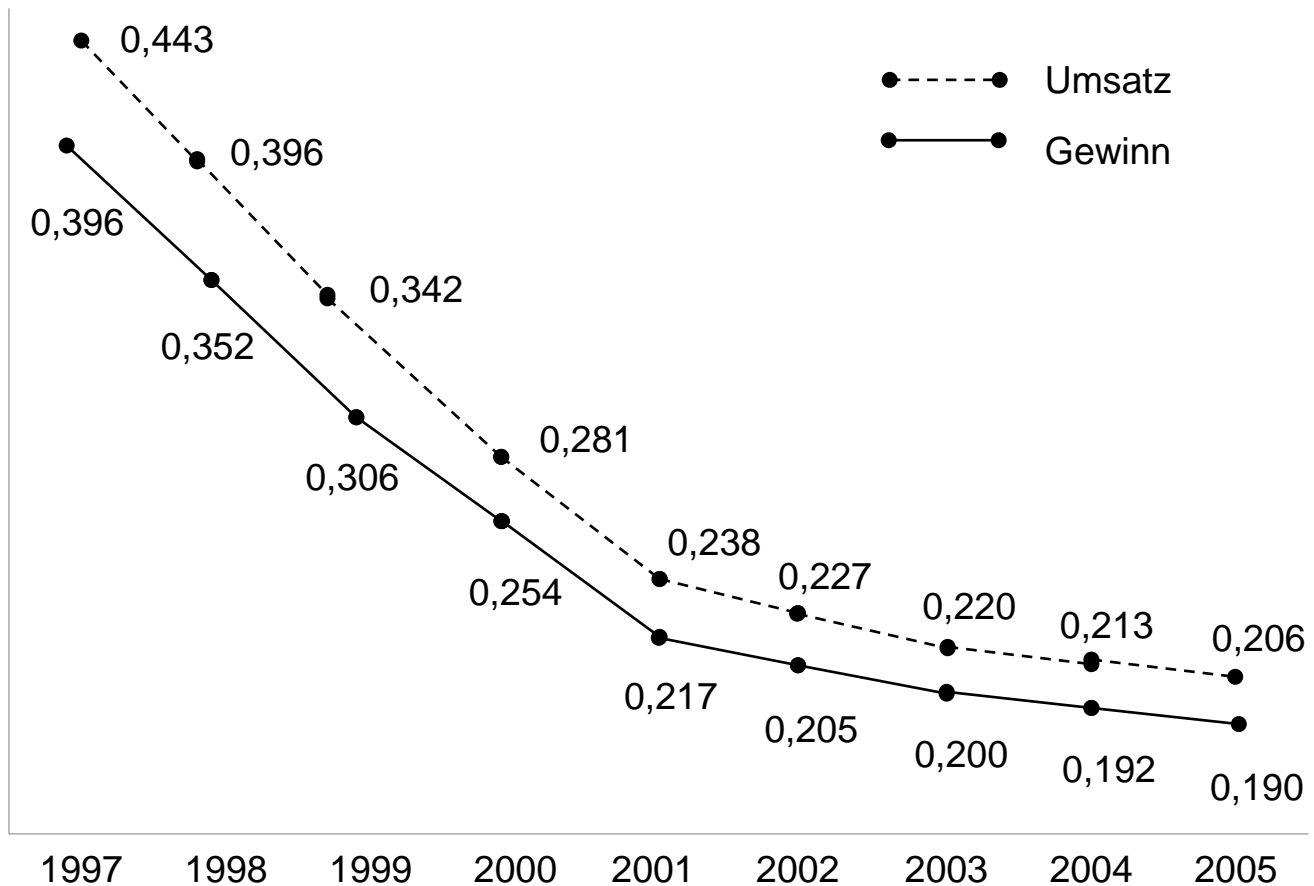
**Weltweite Patentanmeldungen**  
(in Millionen)



## Seit 1997 hat der Effekt einer Marktorientierung auf Umsatz und Gewinn kontinuierlich abgenommen – Marktorientierung wird zum Hygienefaktor

### 1. Einführung in Corporate Entrepreneurship

Effekt der Marktorientierung auf Umsatz/Gewinn



# Entrepreneurship wird als Begriff typischerweise mit der Kreation von etwas Neuem assoziiert

## 1. Einführung in Corporate Entrepreneurship

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <b>Vermögensbildung</b>              | Unternehmertum beinhaltet die Übernahme von Risiken, welche mit einer Produktionserleichterung einhergehen kann. Für die Übernahme des Risikos können Gewinne erzielt werden.                                     |
| <b>Gestaltung eines Unternehmens</b> | Unternehmertum hat das Gründen von neuen Unternehmen in Bereichen zur Folge, in denen vorher keine existierten.   |
| <b>Gestaltung von Innovationen</b>   | Unternehmertum beschäftigt sich mit einzigartigen Kombinationen von Ressourcen, welche existierende Methoden oder Produkte hinfällig werden lassen.   |
| <b>Gestaltung von Veränderung</b>    | Unternehmertum beinhaltet die Gestaltung von Veränderungen durch Anpassung, Adaptierung und Modifikation der eigenen Vorgehensweisen und Fähigkeiten, um die unterschiedlichsten Chancen der Umwelt wahrzunehmen. |
| <b>Arbeitsplatzbeschaffung</b>       | Unternehmertum beschäftigt sich mit der Einstellung und dem Führen von Mitarbeitern sowie der Entwicklung von Faktoren der Produktion einschließlich der Arbeitskräfte.   |
| <b>Wertschöpfung</b>                 | Unternehmertum ist ein Prozess der Wertschöpfung für Kunden durch Nutzung unerschlossener Potenziale.   |
| <b>Schaffung von Wachstum</b>        | Unternehmertum wird definiert als eine starke und positive Orientierung hinsichtlich eines Wachstums in Verkauf, Einkommen, Anlagen und Beschäftigung.  |

# Lebenszyklusmodelle: Einzelne Phasen zeigen verschiedene Situationen, Organisationsstrukturen, Innovationen und Strategien auf

## 1. Einführung in Corporate Entrepreneurship

|                                 | Start-Up-Phase   | Wachstums-Phase   | Reife-Phase  | Schrumpfungs-Phase  |
|---------------------------------|--|---|--|---|
| <b>Situation</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Geringe Größe</li> <li>– Geringes Alter</li> <li>– Gründer-Dominant</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mittlere Größe</li> <li>– Mittleres Alter</li> <li>– Mehrere Eigentümer</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Große Größe</li> <li>– Höheres Alter</li> <li>– Hohe Streuung der Anteile</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Großer Markt</li> <li>– Hohe Wettbewerbsintensität</li> </ul>  |
| <b>Organisations-Struktur</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Informelle Organisationsstruktur</li> <li>– Undifferenzierte Struktur</li> <li>– Macht-Zentralisierung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Erste Formalisierung</li> <li>– Funktionelle Organisationsstruktur</li> <li>– Moderate Differenzierung</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Hohe Formalisierung und Bürokratie</li> <li>– Funktionelle Organisationsstruktur</li> <li>– Moderate Zentralisierung</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Hohe Formalisierung und Bürokratie</li> <li>– Moderate Zentralisierung</li> <li>– Geringer Informationsaustausch</li> </ul>                                      |
| <b>Innovation und Strategie</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Hohe Innovativität</li> <li>– Nischenstrategie</li> <li>– Beträchtliche Risikobereitschaft</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ausbau des Markt-Produkt-Portfolios in benachbarte Bereiche</li> <li>– Inkrementelle Innovation</li> <li>– Schnelles Wachstum</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Konsolidierung der Markt-Produkt-Strategie</li> <li>– Fokus auf Effizienz</li> <li>– Konservative Strategie</li> <li>– Geringes Wachstum</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Geringe Innovativität</li> <li>– Preiskämpfe</li> <li>– Schließung von Teilen des Unternehmens</li> <li>– Risikoaversion</li> <li>– Geringes Wachstum</li> </ul> |

## Vergleich der Vorteile von Start-Up-Unternehmen und etablierten Unternehmen im Wettbewerb

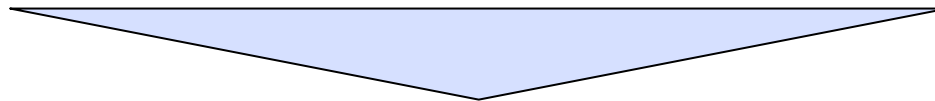
### 1. Einführung in Corporate Entrepreneurship

#### Vorteile junger Start-Up-Unternehmen im Wettbewerb

- Ausgeprägte Flexibilität
- Keine  
vergangenheitsbezogenen  
Verpflichtungen
- Enger Austausch und räumliche  
Nähe zwischen Mitarbeitern

#### Vorteile etablierter Unternehmen im Wettbewerb

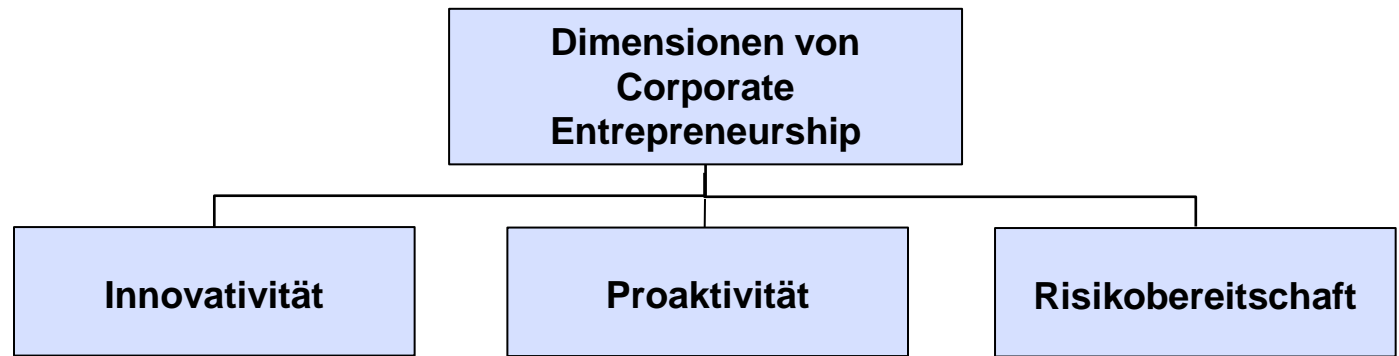
- Ausgeprägte  
Ressourcenausstattung
- Erfahrung mit  
Produktentwicklungen
- Typischerweise größeres Portfolio  
von Produkten (d.h. keine volle  
Abhängigkeit von einzelnen  
Projekten)



**Wer ist besser positioniert, um  
unternehmerisch zu handeln?**

## Welche konkreten Aktivitäten stehen hinter Corporate Entrepreneurship?

### 1. Einführung in Corporate Entrepreneurship



Unternehmerische Unternehmen ...

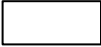

- legen Wert auf Forschung und Entwicklung und technologische Führerschaft
- vermarkten viele neue Produkte
- bieten Produkte mit tiefgreifenden Änderungen an





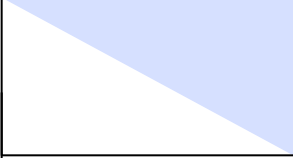




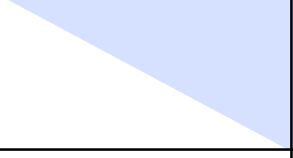



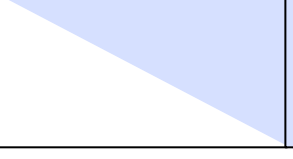

- starten zumeist Aktivitäten, auf die Wettbewerber reagieren
- nehmen sehr konkurrenz-betonende Haltungen ein

- nehmen eine selbstsichere, sogar aggressive Haltung ein
- gehen Projekten nach, deren Entwicklung nicht absehbar ist

# Corporate Entrepreneurship äußert sich im Eintritt in neue Märkte oder Produkte für das betrachtete Unternehmen

## 1. Einführung in Corporate Entrepreneurship

 Unternehmerische Aktivität  
 Aktivität im oder nahe des Kerngeschäfts

|  |                     |   |   |  |  |
|--|---------------------|---|---|--|--|
| <b>Marktfokus der unternehmerischen Initiative</b>   | Markt-Schaffung     |  |   |   |   |
|  | Neuer Markt*        |  |   |   |   |
|  | Markt-Erweiterung   |  |   |   |   |
|  | Existierender Markt | Existierendes Geschäft  |  |  |  |
|  |                     | Existierendes Produkt in bestehender Industrie                                    | Produkt-Erweiterung im bestehenden Markt  | Neues Produkt in der aktuellen Industrie*  | Eintritt in neue Industrie oder Schaffung neuer Industrie                            |
| <b>Produktfokus der unternehmerischen Initiative</b> |                     |   |   |  |  |

\* „Neu“ für das betrachtete Unternehmen

## **Milliken and Company: Vom Produzenten für Stoffe zum High-Tech-Unternehmen, das Spezialmaterialien herstellt**

### *1. Einführung in Corporate Entrepreneurship*

### BEISPIEL

*Milliken*

Milliken and Company ist ein US-amerikanisches Unternehmen, das eine Transformation vom Textilunternehmen zum High-Tech-Unternehmen vollzogen hat, wie McGrath (2012) beschreibt. Gegründet wurde Milliken 1865 als Produzent von Wolle und war bis in die 1960er Jahre ein klassisches Textilunternehmen, das Stoffe herstellte.




Während die US-amerikanischen Hauptwettbewerber ab den 1970er Jahren nach und nach insolvent gegangen sind, schloss Roger Milliken bewusst eine Textilproduktion nach der anderen. Denn er hatte neue Pläne: Er hatte früh erkannt, dass er im Textilgeschäft durch den aufkommenden globalen Wettbewerb keine Chance mehr haben würde. Bis 1991 waren beispielsweise bereits 58 Prozent aller im US-Einzelhandel verkauften Stoffe und Kleidung importiert. Roger Milliken hatte diese Entwicklung kommen sehen. Er hatte bereits 1958 in ein eigenes Forschungslabor investiert und in den Folgejahren in viele neue Technologien und Märkte.

Heute ist Milliken ein High-Tech-Unternehmen, das Spezialmaterialien herstellt, die Matratzen feuerfest, Windräder leichter und Kühlschrankschrankbehälter klarer machen. Milliken hat dabei oft Mitarbeiter aus früheren Innovationswellen übernommen, konsequent intern ausgebildet und auf kommende Herausforderungen vorbereitet.

## Beispiele unternehmerischer Aktivitäten etablierter Unternehmen (1/2)

### 1. Einführung in Corporate Entrepreneurship




### BEISPIEL

| Unternehmen   | Unternehmerische Aktivität  | Zugrunde liegende (Haupt-)Veränderung(en)  | Innovativität   | Proaktivität | Risiko-bereitschaft |
|---|---|--|-----------------|--------------|---------------------|
| <b>Amazon.com</b><br> | Einstieg in das Cloud-Computing-Geschäft                                  | Verbesserung von Internetverbindungen ( <i>Technologie</i> ), Erhöhung der Akzeptanz von Cloud-Lösungen ( <i>Kundenverhalten</i> )   | hoch            | hoch         | mittel              |
| <b>Apple</b><br>     | Eintritt in den Online-Musik-Markt Anfang der 2000er Jahre                | Verbesserung von Internetverbindungen ( <i>Technologie</i> ), unklare rechtliche Situation von File-Sharing ( <i>institutionelle Rahmenbedingungen</i> ), Präferenz von Kunden, einzelne Lieder zu kaufen ( <i>Kundenverhalten</i> ) | hoch            | hoch         | mittel bis hoch     |
| <b>Dropbox</b><br> | Ausweitung des Angebots durch Projektmanagement-Tools für Geschäftskunden | Erhöhung der Akzeptanz von Cloud-Lösungen ( <i>Kundenverhalten</i> )   | mittel bis hoch | hoch         | mittel bis hoch     |

## Beispiele unternehmerischer Aktivitäten etablierter Unternehmen (2/2)

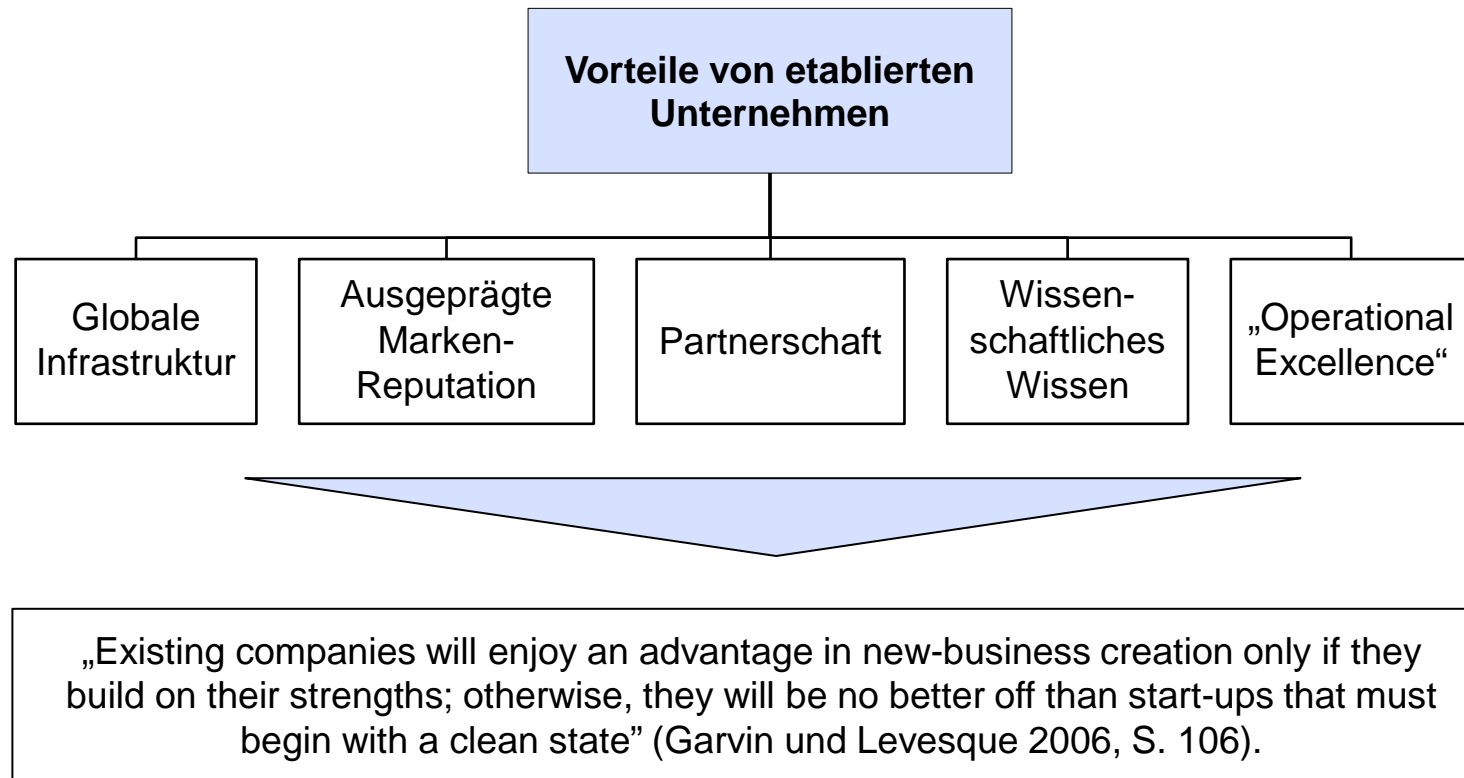
### 1. Einführung in Corporate Entrepreneurship

### BEISPIEL

| Unternehmen  | Unternehmerische Aktivität  | Zugrunde liegende (Haupt-)Veränderung(en)  | Innovativität | Proaktivität | Risikobereitschaft |
|--|---|--|---------------|--------------|--------------------|
| <b>Nokia</b><br>                    | Einstieg in den Mobilfunk durch Herstellung des ersten Automobiltelefons für skandinavisches Netz Anfang der 1980er Jahre und Reduktion der Aktivitäten im Gummi-Geschäft | Inbetriebnahme des ersten Mobilfunknetzes ( <i>Technologie</i> )                           | hoch          | hoch         | hoch               |
| <b>Research in Motion (RIM)</b><br> | Einstieg in die Technologie von „Wireless Pagers“ Ende der 1980er/Anfang der 1990er Jahre als eines der ersten Unternehmen und Aufgabe des LED-Geschäfts                  | Weiterentwicklungen der Möglichkeiten beim kabellosen Datentransfer ( <i>Technologie</i> ) | hoch          | hoch         | hoch               |
| <b>Shutterstock</b><br>           | Ausweitung des Bilderdownload-Services auf Facebook-Werbetreibende  | Verändertes Surfverhalten von Werbeadressaten ( <i>Kundenverhalten</i> )                   | mittel        | hoch         | mittel             |

## **Anthony (2012) argumentiert, dass etablierte Unternehmen heutzutage sogar einige Vorteile gegenüber Start-Ups bei unternehmerischen Tätigkeiten haben**

### *1. Einführung in Corporate Entrepreneurship*



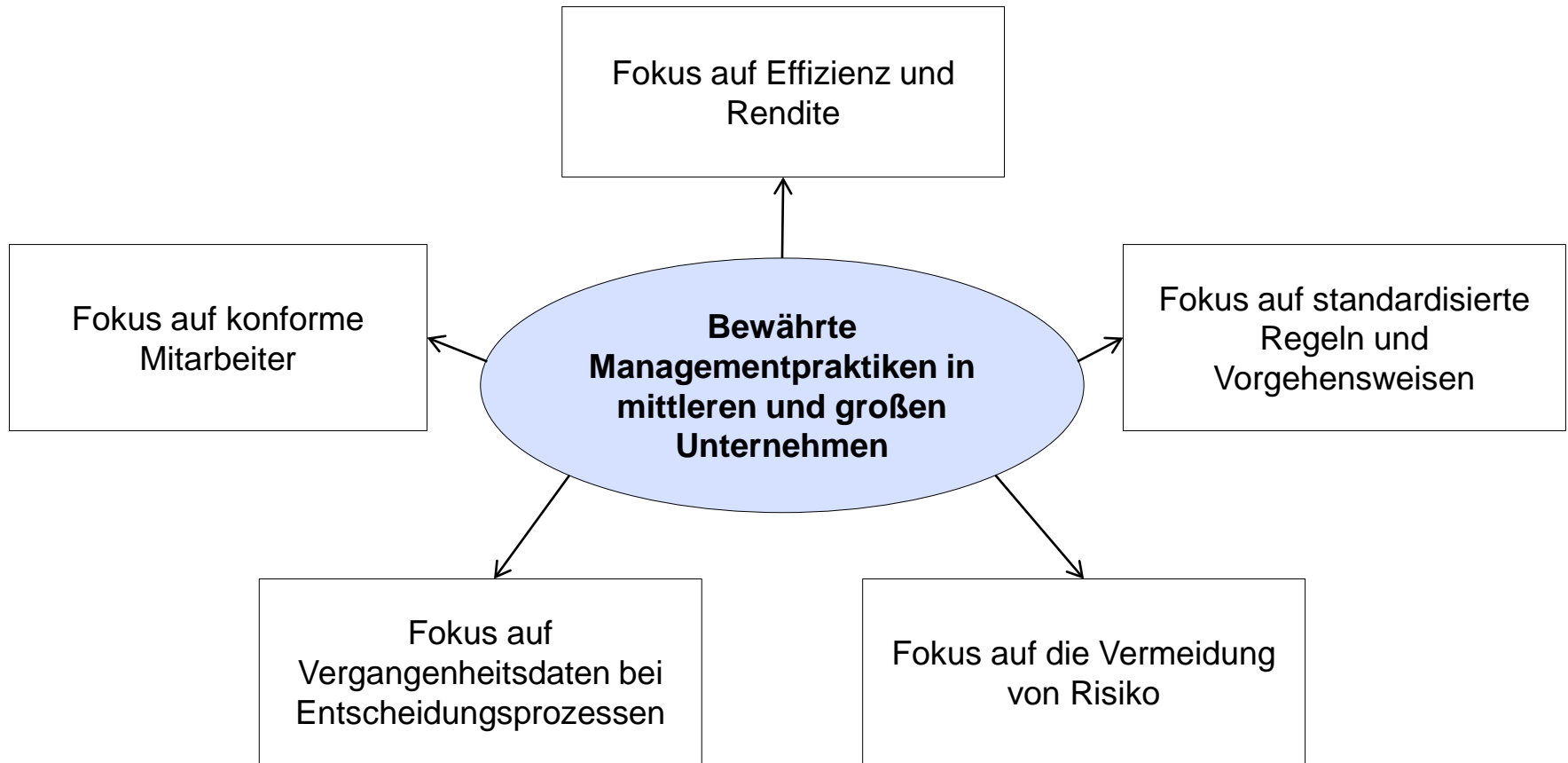
## Zwischen Start-Up-Entrepreneurship und Corporate Entrepreneurship gibt es einige zentrale Unterschiede

### 1. Einführung in Corporate Entrepreneurship

|                                 | Start-Up-Entrepreneurship   | Corporate Entrepreneurship  |
|---------------------------------|---|---|
| <b>Gewinn-verteilung</b>        | Potenzielle Belohnungen sind für den Unternehmer theoretisch unbegrenzt       | Klare Grenzen finanzieller Belohnungen, die der Unternehmer erreichen kann  |
| <b>Risiko-verteilung</b>        | Unternehmer trägt das Risiko  | Unternehmen trägt die nicht karrierebezogenen Risiken                       |
| <b>Handlungs-bedingungen</b>    | Flexibilität bei Kursänderungen und beim Experimentieren mit neuen Richtungen | Regeln und Bürokratie schränken die Handlungsfreiheit des Unternehmers ein  |
| <b>Austausch-möglichkeiten</b>  | Wenige Personen für den Ideenaustausch vorhanden                              | Großes internes Netzwerk für den Austausch von Ideen                        |
| <b>Eigentums-verhältnisse</b>   | Unternehmer besitzt das Konzept oder die innovative Idee                      | Unternehmen besitzt das Konzept und typischerweise auch die Rechte          |
| <b>Ressourcen-verfügbarkeit</b> | Strenge Limitierung von Ressourcen  | Zugang zu diversen Ressourcen wie Finanzen, Vertriebskanäle und Kundenstamm |
| <b>Rolle von Scheitern</b>      | Ein falscher Schritt kann zum Scheitern führen                                | Mehr Raum für Fehler, Unternehmen kann ein Scheitern oft kompensieren       |

# Überblick über bewährte Managementpraktiken in mittelgroßen und großen Unternehmen

## 1. Einführung in Corporate Entrepreneurship



# Den Unternehmergeist verloren: Das verlorene Jahrzehnt von Microsoft

BEISPIEL

## 1. Einführung in Corporate Entrepreneurship



2012 generierte Apple mit dem iPhone mehr Umsatz als Microsoft mit allen Produkten zusammen. Wie konnte es passieren, dass Microsoft von Ende der 1990er Jahre – dem Höhepunkt seiner Macht und seines Wachstums – bis heute seine Marktstellung so verloren hat? Experten sehen verschiedene Gründe:

- Die Einführung des Management-Systems „Stack Ranking“ durch Steve Balmer: Jede Einheit wurde gezwungen, jedes Jahr die Mitarbeiter in drei Kategorien entsprechend ihrer Leistung zu ranken. 20% durften als Top-Performer gerankt werden, 70% als Mittelmaß und 10% als „Under-Performer“.
- Der Fokus auf kurzfristige Profite: Ein Mitglied der Technologie-Gruppe berichtet, dass Microsoft seit Ende der 1990er Jahre nicht mehr primär darauf aus war, Technologien zu entwickeln, sondern kurzfristig mit Projekten zu bewährten Technologien Geld zu verdienen.
- Die Loyalität zu Windows: Das Betriebssystem Windows hat Microsoft zu einem der erfolgreichsten und bedeutendsten Unternehmen weltweit gemacht, aber die ausgeprägte „Windows-Verehrung“ hat dazu geführt, dass Microsoft keinen Blick mehr für andere aufkommende Technologien, wie zum Beispiel Mobile Computing, hatte.

Ed McCahill arbeitete 16 Jahre als Marketingmanager bei Microsoft und fasst die Entwicklungen wie folgt zusammen: „**They had a great lead, they were years ahead. And they completely blew it**“.

## Wird Google wieder zum Start-Up durch den Gründer?

---

### BEISPIEL

---

#### 1. Einführung in Corporate Entrepreneurship



Bei Google arbeiteten 2011 bereits über 20.000 Menschen – das Unternehmen hat sich in wenigen Jahren vom Start-Up zum Großunternehmen entwickelt. Mitarbeiter und Analysten beobachteten nun aber, dass Google langsam bürokratischer und unflexibler wurde. 2011 war Google erstmals auch nicht mehr der beliebteste Arbeitgeber im Silicon Valley, und einige Entwickler wanderten ab.

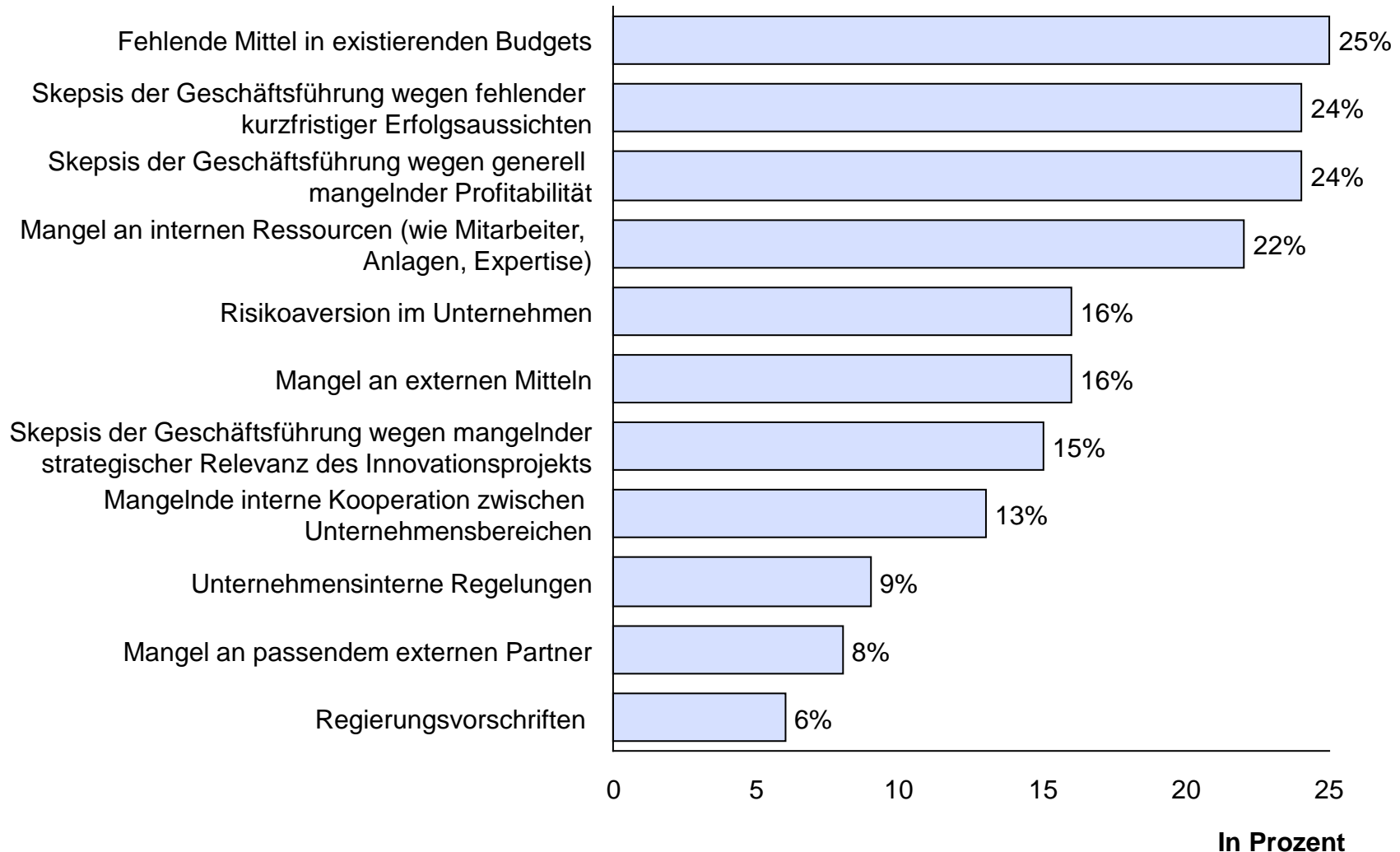
Die Gründer, Larry Page und Sergey Brin, sahen ihr Ziel, dass Google ein großes Unternehmen mit der Seele, der Leidenschaft und dem Tempo eines Start-ups werden sollte, in Gefahr. Entsprechend entschied sich Larry Page, das Kommando nun wieder selbst zu übernehmen, nachdem Google etwa zehn Jahre von Eric Schmidt, einem erfahrenen Manager, der zuvor bei Apple und Novell gearbeitet hatte, geführt worden war (Miller und Helft 2011).

**Die Intention dahinter war, durch die Re-Installation des Gründers an der Spitze den Start-Up-Geist der Gründerjahre wiederzubeleben.** Zumindest das potenzielle Problem, dem Google gegenüberstand, wurde damit erfasst. Nun bleibt abzuwarten, ob alleine der Austausch auf der Vorstandsebene zu einer Revitalisierung des ganzen Unternehmens führen kann.

---

## Warum werden Innovationen in etablierten Unternehmen nicht implementiert? Die meisten Gründe sind interner Natur und vom Unternehmen beeinflussbar

### 1. Einführung in Corporate Entrepreneurship



## Wie W.L. Gore & Associates aus den Laboren von DuPont entstanden ist

### 1. Einführung in Corporate Entrepreneurship

#### BEISPIEL



Der Chemiekonzern DuPont ist eines der ganz prominenten Unternehmen der US-Wirtschaft. 1802 als Unternehmen für Sprengstoffe gegründet, ist DuPont heute in den Bereichen Chemie, Materialien und Energie aktiv und stellt Produkte für die Bereiche Landwirtschaft, Ernährung, Elektronik, Kommunikation, Sicherheit, Haushalt, Bau, Verkehr und Bekleidung her. Ende der 2000er Jahre steckte DuPont in einer großen Krise. Thomas Connelly, der seit 33 Jahren bei DuPont arbeitete, stellte fest, dass der Konzern immer noch von den Forschungserfolgen der 1930er und 1940er Jahre lebte und fehlende Innovativität ein Hauptgrund für die Krise war (Bergmann 2009).

Einer der dunkelsten Flecken in der Geschichte DuPonts ist eine verpasste Milliarden-Chance: Der Chemiker Wilbert Gore, der in den 1950er Jahren bei DuPont an dem Kunststoff Polytetrafluorethylen (PTFE) arbeitete, hatte erkannt, dass man PTFE zu Isolationsmaterial spinnen konnte. Aber die Idee stieß bei DuPont auf kein Interesse. Also machte Gore in der eigenen Garage weiter – und baute ein Familienunternehmen auf. Seitdem hat die W.L. Gore & Associates diese Technik in verschiedenste Industrien gebracht, und die Gore-Tex-Produkte generierten bis zum Ende des Patentschutzes Milliardenumsätze. Obwohl die innovative Idee im Unternehmen DuPont also grundsätzlich existierte, schaffte DuPont es nicht, diese auf den Markt zu bringen. Proaktivität, vielleicht auch etwas Risikobereitschaft, sowie die nötigen Management-Prozesse haben gefehlt.

## IBMs hausgemachte Barrieren unternehmerischen Handelns: Warum IBM vielversprechende Gelegenheiten verpasst hat

### 1. Einführung in Corporate Entrepreneurship

#### BEISPIEL



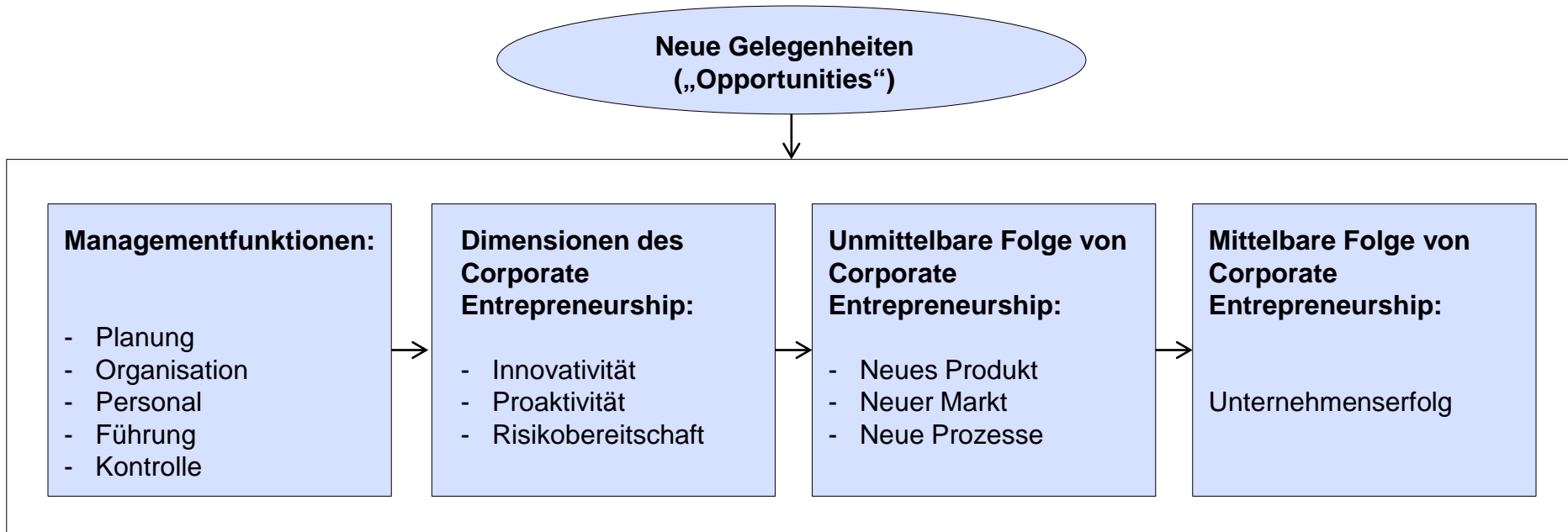
Am 12. September 1999 erfuhr Lou Gerstner, damaliger Vorstandsvorsitzender von IBM, dass sein Top-Management eine vielversprechende Gelegenheit im Biotechnologie- und Life Science-Bereich nicht weiterverfolgt hatte. **Diese Gelegenheit wurde mittlerweile von Konkurrenten und jungen Start-Up-Unternehmen erfolgreich besetzt.**

Lou Gerstner setzte eine Task Force auf, um zu verstehen, warum IBM diese Gelegenheit verpasst hatte. Die Task Force verglich die Organisationsstrukturen von IBM mit denen anderer großer Unternehmen wie Microsoft und Cisco, aber auch mit denen aktiver Start-Ups, und deckte auf, dass IBM zum damaligen Zeitpunkt Schwierigkeiten hatte, neue Geschäfte zu entwickeln und aufkommende Gelegenheiten zu nutzen. Dies war auf fünf wesentliche Gründe zurückzuführen:


- ein Management-System, das auf kurzfristige Profite ausgerichtet war
- ein zu starker Fokus auf heutige Märkte und Geschäfte
- ein Fokus auf Marktanalysen mit finanziellen Vergangenheitsdaten, die für entstehende Märkte noch gar nicht verfügbar waren
- fehlende Prozesse, um neue Geschäftsideen zu identifizieren und auszuwählen und fehlende unternehmerische Fähigkeiten der Mitarbeiter

# Grundlogik zum Corporate Entrepreneurship in Unternehmen


## 1. Einführung in Corporate Entrepreneurship



## Agenda

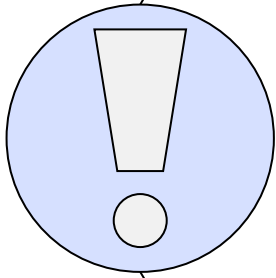
- 
1. **Einführung in das Thema Corporate Entrepreneurship**
  2. **Grundlagen zum Corporate Entrepreneurship**
    - 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship
    - 2.2 Erfolgswirkung von Corporate Entrepreneurship
  3. **Managementansätze zur Etablierung von Corporate Entrepreneurship**
    - 3.1 Planung
    - 3.2 Organisation
    - 3.3 Personal
    - 3.4 Führung
    - 3.5 Kontrolle
  4. **Veränderungsmanagement**

## Agenda

- 
1. **Einführung in das Thema Corporate Entrepreneurship**
  2. **Grundlagen zum Corporate Entrepreneurship**
    - 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship
    - 2.2 Erfolgswirkung von Corporate Entrepreneurship
  3. **Managementansätze zur Etablierung von Corporate Entrepreneurship**
    - 3.1 Planung
    - 3.2 Organisation
    - 3.3 Personal
    - 3.4 Führung
    - 3.5 Kontrolle
  4. **Veränderungsmanagement**

## Grundlegende Fragestellungen in Kapitel 2

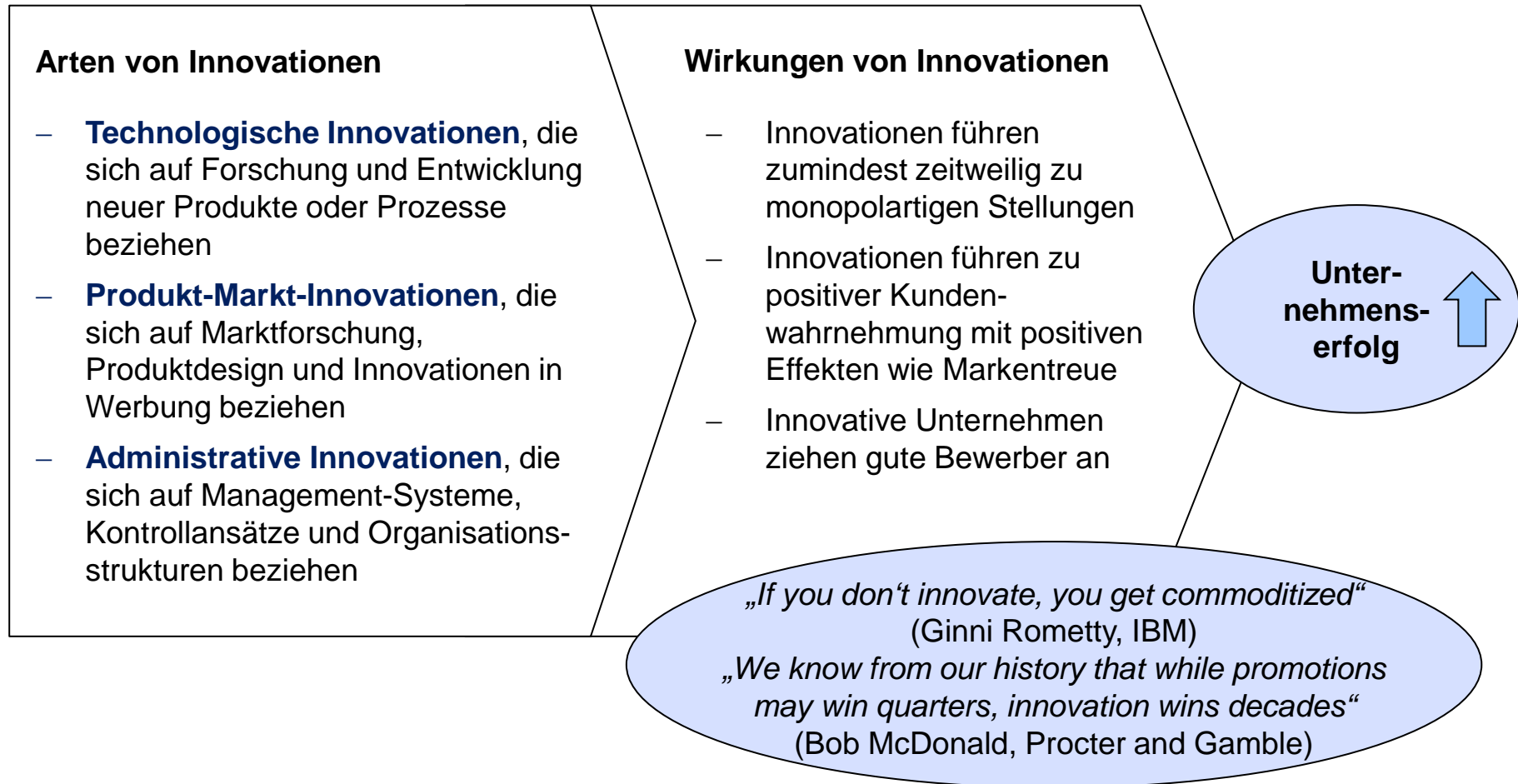
### 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship



- Welche Arten von Innovationen gibt es und wie unterscheiden sich verschiedene Typen von Innovationen?
- Was macht proaktives Verhalten aus und wann ist es besonders erfolgreich?
- Warum sind unternehmerische Unternehmen erfolgreicher?
- Wann sollten sich etablierte Unternehmen überhaupt mit Corporate Entrepreneurship beschäftigen?

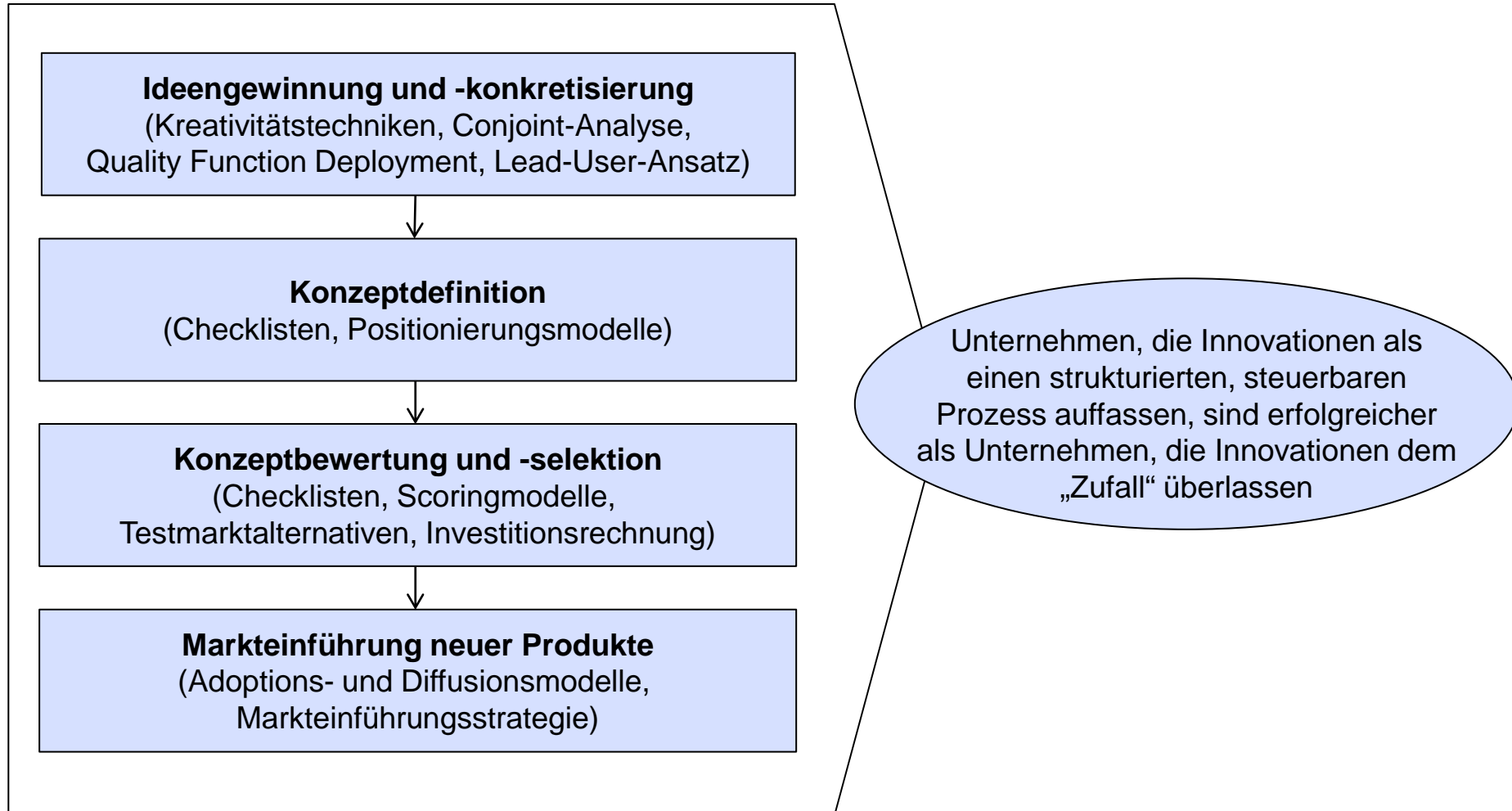
# Innovative Unternehmen sind typischerweise erfolgreicher als weniger innovative Unternehmen

## 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship



## Die Generierung und Entwicklung von Innovationen im Unternehmen kann in einem strukturierten Prozess aufeinander aufbauender Schritte erfasst werden

### 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship



## Unternehmensinterne und -externe Quellen zur Ideengenerierung im Innovationsprozess

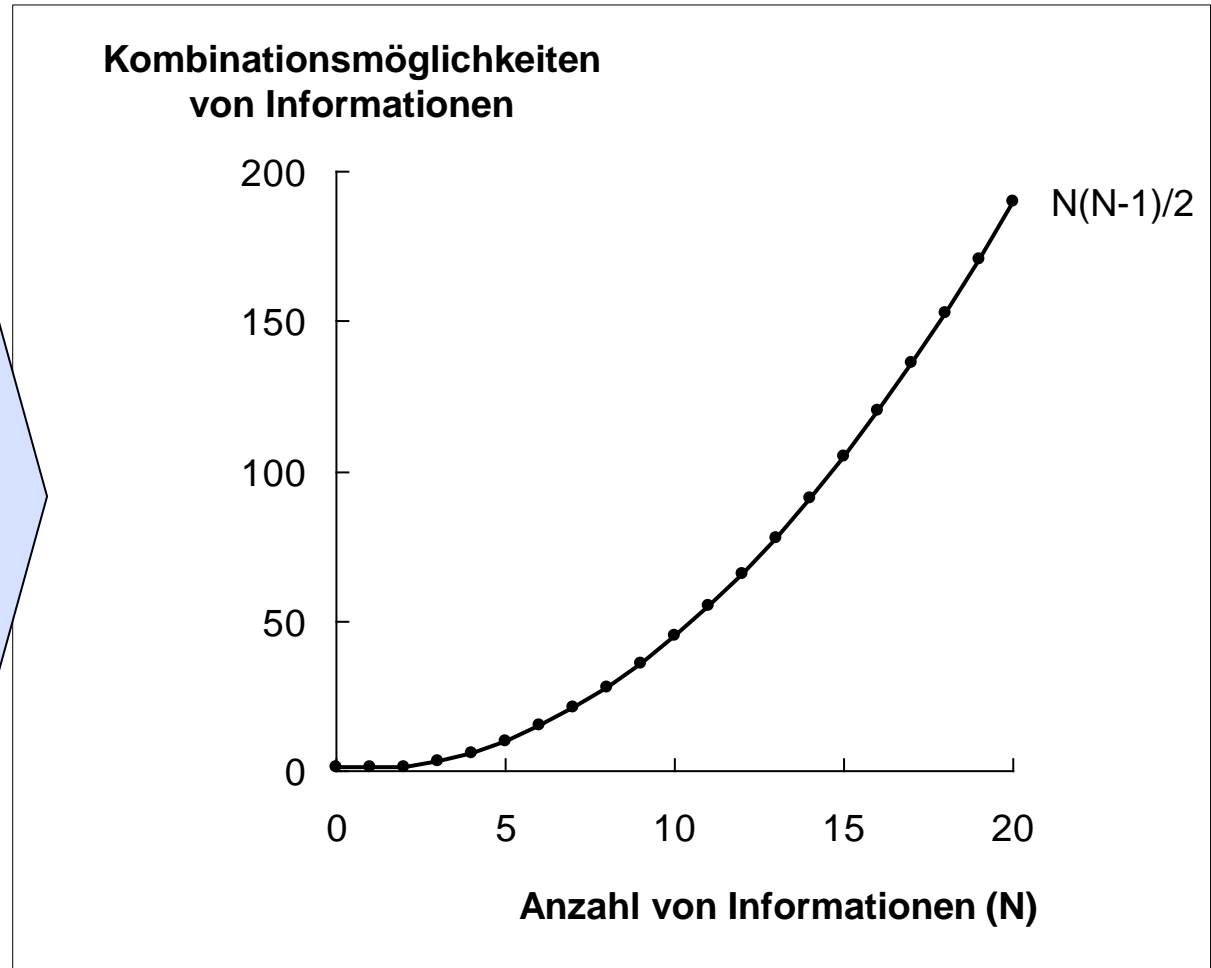
### 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship

| Unternehmensinterne Quellen   | Unternehmensexterne Quellen   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>– Vorschlagswesen des Unternehmens</li><li>– Mitarbeiter des F&amp;E-Bereichs (z.B. im Hinblick auf Technologietrends)</li><li>– Mitarbeiter des Außendienstes</li><li>– Mitarbeiter des Kundendienstes/der Service-Hotline</li><li>– Beschwerdeinformationen</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Kunden (direkte Befragung, Fokusgruppen mit Kunden, Beobachtung der Produktbenutzung durch Kunden, Anregungen/Nachfragen von Kunden)</li><li>– Wettbewerber (z.B. Analyse von Ausstellungen, Messen und Neuproduktankündigungen der Wettbewerber)</li><li>– Marktneuheiten auf anderen Märkten</li><li>– Technologische Entwicklungen</li><li>– Experten (z.B. Befragung von Absatzmittlern oder Branchenexperten)</li><li>– Erkenntnisse von Trend- und Marktforschungsinstituten, Unternehmensberatungen und Werbeagenturen</li></ul> |

## Die Kombinationsmöglichkeiten von Informationen steigen (mindestens) quadratisch mit der Anzahl der Informationen

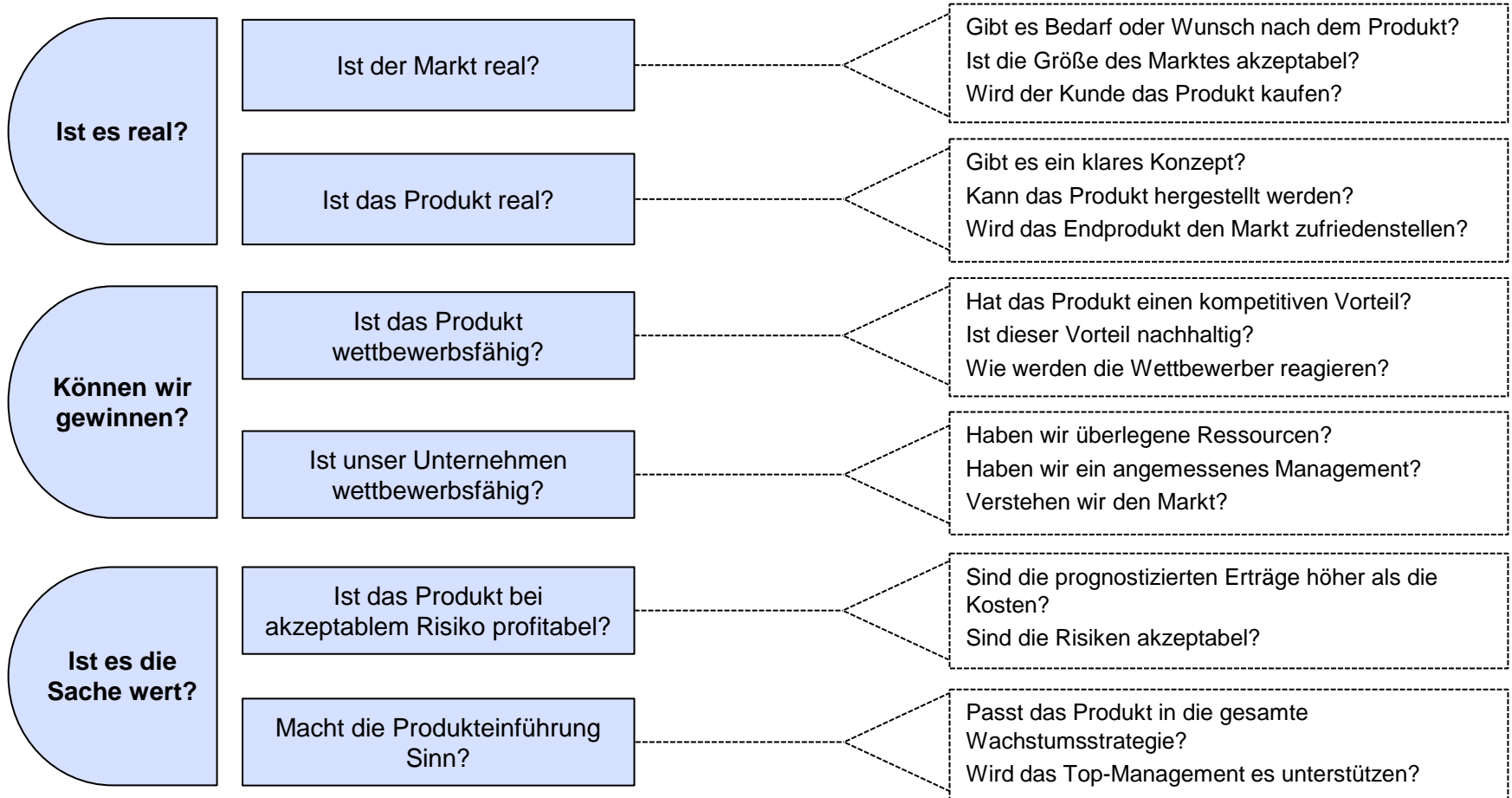
### 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship

- Innovationen ergeben sich im Sinne **Schumpeters** als neue Kombinationen von bestehenden Informationen
- Je mehr (sinnvolle) Informationen ein Unternehmen generiert, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass innovative Gelegenheiten entstehen



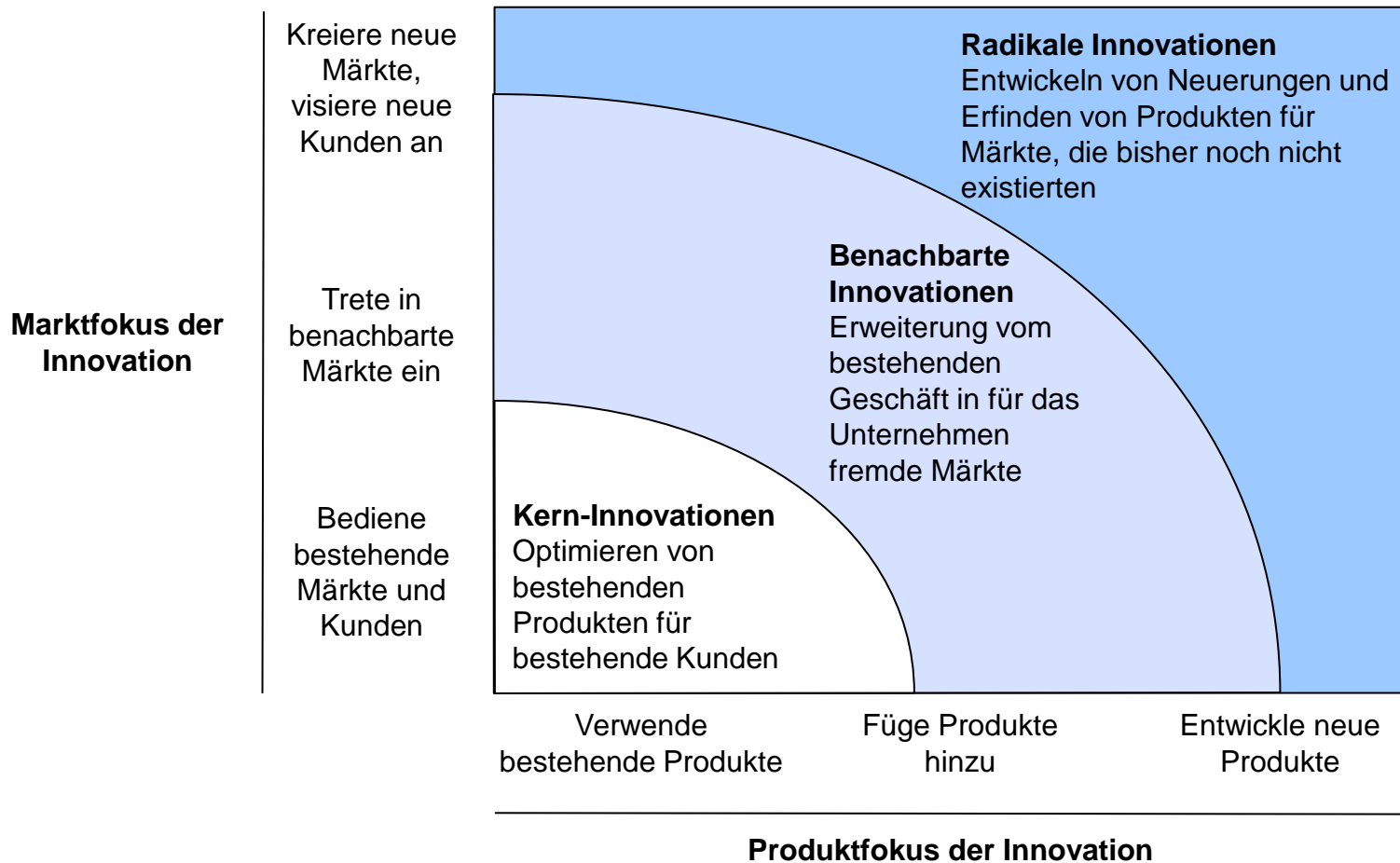
# Das R-W-W-Konzept ist ein strukturierter Ansatz, das Potential und die Umsetzungsfähigkeit von potentiellen Innovationsvorhaben zu bewerten

## 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship



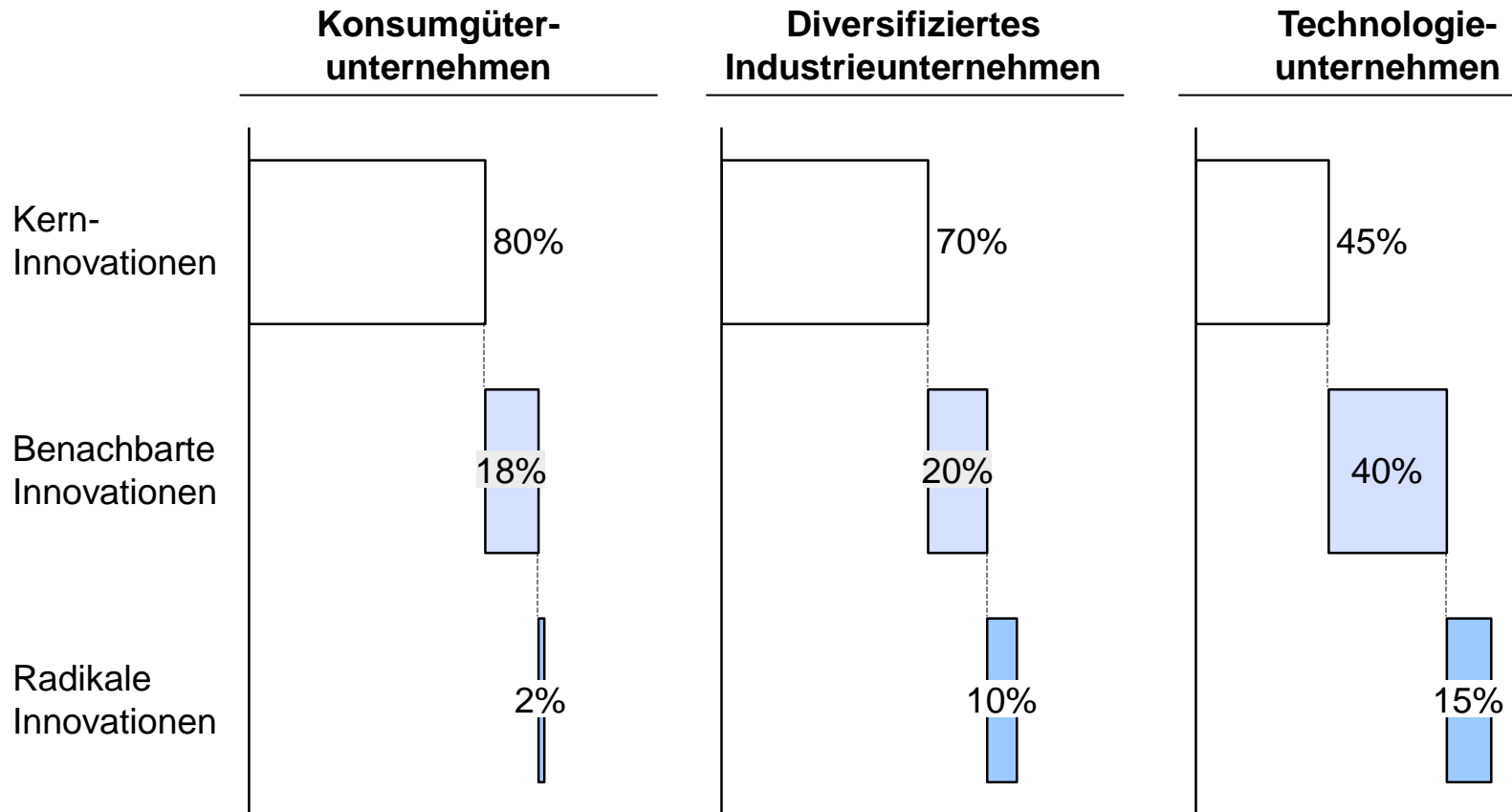
## Die Innovation-Ambition-Matrix: Innovationen unterscheiden sich in Bezug auf ihre „Radikalität“ – es ergeben sich drei Typen von Innovationen

### 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship



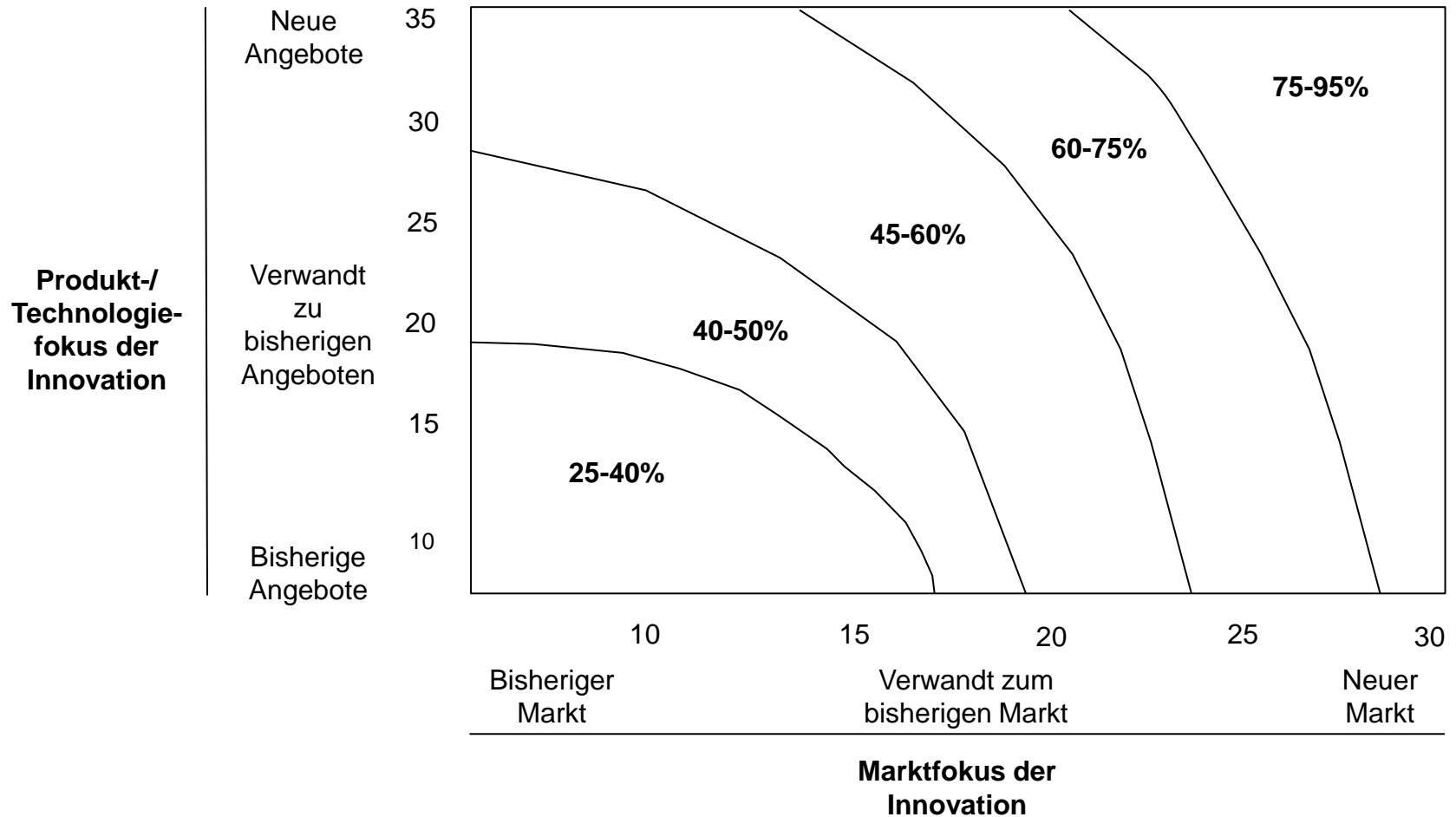
## Wie sollen Innovationsressourcen auf die Innovationstypen verteilt werden? Die optimale Verteilung unterscheidet sich je nach Industrie

### 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship



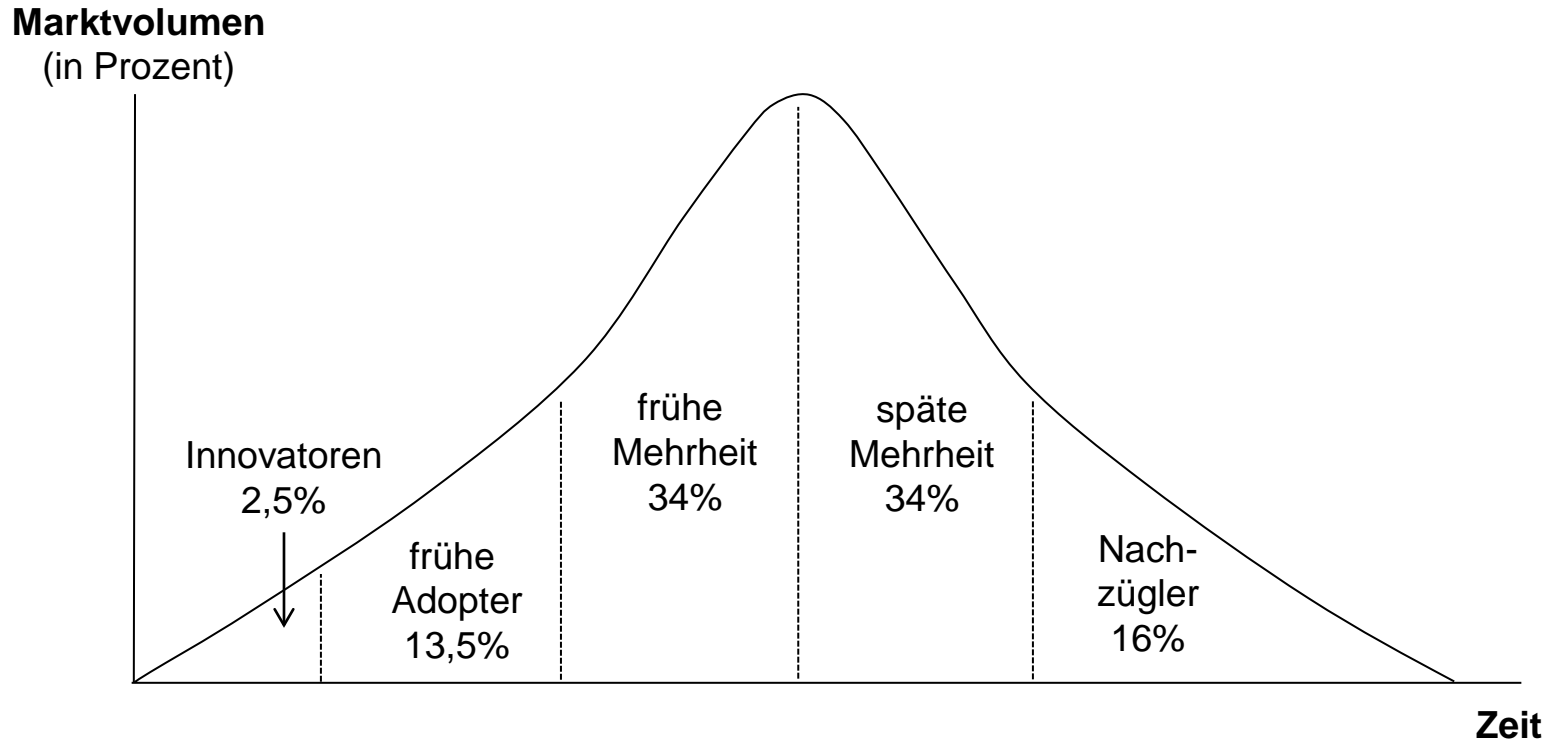
## Die Innovationstypen unterscheiden sich in ihren Scheiterwahrscheinlichkeiten. Die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns insbesondere in unbekannten Märkten ist hoch

### 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship



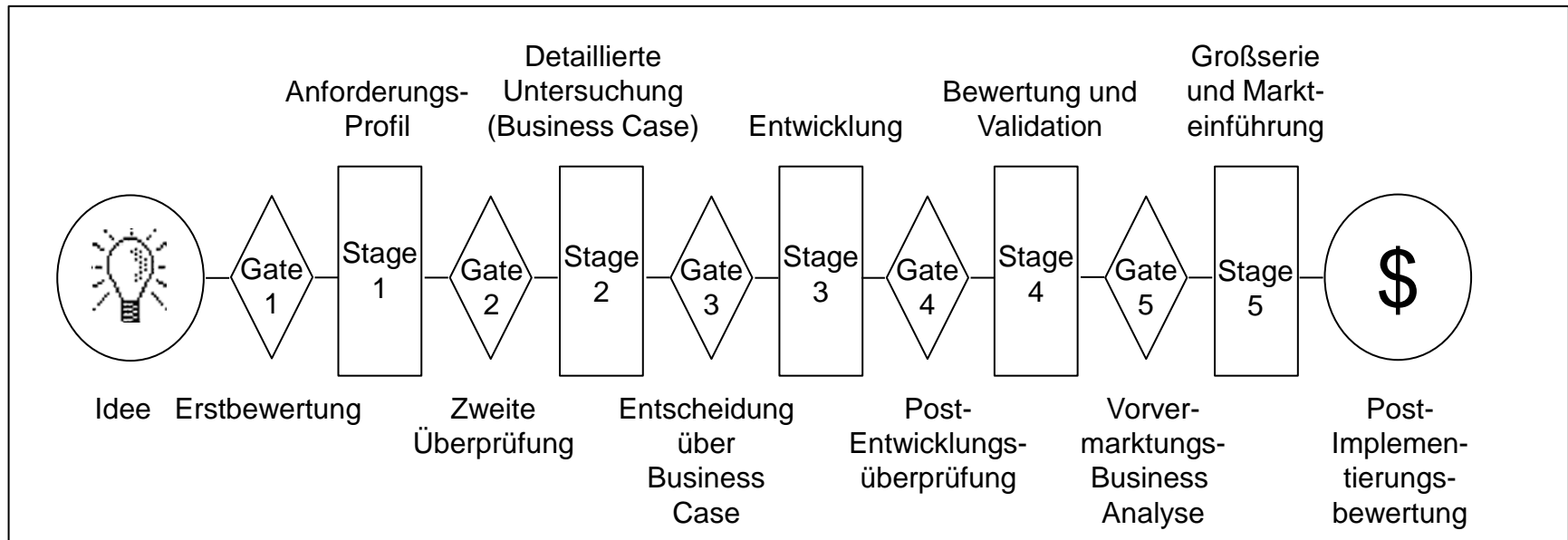
## Innovationen werden oft nicht unmittelbar vom gesamten Markt angenommen. Das Diffusionsmodell von Rogers zeigt verschiedene Zielgruppen über Zeit

### 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship



## Der Stage-Gate®-Prozess ist ein verbreiteter Prozess der Einführungen von Innovationen

### 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship



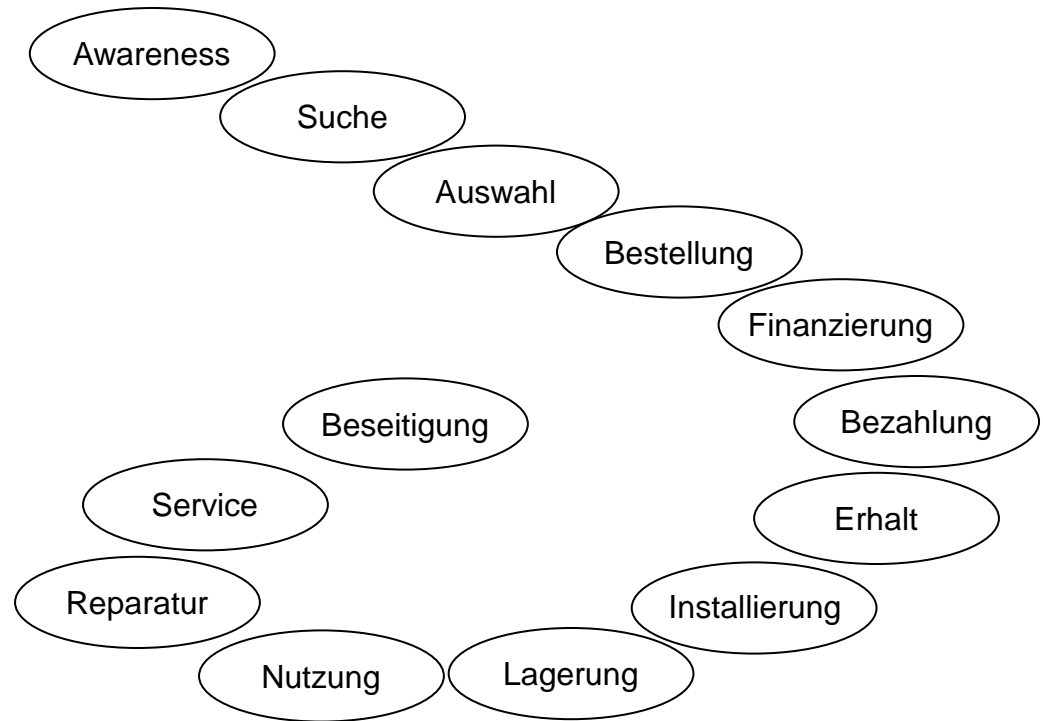
- Der Prozess wird in „Gates“ und „Stages“ aufgeteilt
- An jedem Gate wird Entscheidung über Fortführung des Projekts gefällt
- Die aufzubringenden Ressourcen steigen in jeder Stage deutlich an

## Konsumkette (1/4): Eine Möglichkeit zur strukturierten Generierung von Gelegenheiten besteht in der Konsumkette, die den „Weg“ des Kunden abbildet

### 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship

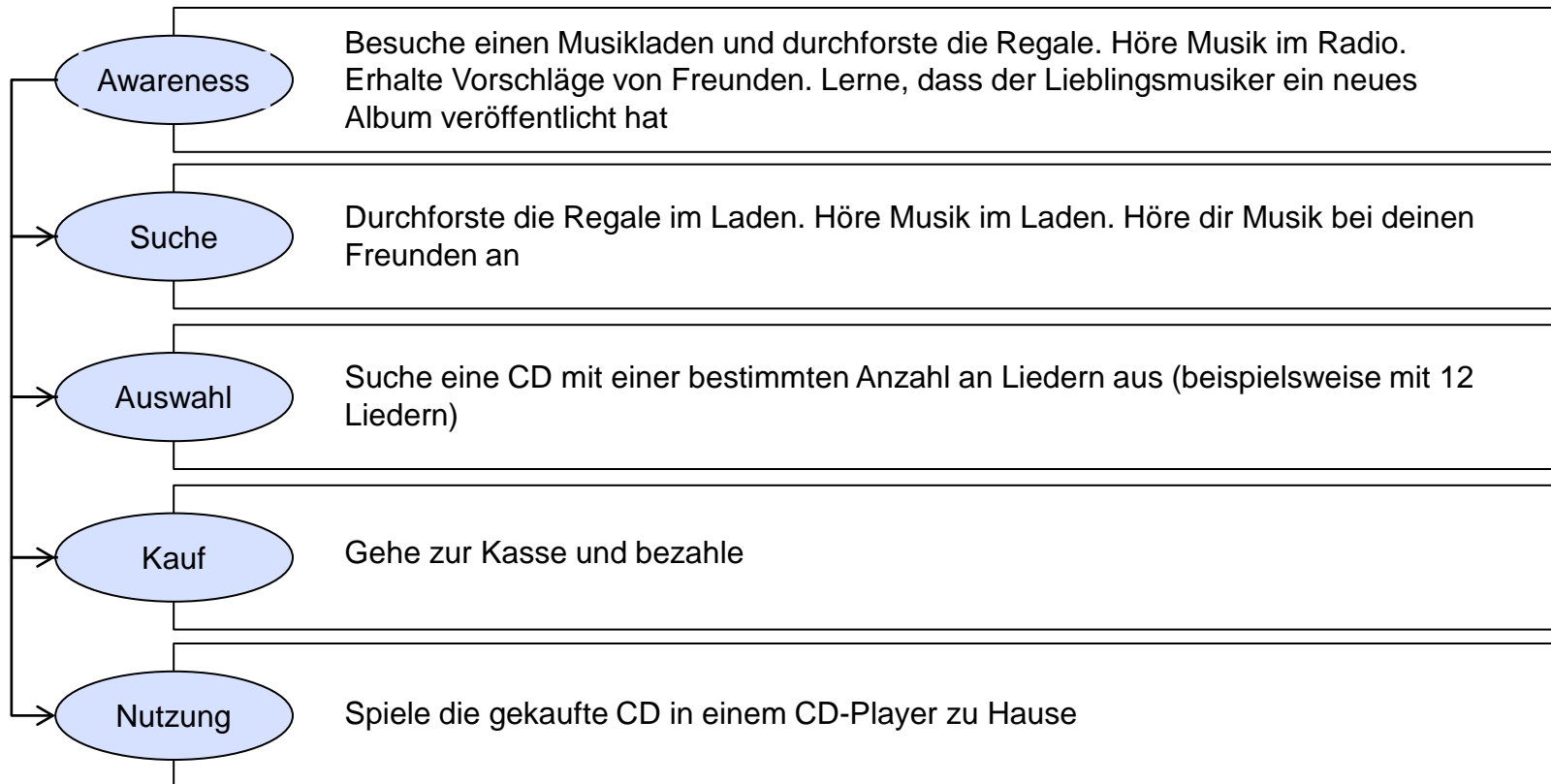
#### Erstellung einer Konsumkette:

- Auswahl eines Zielsegments
- Identifikation der Mitarbeiter mit Kontakt zu dieser Zielgruppe
- Befragung jedes relevanten Mitarbeiters (aus Vertrieb, Kundenservice etc.) in Bezug auf die Aktivitäten des Kunden in der Kette
- Ziel ist Abbildung der gesamten Kette des Kunden von der „Awareness“ bis zum Kauf und ggfs. darüber hinaus



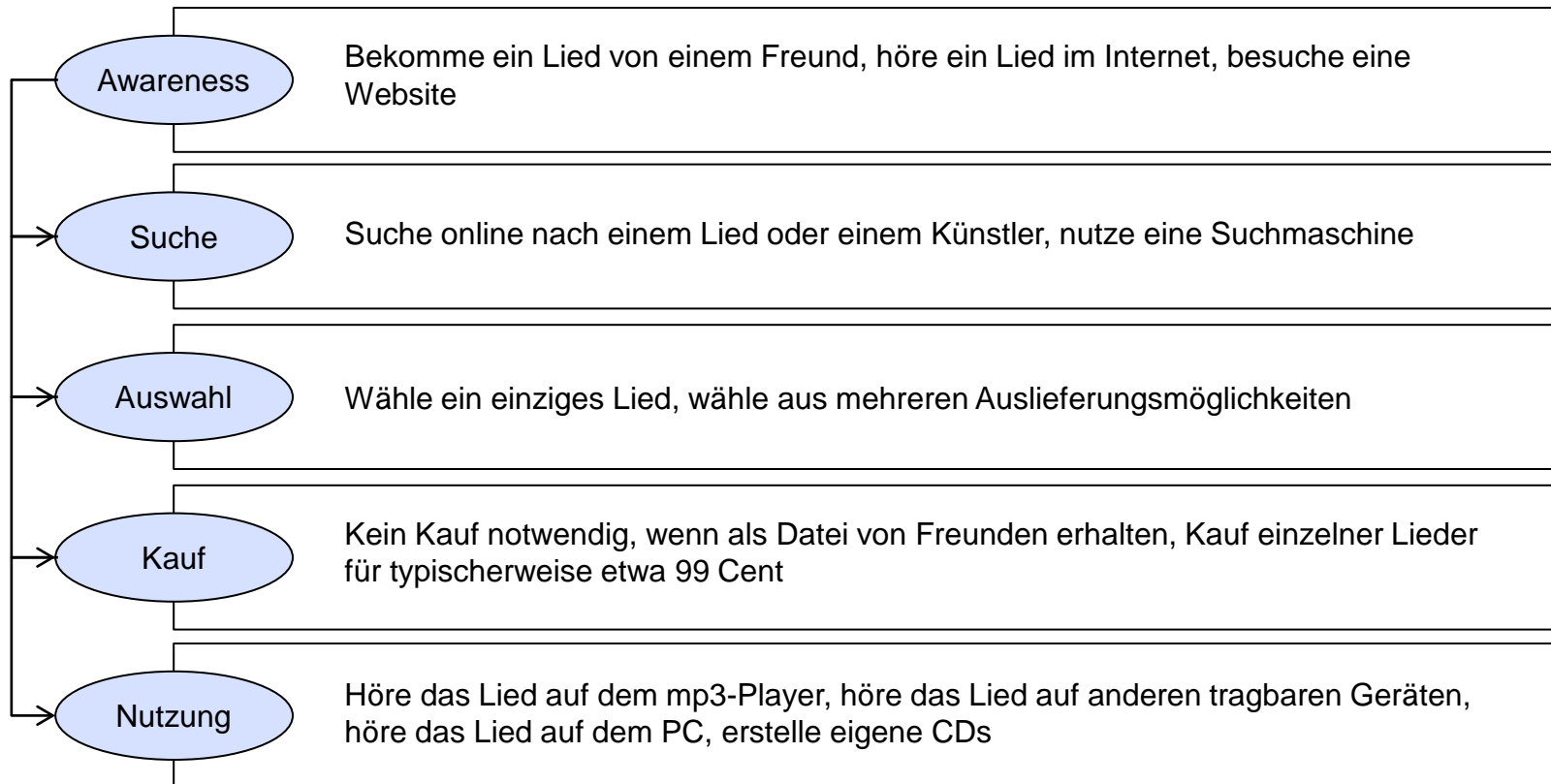
## Konsumkette (2/4): Das Beispiel der Musik-Industrie – die Konsumkette in der Ausgangssituation

### 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship



## Konsumkette (3/4): Das Beispiel der Musik-Industrie – die Konsumkette nach der „Internet-Revolution“

### 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship



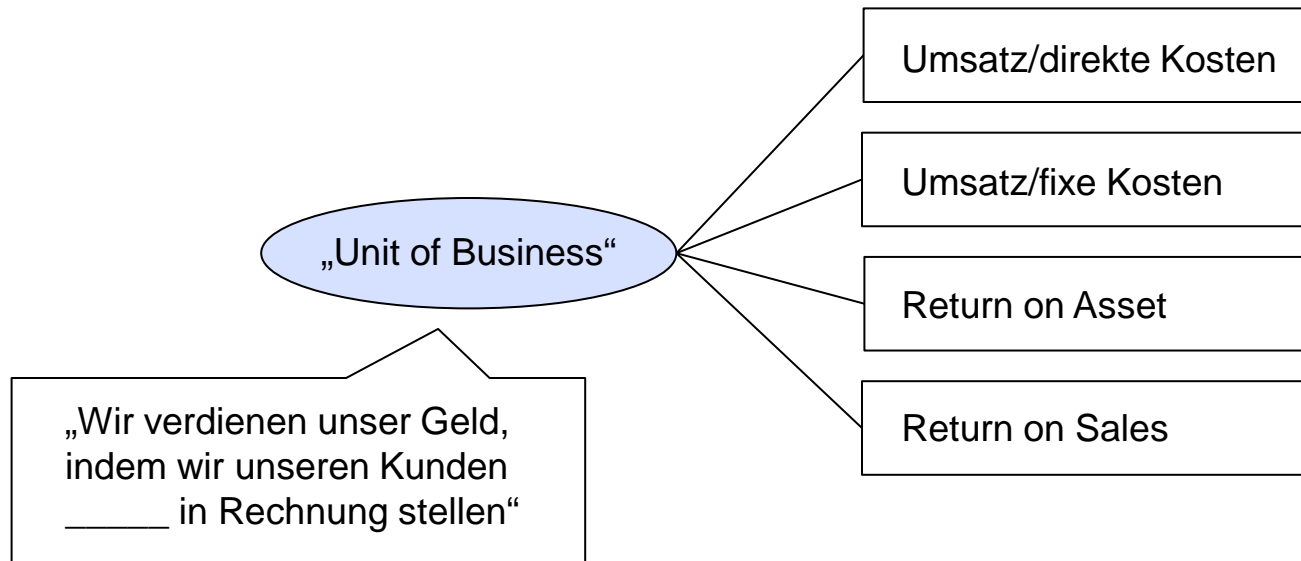
## Konsumkette (4/4): Welche Ansätze gibt es, in der Konsumkette Gelegenheiten zu identifizieren?

### 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship

| Ansatz   | Beispielhafte Fragestellungen   |
|--|---|
| <b>Umbau/ komplette Ersetzung der Konsumkette</b>        | Können Teile der Kette eliminiert werden? Kann das gleiche Produkt mit einer völlig anderen Kette realisiert werden? Können Bestandteile vertauscht werden? Kann eine Komplettlösung mehrere Einzellösungen ersetzen?     |
| <b>Digitalisierung einzelner Schritte</b>                | Kann durch IT die Logistik besser gemanagt werden? Kann IT Schritte verbessern, um das Kundenerlebnis besser, billiger oder angenehmer zu machen? Können neue Angebote durch die neu gesammelten Daten geschaffen werden? |
| <b>Intelligente Verbesserung von Kettenbestandteilen</b> | Kann eine Leistung in einem Bestandteil besser auf den Kunden angepasst werden? Können die einzelnen Schritte für den Kunden informativer gemacht werden?   |
| <b>Eliminierung von Zeitverzögerungen in der Kette</b>   | Gibt es in der Kette Momente, in denen Moment der Nachfrage und der Lieferung auseinanderfallen? Gibt es Möglichkeiten, dem Kunden zu ermöglichen, gegenüber seinem Kunden Verzögerungen zu vermeiden?                    |
| <b>Schaffung eines einzigartigen „Trigger-Events“</b>    | Kann man sein Angebot so positionieren, dass man als Erstes vom „Trigger-Event“ erfährt? Wie kann man der Erste im Kopf des Kunden werden, wenn ein „Trigger-Event“ stattfindet?  |

## Der „Key Metrics“-Ansatz (1/3): Bei diesem Ansatz stehen die „Unit of Business“ und einige Kennzahlen der finanziellen Performance im Mittelpunkt

### 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship



## Der „Key Metrics“-Ansatz (2/3): Gelegenheiten können im eigenen Unternehmen geschaffen werden

### 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship

| Ansatz  | Beschreibung  |
|---|---|
| <b>Radikale Änderungen der „Unit of Business“</b>           | Können Umsätze durch andere „Units of Business“ generiert werden? Können Kunden Kosten anders in Rechnung gestellt werden als bislang? Kann der Kunde anders gepreist werden, so dass die Leistung einfacher zu erklären ist? |
| <b>Deutliche Verbesserung der Produktivität</b>             | Können zeitintensive, sich wiederholende Tätigkeiten anders gestaltet werden? Können Transaktionskosten reduziert werden?   |
| <b>Deutliche Verbesserung der Cash Flow-Geschwindigkeit</b> | Wie kann Cash-Flow früher generiert werden? Kann Inventar reduziert oder sogar eliminiert werden? Können Einnahmen vor Ausgaben generiert werden („Build to order“)?  |
| <b>Veränderung der Nutzung von Assets</b>                   | Kann die Asset-Intensität durch Outsourcing reduziert werden? Können Assets effektiver genutzt werden? Können fixe Assets durch variable Assets ersetzt werden?   |

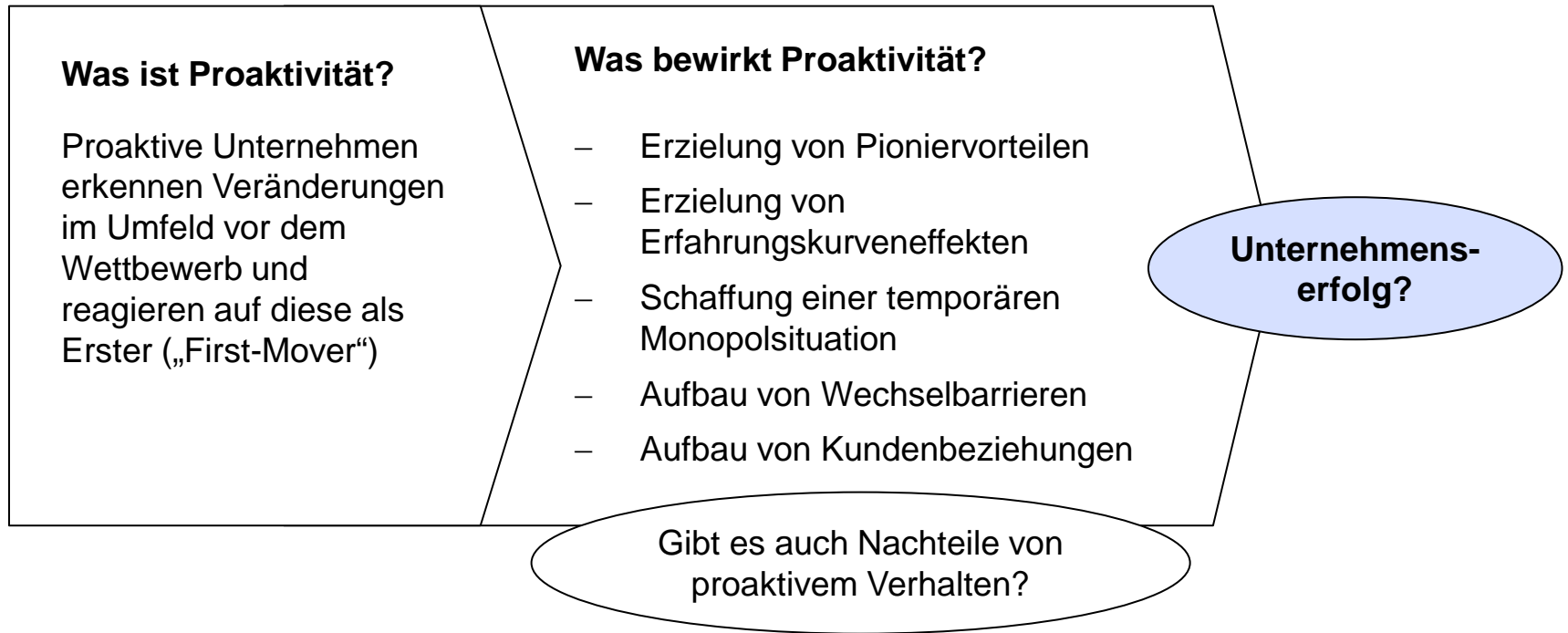
## Der „Key Metrics“-Ansatz (3/3): Gelegenheiten können beim Kunden geschaffen werden

### 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship

| Ansatz                                    | Beschreibung   |
|---|--|
| Verbesserung der „Key Metrics“ des Kunden | Was sind die Kernzahlen im Geschäft des Kunden? Können wir einen Beitrag leisten, diese Zahlen zu verbessern?  |
| Verbesserung der Produktivität des Kunden | Können wir unsere Leistungen anpassen, so dass unser Kunde Zeit spart? Können die Schritte, die der Kunde durchlaufen muss, um mit uns Geschäfte zu machen, reduziert werden? Können wir eine einzige Schnittstelle zum Kunden schaffen? |
| Verbesserung des Cash-Flows des Kunden    | Können wir Anpassungen vornehmen, so dass unsere Kunden ihr Geld von ihren Kunden schneller bekommen? Können wir dem Kunden helfen, sich besser zu koordinieren?   |

## Proaktives Verhalten bringt Unternehmen einige Vorteile – Die Erfolgswirkungen sind allerdings nicht eindeutig

### 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship



## Warum Asien die Premier-League so verehrt ...

### 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship

#### BEISPIEL



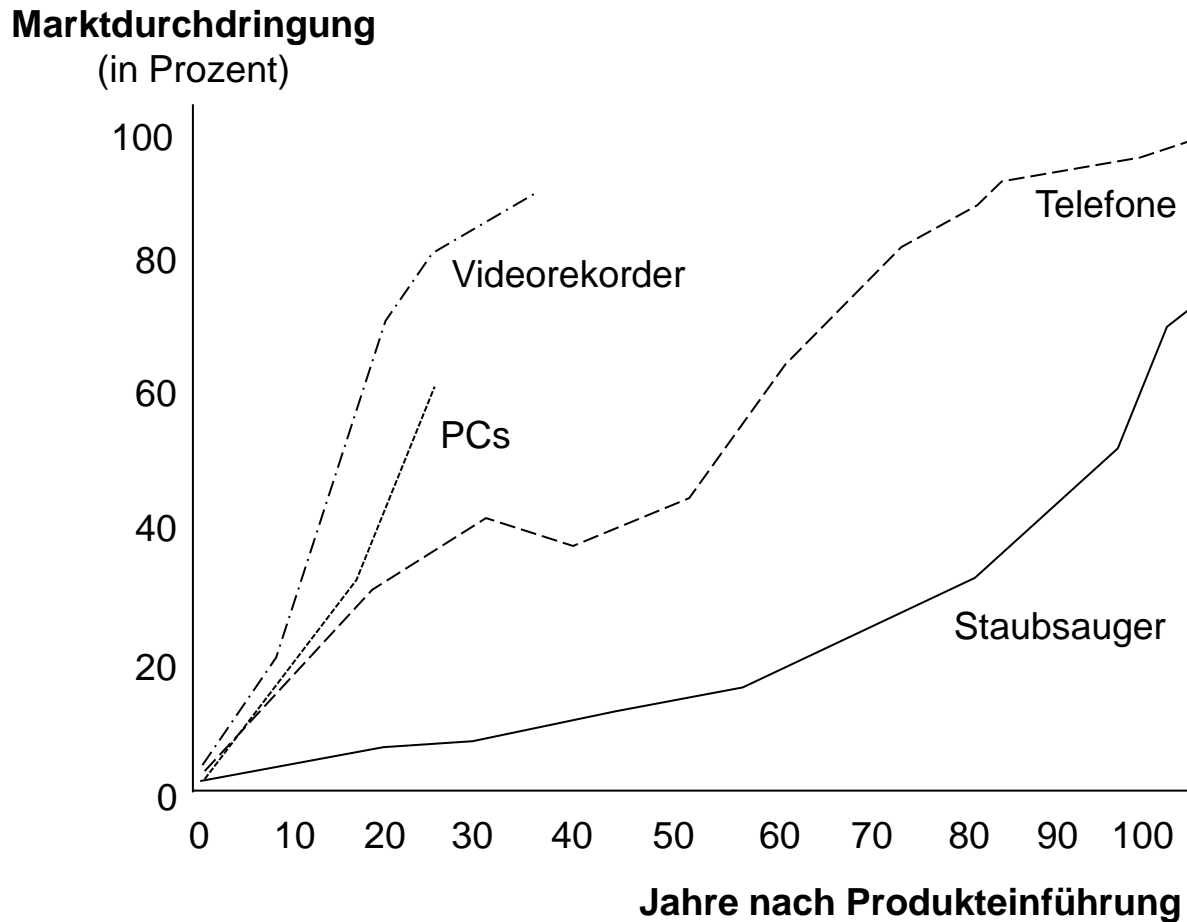
Britische Premier-League-Fußballvereine verbringen einen Teil ihrer Vorbereitung auf ihre Saison oft in Asien, tragen dort Freundschaftsspiele aus und betreiben Werbung für ihren Verein und ihre Liga. So mag es nicht überraschen, dass der asiatische Markt für das Merchandising der britischen Fußballvereine ein ganz zentraler geworden ist. **32,5% der Fernsehzuschauer von Premier-League-Spielen leben in Asien.**

Asiatische Unternehmen wie Samsung und Chang engagieren sich heute als Hauptsponsoren von Premier-League-Vereinen. Aber warum ist der britische Fußball so populär in Asien, während beispielsweise die deutsche oder spanische Liga eine untergeordnete Rolle spielt? Japan Today hat eine einfache Erklärung: **Die Premier-League-Vereine waren die ersten, die in Asien aktiv ihr „Produkt“ vermarktet haben.**

In diesem Fall eine lohnenswerte Strategie. Haben sich asiatische Fußballfans erstmals für einen Verein entschieden, ist die Vereinstreue hoch und die Wechselbereitschaft gering. Deshalb haben es Bundesliga-Vereine schwer, im asiatischen Markt Fuß zu fassen. Die First-Mover-Strategie der Briten hat sich ausgezahlt.

## In Bezug auf die Marktpenetration verschiedener Produkttypen in US-amerikanischen Haushalten in den Jahren nach der Einführung gibt es deutliche Unterschiede

### 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship

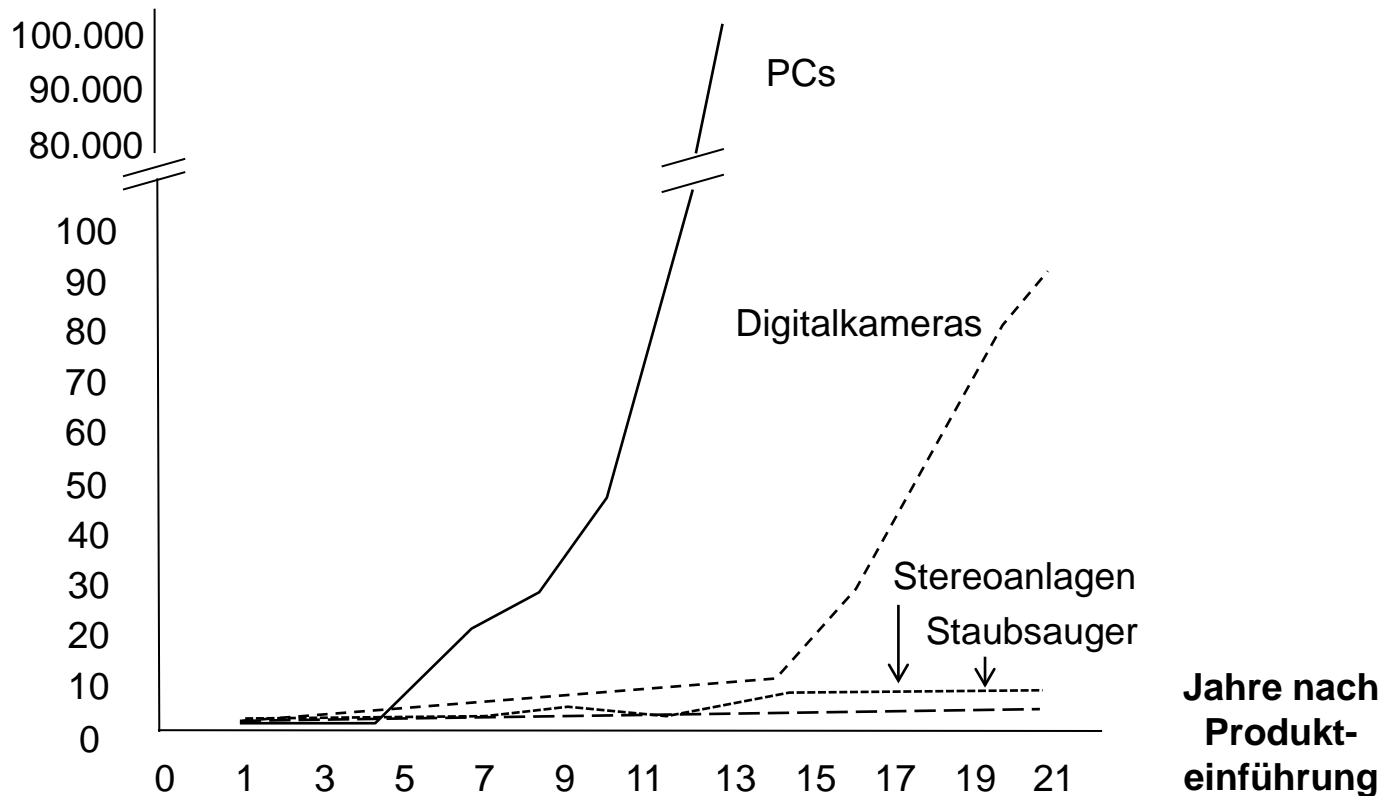


## Auch bei der Leistungsverbesserung ausgewählter Technologie in den Jahren nach der Einführung unterscheiden sich einige Produkte deutlich

### 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship

#### Leistungsverbesserung

(Faktor zum ersten Jahr nach Einführung)



# Die Erfolgspotentiale einer First-Mover-Strategie hängen von der Technologie- und Marktdynamik ab

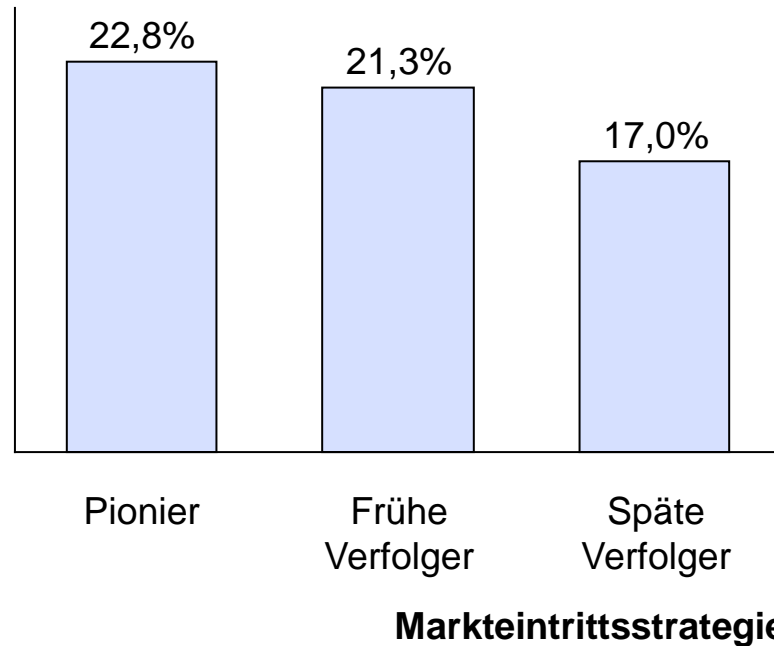
## 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship

| Szenario                       | Beschreibung                                     | Kurzfristiger First-Mover-Vorteil  | Dauerhafter First-Mover-Vorteil   | Notwendige Ressourcen   |
|--------------------------------|--|--|---|---|
| <b>Ruhiges Fahrwasser</b>      | Geringe Technologiedynamik, geringe Marktdynamik | <i>Unwahrscheinlich:</i> Selbst wenn erreichbar, dann ist Vorteil eher gering  | <i>Sehr wahrscheinlich:</i> Als Erster den Markt zu betreten wird sich fast sicher auszahlen      | Markenwahrnehmung   |
| <b>Markt führt Technologie</b> | Geringe Technologiedynamik, hohe Marktdynamik    | <i>Sehr wahrscheinlich:</i> Selbst wenn das Segment nicht dominiert werden kann, so sollte Beibehaltung des Kundenstammes möglich sein | <i>Wahrscheinlich:</i> Sicherstellung, dass man über die notwendigen Ressourcen verfügt           | Groß angelegte Marketingmaßnahmen, Aufbau von Distributions- und Produktionskapazitäten             |
| <b>Technologie führt Markt</b> | Hohe Technologiedynamik, geringe Marktdynamik    | <i>Sehr unwahrscheinlich:</i> Eine sich schnell verändernde Technologie nachteilig bei langsam wachsendem Markt                        | <i>Unwahrscheinlich:</i> Sich schnell ändernde Technologie ermöglicht Folgern, später anzugreifen | Starke Forschung und Entwicklung, ausreichende finanzielle Mittel                                   |
| <b>Unruhiges Fahrwasser</b>    | Hohe Technologiedynamik, hohe Marktdynamik       | <i>Wahrscheinlich:</i> Eine Pionierstrategie macht Sinn, sofern notwendige Ressourcen vorhanden  | <i>Sehr unwahrscheinlich:</i> Geringe langfristige Erfolgchancen                                  | Groß angelegte Marketingmaßnahmen, Aufbau von Distributions- und Produktionskapazitäten, starke F&E |

## Empirische Studien zeigen, dass sich im Schnitt First-Mover-Strategien für das Unternehmen auszahlen

### 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship

**Durchschnittlicher  
Return on Investment  
über mehrere Jahre  
(in Prozent)**



## Sind risikobereite Unternehmen erfolgreicher?

### 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship


#### Was tun risikobereite Unternehmen?

- Nutzen Gelegenheiten, auch wenn Erfolg in der Zukunft unklar ist
- Investieren Ressourcen auch in innovative Aktivitäten, deren Machbarkeit nicht klar ist
- Gehen davon aus, dass nur ein Teil der gestarteten Aktivitäten erfolgreich sein wird

#### Was bewirkt risikobereites Verhalten?

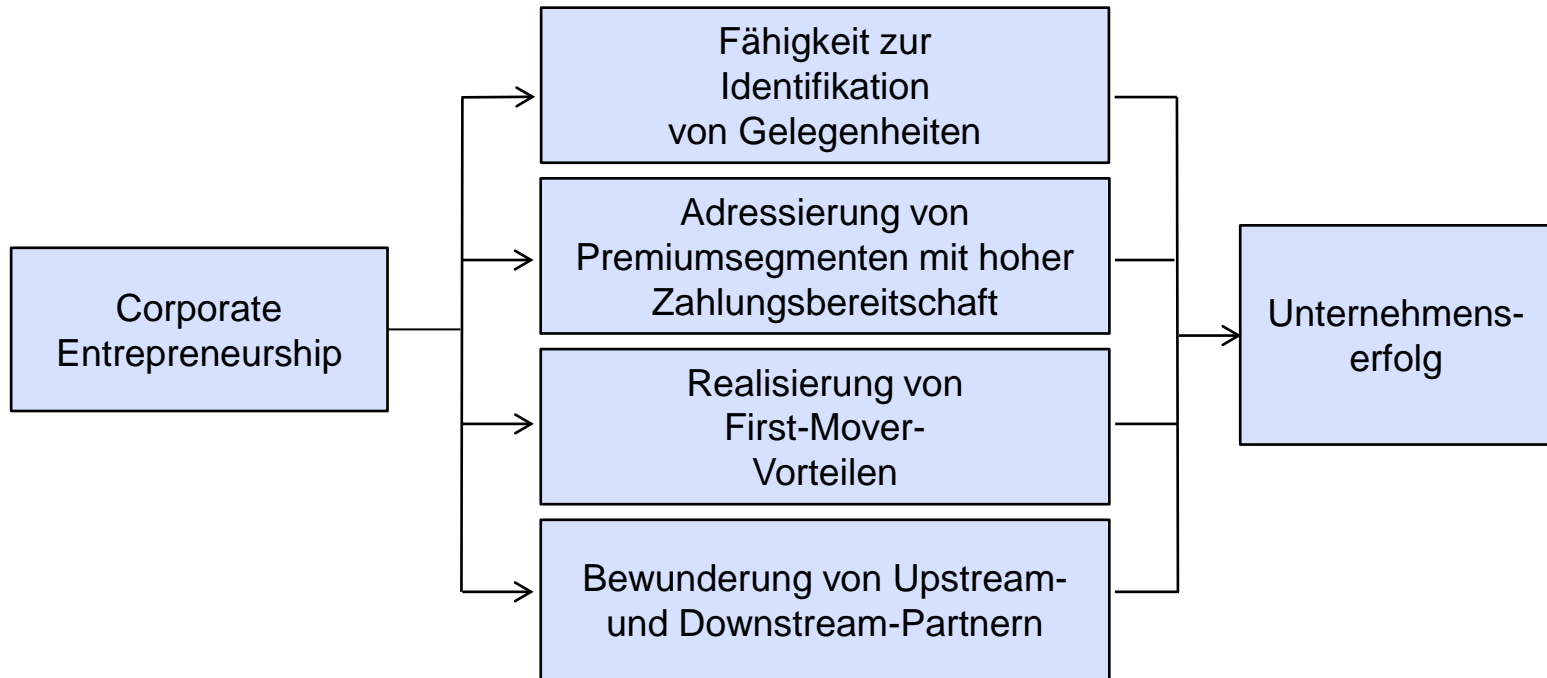
- Varianz des Unternehmenserfolgs nimmt zu
- **Aber:** „Erfolg“ von risikobereitem Verhalten hängt von Zielsetzung und weiteren Aktivitäten ab

## Agenda

- 
1. **Einführung in das Thema Corporate Entrepreneurship**
  2. **Grundlagen zum Corporate Entrepreneurship**
    - 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship
    - 2.2 Erfolgswirkung von Corporate Entrepreneurship
  3. **Managementansätze zur Etablierung von Corporate Entrepreneurship**
    - 3.1 Planung
    - 3.2 Organisation
    - 3.3 Personal
    - 3.4 Führung
    - 3.5 Kontrolle
  4. **Veränderungsmanagement**

## **Unternehmen, die unternehmerisch handeln, sind im Schnitt erfolgreicher als solche Unternehmen, die eher konservativ ausgerichtet sind**

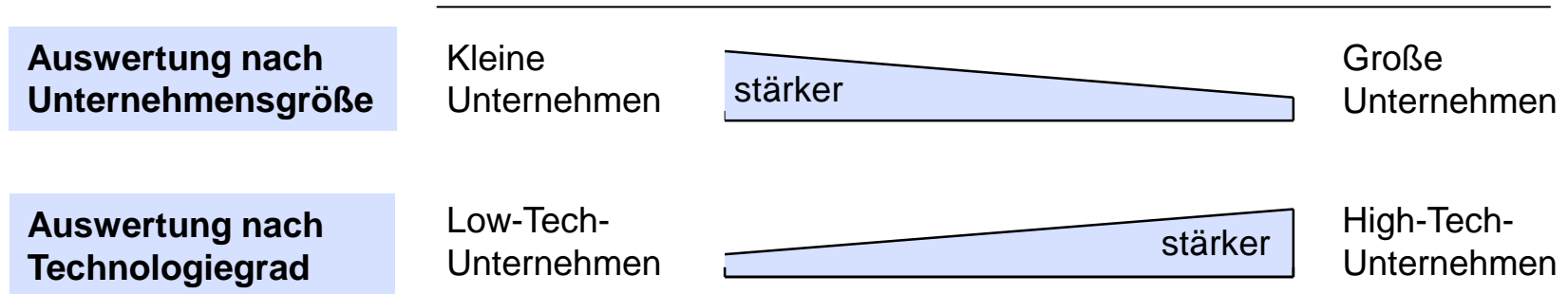
### *2.2 Erfolgswirkung von Corporate Entrepreneurship*



## Corporate Entrepreneurship wirkt insbesondere für kleine Unternehmen und in High-Tech-Umfeldern auf den Unternehmenserfolg

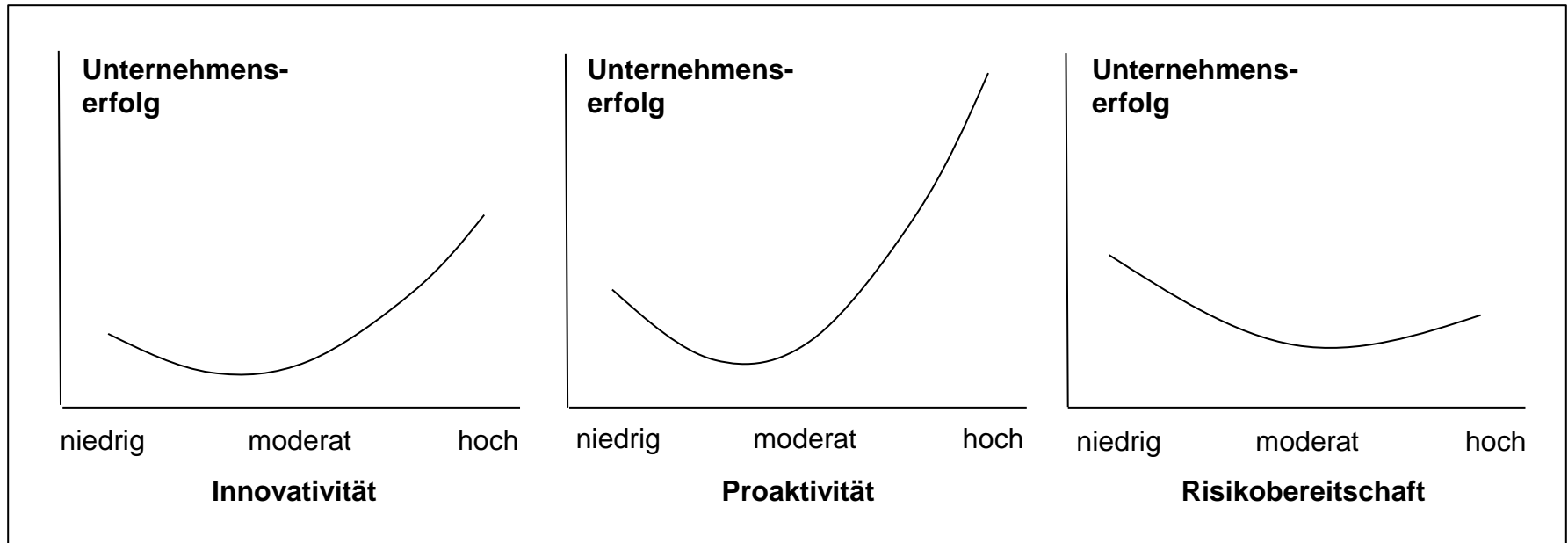
### 2.2 Erfolgswirkung von Corporate Entrepreneurship

#### Zusammenhang von Corporate Entrepreneurship und Unternehmenserfolg



## Eine Studie zeigt einen nicht-linearen Zusammenhang zwischen den einzelnen Dimensionen von Corporate Entrepreneurship und dem Unternehmenserfolg

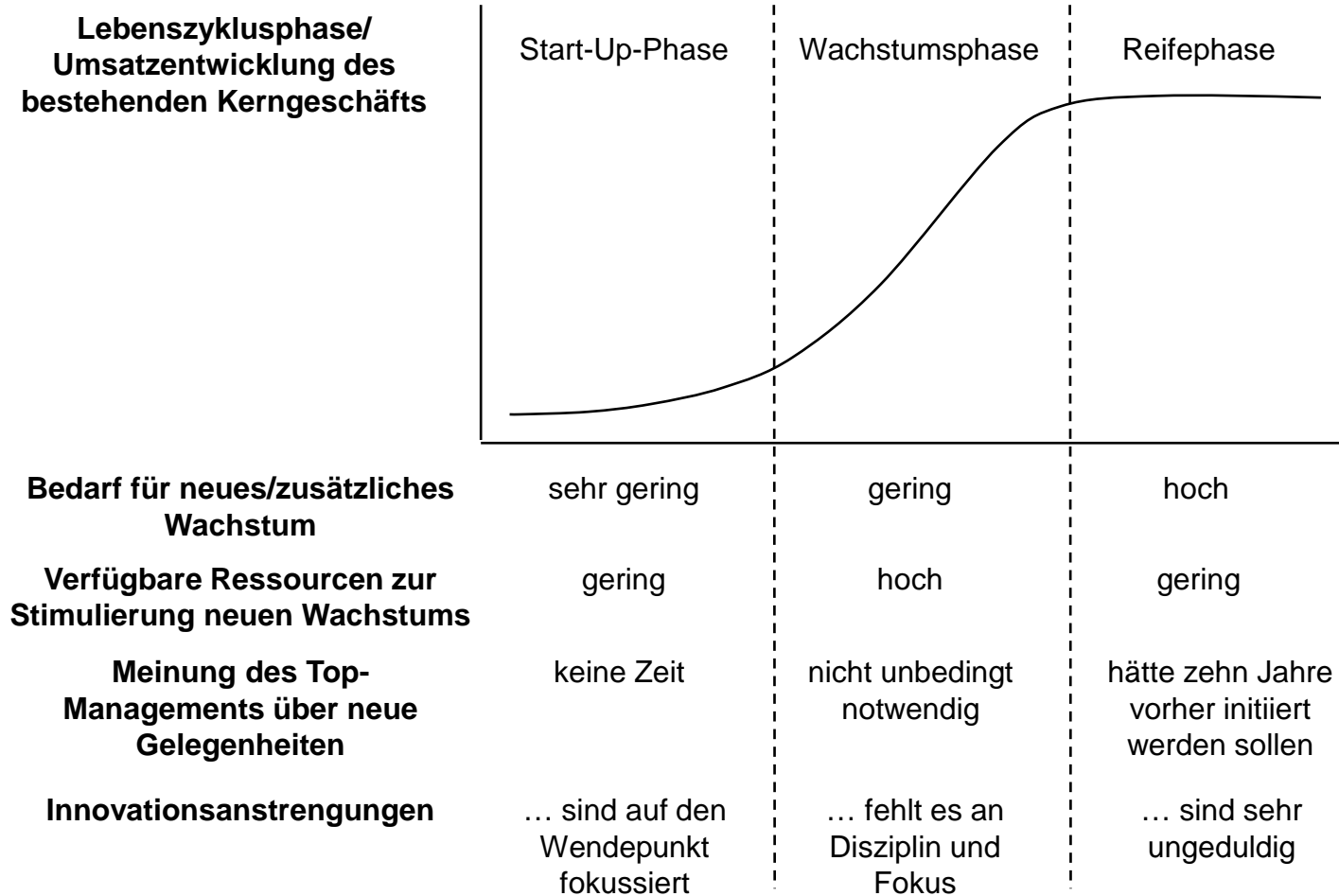
### 2.2 Erfolgswirkung von Corporate Entrepreneurship




- Insbesondere die Proaktivitätsdimension wirkt auf den Unternehmenserfolg; Proaktivität ist damit elementarer Bestandteil unternehmerischen Verhaltens
- Risikobereitschaft alleine hat keine erfolgssteigernde Wirkung
- Für alle drei Dimensionen ergibt sich eine U-förmige Beziehung; mittlere Niveaus zahlen sich nicht aus („stuck in the middle“)

## Das Innovations-Paradox erfasst das Phänomen, dass unternehmerische Anstrengungen immer zu spät initiiert werden

### 2.2 Erfolgswirkung von Corporate Entrepreneurship

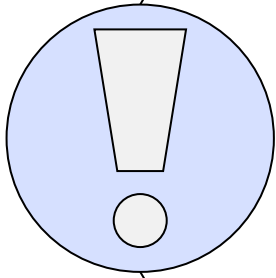


# Agenda

1. **Einführung in das Thema Corporate Entrepreneurship**
2. **Grundlagen zum Corporate Entrepreneurship**
  - 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship
  - 2.2 Erfolgswirkung von Corporate Entrepreneurship
-  3. **Managementansätze zur Etablierung von Corporate Entrepreneurship**
  - 3.1 Planung
  - 3.2 Organisation
  - 3.3 Personal
  - 3.4 Führung
  - 3.5 Kontrolle
4. **Veränderungsmanagement**

## Grundlegende Fragestellungen in Kapitel 3

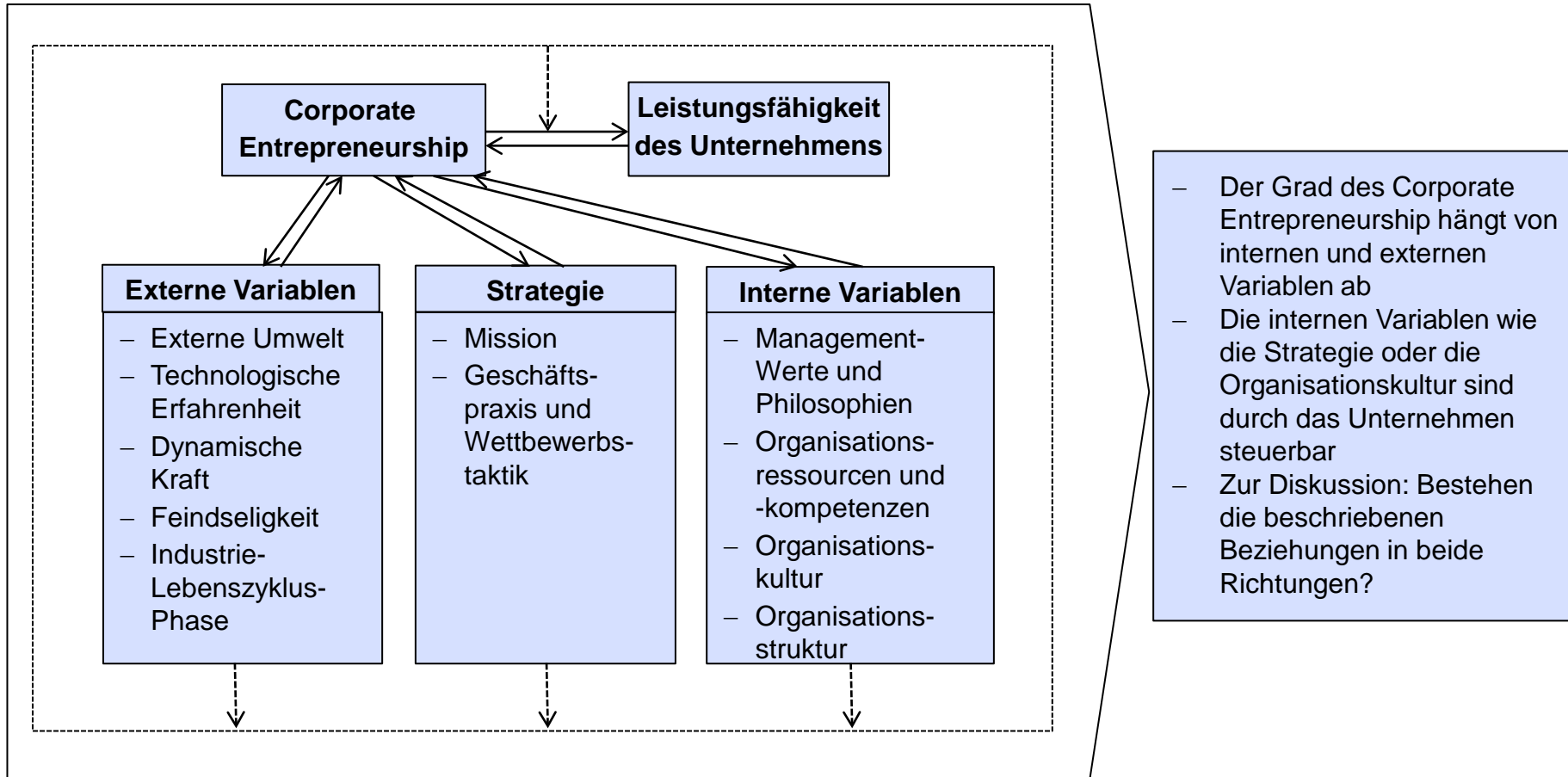
### 3. Managementansätze zur Etablierung von Corporate Entrepreneurship



- Kann Corporate Entrepreneurship im Unternehmen zielgerichtet implementiert werden?
- Welche grundsätzlichen Hebel und Möglichkeiten der Implementierung von Corporate Entrepreneurship gibt es?
- Welche konkreten Hebel zur Förderung von Corporate Entrepreneurship existieren entlang der Managementfunktionen Planung, Organisation, Personal, Führung und Kontrolle?

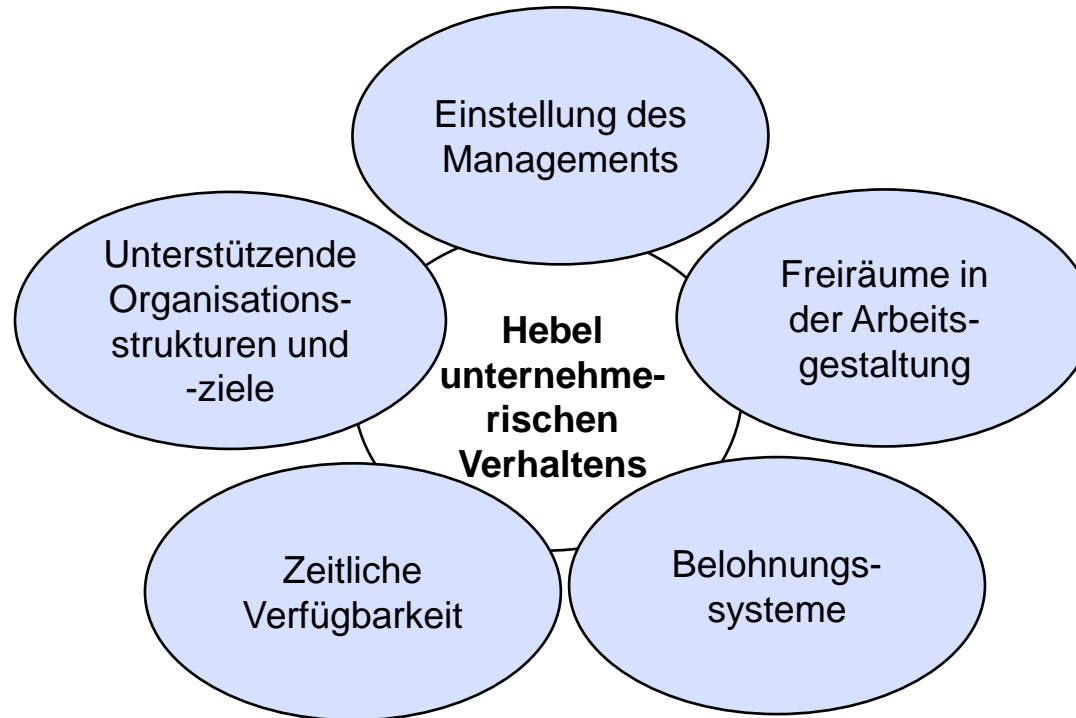
# Wovon hängt Corporate Entrepreneurship nun ab? Ist der Grad unternehmerischen Verhaltens im Unternehmen beeinflussbar?

## 3. Managementansätze zur Etablierung von Corporate Entrepreneurship



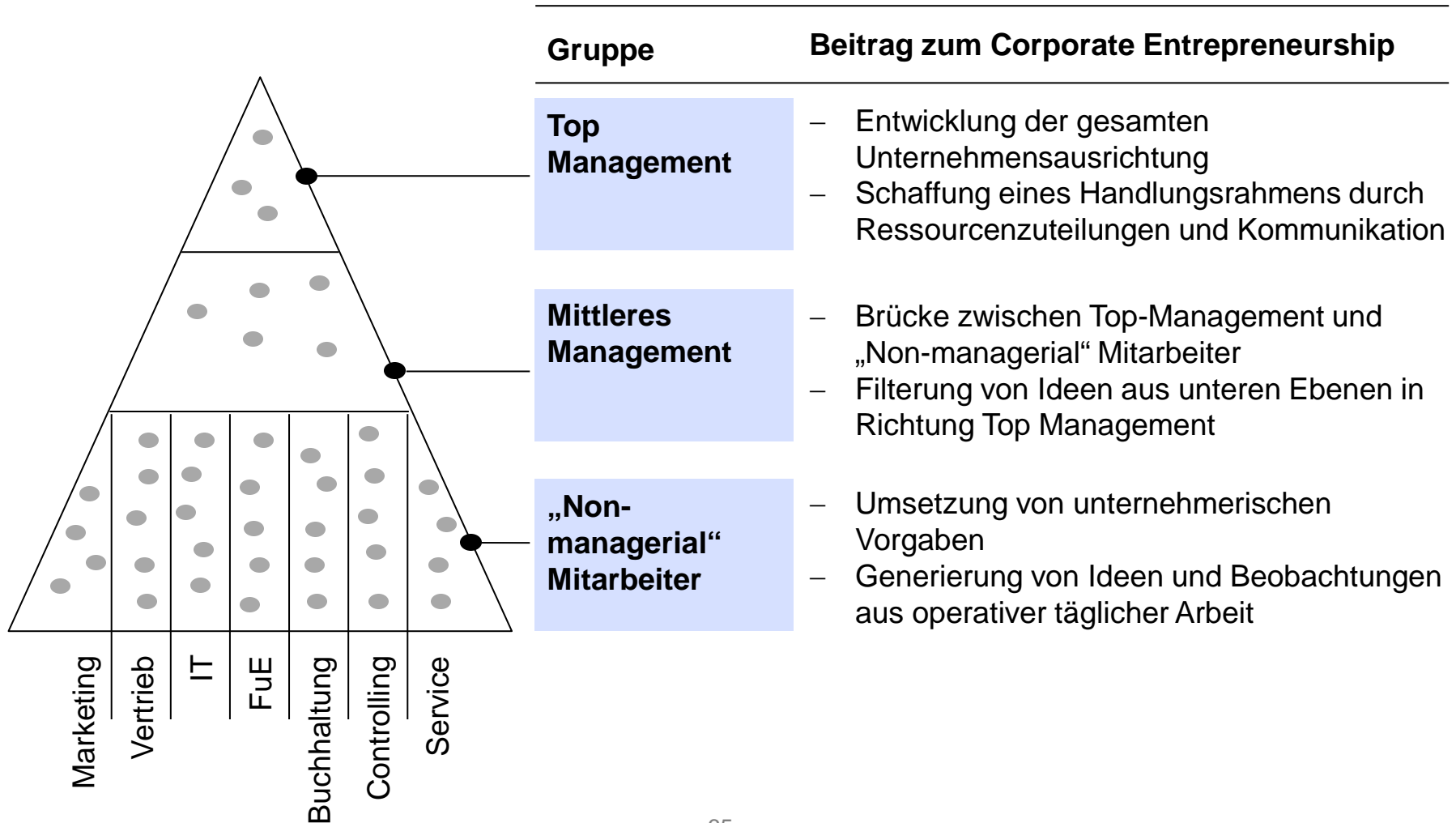
## Eine andere Unterteilung der Treiber von Corporate Entrepreneurship auf mittlerer Managementebene sieht fünf zentrale interne Stellhebel

### 3. Managementansätze zur Etablierung von Corporate Entrepreneurship



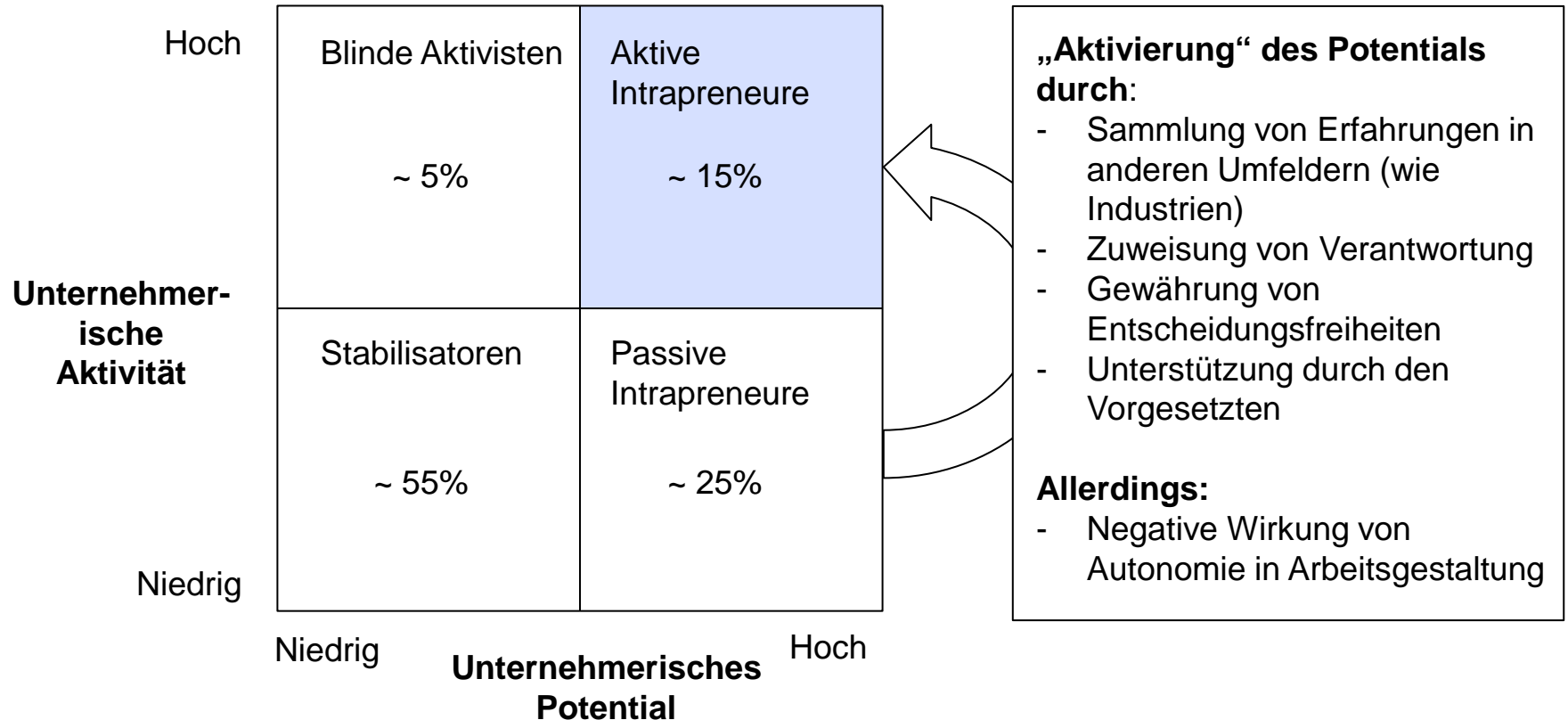
# Corporate Entrepreneurship betrifft das gesamte Unternehmen. Jede hierarchische Ebene hat einen eigenen Beitrag

## 3. Managementansätze zur Etablierung von Corporate Entrepreneurship



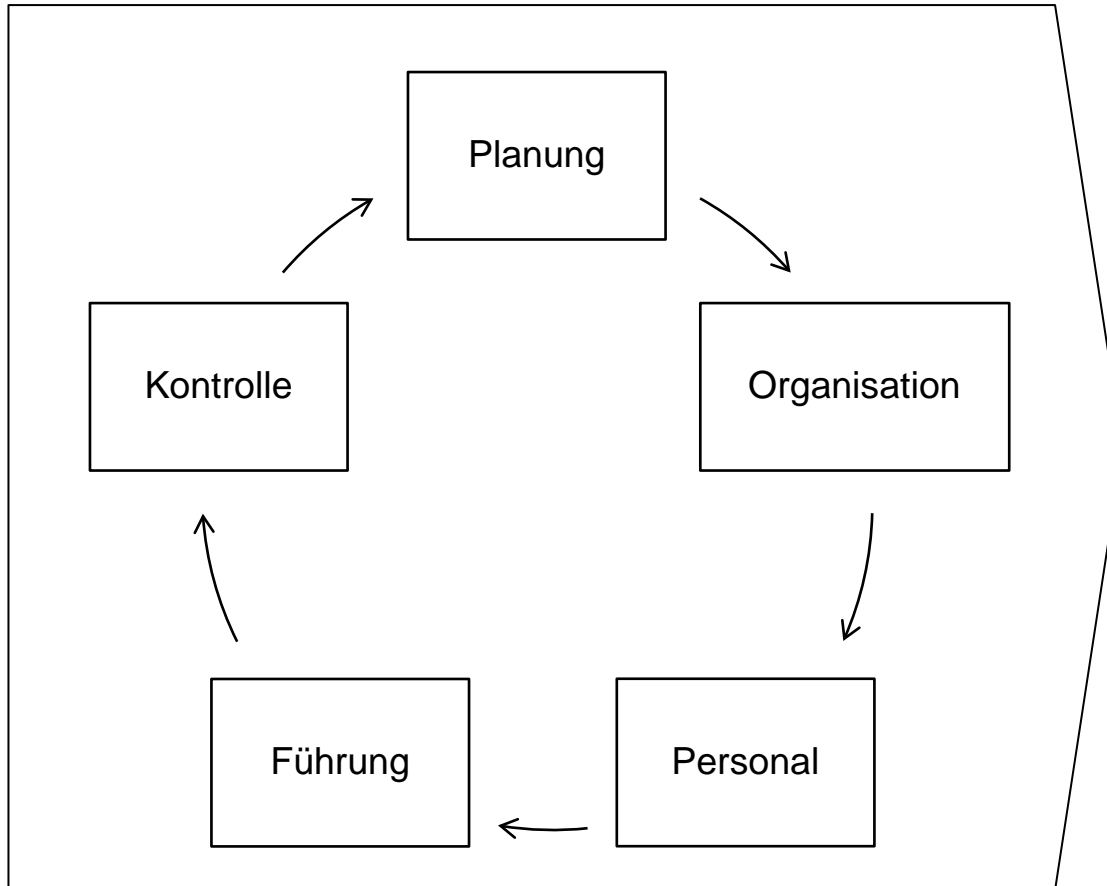
# Eine empirische Untersuchung zeigt, dass bis zu 25% der Mitarbeiter in Unternehmen „passive Intrapreneure“ sind, die zu aktiven entwickelt werden können

## 3. Managementansätze zur Etablierung von Corporate Entrepreneurship




## Im Folgenden wird eine funktionale Managementsicht auf die möglichen internen Stellhebel eines Corporate Entrepreneurships genommen

### 3. Managementansätze zur Etablierung von Corporate Entrepreneurship



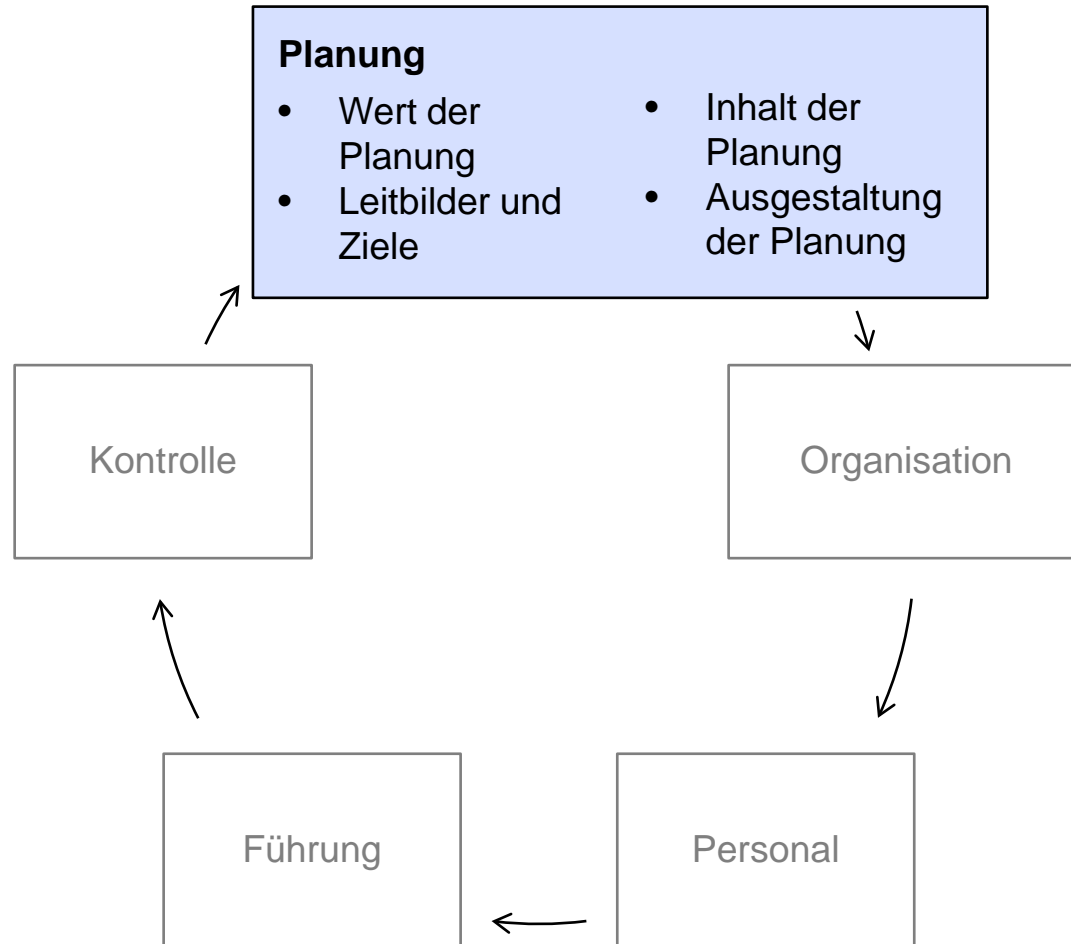
- Management wird als ein Bündel von Aufgaben verstanden, die das ganze Unternehmen betreffen
- Diese Aufgaben werden in fünf Funktionen gegliedert, die aufeinander aufbauen
- Die Planung stellt die erste Funktion des Managementzyklus dar („Primat der Planung“)
- Die Inhalte der folgenden Funktionen hängen vom Planungsinhalt ab.
- Kontrolle schließt den Managementzyklus ab und gibt der Planung Input für den nächsten Durchlauf

# Agenda

- 
1. **Einführung in das Thema Corporate Entrepreneurship**
  2. **Grundlagen zum Corporate Entrepreneurship**
    - 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship
    - 2.2 Erfolgswirkung von Corporate Entrepreneurship
  3. **Managementansätze zur Etablierung von Corporate Entrepreneurship**
    - 3.1 Planung
    - 3.2 Organisation
    - 3.3 Personal
    - 3.4 Führung
    - 3.5 Kontrolle
  4. **Veränderungsmanagement**

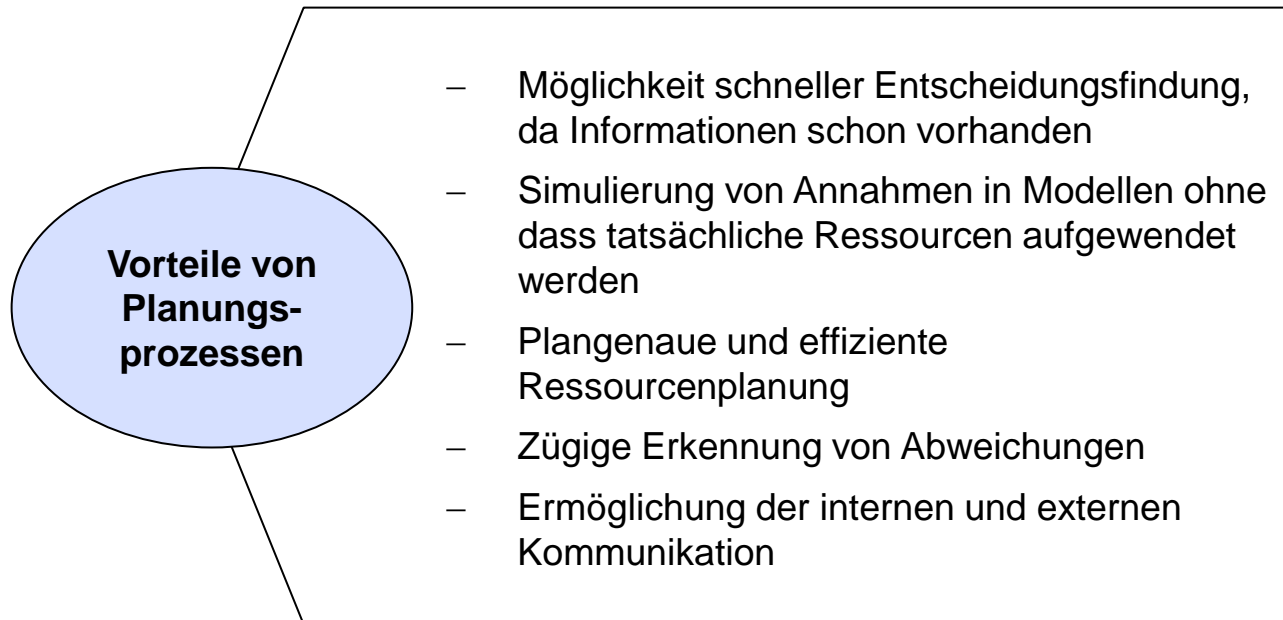
# Im Rahmen der Planung werden vier zentrale Themen auf ihre Eignung, Corporate Entrepreneurship zu fördern, untersucht

## 3.1 Planung



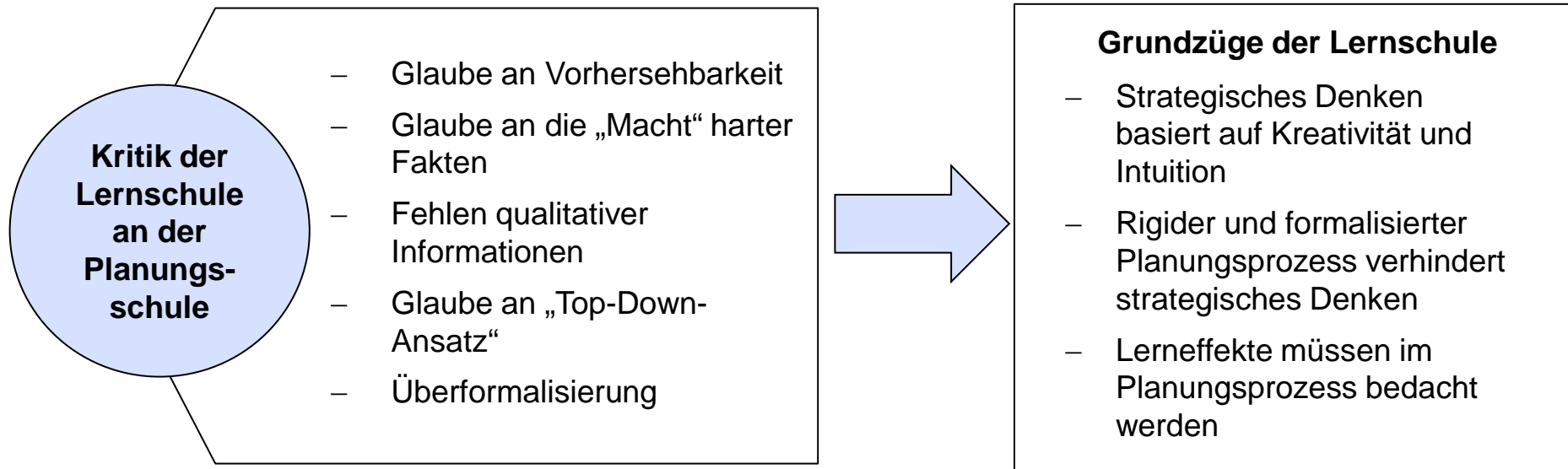
# Warum sollten sich Unternehmen generell mit Planung beschäftigen?

## 3.1 Planung – Wert der Planung



# Die Lernschule nimmt die Position ein, dass strategisches Denken auf Kreativität, Intuition und Lernerfahrungen basiert

## 3.1 Planung – Wert der Planung



# Sollten unternehmerische Unternehmen überhaupt planen? – Eine Abwägung zwischen Planungs- und Lernschule

## 3.1 Planung – Wert der Planung

**Treffen die Annahmen der Planungsschule oder die Annahmen der Lernschule auf unternehmerische Unternehmen zu?**

### „Lösungen:“

- Unternehmerische Unternehmen sollten planen, um Vorhaben zu durchdenken und relevante Informationen zu sammeln (Annahmen der Planungsschule)
- Unternehmerische Unternehmen sollten allerdings von einmal getroffenen Planungsinhalten Abstand nehmen, wenn neue Informationen gewonnen werden, die eine Reaktion erfordern

Zudem kommt es auf die grundlegende Ausgestaltung der Planungsprozesse an!

# Der erste Schritt in der strategischen Planung ist zumeist die Ableitung einer Vision für das ganze Unternehmen

## 3.1 Planung – Leitbilder und Ziele

### Was ist eine Vision?

Eine Vision ...

- beschreibt die grundsätzliche Richtung des Unternehmens
- legt das Selbstverständnis des Unternehmens dar
- ist typischerweise nicht länger als wenige Sätze

### Was bewirkt eine Vision?

Eine Vision ...

- ermöglicht die Ableitung von konsistenten Entscheidungen in allen Hierarchieebenen und Abteilungen des Unternehmens
- motiviert Mitarbeiter und erhöht ihre Identifikation mit dem Unternehmen
- informiert Außenstehende über den „Zweck“ des Unternehmens

# Verschiedene Unternehmen, die für ihren Unternehmergeist durchaus bekannt sind, haben „unternehmerische Elemente“ in ihren Visionen

BEISPIEL

## 3.1 Planung – Leitbilder und Ziele



**LinkedIn:** „Our mission is to connect the world’s professionals to make them more productive and successful. Our members come first. We believe that prioritizing the needs of our members is the most effective, and ultimately most profitable, way to accomplish our mission and create long-term value for all our stakeholders. We will continue to **concentrate on opportunities** we believe are in the best interests of our members. Our long-term approach enables us to invest, **innovate and pioneer** in unexplored segments of our industry to increase the value proposition of our proprietary platform and extensive data.“ (Quelle: <http://www.linkedin.com/about-us>)



**Salesforce.com:** „Salesforce.com ist der **Pionier für Cloud Computing** im Bereich Geschäftsanwendungen. Was das heißt? Wir stellen Unternehmenslösungen, z. B. für Kundenbeziehungsmanagement (CRM), online bereit. Das macht unsere Anwendungen zu den besseren Werkzeugen für Unternehmen jeder Größe. Denn mit uns reduzieren Sie die Kosten für Hard- und Software, IT-Management und Wartung. Gleichzeitig erhöhen Sie Ihre Flexibilität und Effizienz. Kurz: **Salesforce.com ist „das Ende von Software“, so wie man sie kennt.** Denn alles, was Sie für Geschäftsanwendungen ab sofort brauchen, ist ein Browser.“  
(Quelle: <http://www.salesforce.com/de/company/>)



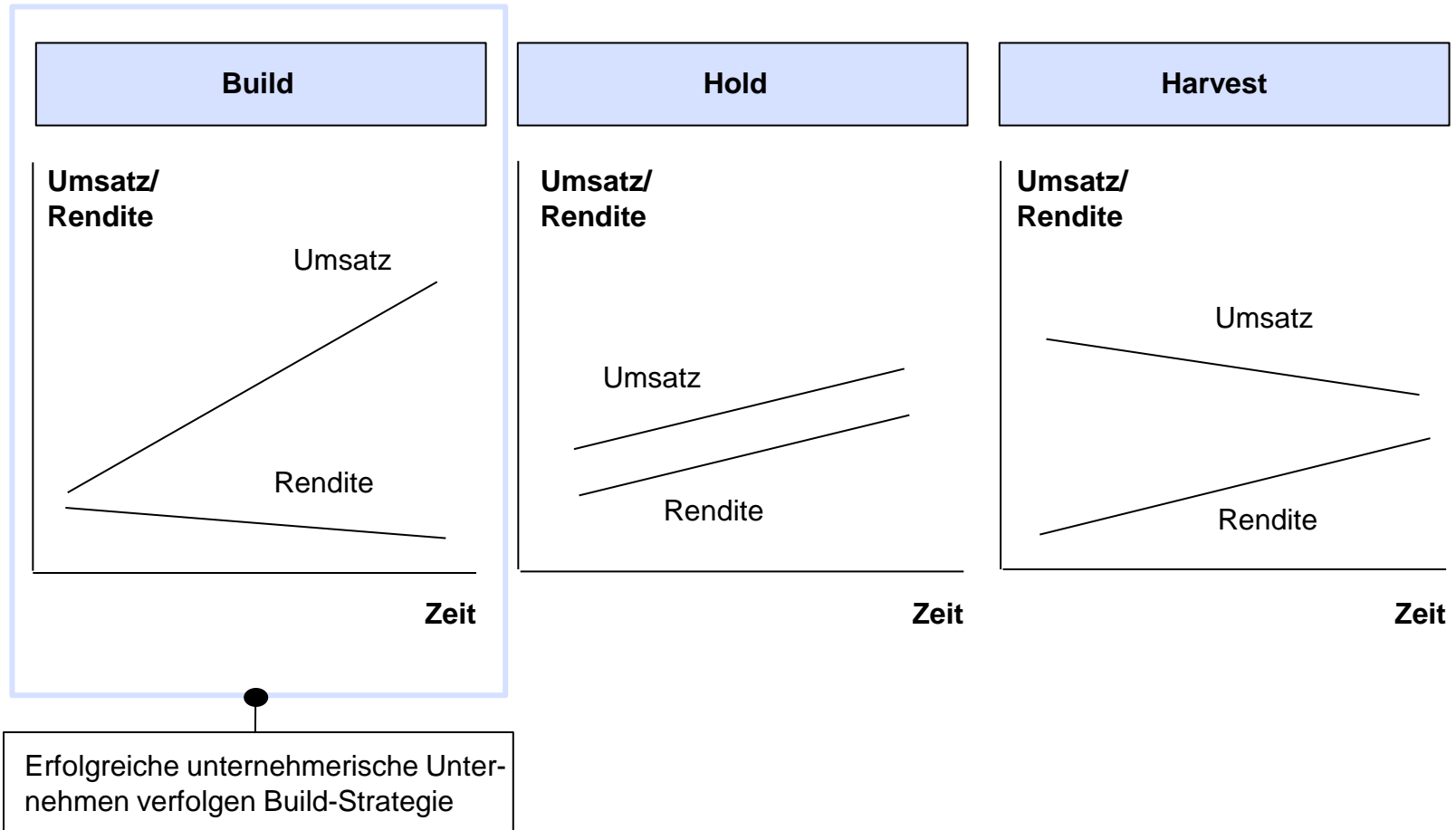
**IBM:** „On a smarter planet, we want to **change the paradigm** from react to anticipate.“ (Quelle: <http://www.ibm.com/smarterplanet/us/en/overview/ideas/index.html?re=sph>)



**Bosch:** “In order to ensure dynamic development of our company and to guarantee longterm corporate success, we participate in shaping the changes in markets and technologies. (...) We act on **our own initiative, with an entrepreneurial but accountable spirit**, and demonstrate determination in pursuing our goals.”  
(Quelle: [http://www.bosch.com/en/com/sustainability/corporatemanagement/global\\_culture/values/values.php](http://www.bosch.com/en/com/sustainability/corporatemanagement/global_culture/values/values.php))

# In Bezug auf die grundsätzliche Zielsetzung eines Unternehmens kann zwischen einem Build-, Hold- und Harvest-Ansatz unterschieden werden

## 3.1 Planung – Leitbilder und Ziele



# Unternehmerische Aktivitäten können über eine ganze Reihe von Kennzahlen erfasst und über Zeit gemessen werden

## 3.1 Planung – Leitbilder und Ziele

Wie sehen Zielsetzungen für unternehmerische Initiativen aus, für die noch kein Umsatz besteht?

| Kennzahl                                 | Definition  |
|--|---|
| <b>(3-Jahre-) Überlebensrate</b>         | – Anzahl gestarteter/kommerzialisierter Produkte, die noch auf dem Markt sind / Gesamtzahl gestarteter/kommerzialisierter Produkte  |
| <b>(3-Jahre-) Erfolgsrate</b>            | – Anzahl gestarteter/kommerzialisierter Produkte, die ihre Umsatzerwartungen übertroffen haben / Gesamtzahl gestarteter/kommerzialisierter Produkte   |
| <b>FuE-Betonungs-Ratio</b>               | – Kumulierte FuE-Ausgaben, die auf völlig neue Gelegenheiten allokiert wurden / kumulierte Gesamt-FuE-Ausgaben  |
| <b>Innovation-Umsatz-Ratio</b>           | – Kumulierter Umsatzbeitrag aus neuen Produkten / Gesamtumsatz  |
| <b>Innovations-Portfolio-Mix</b>         | – Anteil neuer Produkte entlang der folgenden Kategorien: <ul style="list-style-type: none"><li>• „New-to-the-world/country“</li><li>• Linien-Erweiterung</li><li>• Repositionierung</li><li>• „New-to-the-company“</li><li>• Produktverbesserungen</li></ul> |
| <b>Innovations-Pipeline</b>              | – Anteil der unternehmerischen Projekte in den einzelnen Stufen des Produktentwicklungsprozesses bei Neuprodukten   |
| <b>Innovationsumsatz pro Mitarbeiter</b> | – Umsatz mit kommerzialisierten Neuprodukten / Vollzeitmitarbeiter für Innovationsinitiativen   |

## 3M und DELO geben sehr klare Zielsetzungen aus, inwiefern neue Produkte und Leistungen zum Umsatz beitragen sollen

### 3.1 Planung – Leitbilder und Ziele

### BEISPIEL

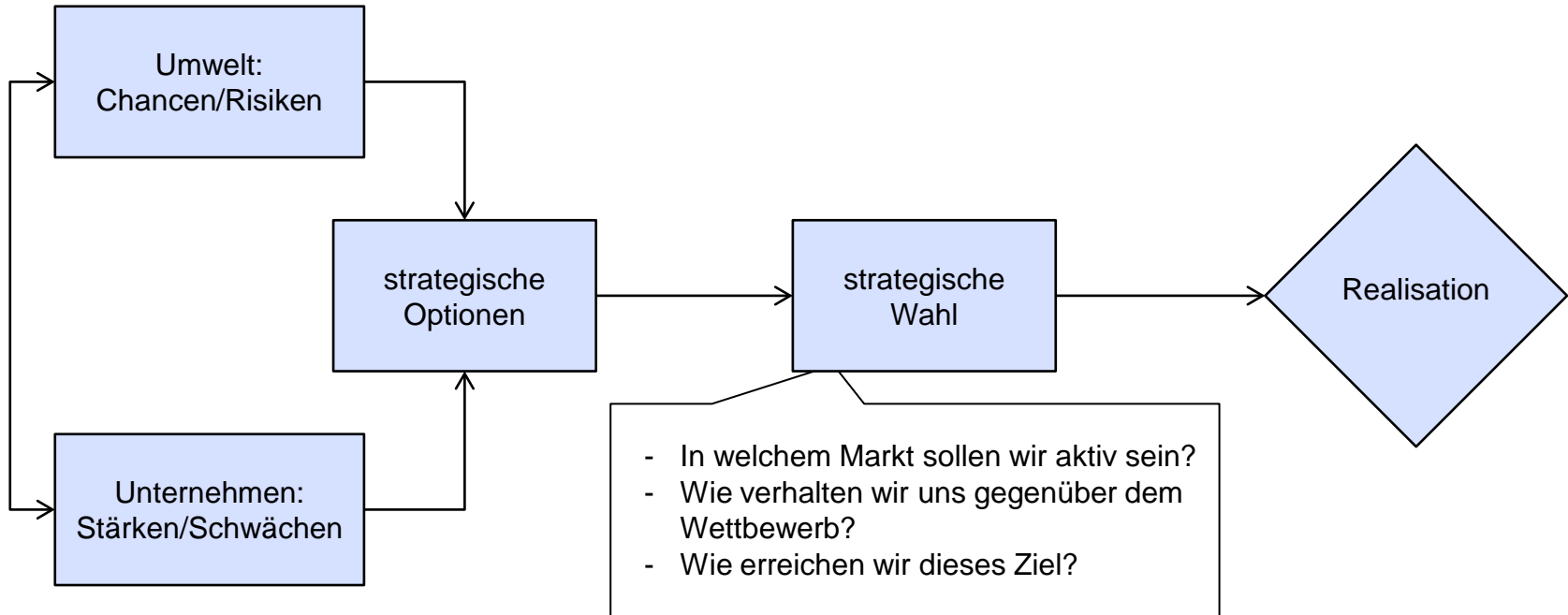


Bei 3M und DELO gibt es die 30%-Regel: Jedes Jahr müssen mindestens 30% des aktuellen Umsatzes mit Produkten gemacht werden, die noch nicht länger als drei Jahre auf dem Markt sind. So bauen 3M und DELO den Druck auf, kontinuierlich – auch in „guten“ Jahren – an neuen Produkten für neues Wachstum zu arbeiten und so die Grundlage für zukünftige Entwicklungen zu legen.

---

# Der strategische Planungsprozess in Unternehmen kann in mehrere aufeinander aufbauende Schritte untergliedert werden

## 3.1 Planung – Inhalt der Planung



# Miles und Snow unterscheiden zwischen vier inhaltlichen Typen von strategischen Ausrichtungen

## 3.1 Planung – Inhalt der Planung


|                                       | Verteidiger   | Analytiker   | Prospektor  | Reaktive                           |
|---------------------------------------|---|--|---|------------------------------------|
| <b>Wahrnehmung der Umwelt</b>         | – Stabil  | – Moderat  | – Dynamisch   | – Keine                            |
| <b>Strategischer Schwerpunkt</b>      | – Halten von Marktanteilen<br>– Beschützen der aktuellen Position | – Verteidigen der Position und selektives Verfolgen von Innovationen | – Kontinuierliche und aggressive Suche nach neuen Gelegenheiten   | – Keine kohärente Strategie        |
| <b>Zugrunde liegende Werte</b>        | – Effizienz   | – Effizienz und Flexibilität   | – Flexibilität  | – keine                            |
| <b>Operativer Fokus/ Organisation</b> | – Kostenkontrolle<br>– Mechanistische Organisationsstruktur       | – Kostenkontrolle<br>– Innovation                                    | – Innovation<br>– Expansion<br>– Organische Organisationsstruktur | – Abhängig von aktuellen Umständen |

- Unternehmerische Unternehmen positionieren sich oft als Analytiker und Prospektor
- Insbesondere Analytiker sind erfolgreich bei Corporate Entrepreneurship

# Die Unterscheidung zwischen einer Kostenführerschaft und einer Differenzierung ist die prominenteste Sicht auf Strategien

## 3.1 Planung – Inhalt der Planung

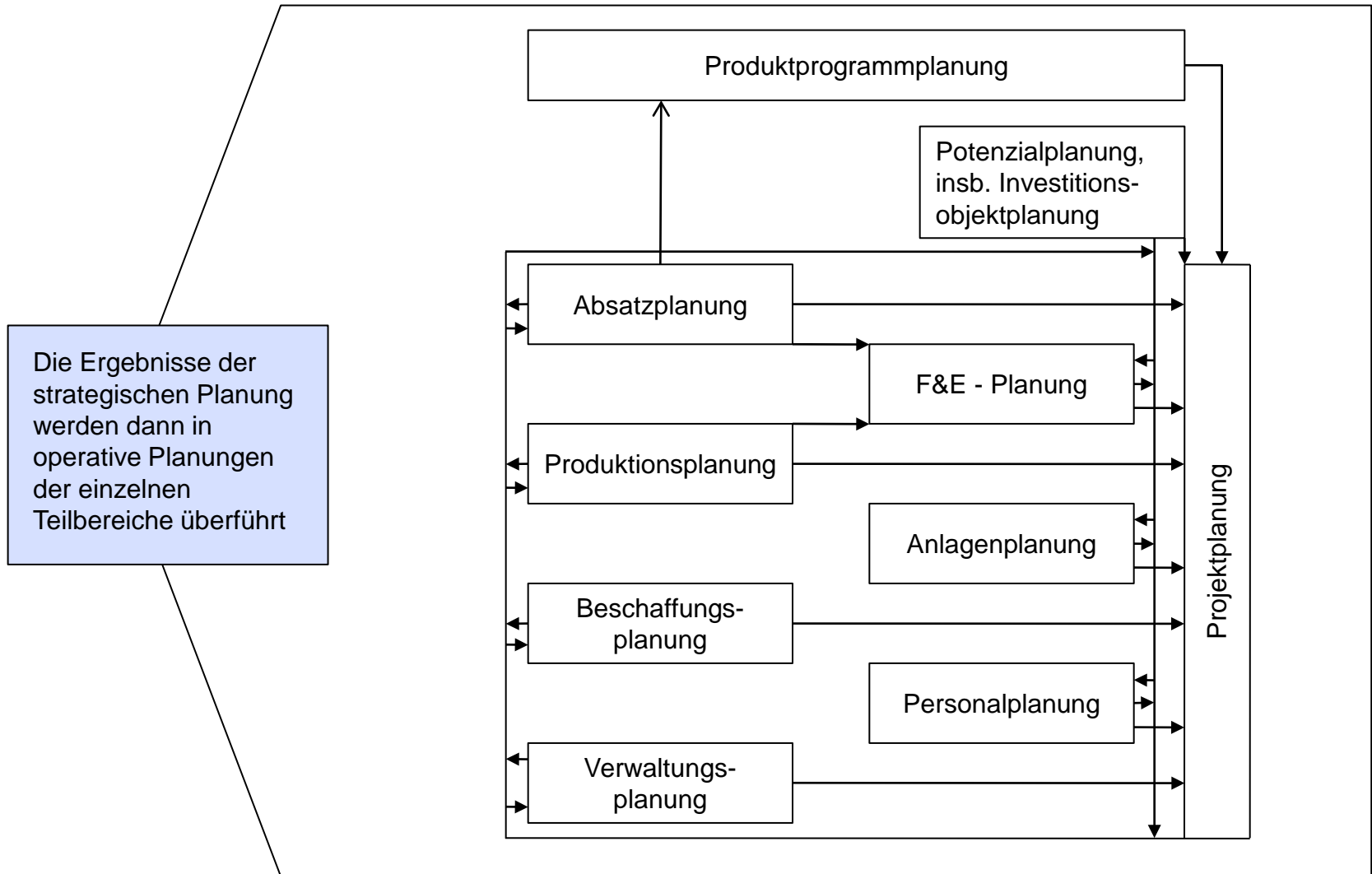
|                        | Kostenführerschaft  | Differenzierung   |
|------------------------|---|---|
| <b>Fokus</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kosteneffizienz</li> <li>– Herstellung ähnlicher Produkte</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Unterscheidung vom Wettbewerb durch innovative Produkte, Technologie, Marke, Service</li> </ul>  |
| <b>Voraussetzungen</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Hohe Investition in Anlagevermögen</li> <li>– Niedrige Kosten bei Forschung und Entwicklung sowie Marketing</li> <li>– Erzielung von Skaleneffekten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Technologie- und Qualitätsführerschaft</li> <li>– Ausgeprägte Fähigkeiten und Investitionen in Forschung und Entwicklung, Marketing und Service</li> </ul> |
| <b>Organisation</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mechanistische Organisationsstrukturen</li> <li>– Effiziente Strukturen und Prozesse</li> <li>– Objektive, quantitative Anreizsysteme</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Organische Organisationsstrukturen</li> <li>– Flexible Strukturen und Prozesse</li> <li>– Subjektive, qualitative Anreizsysteme</li> </ul>                 |
| <b>Risiko</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Rapide technologische Veränderungen</li> <li>– Verpassen von Produkt- oder Marktänderungen</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Verlust von Differenzierungsmerkmalen</li> <li>– Angebot von Imitationsprodukten durch den Wettbewerb</li> </ul>   |



Erfolgreiche unternehmerische Unternehmen positionieren sich als Differenzierer im Markt

# Aus der strategischen Planung ergeben sich diverse Teilpläne in der operativen Planung

## 3.1 Planung – Inhalt der Planung



# Wie hoch soll das Forschungs- und Entwicklungsbudget ausfallen?

## 3.1 Planung – Inhalt der Planung

## BEISPIEL



Das deutsche Unternehmen DELO stellt industrielle Klebstoffe her, die in der Mikroelektronik, in der Metallverarbeitung sowie der Glas- und Kunststoffverarbeitung eingesetzt werden. In jedem zweiten Smartphone in Europa befindet sich heute DELO-Klebstoff. DELO investiert jedes Jahr 15 Prozent des Umsatzes in Forschung und Entwicklung. Dieses Budget liegt deutlich über dem Branchendurchschnitt. Bei Gore werden immerhin acht bis zehn Prozent des jährlichen Umsatzes wieder in Forschung und Entwicklung investiert.

David Packard, einer der beiden Gründer von Hewlett-Packard, beschreibt in seinem Buch über den „HP-way“, dass sie unabhängig von der aktuellen finanziellen Situation immer darauf geachtet haben, zwischen 8% und 10%, teilweise auch über 10% des Umsatzes wieder in Forschung und Entwicklung fließen zu lassen. Nur so war in einem extrem dynamischen Umfeld, in dem sich Hewlett-Packard bewegte und bewegt, langfristiger Erfolg und Überleben möglich.

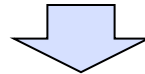
---

# Die Planungsausgestaltung kann sich in Bezug auf die Umweltbeobachtung, ihre Flexibilität, ihren zeitlichen Horizont und die Beteiligung der Mitarbeiter unterscheiden

## 3.1 Planung – Ausgestaltung der Planung

### Ausprägung der Planungsdimensionen

|   |                                       |   |
|---|---------------------------------------|---|
| 1 | <b>Fokus der Umweltbeobachtung</b>    | Markt- und kundenbezogen ↔ Technologiebezogen               |
| 2 | <b>Flexibilität</b>                   | Keine Anpassung ↔ Kontinuierliche Anpassung                 |
| 3 | <b>Planungshorizont</b>               | Enge Bewertungshorizonte ↔ Langfristige Bewertungshorizonte |
| 4 | <b>Beteiligung am Planungsprozess</b> | Top-Down-Planung ↔ Bottom-Up-Planung                        |



Wie sollten unternehmerische Unternehmen ihre Planung ausgestalten?

# 1 Bei der Umweltbeobachtung kann die Technologie oder der Markt im Fokus stehen

## 3.1 Planung – Ausgestaltung der Planung

|  | Beobachtung von technologischen Entwicklungen  | Beobachtung von marktbezogenen Entwicklungen  |
|--|--|---|
| <b>Aktivitäten</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>– Besuch von wissenschaftlichen Tagungen</li><li>– Kontaktaufnahme zu Forschungseinrichtungen</li><li>– Analyse von Patenten</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Befragung und Beobachtung von Kunden</li><li>– Aufdeckung von Trends</li><li>– Analyse von Wettbewerbsaktivitäten</li></ul> |
| <b>Chancen</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>– Entwicklungen bahnbrechender Innovationen</li><li>– Adressierung latenter Kundenbedürfnisse</li></ul>                                | <ul style="list-style-type: none"><li>– Abstimmung von Produkten auf Kunden</li><li>– Adressierung kommunizierter Kundenbedürfnisse</li></ul>                       |
| <b>Risiken</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>– Entwicklung technisch „perfekter“ Produkte ohne Nachfrage</li><li>– Verpassen der richtigen Eintrittszeitpunkte</li></ul>            | <ul style="list-style-type: none"><li>– Keine Entwicklung bahnbrechender Innovationen</li><li>– Fokus auf inkrementelle Verbesserung</li></ul>                      |
| <ul style="list-style-type: none"><li>– Erfolgreiche unternehmerische Unternehmen kombinieren beide Ansätze</li><li>– Erfolgreiche unternehmerische Unternehmen allokalieren substantielle Ressourcen in die Umweltbeobachtung</li></ul> |  |   |

# 1 „Hört nicht auf den Kunden, er hat keine Ahnung“

## 3.1 Planung – Ausgestaltung der Planung

## BEISPIEL



Steve Jobs machte kurz vor seinem Tod gegenüber seinem Biographen deutlich, was ein zentrales Erfolgsgeheimnis von Apples Entwicklung seit 2000 war: Sie haben etwas entwickelt, wonach der Kunde nicht gefragt hat und wovon man auch nichts zu hören bekommen hätte, wenn man den Kunden nach seinen aktuellen Bedürfnissen gefragt hätte. Der potentielle Kunde konnte sich das neue Produkt gar nicht vorstellen, hatte also „gar keine Ahnung davon“, wie Jobs sagt, und hätte entsprechend auch kein Bedürfnis nach diesem Produkt artikulieren können. Daher schlussfolgert Jobs, dass sich wirklich große Unternehmen eher darüber Gedanken machen sollten, was für latente, unbewusste Bedürfnisse potenzielle Kunden haben. Nur dann sind wirklich große unternehmerische Revolutionen möglich, so Jobs.

---

# 1 Ciscos Suche nach der ganz großen Gelegenheit – der „I-Prize“

## BEISPIEL

### 3.1 Planung – Ausgestaltung der Planung



Im Herbst 2007 ging Cisco ganz neue Wege, um neue Gelegenheiten im Umfeld zu erkennen, die ein neues Milliarden-Dollar-Geschäft begründen könnten: Das Unternehmen schrieb den sogenannten „I-Prize“ aus (Jouret 2009). Jegliche Individuen außerhalb Ciscos konnten teilnehmen, indem sie eine Idee für ein neues Geschäft skizzierten und einreichten, die einen strategischen Fit zum Kerngeschäft von Cisco zeigte und die Ciscos Innovationsführerschaft im Bereich Internet unterstrich. 2.500 Individuen aus 104 Ländern reichten etwa 1.200 verschiedene Ideen ein. Der Gewinner erhielt ein Preisgeld von 250.000 US-Dollar.

Auf diese Weise konnte Cisco eine große Anzahl neuer Ideen generieren, die auf den ersten Blick „kostengünstig“ erschienen. Intern aber verursachte dieser Wettbewerb einigen Aufwand: Rechtliche Themen mussten geklärt werden (Wem gehört die innovative Idee wirklich?), alle 1.200 Ideen mussten gesichtet und bewertet werden, oft mussten weitere Zahlen generiert werden, um das tatsächliche Marktpotential einer Idee abschätzen zu können. Die besten Ideen wurden mit den Urhebern der Ideen verfeinert und weiterentwickelt. Insgesamt arbeiteten sechs Mitarbeiter Ciscos drei Monate Vollzeit an diesem Projekt. Letztlich gewann ein Team aus drei Teilnehmern im Bereich des „Smart Grid“, das Cisco dann in ein Multi-Milliarden-Dollar-Geschäft zu entwickeln anstrebte.

Was war der Mehrwert für Cisco? Der Hauptmehrwert besteht sicherlich in der Generierung der Idee zum „Smart Grid“. Das Team um Guido Jouret – Vorstand für „Emerging Technologies“ bei Cisco – führt aus, dass Cisco noch viel mehr gelernt hat. Das weltweite Teilnehmerfeld ließ beispielsweise erkennen, wie sich die Ideen der Teilnehmer und damit auch indirekt die Kundenwünsche in den Nationen unterscheiden. Jouret schlussfolgert, dass der immense und zunächst unterschätzte Aufwand gerechtfertigt war. Cisco hatte viel gelernt!

# 1 Was sind erste Hinweise auf grundlegende Veränderungen in der markt- und technologiebezogenen Umwelt eines Unternehmens?

## 3.1 Planung – Ausgestaltung der Planung

### Hinweise auf grundlegende Veränderungen in der markt- und technologiebezogenen Umwelt

- Schüler und Studenten beginnen, scheinbar unterlegene Produkte als Ersatz für die eigenen angebotenen Produkte zu nutzen
- Schüler und Studenten passen ihre Verhaltensweisen an, wie beispielsweise in der Art der Kommunikation über soziale Netzwerke
- Lieferanten oder Vertriebsunternehmen dringen in neue Geschäfte ein, die das eigene tangieren
- Unternehmen aus anderen Industrien bieten Produkte an, die im Wettbewerb zum eigenen stehen
- Neue Wettbewerber treten in den Markt ein und werden Konkurrenten, obwohl das Geschäftsmodell von außen gänzlich unprofitabel wirkt
- Neue Wettbewerber treten in den Markt ein und keiner im eigenen Unternehmen versteht überhaupt die zugrunde liegende Technologie oder Produktidee

# 1 Schüler als Quelle von neuen Technologieideen

## 3.1 Planung – Ausgestaltung der Planung

## BEISPIEL

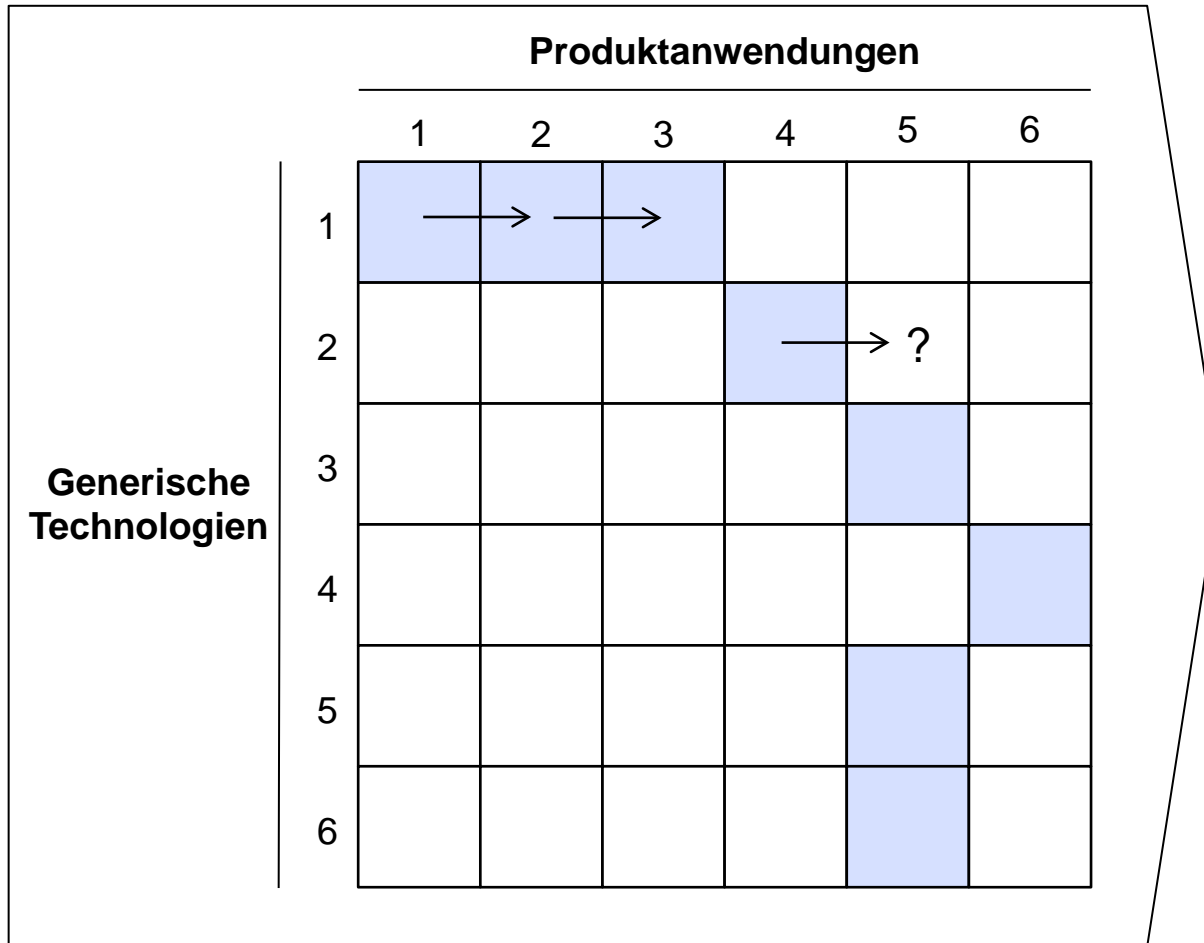


Xerox' legendäres Palo Alto Research Center (PARC), wo sich Bill Gates und Steve Jobs in den 1970er Jahren die Inspiration für ihre graphischen Oberflächen holten, führte kürzlich eine mehrwöchige Brainstorming-Session mit technikaffinen High-School-Schülern durch. Xerox war dabei bewusst, dass in der heutigen schnelllebigen Technologiewelt Schüler die Experten sind. Sie wachsen selbstverständlich mit iPod und Co. auf, bedienen die Geräte intuitiv und sehen zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten möglicherweise realistischer.

---

# 1 Eigene Technologien können Ausgangspunkt der Suche nach neuen Gelegenheiten sein, die dann unternehmerisch erschlossen werden

## 3.1 Planung – Ausgestaltung der Planung



- Bestehende Fähigkeiten/Technologien sind Ausgangspunkt der Suche nach neuen Gelegenheiten
- Überprüfung, ob mit bestehenden Fähigkeiten/Technologien andere Märkte (ggfs. solche, die man schon kennt) bedient werden können

# 1 Wo ein Material überall neue Produkte geschaffen hat ...

## 3.1 Planung – Ausgestaltung der Planung

## BEISPIEL



Bob Gore, Gründer von Gore, fand – noch bei DuPont arbeitend – heraus, dass durch schnelles Dehnen des Materials PTFE ein sehr kräftiges, mikroporöses Material geschaffen werden kann, sogenanntes expandiertes PTFE. Heute ist Gore weltweit Marktführer in Bezug auf Know-how und Verarbeitung von expandiertem PTFE und hat diese Technologie in einer sehr großen Anzahl von Produkten integriert, wie atmungsaktive Jacken und verschiedene Garne in der Textilindustrie, Implantate in der Medizin, Dichtungsprodukte in verschiedensten Industrien, Membrane insbesondere in der Chemieindustrie und nicht leitende Werkstoffe in der Elektronik.

Damit ist Gore ein Beispiel für ein Unternehmen, das **eine Technologie schrittweise in verschiedene Industrien getragen** und so kontinuierlich ein neues Geschäft generiert hat.

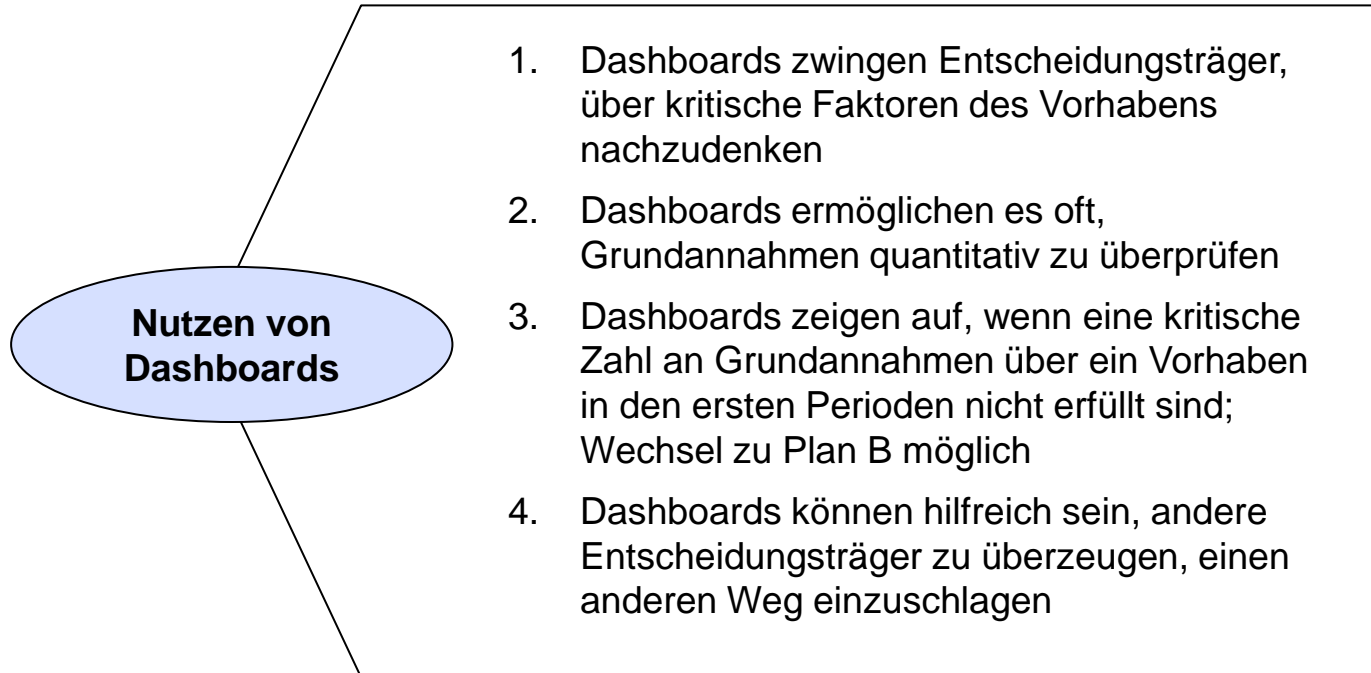
## 2 Im Rahmen des Dashboardings kann Planung flexibel gehalten werden. Insbesondere werden Lernerfahrungen idealerweise unmittelbar umgesetzt

### 3.1 Planung – Ausgestaltung der Planung

| Annahme   | Erfolgs-<br>kriterium                    | Tatsächliche Zahlen   |   |   | Gewonnene Erkenntnisse und<br>Anpassungen   |
|---|--|---|---|---|---|
|   |  | Montag  | Dienstag                                    | Mittwoch  |   |
| Hypothese 1: Pendler werden anhalten und ein Erfrischungsgetränk kaufen |  |   |   |   |   |
| Mindestens<br>10 Kunden<br>pro Tag                                      | Anzahl<br>der<br>Kunden                  | Zwei<br>Kunden  | Wenn es<br>regnet,<br>hält<br>niemand<br>an | Sechs<br>Kunden   | <ul style="list-style-type: none"><li>– Hohe Preise schrecken Kunden ab, sie schauen, kaufen aber nichts</li><li>– Kein Grund aufzubauen, wenn es regnet</li><li>– Nachfrage geringer als erwartet</li></ul>                                    |
| Hypothese 2: Kunden werden den Premiumpreis bezahlen                    |  |   |   |   |   |
| 1,50 Euro<br>pro Glas<br>ist ein<br>akzeptabler<br>Preis                | Gesamt-<br>absatz,<br>gezahlter<br>Preis | Bei Preis<br>von 1,50<br>Euro pro<br>Glas, 3,00<br>Euro<br>Umsatz |   | Bei Preis<br>von 1,00<br>Euro pro<br>Glas, 6 Euro<br>Umsatz | <ul style="list-style-type: none"><li>– Umsätze am Montag zeigen: 1,50 Euro zu teuer</li><li>– Deshalb Preisreduktion und Experimentieren mit unterschiedlichen Preisschwellen</li><li>– 1,00 Euro scheint angemessener Preis zu sein</li></ul> |

## 2 Dashboards haben einige Vorteile, die eine flexible Ausgestaltung der Planung ermöglichen

### 3.1 Planung – Ausgestaltung der Planung



## 2 Twitter - ein „Plan B“-Unternehmen

### 3.1 Planung – Ausgestaltung der Planung

#### BEISPIEL



241 Millionen Menschen nutzen Twitter jeden Monat, täglich werden 500 Millionen Tweets versendet, und das seit 2013 börsennotierte Unternehmen beschäftigt zurzeit 2.700 Mitarbeiter weltweit. Doch die ursprüngliche Nutzungsidee hinter Twitter war eine ganze andere (Mullins und Komisar 2010).

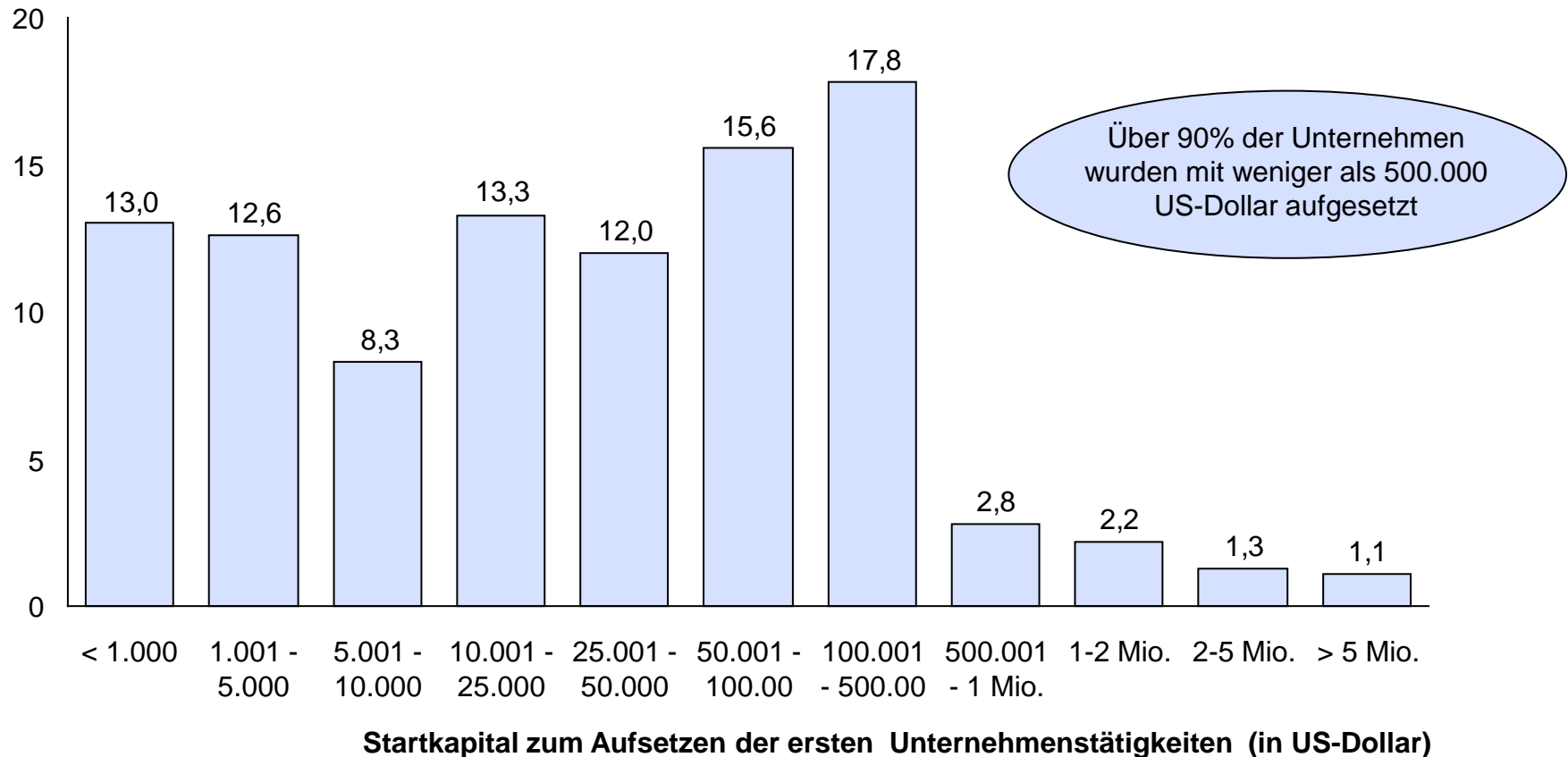
2006 arbeiten mehrere Kleingruppen an der Verbesserung des Podcasting-Unternehmens Odeo in San Francisco. Wegen der großen Konkurrenz zu Apple und anderen Unternehmen sollen vielversprechende Wettbewerbsmaßnahmen entwickelt werden. Der Austausch zwischen den einzelnen Teams verläuft sehr chaotisch, weshalb Jack Dorsey in einem der ersten Brainstorming-Meetings vorschlägt, einen SMS-Service zu nutzen, der es ermöglicht, sich mit den anderen Teilnehmern der Gruppen schnell und effizient auszutauschen. Twitter war also zunächst ausschließlich als interner Service für Odeo-Mitarbeiter gedacht. Der erste Prototyp konnte schon zwei Wochen später genutzt werden.

Die Gruppenmitglieder untereinander nutzen den Service regelmäßig, und später auch die Familienmitglieder und engen Freunde. **So merkt die Gruppe bald, dass die Idee der Kurznachrichten viel erfolgversprechender ist als die ursprüngliche Podcasting-Idee.** Endgültig davon überzeugt sind die Erfinder, als Twitter im März 2007 den SXSW Web Award der Digital Confab gewinnt. Der Kurznachrichtendienst wird kurzerhand aus dem Unternehmen ausgegliedert und im April 2007 Twitter Inc. gegründet.

## 2 Eine Studie zeigt, wie viel Startkapital zum Aufsetzen der ersten Tätigkeiten bei erfolgreichen US-Wachstumsunternehmen notwendig war

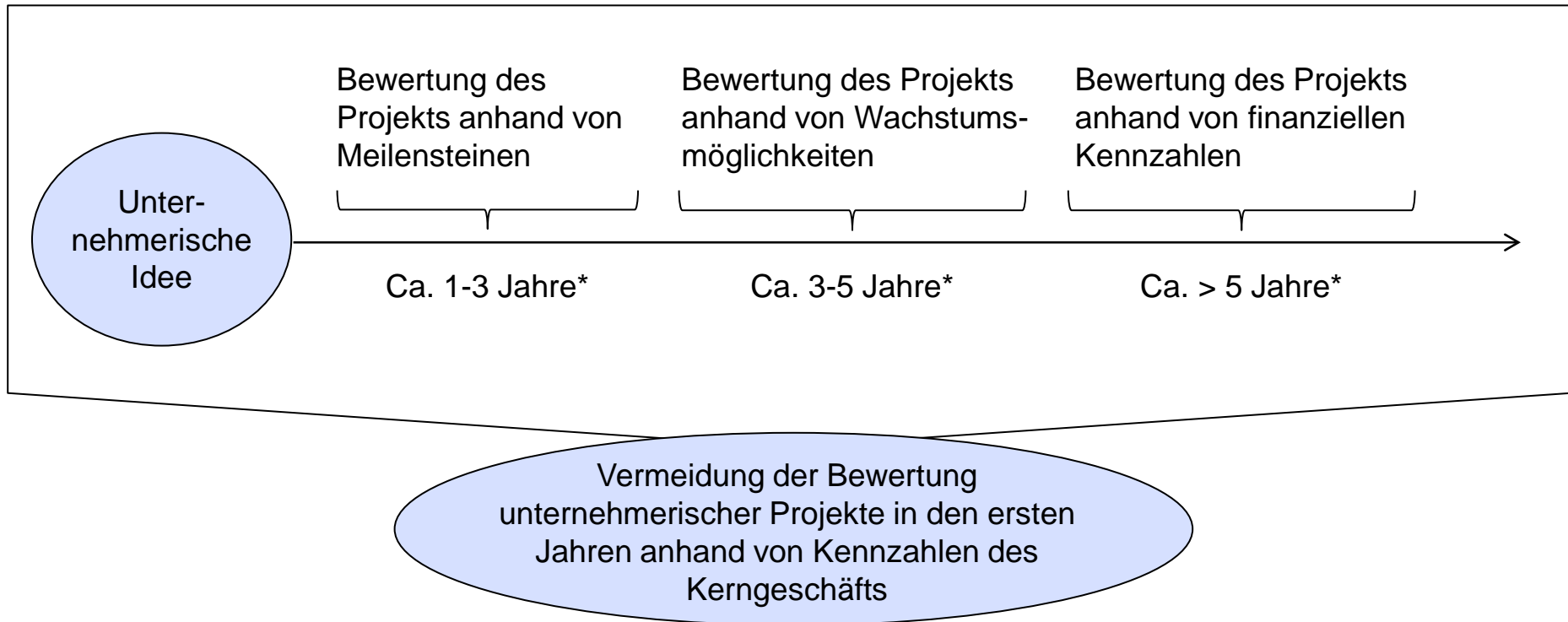
### 3.1 Planung – Ausgestaltung der Planung

Anteil an den 500 erfolgreichsten  
Wachstumsunternehmen in den  
USA in 1992 (in Prozent)



### 3 Erfolgreiche unternehmerische Unternehmen bewerten ihre unternehmerischen Projekte in den ersten Jahren nicht nach finanziellen Kennzahlen

#### 3.1 Planung – Ausgestaltung der Planung



\* Abhängig von dem konkreten Projekt

### 3 Microsofts Ungeduld im „Paid Search“-Geschäft

#### 3.1 Planung – Ausgestaltung der Planung

#### BEISPIEL



Noch bevor Google 2002 Google AdWords – also das Schalten bezahlter Werbeanzeigen rechts neben den eigentlichen Suchergebnissen zu einer Anfrage – hochfuhr, hatte Microsoft 2000 für seine MSN-Website bereits ein ähnliches Modell entwickelt. Werbetreibende konnten für einen bestimmten Betrag Werbeplätze auf der Seite kaufen, und derjenige, der am meisten für einen bestimmten Suchbegriff geboten hatte, wurde angezeigt.

Microsofts Anstrengungen brachten erste positive Erfolge und waren profitabel, brachten aber lediglich einen Umsatz von etwa einer Million US-Dollar. Zu wenig für Microsoft. Bedenkt man die Größe des „Paid Search“-Markts heute, den Umsatz, den Google in den letzten Jahren in diesem Geschäft gemacht hat, und wie ganz allgemein dieses „Produkt“ den ganzen Werbemarkt revolutioniert hat, dann hatte Microsoft eine ganz große Gelegenheit in seinen Händen – und ließ sie fallen. Microsoft hatte nicht verstanden, dass es einige Zeit dauert, bis sich ein solches Geschäft entwickelt, und machte **den Fehler, das Geschäft bereits zu einem ganz frühen Zeitpunkt am Umsatz zu messen.**

Steve Ballmer, damals Vorstandsvorsitzender von Microsoft, fasste die Situation wie folgt zusammen: „The biggest mistakes I claim I’ve been involved with is where I was impatient — because we didn’t have a business yet in something, **we should have stayed patient.**”

## 4 Unternehmerische Unternehmen verfolgen typischerweise eine Kombination aus einer Top-Down-Planung und einer starken Einbindung von Mitarbeitern

### 3.1 Planung – Ausgestaltung der Planung

|                 | <b>Top-Down-Planungsprozess</b>   | <b>Einbindung von Mitarbeitern in den Planungsprozess</b>   |
|-----------------|---|---|
| <b>Vorteile</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Schnelle Entscheidungsfindung</li><li>– Durchsetzung auch von unpopulären Entscheidungen</li><li>– Vermeidung von Konsensorientierung</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Integration vieler Sichtweisen und Informationen in den Planungsprozess</li><li>– Identifikation aller Mitarbeiter mit dem Planungsergebnis</li></ul> |

**Welcher Ansatz ist für Corporate Entrepreneurship vorteilhaft?**

## 4 Drei Ideen von den Top-100-Mitarbeitern

### 3.1 Planung – Ausgestaltung der Planung

#### BEISPIEL



Unter Steve Jobs fand bei Apple jedes Jahr ein Offsite mit den Top-100-Mitarbeitern statt. Diese wurden von Jobs definiert als die 100 Mitarbeiter, die man mitnehmen würde, wenn man ein neues Unternehmen gründen würde und dieses zunächst einmal genau 100 Mitarbeiter haben sollte. 100 Mitarbeiter scheinen ein guter Kompromiss zu sein zwischen der kleinen Gruppe des Top-Managements und der großen Zahl der Gesamtbelegschaft.

Am letzten Tag des Offsite durften die mitangereisten Mitarbeiter Ideen zur Weiterentwicklung des Geschäfts von Apple äußern. Vom Top-Management wurden dann die besten zehn Ideen ausgewählt und allen anwesenden Mitarbeitern vorgestellt, die sie dann bewerten durften. In einem letzten Schritt strich Jobs die Ideen vier bis zehn durch und teilte mit, dass man eh nur drei Ideen in einem Jahr wirklich gut umsetzen kann. Jedes Jahr auf ein Neues war es bei Apple ein Wettbewerb unter den Mitarbeitern, seine Ideen unter den Top 10 bzw. Top 3 zu platzieren.


---

# Zusammenfassender Überblick über die Erfolgsfaktoren einer unternehmerischen Gestaltung der Planungsfunktion

## 3.1 Planung

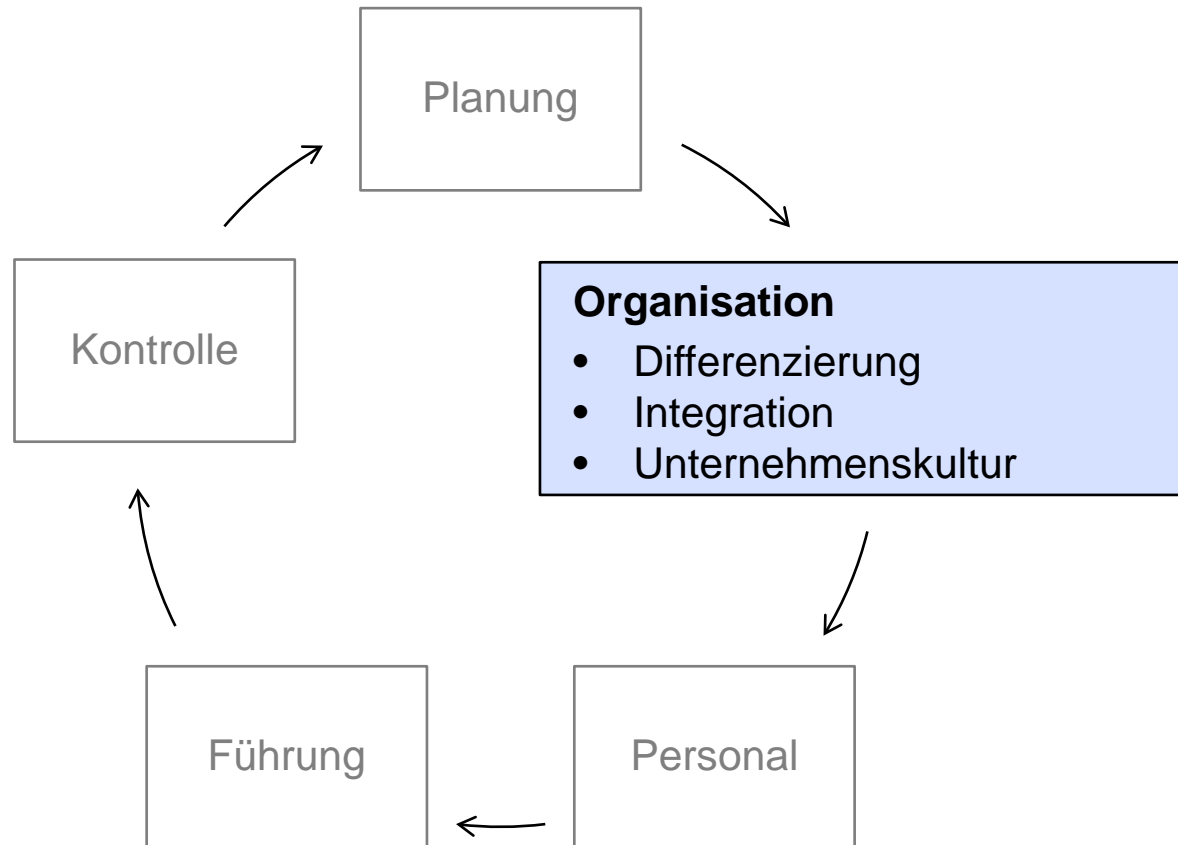
| Themen  | Erfolgsfaktoren unternehmerischer Unternehmen in der Planungsfunktion   |
|---|---|
| <b>Genereller Wert der Planung</b>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>– Etablierung von Planung als Informationsgewinnungsprozess zur Entdeckung von Gelegenheiten und als Ansatz zur konsistenten Umsetzung unternehmerischer Aktivitäten in unsicheren Umfeldern</li></ul>  |
| <b>Leitbilder und Ziele</b>                         | <ul style="list-style-type: none"><li>– Integration unternehmerischer Facetten in das Leitbild des Unternehmens</li><li>– Definition von Zielen mit unmittelbarer Konsequenz auf unternehmerische Aktivitäten (wie Innovationspipeline oder Umsatzbeitrag neuer Produkte)</li></ul>   |
| <b>Inhalte strategischer und operativer Planung</b> | <p><u>Strategisch:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Integration von Elementen der Prospector- und Analyser-Strategie</li><li>– Vermeidung ausschließlicher Positionierung über unternehmerische Aktivität und Verwendung einer Portfoliosicht</li></ul> <p><u>Operativ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Etablierung von Budgets zur Förderung unternehmerischer Aktivität</li></ul>  |
| <b>Ausgestaltung der Planung</b>                    | <ul style="list-style-type: none"><li>– Hohe Bedeutung umfassender Scanning-Aktivitäten, insbesondere in Bezug auf Markt und Technologie</li><li>– Flexible Ausgestaltung der Planung mit frühen Kontrollpunkten zur Anpassung der Planung, beispielsweise über Dashboards</li><li>– Vermeidung von zu kurzfristigen Bewertungszeitpunkten der unternehmerischen Ideen</li><li>– Schaffung einer Balance zwischen schnellen Top-Management-Entscheidungen und Einbindung von Mitarbeitern</li></ul> |

# Agenda

- 
1. **Einführung in das Thema Corporate Entrepreneurship**
  2. **Grundlagen zum Corporate Entrepreneurship**
    - 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship
    - 2.2 Erfolgswirkung von Corporate Entrepreneurship
  3. **Managementansätze zur Etablierung von Corporate Entrepreneurship**
    - 3.1 Planung
    - 3.2 Organisation
    - 3.3 Personal
    - 3.4 Führung
    - 3.5 Kontrolle
  4. **Veränderungsmanagement**

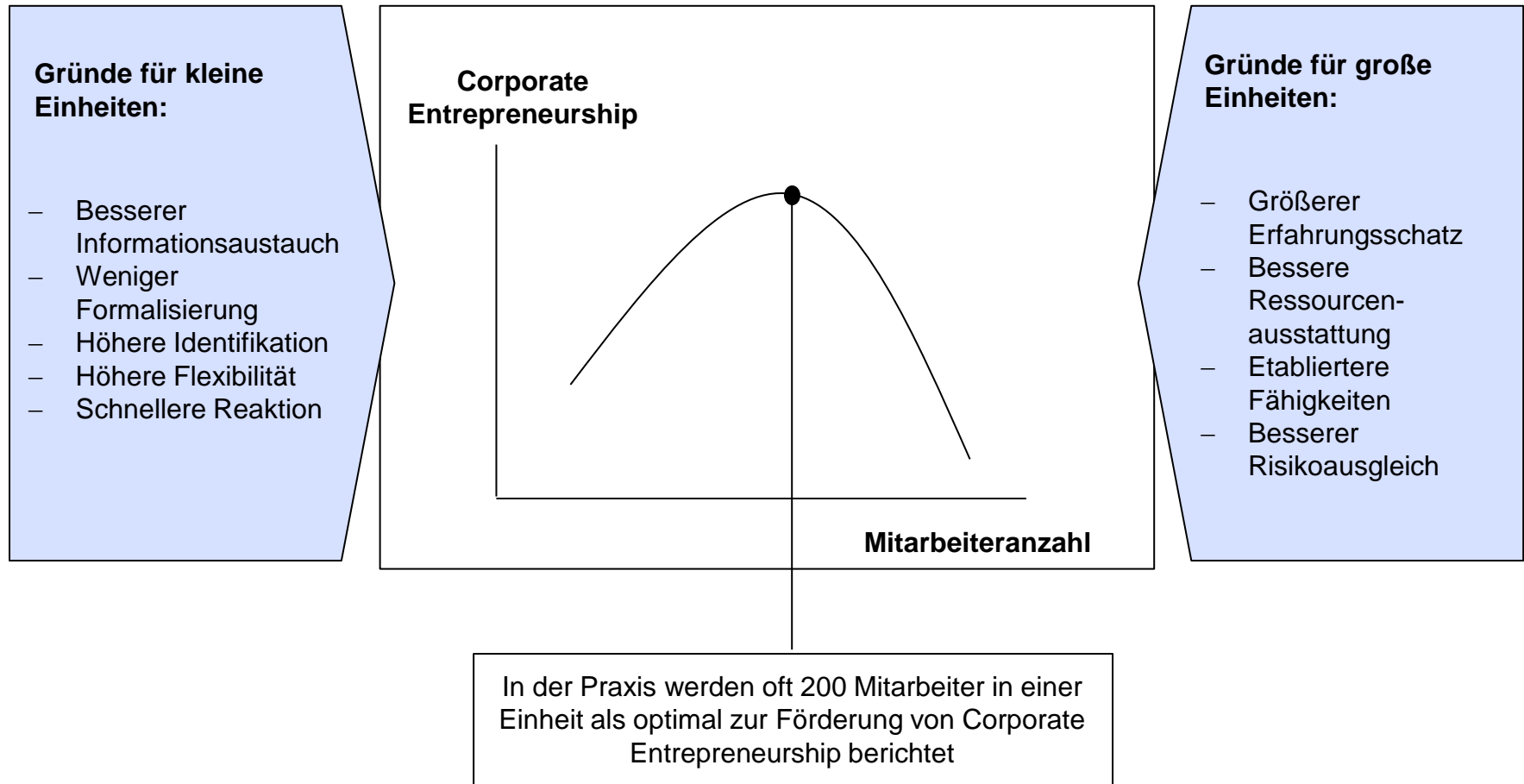
## Im Rahmen der Organisation werden drei zentrale Themen auf ihre Eignung, Corporate Entrepreneurship zu fördern, untersucht

### 3.2 Organisation



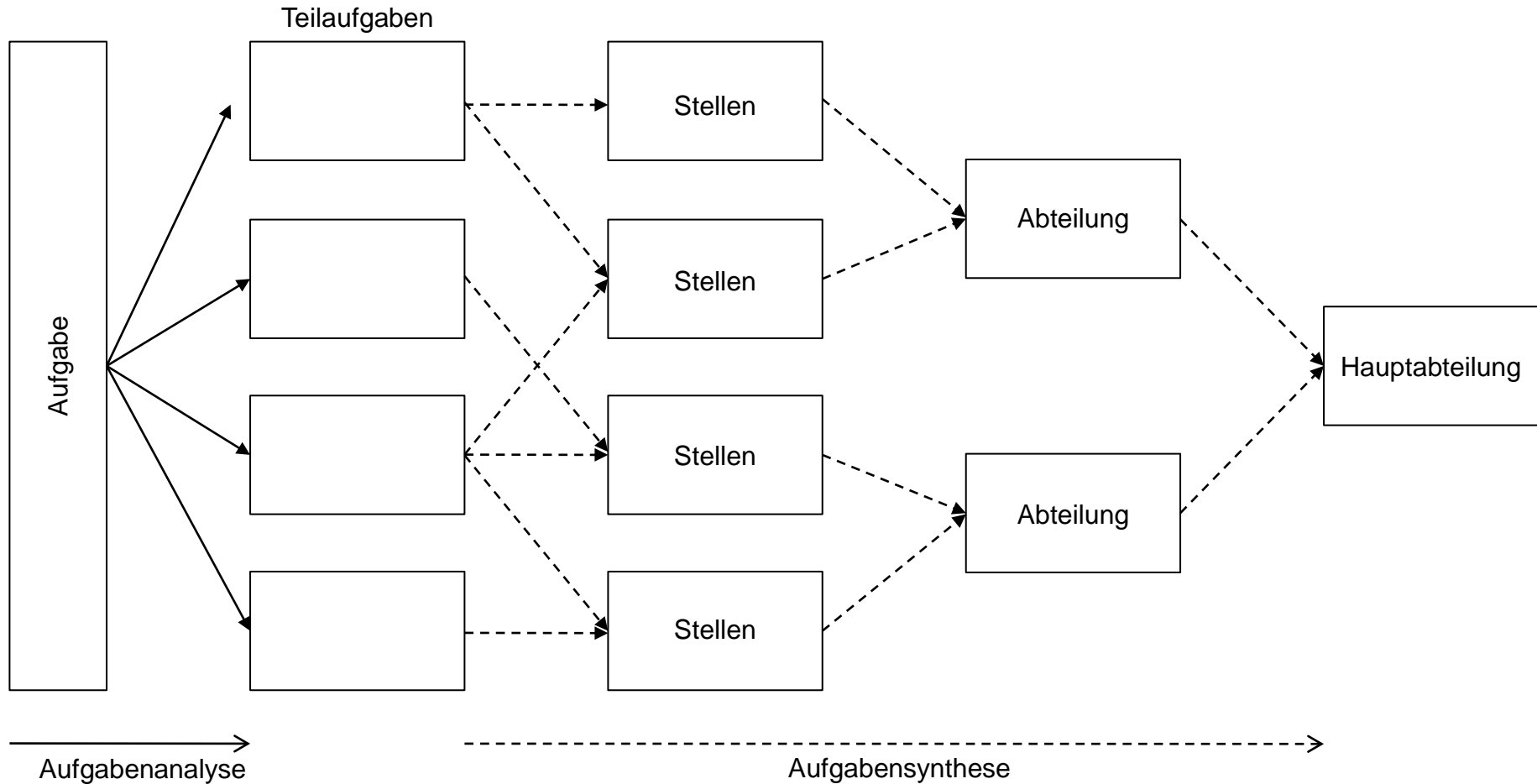
# Wie groß sollten Unternehmen oder einzelne Einheiten von Unternehmen idealerweise sein, damit Corporate Entrepreneurship gefördert wird?

## 3.2 Organisation - Differenzierung



# Im Rahmen der Organisationsgestaltung werden Aufgaben zunächst in Teilaufgaben zerlegt und dann über Stellen in Abteilungen zusammengefasst

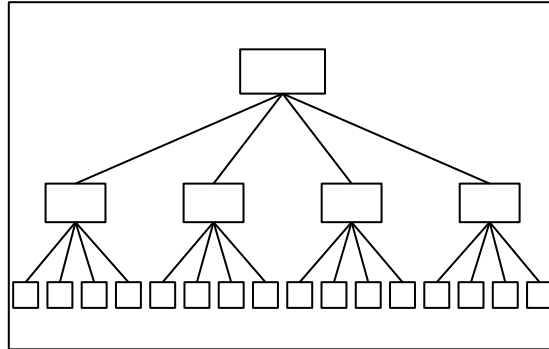
## 3.2 Organisation - Differenzierung



# Grundsätzlich unterscheidet man in der Organisationslehre zwischen mechanistischen und organischen Organisationsstrukturen

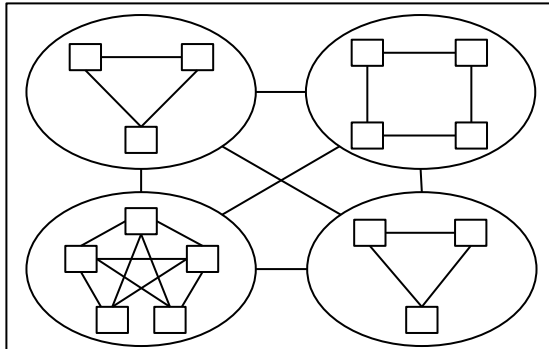
## 3.2 Organisation - Differenzierung

### Mechanistische Organisationsstrukturen



- Hoher Grad an horizontaler Differenzierung
- Hoher Grad an Formalisierung
- Zentralisierte Entscheidungsprozesse

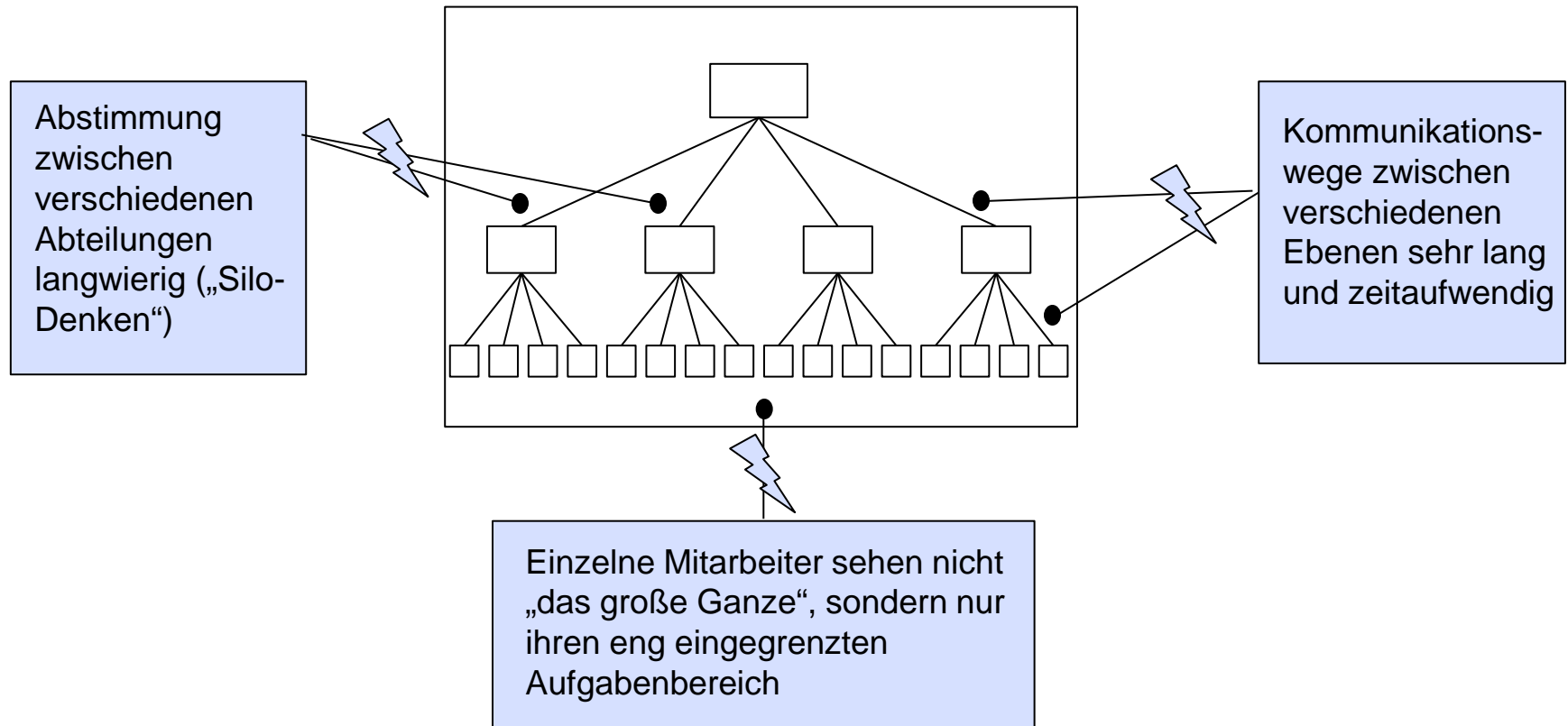
### Organische Organisationsstrukturen



- Geringer Grad an horizontaler Differenzierung
- Geringer Grad an Formalisierung
- Dezentrale Entscheidungsprozesse

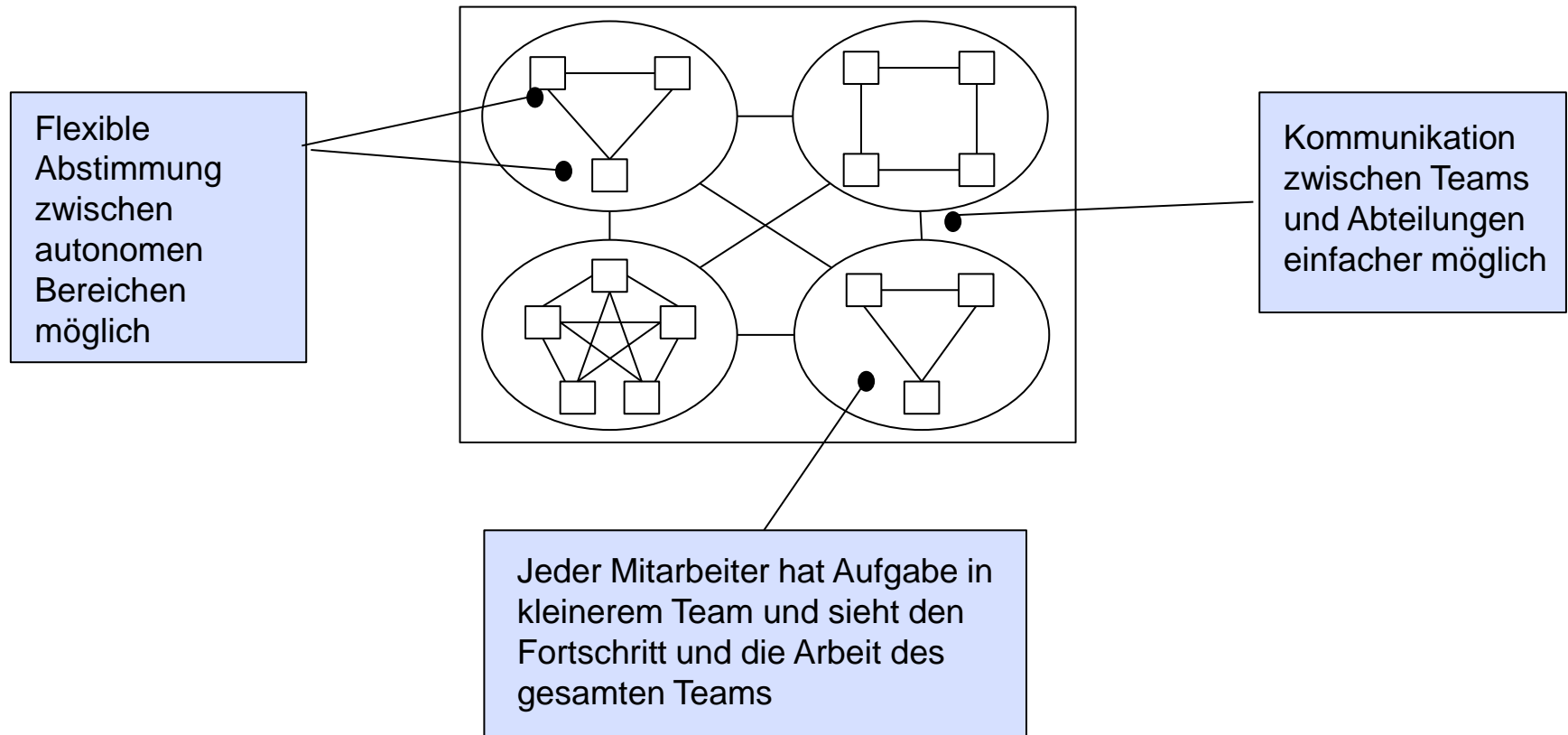
# Mechanistische Organisationsstrukturen bauen einige Hindernisse auf, die unternehmerisches Verhalten hemmen

## 3.2 Organisation - Differenzierung



# Organische Organisationsstrukturen schaffen eher die Voraussetzungen zur Entfaltung unternehmerischen Verhaltens

## 3.2 Organisation - Differenzierung



# Unternehmertum bei Gore: „Waterline“-Regel und Innovationsdemokratie

## 3.2 Organisation - Differenzierung

### BEISPIEL



Der Kunststoffhersteller Gore, eines der bekanntesten unternehmerischen Unternehmen, verzichtet auf formelle Hierarchien, da diese – so die Überzeugung – neue Ideen im Keim ersticken können. Es gibt jedoch die **„Waterline“-Regel**: Sind Entscheidungen zu fällen, die das Unternehmen wirklich gefährden können wie ein Torpedo ein Schiff, dann ist unbedingt Absprache sowohl mit Kollegen als auch dem Management erforderlich. Die nicht-existente Hierarchie äußert sich auch im vollständigen Verzicht auf Positionen und Titel („no ranks, no titles“).

Der Management-Guru Gary Hamel hat den Begriff der **Innovationsdemokratie** für das Unternehmen Gore geprägt: Gore als eine Gemeinschaft von Problemlösern, der es gelingt, sich selbst zu organisieren.

# Alle Macht den Filialen – Dezentralisierung bei der dm-Drogeriemarkt-Kette

## BEISPIEL

### 3.2 Organisation - Differenzierung



1973 gründete Götz Werner die dm-Drogeriemarkt-Kette mit einer ersten Filiale in Karlsruhe. Sein Prinzip eines Drogeriemarktes funktionierte, und so gründete er weitere Filialen nach dem gleichen Prinzip. Ende der 1980er Jahre merkte man bei dm, dass das Unternehmen an Dynamik verlor. Die Umsätze stiegen nicht mehr, es mussten mehr Filialen geschlossen werden als noch geöffnet wurden. Der Gründer fasst die Situation so zusammen, dass oben gedacht wurde und unten gemacht wurde und dass unten desto weniger gemacht wurde, je mehr oben gedacht wurde.

Ende der 1980er Jahre ergriff dm einige drastische Maßnahmen. Einzelne Filialen erhielten mehr Spielraum, wurden aber auch mehr in die Pflicht genommen. Eine ganze Hierarchieebene wurde gestrichen, die Filialleiter wurden aufgewertet. Einzelne Filialen konnten fortan die Warenordnung selber bestimmen, Preise durften auf Ebene einzelner Filialen angepasst werden, wenn der Wettbewerb es in der lokalen Situation erforderte. Auch die Lieferzeitpunkte und -häufigkeiten neuer Waren durften nun selbst bestimmt werden.

Gleichzeitig erhielten die Filialen auch mehr Informationen, beispielsweise über die Umsätze und Erträge einzelner Artikel, so dass die Produktivität im Regal gesteuert werden konnte, oder über die Erfolgsgrößen anderer Filialen, so dass sich jede Filiale einordnen konnte. Die Informationen zeigten zum Beispiel, ob und ggfs. auch warum eine andere Filiale bei Babytextilien besser abschnitt. Gegenmaßnahmen zu finden lag in der Hand der Filiale. Durch diese Maßnahmen konnte dm zum Wachstum zurückkehren, hat beispielsweise zwischen 2007 und 2013 die Anzahl der Filialen von 1.000 auf 1.400 erhöht und eine ganze Reihe von Innovationspreisen eingeheimst.

# Zappos Holacracy – Teams statt Hierarchien

---

## BEISPIEL

---

### 3.2 Organisation - Differenzierung



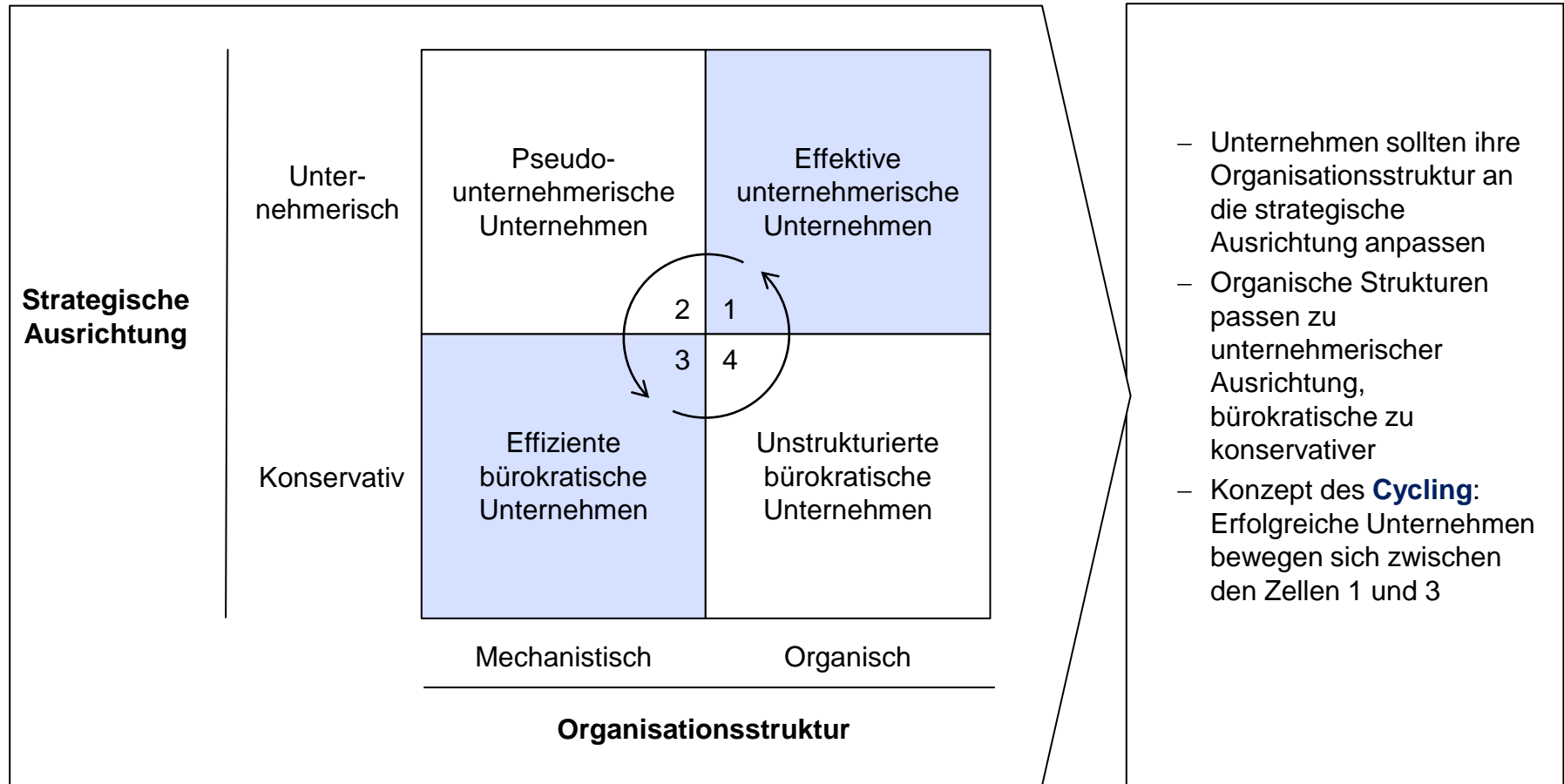
Der in Las Vegas ansässige Online-Einzelhändler Zappos sorgt Anfang 2014 für eine aufsehenerregende Erneuerung seiner Unternehmensstruktur: Sämtliche Hierarchien werden abgeschafft. Ein traditionelles Management gibt es nicht mehr. Klassische Titel oder Befehlsketten gehören der Vergangenheit an. Mit dieser revolutionären Form von Organisation, genannt „Holacracy“, werden die bis dahin typischen, automatisierten Dienstwege hinfällig und durch selbstständiges Handeln eigenverantwortlicher Teams ersetzt. Zunächst werden etwa 10 Prozent der Mitarbeiter in das neue System überführt, am Ende des Jahres wird dann der Rest in die neue Struktur eingegliedert.

Das Konzept soll Mitarbeitern mehr Raum für innovative Ideen zur Führung des Unternehmens geben und es davon abhalten, zu bürokratisch und unflexibel zu werden, während es weiter wächst. Das von Brian Robertson entworfene Konzept wird bereits von anderen kleineren Unternehmen genutzt. Zappos ist mit 1.500 Mitarbeitern das bisher größte Unternehmen, das sämtliche Hierarchien abschafft, um dadurch unternehmerisch zu bleiben.

Die Holacracy-Struktur ist darauf fokussiert, wie Aufgaben effizient erledigt werden können, und rückt von einer persönlichkeitszentrierten Sicht ab. So sind Mitarbeiter gleichzeitig Mitglieder in mehreren Teams, die unterschiedliche Aufgabenbereiche übernehmen. Die einzelnen Teams sind selbst für die Verteilung und Ausführung von Aufgaben verantwortlich, niemand hat das Recht bzw. die Position, anderen Anweisungen zu erteilen. Ob die komplexe Organisationsstruktur Erfolg haben wird, bleibt noch abzuwarten. Das Unternehmen rechnet mit einer Einführungsphase von etwa eineinhalb Jahren, in der die Mitarbeiter Zeit haben, sich an das neue System zu gewöhnen und es aktiv mitzugestalten.

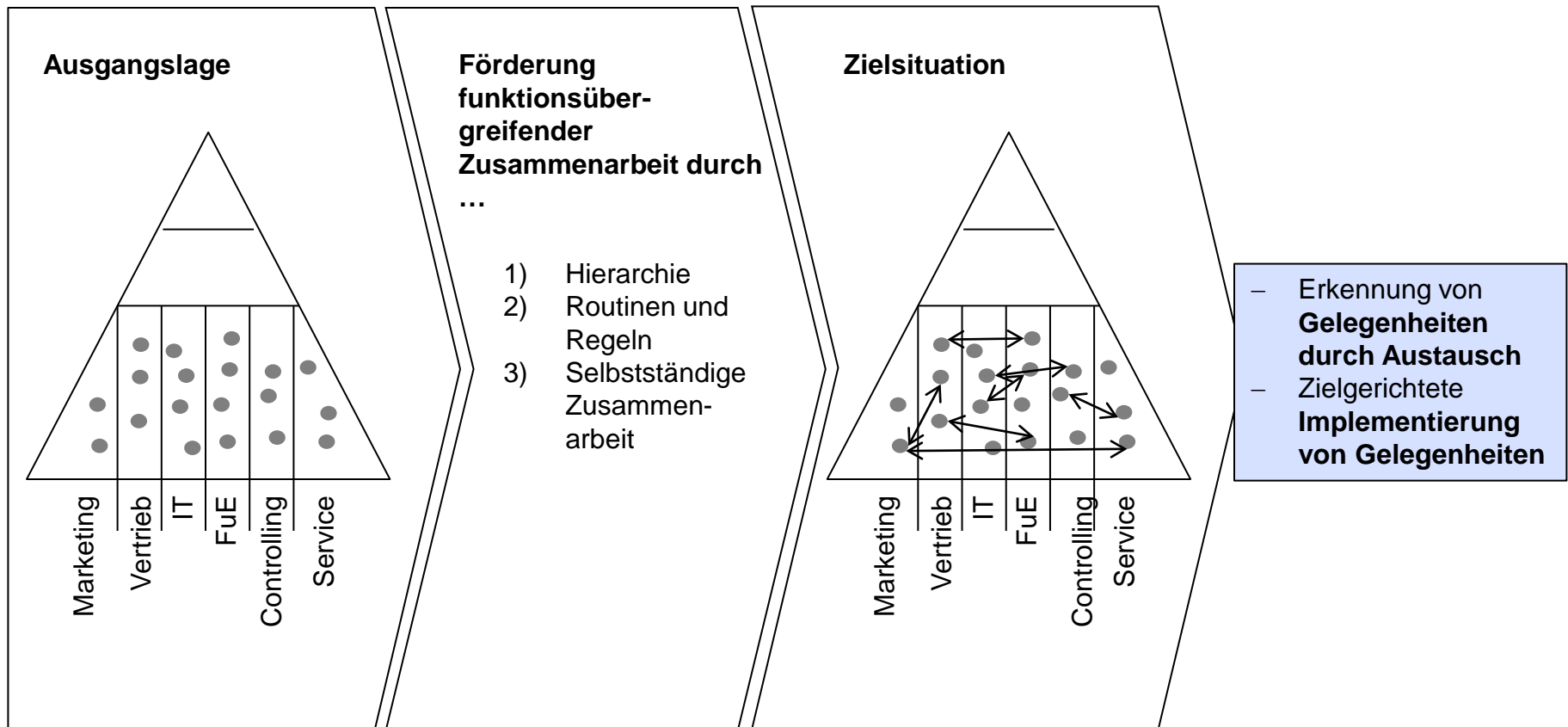
# Erfolgreiche Unternehmen passen ihre Organisationsstrukturen über Zeit an – unternehmerische und effektive Organisationsformen je nach Ausrichtung

## 3.2 Organisation - Differenzierung



# Durch eine funktionsübergreifende Integration werden Gelegenheiten besser erkannt und zügiger im Markt implementiert

## 3.2 Organisation – Integration



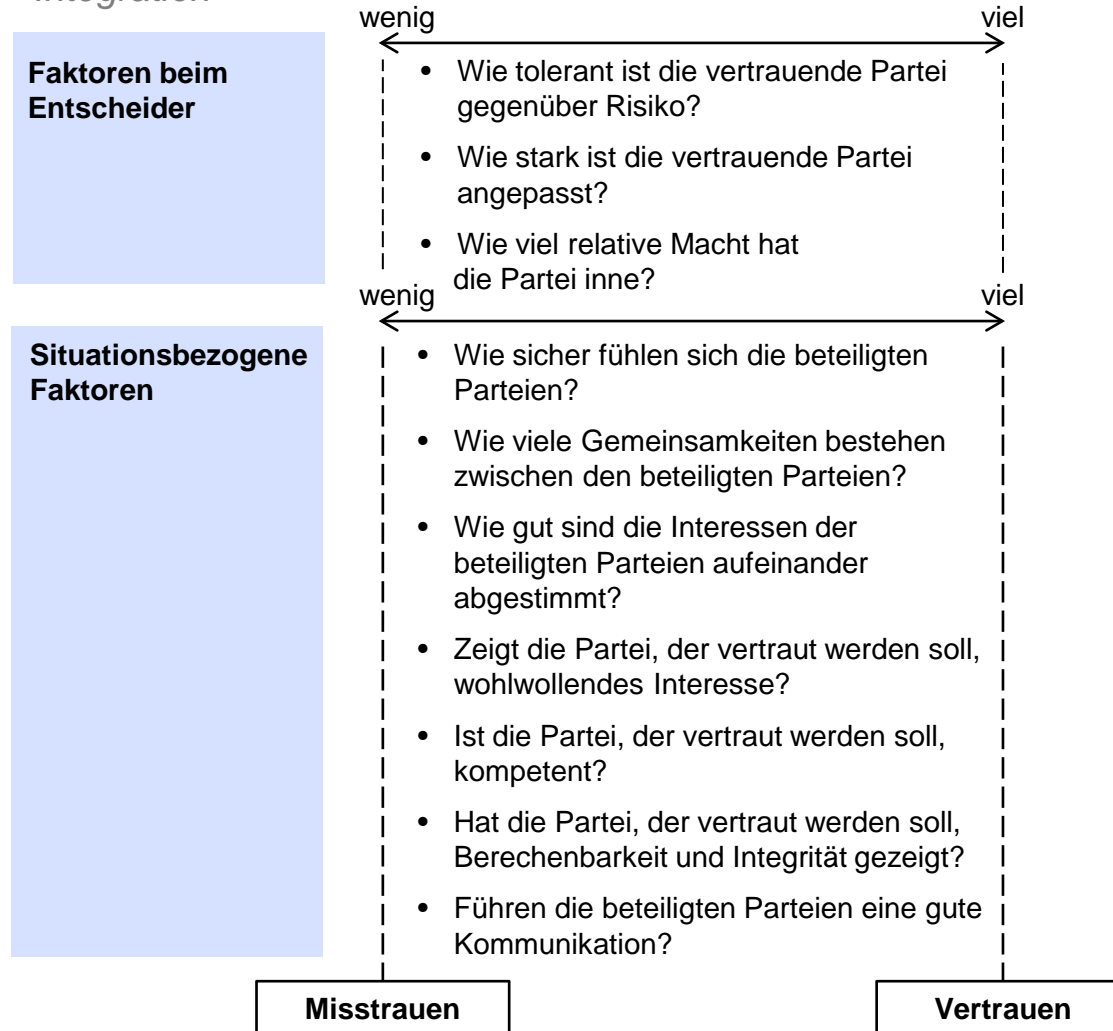
# Typischer Informationsaustausch zwischen Marketing, Forschung und Entwicklung und Controlling in verschiedenen Produktentwicklungsphasen

## 3.2 Organisation – Integration

|  | Marketing  | Forschung und Entwicklung  | Controlling  |  |
|--|--|--|--|--|
| Marketing  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Besonderheiten und technologische Eigenschaften des Produkts</li> <li>▪ Ergebnisse aus Produkttests und Kundenversuchen</li> <li>▪ Marketing and Markteinführungsstrategie</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan der Markteinführung inklusive Zeitplänen und Markteinführungsstrategie</li> <li>▪ Verkaufsprognosen und Pläne</li> <li>▪ Budgetentscheidungen</li> </ul> | <b>Späte Entwicklungsphase:</b><br>Entwicklung eines Prototypen, Prozessdesign, Produktion des Produkts, Markteinführung |
| Forschung und Entwicklung  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kundenpräferenzen und Bedürfnisse hinsichtlich des Produkts</li> <li>▪ Potenzielle Reaktion des Kunden</li> <li>▪ Potenzielle Reaktion von Wettbewerbern</li> </ul> |  | Weniger relevant   |  |
| Controlling  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projektpläne und Meilensteine</li> <li>▪ Einschätzung des Marktpotenzials von potenziellen neuen Produkten</li> <li>▪ Notwendige Ausgaben</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quantitative Geschäfts- und Profitabilitätsbewertungen neuer Produktideen</li> <li>▪ Finanzierungs- und Budgetentscheidungen</li> <li>▪ Projektpläne und Meilensteine</li> </ul>      |  |  |
| <b>Frühe Entwicklungsphase:</b><br>Generierung von Ideen, Konzepten, Entwicklung, betriebswirtschaftliche Auswertung |  |  |  |  |

# Vertrauen zwischen Individuen und Gruppen im Unternehmen kann beeinflusst werden

## 3.2 Organisation – Integration



# Wie kann ich Vertrauen bei anderen in meine unternehmerische Idee und mich schaffen? (1/2)

## 3.2 Organisation – Integration

| Bei niedriger Ausprägung von ...                              | Ansatzpunkte zur Förderung von Vertrauen von anderen Parteien im Unternehmen in eigene unternehmerische Ideen  |
|---|--|
| <b>Risikobereitschaft der potenziell vertrauenden Partei</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>– Verbringe viel Zeit damit, deine unternehmerischen Initiativen genau zu erklären</li><li>– Erkenne die Leistungen anderer an, auch wenn eine unternehmerische Initiative scheitert</li><li>– Mache den „Worst Case“ einer unternehmerischen Initiative</li></ul> |
| <b>Anpassungsfähigkeit der potenziell vertrauenden Partei</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Habe Geduld, da einige Individuen einfach mehr Zeit benötigen, sich an eine unternehmerische Initiative zu gewöhnen</li></ul>  |
| <b>Relative Macht der potenziell vertrauenden Partei</b>      | <ul style="list-style-type: none"><li>– Biete verschiedene Optionen an, eine unternehmerische Initiative zu verfolgen</li><li>– Mache deutlich, dass unternehmerische Initiativen im Sinne des ganzen Unternehmens verfolgt werden und nicht nur im Sinne einzelner Individuen wie Top-Manager</li></ul> |
| <b>Sicherheit in der konkreten Situation</b>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>– Finde Wege, um Risiken in unternehmerischen Initiativen zu reduzieren</li></ul>  |
| <b>Gemeinsamkeiten zwischen den beteiligten Parteien</b>      | <ul style="list-style-type: none"><li>– Kommuniziere in der Wir-Form, nicht in der Ich-Form bei der Vorstellung unternehmerischer Initiativen</li><li>– Hebe hervor, was du mit anderen Individuen im Unternehmen gemeinsam hast</li></ul>   |
| <b>Interessengleichheit zwischen den beteiligten Parteien</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Konzentriere dich auf die übergreifende Vision des Unternehmens bei der Vorstellung von unternehmerischen Initiativen</li><li>– Unterstütze eine Unternehmenskultur, die auf gemeinsamen Werten basiert</li></ul>  |

# Wie kann ich Vertrauen bei anderen in meine unternehmerische Idee und mich schaffen? (2/2)

## 3.2 Organisation – Integration

| Bei niedriger Ausprägung von ...   | Ansatzpunkte zur Förderung von Vertrauen von anderen Parteien im Unternehmen in eigene unternehmerische Ideen   |
|--|---|
| <b>Wohlwollendem Interesse der potenziell zu vertrauenden Partei</b>         | <ul style="list-style-type: none"><li>– Ergreife Maßnahmen, die ernsthaftes Interesse am (auch privaten) Wohlergehen anderer Individuen im Unternehmen zeigen</li><li>– Verfolge faire Prozesse (beispielsweise bei der Verteilung von Lob bei erfolgreichen unternehmerischen Initiativen)</li><li>– Stelle ab und an dein eigenes Interesse hinten an, um für andere da zu sein (beispielsweise ,wenn andere eine unternehmerische Initiative verfolgen wollen)</li></ul> |
| <b>Fähigkeiten der potenziell zu vertrauenden Partei</b>                     | <ul style="list-style-type: none"><li>– Stelle deine Fähigkeiten und Erfahrungen heraus, die bei der Verfolgung der unternehmerischen Initiative hilfreich sind</li><li>– Stelle deine Erfolgsgeschichten bei der Verfolgung unternehmerischer Initiativen in der Vergangenheit heraus</li><li>– Erkenne an, wenn dir bestimmte Fähigkeiten fehlen und delegiere diese Aufgaben an fähigere Mitarbeiter</li></ul>   |
| <b>Vorhersehbarkeit des Verhaltens der potenziell zu vertrauenden Partei</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Verspreche weniger ,als mit der unternehmerischen Initiative zu erwarten ist, und liefere mehr, als zu erwarten war</li><li>– Wenn klar wird, dass die unternehmerische Initiative nicht zum Erfolg führt, erkläre offen und ehrlich die Gründe</li></ul>   |
| <b>Kommunikation zwischen den beteiligten Parteien</b>                       | <ul style="list-style-type: none"><li>– Erhöhe die Kommunikation mit anderen Unternehmensmitgliedern, beispielsweise über Fortschritte bei der unternehmerischen Initiative</li><li>– Baue Beziehungen im Unternehmen über die konkrete Aufgabe hinaus auf (wie gemeinsames Abendessen)</li></ul>   |

## Im Wissensmanagement können zwei verschiedene Strategien verfolgt werden – abhängig von der Dominanz komplexer oder wiederkehrender Aufgaben

### 3.2 Organisation – Integration

|               | Kodifizierung  | Personalisierung  |
|---------------|--|---|
| Strategie     | „People-to-documents“:<br>Entwicklung eines elektronischen<br>Dokumenten-Austauschsystems<br>mit Vorgaben zur Kodifizierung<br>des Wissens | „People-to-people“: Entwicklung<br>von Verbindungen und<br>Netzwerken zwischen<br>Organisationsmitgliedern, so dass<br>diese persönlich Wissen<br>austauschen |
| IT            | Große Investitionen zur<br>Abspeicherung, Kategorisierung<br>und Verteilung von Wissen   | Moderate Investitionen zur<br>Erleichterung von Aufnahme von<br>persönlichem Austausch  |
| Anwendbarkeit | Dominanz immer wiederkehrender<br>ähnlicher Aufgaben   | Dominanz immer neuer komplexer<br>Aufgaben  |

# Wie finde ich Kollegen, die mir helfen können? Wissensmanagement bei 3M

## 3.2 Organisation – Integration

## BEISPIEL

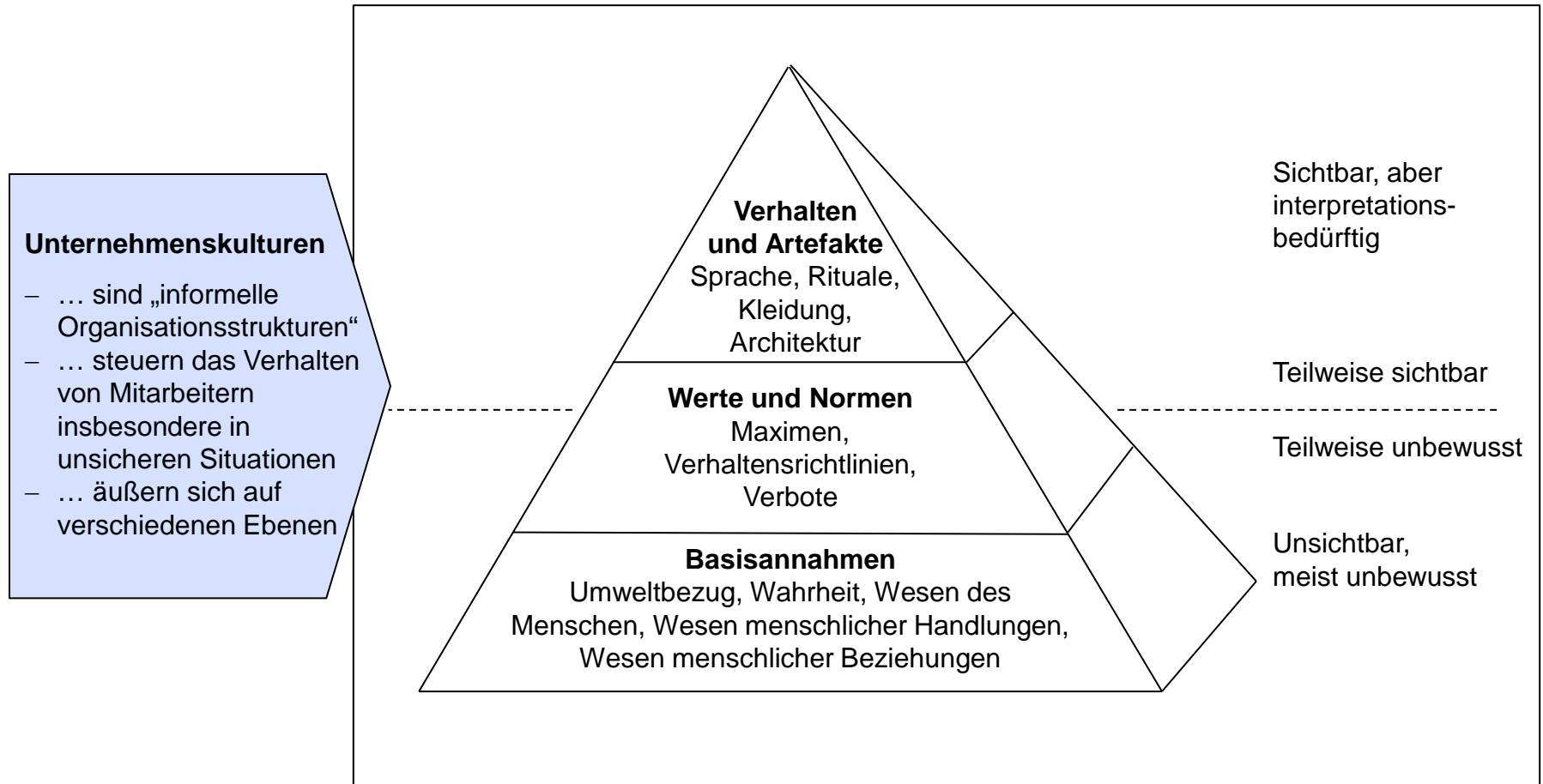


Hannemann (2011) berichtet über einen Entwickler bei 3M, das als eines der unternehmerischsten und innovativsten Unternehmen gilt. Wenn ein Entwickler seine neuen Ideen im eigenen Haus mitteilt, muss er kein opportunistisches Verhalten von Kollegen erwarten. Es gibt Datenbanken, denen er entnehmen kann, welche seiner Kollegen gerade an ähnlichen Fragestellungen arbeiten oder gearbeitet haben.

3M hat sogar eine eigene Abteilung, die ihm hilft zu recherchieren, welche Kollegen relevante Ansprechpartner sein können. Ein Kollegen-Gremium tauscht sich zudem regelmäßig zu Ideen aus. Hannemann (2011) stellt heraus, dass die Größe von 3M – mit etwa 80.000 Mitarbeitern weltweit – ein Vorzug ist, da man zumeist kompetente Partner findet, mit denen man die Idee intern vorantreiben, entwickeln und ggfs. umsetzen kann.

# Unternehmenskulturen lassen sich nach Sichtbarkeit in verschiedene Ebenen unterteilen

## 3.2 Organisation – Unternehmenskulturen



# Deshpandé und Farley unterscheiden zwischen vier Typen von Unternehmenskulturen

## 3.2 Organisation – Unternehmenskulturen

|                                  | Konsens-Kultur  | Flexible Kultur                                    | Hierarchie-Kultur                                  | Markt-Kultur                             |
|----------------------------------|---|--|--|--|
| <b>Dominante Werte</b>           | Zusammengehörigkeit, Beteiligung, Familienbewusstsein | Entrepreneurship, Kreativität, Anpassungsfähigkeit | Ordnung, Regeln und Regulationen, Einheitlichkeit  | Wettbewerb, Zielerreichung               |
| <b>Management-Rollen</b>         | Mentor, Vermittler                                    | Entrepreneur, Innovator, Risikoträger              | Koordinator, Administrator                         | Forderer                                 |
| <b>Verbundenheit durch ...</b>   | Loyalität, Tradition, Zusammenarbeit                  | Entrepreneurship, Flexibilität, Risiko             | Regeln, Taktieren                                  | Zielorientierung, Bestehen im Wettbewerb |
| <b>Strategischer Schwerpunkt</b> | Entwicklung von personellen Ressourcen, Moral         | Innovationen, Wachstum, Aufbau neuer Ressourcen    | Stabilität, Vorhersehbarkeit, reibungslose Abläufe | Wettbewerbsvorteile, Marktüberlegenheit  |



Flexible Kultur fördert Unternehmertum

# Hauptsache, Ingenieure probieren viel aus ...

## 3.2 Organisation – Unternehmenskulturen

### BEISPIEL



Hewlett-Packard lagert in seiner Niederlassung in Santa Rosa eine Vielzahl von Bauteilen mechanistischer und elektrischer Art. Dieses Lager dürfen die Ingenieure von Hewlett-Packard frei nutzen und sich auch für private Zwecke bedienen, ohne dies rechtfertigen zu müssen. Warum macht Hewlett-Packard das?

Zum einen kann es gut sein, dass Ingenieure dann auch in ihrer Freizeit tüfteln und möglicherweise Ideen generieren, von denen auch Hewlett-Packard etwas hat. Zum anderen zeigt eine solche Vorgehensweise Vertrauen in die Mitarbeiter. Bei Hewlett-Packard erzählt man sich folgende Geschichte über den Gründer Bill Hewlett: An einem Wochenende kam er kurz in das Unternehmen und sah, dass das Materiallager verschlossen war. Er öffnete das Schloss persönlich mit einem Bolzenschneider und hing einen Zettel an die Tür: „Dieses Materiallager bitte nie wieder abschließen. Viele Grüße, Bill“.

## Google: Wir sagen nicht „nein“!

### 3.2 Organisation – Unternehmenskulturen

#### BEISPIEL



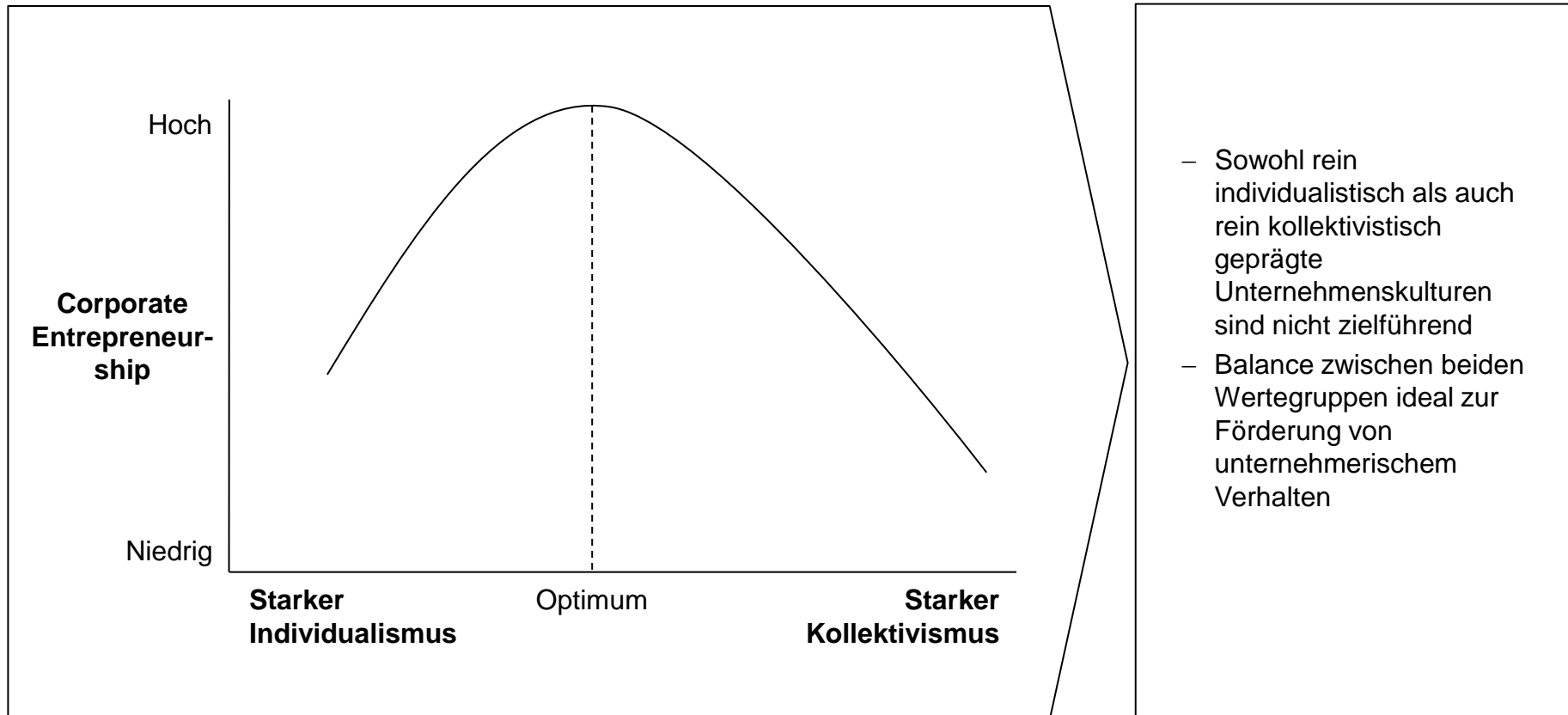
Als Nikesh Arora, Vorstandsmitglied bei Google, gefragt wurde, was Googles Unternehmenskultur so einzigartig macht, sagte er, dass man bei Google in Meetings nie „nein“ sagt. Wenn ein Mitarbeiter einen Vorschlag für ein neues Produkt macht, dann sucht man bei Google immer Argumente dafür, warum die Idee gut ist und funktionieren könnte. Man geht davon aus, dass die Bereitschaft von Mitarbeitern, neue Ideen einzubringen, über kurz oder lang deutlich sinken würde, wenn als Reaktion auf Vorschläge nach Ablehnungsgründen (d.h. nach Gründen für ein klares „nein“) gesucht würde.

Damit ist hier die Sprache und die Art der Argumentation ein sichtbares Artefakt einer innovationsorientierten und flexiblen Unternehmenskultur bei Google.

---

# Die Beziehung zwischen Individualismus und Kollektivismus in der Unternehmenskultur und Corporate Entrepreneurship

## 3.2 Organisation – Unternehmenskulturen



# Positive Aspekte individualistischer und kollektivistischer Werte in Unternehmen

## 3.2 Organisation – Unternehmenskulturen

---

### Positive Aspekte ...

| Individualistischer Werte   | Kollektivistischer Werte   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>– Mitarbeiter entwickeln mehr Selbstbewusstsein</li><li>– Wettbewerb untereinander erhöht die Anzahl von neuen Konzepten, Ideen und bahnbrechenden Innovationen</li><li>– Erhöhter Sinn von persönlicher Verantwortung für erzielte Leistungsergebnisse</li><li>– Erhöhtes Gefühl von Gerechtigkeit durch Verbindung zwischen persönlicher Leistung und Belohnungen</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Größere Synergien durch kombinierten Einsatz von Mitarbeitern mit unterschiedlichen Fähigkeiten</li><li>– Möglichkeit ,diverse Perspektiven einfließen zu lassen und zu einer ganzheitlichen Sicht zu gelangen</li><li>– Individuen werden als Gleichgestellte behandelt</li><li>– Zwischenmenschliche Beziehungen sind eher persönlich, harmonisch und aufeinander abgestimmt</li><li>– Stärkeres Bestreben um das Wohlergehen anderer, vorhandenes Netzwerk an sozialer Unterstützung</li><li>– Verantwortung für Fehler und Erfolge wird gleich untereinander aufgeteilt</li><li>– Stetige, inkrementelle Fortschritte von Projekten durch Teamwork</li></ul> |

---

# Negative Aspekte individualistischer und kollektivistischer Werte in Unternehmen

## 3.2 Organisation – Unternehmenskulturen

---

### Negative Aspekte ...

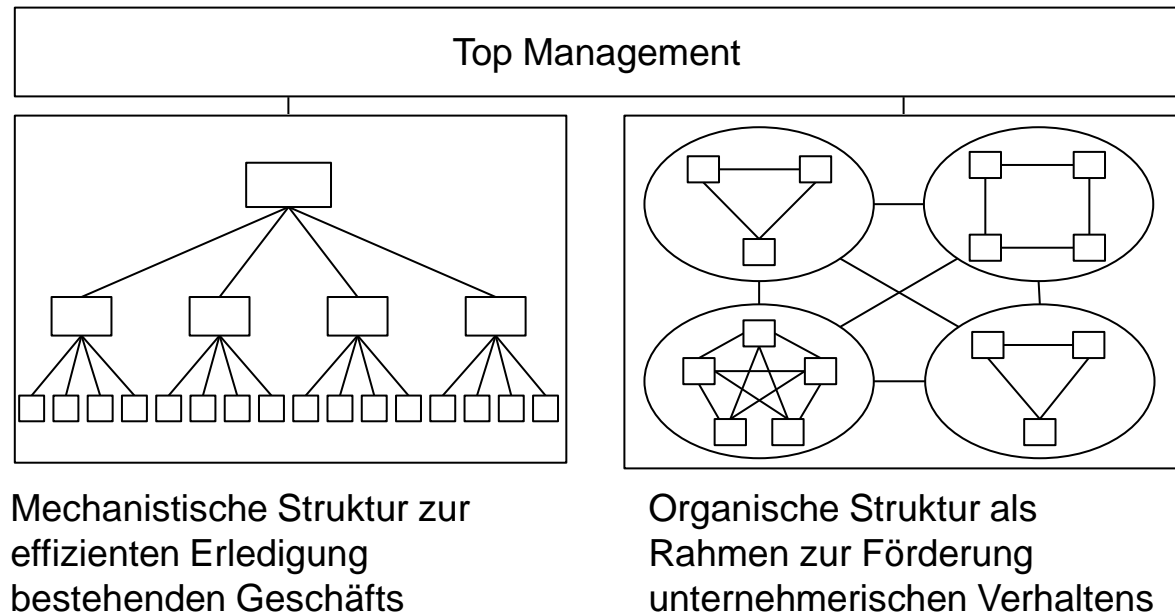
| Individualistischer Werte   | Kollektivistischer Werte   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>– Betonung auf persönlichem Gewinn auf Kosten anderer, Selbstsucht, Materialismus</li><li>– Individuen besitzen weniger Loyalität, sind eher käuflich</li><li>– Betonung von Unterschieden zwischen Individuen</li><li>– Ermutigung von interpersonellen Konflikten</li><li>– Größeres Stresslevel für eine Person, Druck durch Einzelleistung</li><li>– Unsicherheit kann aus einer zu großen Abhängigkeit von sich selbst resultieren</li><li>– Größeres Gefühl von Einsamkeit, Entfremdung und Anomie</li><li>– Stärkerer Anreiz für unethisches Verhalten und Berechnung</li><li>– Verantwortung für Fehler liegt allein auf dem Individuum</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Verlust des persönlichen und professionellen Selbst zugunsten des Kollektivs</li><li>– Stärkere emotionale Abhängigkeit von Individuen zur Gruppe oder der Organisation</li><li>– Geringere persönliche Verantwortung für Ergebnisse</li><li>– Individuen können für die Leistungen anderer belohnt werden, ohne dabei selbst beteiligt gewesen zu sein</li><li>– Ergebnisse können Kompromisse verschiedenster Perspektiven ausdrücken; dies reflektiert den Bedarf von Harmonie innerhalb der Gruppe, aber nicht den Bedarf ,optimale Leistungen zu erbringen</li><li>– Ein Kollektiv kann mehr Zeit in Anspruch nehmen, um zu einem Konsens zu gelangen, und kann dabei Gelegenheiten verpassen</li></ul> |

---

# Das Konzept der Ambidextrie zielt darauf ab, die Vorteile verschiedener Organisationsstrukturen in einem Unternehmen zu nutzen

## 3.2 Organisation – Exkurs: Ambidextrie

Können Unternehmen gleichzeitig effizient und innovativ sein – je nach Tätigkeit?



Durch Ambidextrie ist eine Kombination beider „Tätigkeiten“ möglich

# Organische Strukturen über alles bei Ericsson

## 3.2 Organisation – Exkurs: Ambidextrie

## BEISPIEL



---

Das schwedische Unternehmen Ericsson war einer der technologischen Treiber der Mobiltelefonindustrie, führte darüber hinaus die Entwicklung globaler Systeme für mobile Kommunikation an und war ein früher Pionier in der Taschenradioindustrie und vielen weiteren Industrien.

So hatte Ericsson jahrelang ein beeindruckendes Umsatzwachstum erzielt, welches aber eine aufgeblähte Organisationsstruktur mit hohen Kosten kaschierte. Zu Spitzenzeiten arbeiteten 30.000 Mitarbeiter alleine in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung, verteilt auf 100 Technologiezentren mit einer Menge Duplikation von Anstrengungen und Verwaltungsaufgaben. Organische Strukturen wurden mechanistischen streng vorgezogen, was dazu führte, dass Ericsson in einer der ersten großen Krisen der mobilen Telekommunikationsindustrie um 2000 rund 60.000 Mitarbeiter entlasten musste – mehr als alle Konkurrenten. Nur so konnte die Profitabilität einiger Geschäftsfelder wieder hergestellt werden.

---

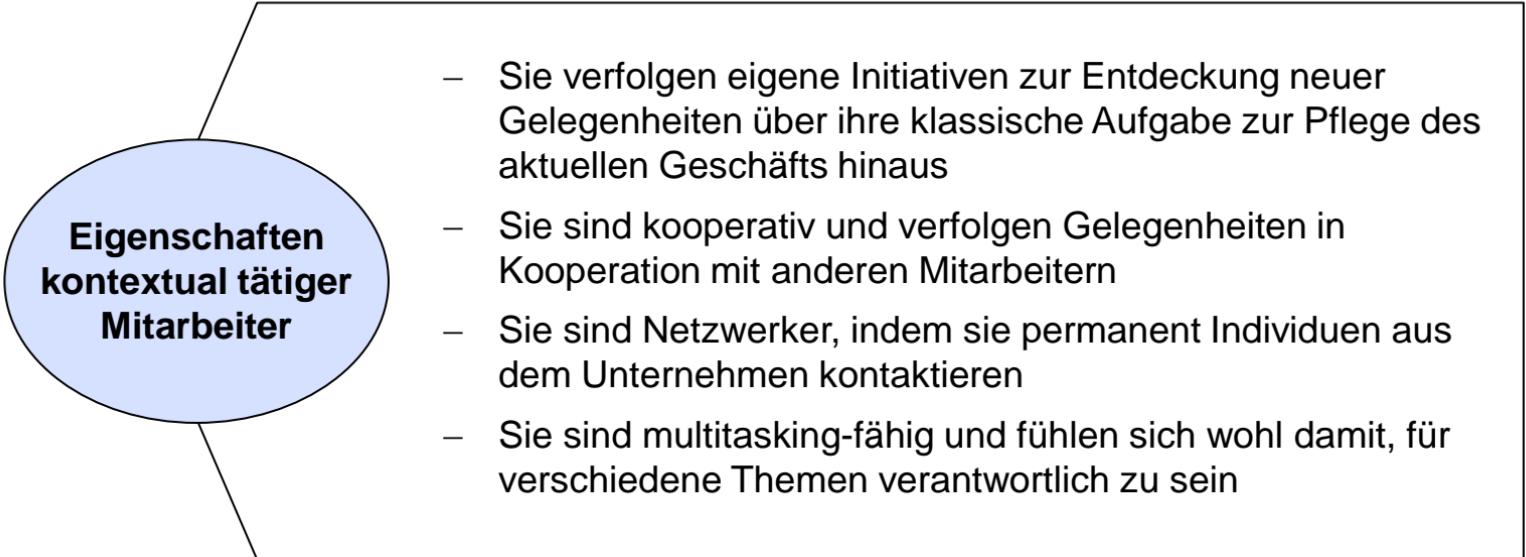
# Parallelstrukturen können explizit oder implizit aufgebaut werden – ein Vergleich zwischen struktureller und kontextueller Ambidextrie

## 3.2 Organisation – Exkurs: Ambidextrie

|   | Strukturelle Ambidextrie  | Kontextuale Ambidextrie   |
|---|---|---|
| <b>Wie wird Ambidextrie erreicht?</b>   | Ausrichtungsfokussierte und anpassungsfokussierte Aktivitäten werden in separaten Abteilungen oder Teams absolviert | Einzelne Mitarbeiter teilen ihre Zeit zwischen ausrichtungs- und anpassungsfokussierten Aktivitäten auf |
| <b>Wo werden Entscheidungen über die Aufteilung zwischen Ausrichtung und Anpassungen getroffen?</b> | An der Spitze des Unternehmens  | An „vorderster Front“- bei Verkaufspersonal, Betriebsmeistern, Büroangestellten                         |
| <b>Rolle des Top-Managements</b>  | Definition der Struktur, um Ausrichtungs- und Anpassungsaktivitäten gegeneinander abzuwägen                         | Entwicklung des organisatorischen Rahmens, in dem Individuen handeln                                    |
| <b>Art und Weise von Aufgaben</b>   | Relativ klar definiert  | Relativ flexibel  |
| <b>Fähigkeiten von Mitarbeitern</b>   | Mitarbeiter sind eher Spezialisten  | Mitarbeiter sind eher Generalisten  |

## Welche Eigenschaften müssen Mitarbeiter haben, damit sie kontextuale Ambidextrie „leben“ können?

### 3.2 Organisation – Exkurs: Ambidextrie

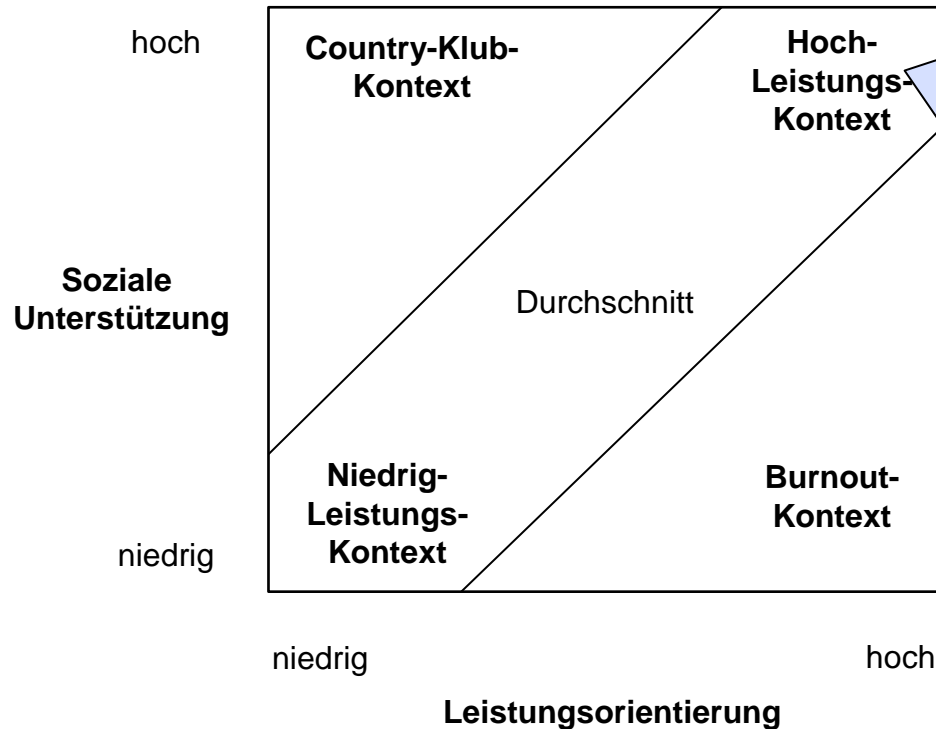


**Eigenschaften  
kontextual tätiger  
Mitarbeiter**

- Sie verfolgen eigene Initiativen zur Entdeckung neuer Gelegenheiten über ihre klassische Aufgabe zur Pflege des aktuellen Geschäfts hinaus
- Sie sind kooperativ und verfolgen Gelegenheiten in Kooperation mit anderen Mitarbeitern
- Sie sind Netzwerker, indem sie permanent Individuen aus dem Unternehmen kontaktieren
- Sie sind multitasking-fähig und fühlen sich wohl damit, für verschiedene Themen verantwortlich zu sein

## Ob kontextuale Ambidextrie gefördert wird, hängt von der Kombination aus sozialer Unterstützung und Leistungsorientierung ab

### 3.2 Organisation – Exkurs: Ambidextrie



- Sowohl Leistungsorientierung als auch soziale Unterstützung sind notwendig, um **kontextuale Ambidextrie** zu unterstützen
- In diesen Umfeldern schaffen es Mitarbeiter, sowohl an bestehenden Aufgaben effizient zu arbeiten als auch neue Ideen zu entdecken und zu treiben

# Die Etablierung ambidextrer Organisationssysteme ist mit einigen Herausforderungen verbunden, die adressiert werden müssen

## 3.2 Organisation – Exkurs: Ambidextrie

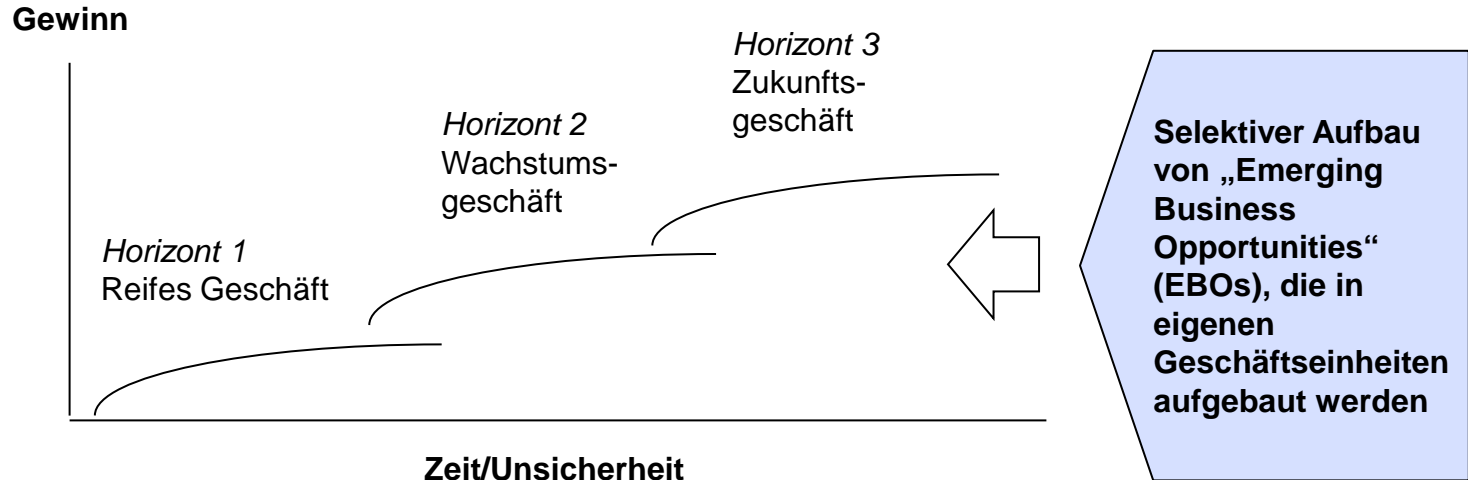
### Was sind Erfolgsfaktoren für eine Ambidextrie im Unternehmen?

- Eine ansprechende strategische Absicht, die die Notwendigkeit aufzeigt, bestehendes Geschäft effizient zu betreiben und gleichzeitig in innovative Geschäfte zu investieren.
- Eine gemeinsame Vision und gemeinsame Werte, die identitätsstiftend sowohl für bestehendes als auch für innovatives Geschäft wirken.
- Ein erfahrenes Managementteam, das sich der strategischen Absicht und der gemeinsamen Vision verpflichtet fühlt und durch ein Leistungsbewertungssystem Anreize erhält, beide Geschäftsfelder zu unterstützen und die Strategie unermüdlich zu kommunizieren.
- Getrennte Organisationsstrukturen für bestehendes und innovatives Geschäft, die aber entlang gemeinsamer Leitlinien ausgerichtet werden.
- Fähigkeit der Führung, Konflikte, die sich durch die unterschiedlichen Felder ergeben, zu managen.

# Ambidextrie bei IBM (1/5): IBM hat mehrere Gelegenheiten in den 1990ern für neue Geschäfte verpasst. Daher erfolgte der Aufbau eines „EBO-Modells“

## 3.2 Organisation – Exkurs: Ambidextrie

## BEISPIEL



|                        |   |   |                               |
|------------------------|---|---|-------------------------------|
| <b>Schwerpunkt</b>     | Verteidigung existierendes Geschäft           | Ressourcenaufbau für Wachstum                                 | Erkennung von Gelegenheiten   |
| <b>Erfolgsfaktoren</b> | Kosten, Effizienz, inkrementelle Innovationen | Akquisitionskosten, Geschwindigkeit, Flexibilität, Ausführung | Lernerfahrungen, Innovationen |
| <b>Metrik</b>          | Profit, Margen, Kosten                        | Marktanteil, Wachstum   | Meilensteine                  |

## Ambidextrie bei IBM (2/5): Eine Geschäftsidee muss einige Kriterien erfüllen, damit es in den Kreis der EBOs aufgenommen wird

### 3.2 Organisation – Exkurs: Ambidextrie

#### BEISPIEL

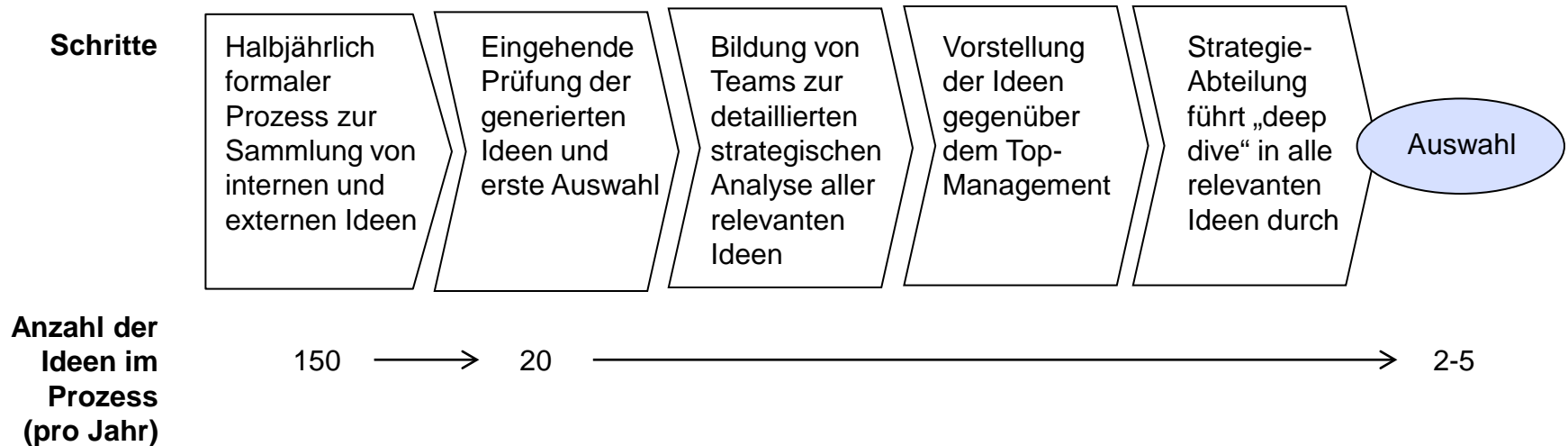
Welche  
Kriterien muss  
ein EBO  
erfüllen?

- Strategischer „Fit“ mit IBMs strategischer Ausrichtung
- Übergreifende Positionierung über verschiedene IBM-Geschäftseinheiten
- Erschließung neuer Geschäftsquellen und Adressierung neuer Kundennutzen
- Marktpotential von mindestens einer Milliarde US-Dollar pro Jahr
- Möglichkeit der Marktführerschaft
- Geringe Gefahr der „Commoditization“

## Ambidextrie bei IBM (3/5): Ideen zur Aufnahme in die EBO-Gruppe werden in einem systematischen Prozess gesichtet und ausgewählt

### 3.2 Organisation – Exkurs: Ambidextrie

#### BEISPIEL

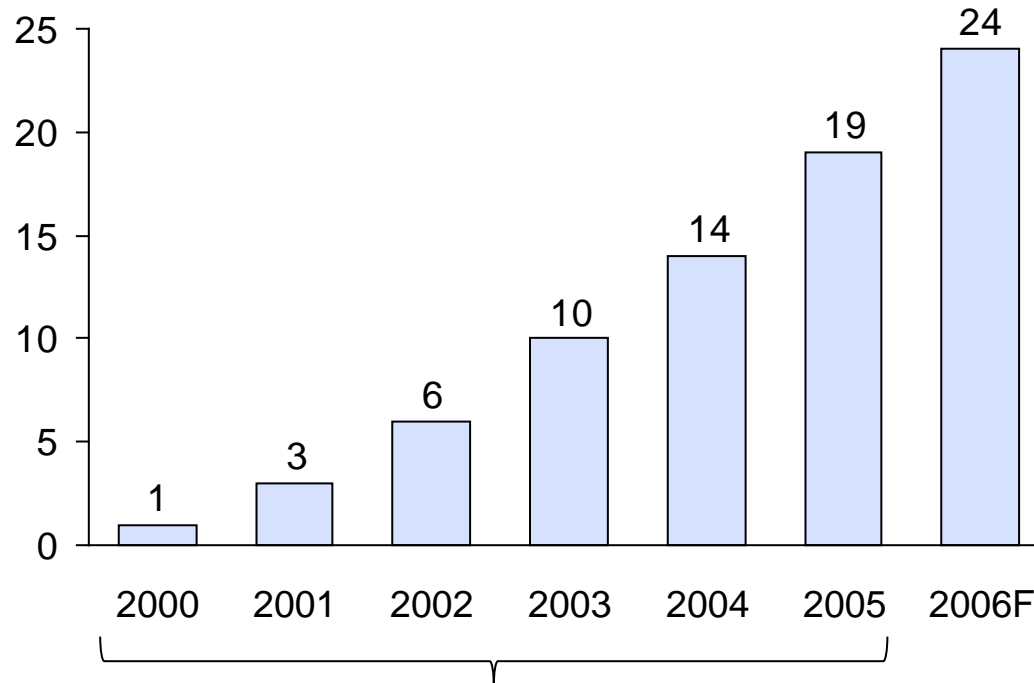


## Ambidextrie bei IBM (4/5): Bereits wenige Jahre nach dem Start des EBO-Programms erzielte IBM einen substantiellen Anteil des Umsatzes mit diesem Programm

### 3.2 Organisation – Exkurs: Ambidextrie

BEISPIEL

**Anteil EBO-Umsatz  
an Gesamtumsatz  
IBM**

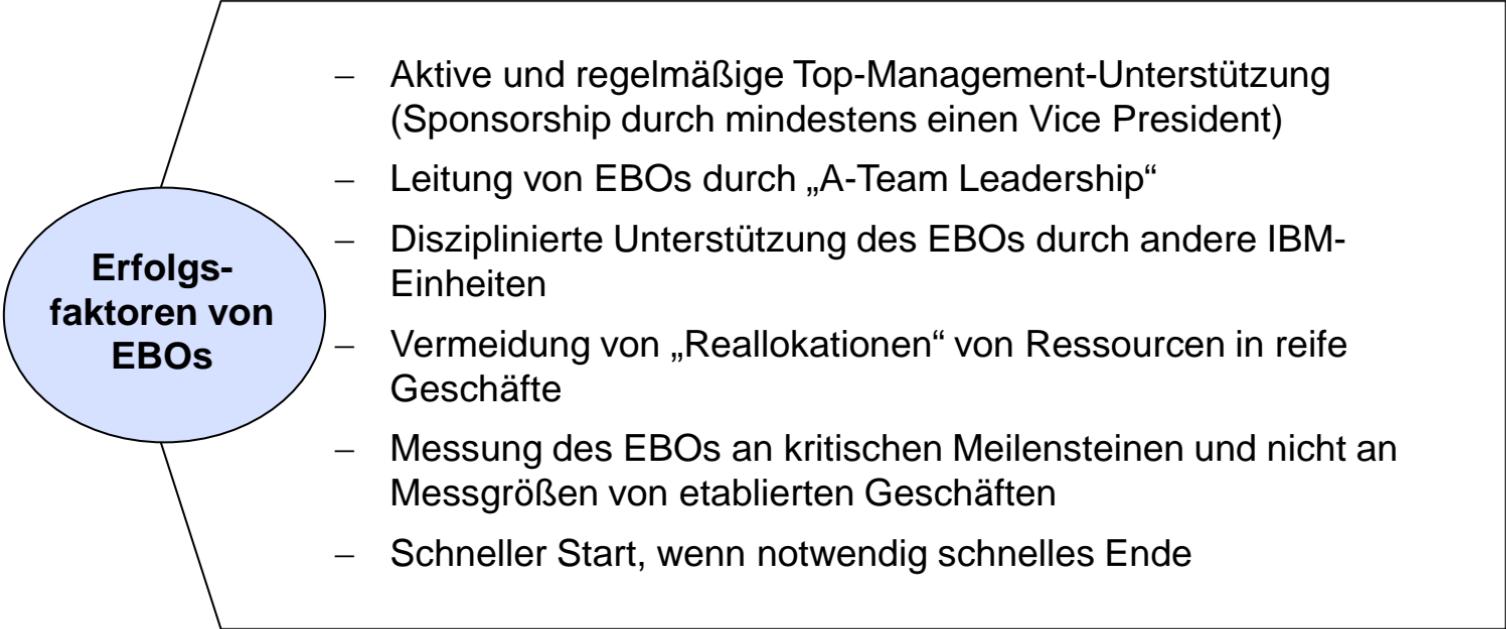


- Zwischen 2000 und 2005 wurden 25 EBOs gestartet
- Zwei der EBOs sind heute zentrale Wachstumsgeschäfte
- Nur drei EBOs wurden eingestellt

## Ambidextrie bei IBM (5/5): Was macht das EBO-System bei IBM so erfolgreich?

### 3.2 Organisation – Exkurs: Ambidextrie

BEISPIEL



**Erfolgs-  
faktoren von  
EBOs**

- Aktive und regelmäßige Top-Management-Unterstützung (Sponsorship durch mindestens einen Vice President)
- Leitung von EBOs durch „A-Team Leadership“
- Disziplinierte Unterstützung des EBOs durch andere IBM-Einheiten
- Vermeidung von „Reallokationen“ von Ressourcen in reife Geschäfte
- Messung des EBOs an kritischen Meilensteinen und nicht an Messgrößen von etablierten Geschäften
- Schneller Start, wenn notwendig schnelles Ende

# Als das World Wide Web aufkam: Strukturelle Ambidextrie bei IBM

## 3.2 Organisation – Exkurs: Ambidextrie

### BEISPIEL



1998 war IBMs Software-Division in Aufruhr und zwei verschiedenen Kräften ausgesetzt. Einerseits bestand Bedarf an Software für klassische Großrechneranlagen auf Basis existierender Programmiersprachen. Andererseits wuchs der Bedarf an Produkten für das damals aufkommende World Wide Web mit neuen Programmiersprachen und anderen Kunden. Die Kundenbedürfnisse unterschieden sich grundlegend, ebenso der Neuigkeitsgrad der zu erstellenden Lösungen. Die Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen differierte ebenfalls deutlich. IBM schaffte zwei unabhängige Abteilungen, die auf Top-Management-Ebene integriert waren. Die beiden Divisionen wurden mit völlig unterschiedlichen Zeithorizonten und Zielen geführt.

# Open-Source-Software um jeden Preis: Ambidextrie bei Misys

---

## BEISPIEL

---

### 3.2 Organisation – Exkurs: Ambidextrie



Misys ist ein Softwareunternehmen mit einer Milliarde US-Dollar Umsatz, das seine Produkte im Banken- und Gesundheitsbereich vertreibt. Der Vorstandsvorsitzende, Mike Lawrie, erkannte das Potenzial für Open-Source-Software. Seine Manager betrachteten diese Entwicklung als Bedrohung ihres bestehenden Geschäftsfeldes, das unter Kosten-, Wachstums- und Ergebnisdruck stand. Die Vorstellung, 300 Millionen Dollar in die Erforschung dieses Geschäftsfeldes zu stecken, schien vielen von ihnen eine überflüssige Ablenkung zu sein. Die Frage war, warum sollte ein ohnehin knappes Budget auf eine Technologie allokiert werden, die im Erfolgsfall das bestehende Geschäftsmodell untergräbt? In einer Strategieklausur führte Lawrie seinem Top-Management grundsätzlich vor Augen, dass es für das langfristige Fortbestehen des Unternehmens zwingend notwendig sei, neben einem Kosten- und Qualitätsfokus in bestehenden Bereichen unbedingt auch auf Innovationen zu setzen. Weiterhin konnte Lawrie zeigen, dass Open-Source-Software eine lukrative Option darstellen könnte, die es wert sei, verfolgt zu werden. Damit erfüllte er eine der wesentlichen Bedingungen einer erfolgreichen Umsetzung ambidextrer Organisationen: die Schaffung einer gemeinsamen Strategie und einer gemeinsamen Vision.

Lawrie schaffte aber noch weitere Voraussetzungen. So wurden einige Mitglieder des Managementteams ausgetauscht, die die Vision einer innovativen Organisation nicht teilten. Ohne diese Maßnahme wäre die Gefahr groß geworden, dass innovative Ansätze von Gegnern konterkariert worden wären. Um ein Umfeld zu schaffen, das Innovationen unterstützt, wurde die neue Einheit Open-Source-Software auch als separate Einheit aufgesetzt, die direkt an den Vorstandsvorsitzenden berichtete. Schließlich war Lawrie auch persönlich als Führungsfigur dazu bereit, Wettbewerb zwischen den neuen und bestehenden Einheiten auszuhalten und zu managen und kurzfristige Umsätze der Option zu opfern, langfristig eine radikale Innovation auf den Markt bringen zu können. Seine Bemühungen wurden belohnt. Im Jahr 2009 wuchsen die Umsätze der Gesundheitssparte dank der neuen Technologie um mehr als 30%.

# Zusammenfassender Überblick über die Erfolgsfaktoren einer unternehmerischen Gestaltung der Organisationsfunktion

## 3.2 Organisation

| Themen                    | Erfolgsfaktoren unternehmerischer Unternehmen in der Organisationsfunktion  |
|---------------------------|---|
| <b>Differenzierung</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>– Dezentralisierung von Entscheidungsmacht auf mittlere und untere Hierarchieebenen</li><li>– Etablierung organischer Strukturen zur Förderung von Informationsaustausch</li><li>– Etablierung horizontaler Kommunikation anstatt nur vertikaler Kommunikation</li></ul>  |
| <b>Integration</b>        | <ul style="list-style-type: none"><li>– Förderung von funktionsübergreifender Zusammenarbeit und Vertrauen in verschiedensten Phasen innovativer und unternehmerischer Projekte</li><li>– Aufbau eines personalisierten Wissensmanagements zur Förderung von Austausch zwischen Mitarbeitern an verschiedenen Stellen im Unternehmen</li><li>– Förderung von Informationsüberbrückern wie Global Bridgers, besonders in international tätigen Unternehmen</li></ul> |
| <b>Unternehmenskultur</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Aufbau flexibler Unternehmenskultur und Vermeidung von Hierarchie- und Markt-Unternehmenskulturen</li><li>– Schaffung einer Balance zwischen individualistischen und kollektivistischen Werten in der Unternehmenskultur</li><li>– Etablierung von geeigneten symbolischen Artefakten wie einer bestimmten Sprache oder Ritualen</li></ul>  |

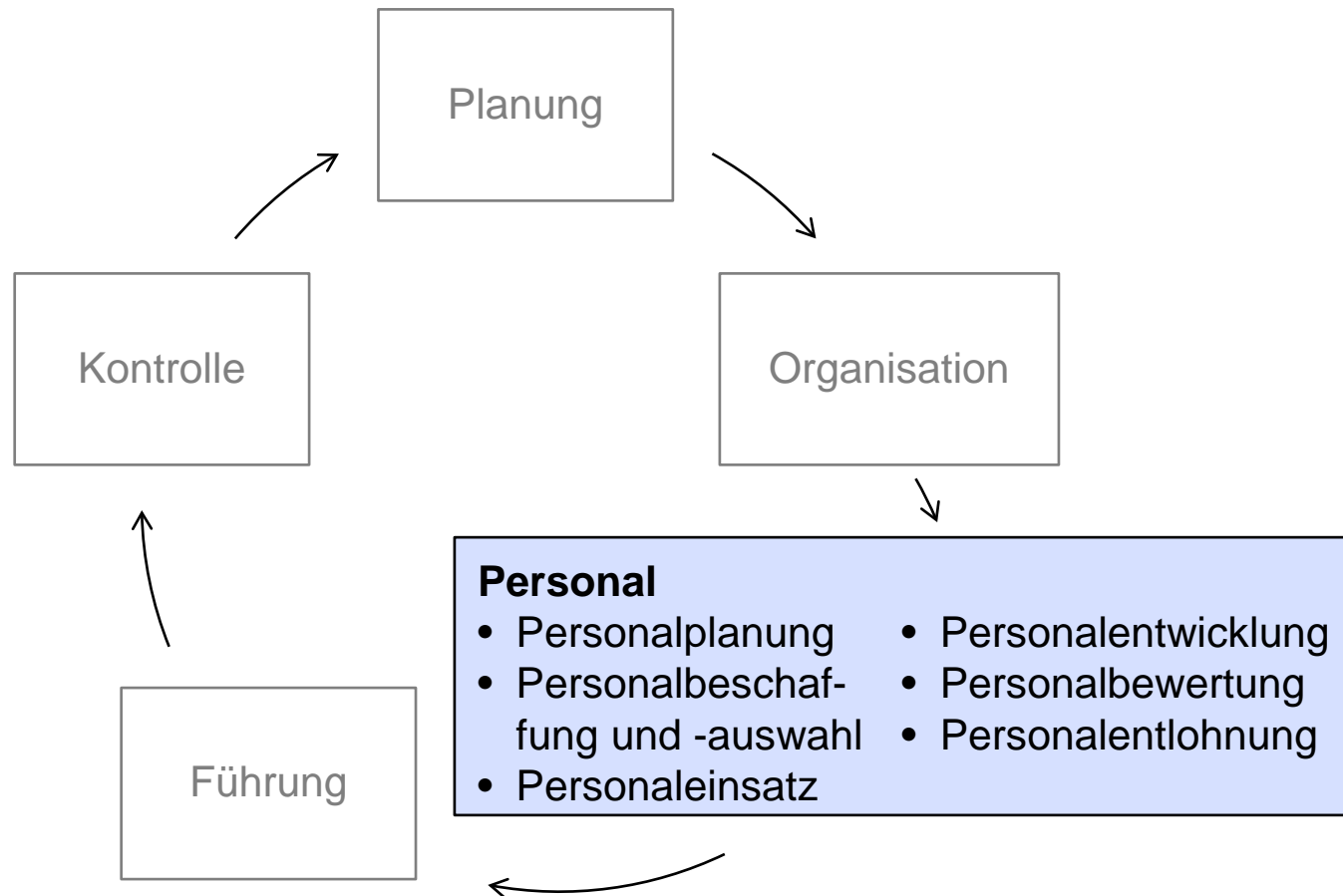
# Agenda

1. **Einführung in das Thema Corporate Entrepreneurship**
2. **Grundlagen zum Corporate Entrepreneurship**
  - 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship
  - 2.2 Erfolgswirkung von Corporate Entrepreneurship
3. **Managementansätze zur Etablierung von Corporate Entrepreneurship**
  - 3.1 Planung
  - 3.2 Organisation
  - 3.3 Personal
  - 3.4 Führung
  - 3.5 Kontrolle
4. **Veränderungsmanagement**



## Im Rahmen der Personalfunktion werden sechs zentrale Themen auf ihre Eignung, Corporate Entrepreneurship zu fördern, untersucht

### 3.3 Personal



## Messersmith und Wales (2013) zeigen allgemein, dass „Hochleistungsarbeitssysteme“ helfen, Corporate Entrepreneurship zu implementieren

### 3.3 Personal

Identifikation von Erfolgsfaktoren im Rahmen der Personalfunktion zur Förderung der Implementierung von Corporate Entrepreneurship

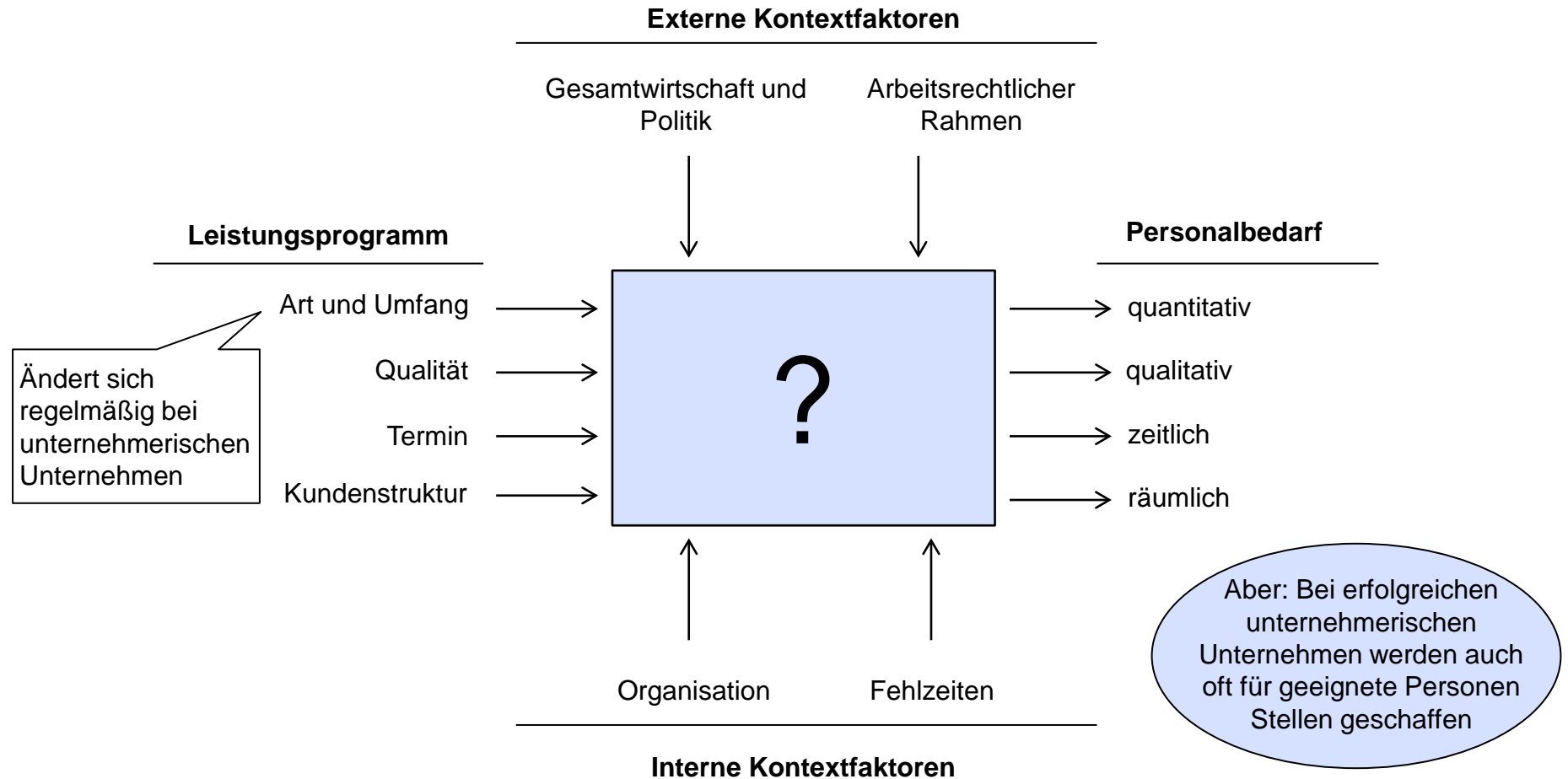
#### Erfolgsfaktoren:

- Sorgfältige Auswahl an Mitarbeitern
- Substantielle Ressourcenallokation in Training und Entwicklung
- Kopplung von Entlohnungssystemen an organisatorischen Zielen, individueller Verantwortung und Feedback
- Förderung von Wissensaustausch zwischen Mitarbeitern

Personalfunktion spielt zentrale Rolle bei der Etablierung von Corporate Entrepreneurship

# Einflussfaktoren der Personalbedarfsplanung als wesentlichem Teilgebiet der Personalfunktion

## 3.3 Personal - Personalplanung



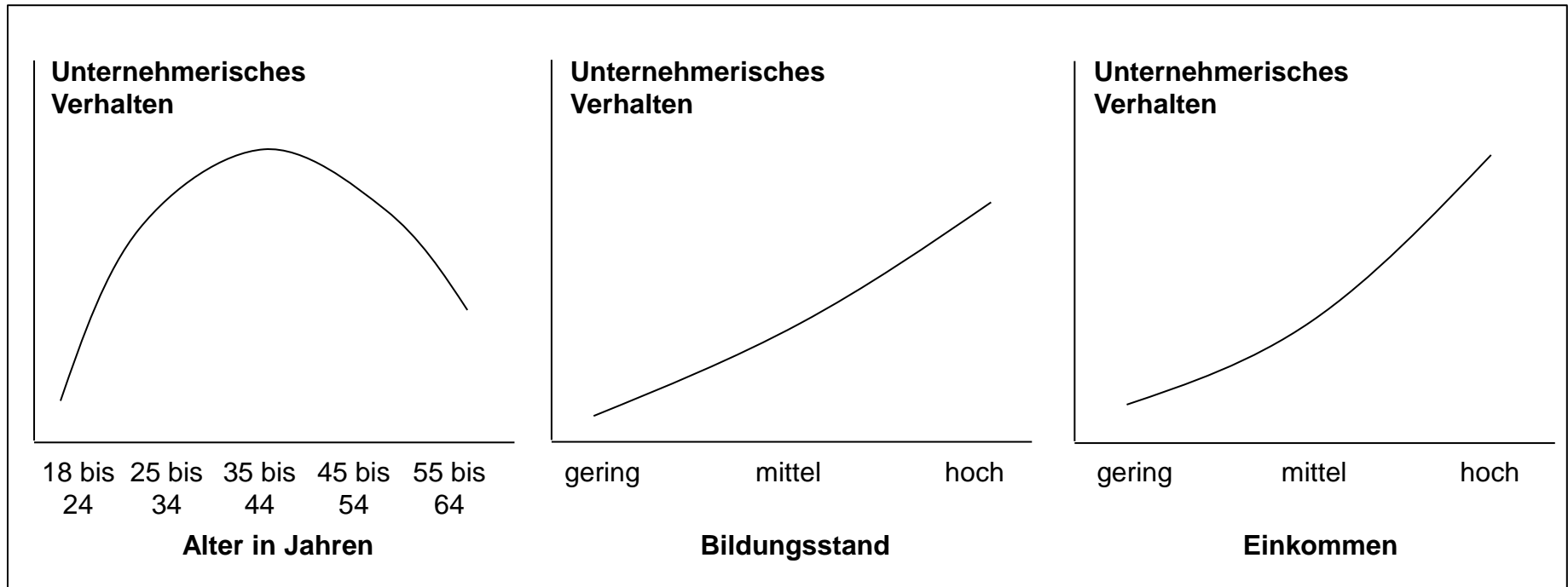
# Szenarien quantitativer und qualitativer Personalbedarfsplanung

## 3.3 Personal – Personalauswahl

| Quantitativ      | Qualitativ  |  |  |
|------------------|---|--|--|
|                  | Bestand < Bedarf  | Bestand = Bedarf                             | Bestand > Bedarf                             |
| Bestand < Bedarf | Beschaffung und Entwicklung<br>(1)                      | Beschaffung und eventuell Entwicklung<br>(2) |  |
| Bestand = Bedarf | Entwicklung und/oder Beschaffung und Freisetzung<br>(3) | Eventuell Entwicklung<br>(4)                 | Eventuell Freisetzung und Beschaffung<br>(5) |
| Bestand > Bedarf | Freisetzung und Beschaffung und/oder Entwicklung<br>(6) | Eventuell Freisetzung<br>(7)                 |  |

# Gibt es Individuen, die sich per se unternehmerischer verhalten als andere?

## 3.3 Personal – Personalauswahl



- **Demographische Eigenschaften** haben einen Einfluss auf unternehmerisches Verhalten eines Mitarbeiters
- Mitarbeiter mittleren Alters, Mitarbeiter mit hohem Bildungsstand und Mitarbeiter mit hohem Einkommen verhalten sich grundsätzlich unternehmerischer

# Gibt es die ideale unternehmerische Persönlichkeit bei Mitarbeitern?

## 3.3 Personal – Personalauswahl

|   | Definition   | Charakteristika  |
|---|--|--|
| <b>Macher<br/>(„Mover and Shaker“)</b>      | Handlungsorientierte, starke Führungspersönlichkeiten, getrieben von hoher Eigenmotivation | <ul style="list-style-type: none"><li>– Ziele und Belohnungen sind starke Anreize</li><li>– Wollen Großes erreichen und ein Erbe hinterlassen</li><li>– Wirken teilweise arrogant auf andere</li></ul>   |
| <b>Kontrolleure<br/>(„Controller“)</b>      | Risikoaverse, wenig visionäre Führungskräfte   | <ul style="list-style-type: none"><li>– Treffen ungern Entscheidungen unter Unsicherheit</li><li>– Bevorzugen klare Ziele, kontrollierbare Strukturen und Prozesse</li><li>– Sind schwache Teamplayer und Netzwerker</li></ul>   |
| <b>Tüftler<br/>(„Experimenters“)</b>        | Extrem begeisterungsfähige, neugierige und risikofreudige Führungskräfte                   | <ul style="list-style-type: none"><li>– Sind offen für alles Neue</li><li>– Arbeiten intensiv, sind hartnäckig und stellen sich Widerständen</li><li>– Sind sehr wertvoll in der Phase der Entwicklung und Umsetzung von Ideen</li><li>– Ernten gerne den Ruhm erfolgreicher Projekte, sind aber auch bereit, diesen zu teilen</li></ul> |
| <b>Klassenbeste<br/>(„Star Pupils“)</b>     | Führungskräfte, die in allen Dimensionen brillieren  | <ul style="list-style-type: none"><li>– Verfügen über einen hervorragenden Ruf, finden die richtigen Mentoren, entwickeln die Talente von Kollegen und Mitarbeitern</li><li>– Machen schnell Karriere, auch wenn die Unternehmenskultur ihnen Steine in den Weg legt</li></ul>   |
| <b>Mahner und Warner<br/>(„Hangers-on“)</b> | Bedenkenträger unter den Führungskräften   | <ul style="list-style-type: none"><li>– Zeigen Risiken von Innovationen auf</li><li>– Mögen keine unstrukturierten Entscheidungssituationen</li><li>– Bevorzugen klare Ziele, Strukturen und etablierte Verfahren</li></ul>  |

## „Haben Sie schon mal was erfunden?“

### 3.3 Personal – Personalauswahl

#### BEISPIEL



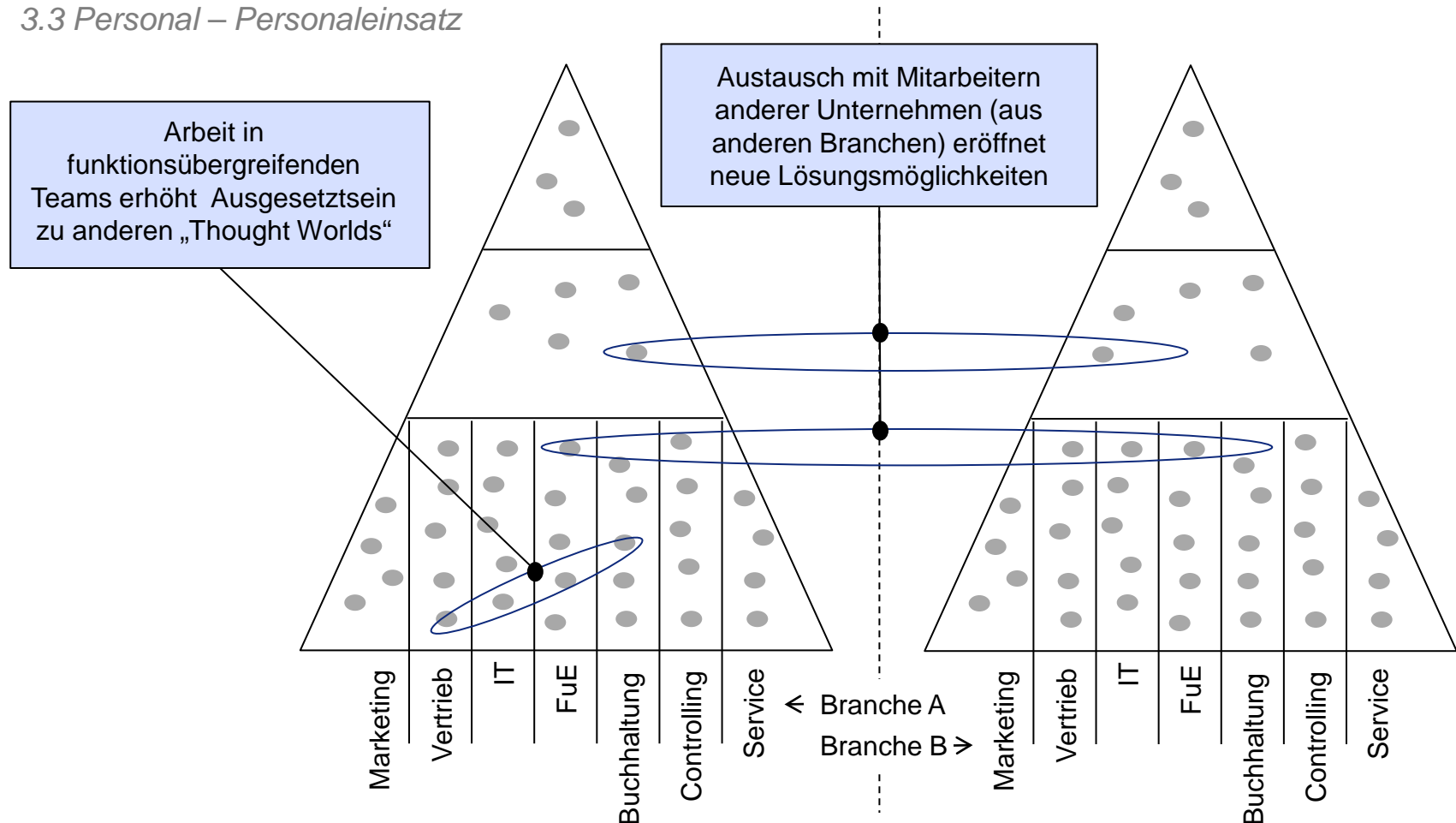
---

Jeff Bezos, Gründer von amazon.com, legt Wert darauf, in seinem Unternehmen eine große Anzahl an erfindungsfreudigen Mitarbeitern zu haben. So wird berichtet, dass er alle Bewerber in Interviews fragt, ob sie schon mal etwas erfunden hätten. Dabei erwartet er als Antwort keine Weltneuheit, es reicht auch eine Kleinigkeit wie eine kleine Prozessverbesserung, vielleicht sogar nur eine neue Idee, wie man eine Spülmaschine besser einräumt.

---

# Austausch mit anderen Funktionen und Unternehmen, ggfs. sogar aus anderen Branchen, ermöglicht alternative Sichten auf bestehende Probleme

## 3.3 Personal – Personaleinsatz



### Nutzen von Austausch:

- Transparenz über alternative Sichten auf Probleme
- Infragestellung der eigenen, als gegeben angenommenen Annahmen

# Wie Gore den Markt für Gitarrensaiten für sich entdeckte

## 3.3 Personal – Personaleinsatz

## BEISPIEL



Bei Gore bekommt jeder Mitarbeiter die Freiheit, an seinen eigenen Projekten zu arbeiten und das Material aus dem Lager für eigene Zwecke zu nutzen. Aus dieser Freiheit werden regelmäßig neue Ideen geboren. So berichtet Bergmann (2009), dass ein Gore-Ingenieur die Bowden-Züge seines Mountainbikes mit PTFE beschichtete.

Bei dieser handwerklichen Arbeit kam er auf die Idee, dass man dieses Verfahren auch bei Gitarrensaiten anwenden könnte. Gitarrensaiten klingen nicht, wenn sie verschmutzt sind. Das Ergebnis dieses handwerklichen Experiments mit Gore-Materialien ist, dass Gore heute mit seinen Elixir-Gitarrensaiten Marktführer ist.

# Procter & Gambles „Connect-Develop“-Programm: Hauptsache Austausch!

## 3.3 Personal – Personaleinsatz

## BEISPIEL

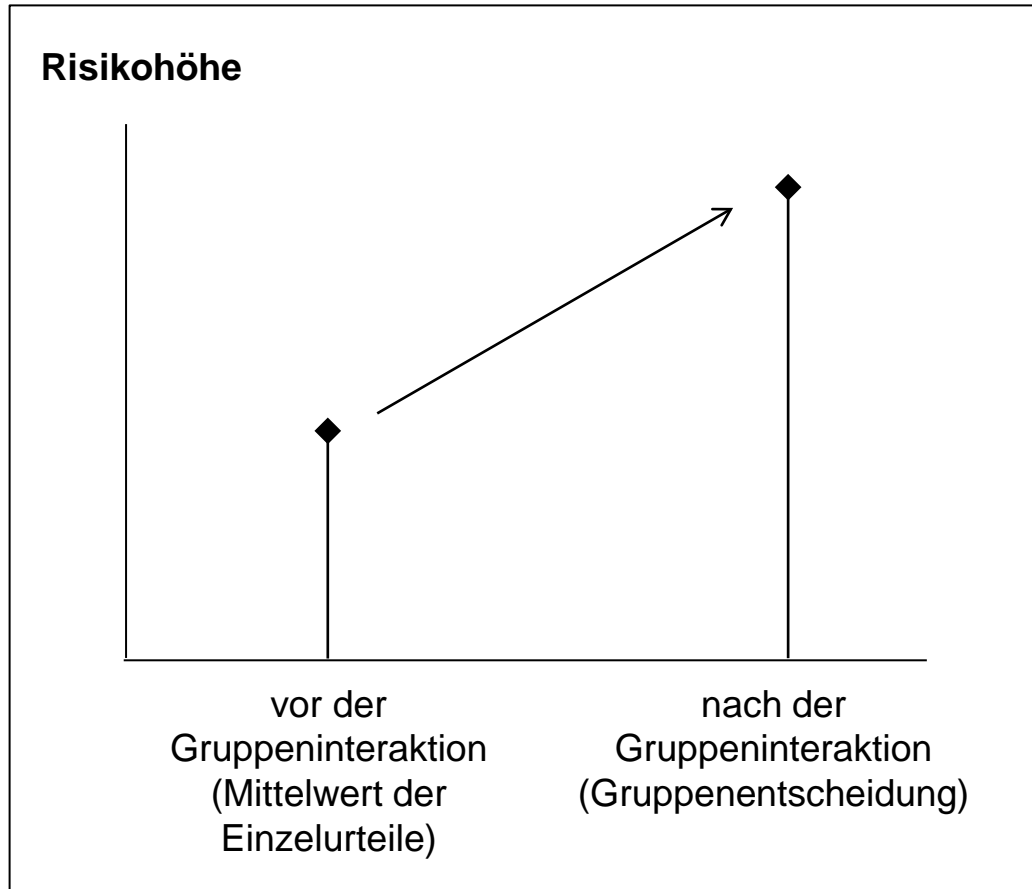


Procter & Gamble gilt nach einigen Management-Initiativen von vor etwa zehn bis 15 Jahren bis heute als eines der innovativsten Unternehmen in den USA. Eine Initiative bestand darin, den Austausch von verschiedensten Perspektiven zu ermöglichen – im sogenannten „Connect+Develop“-Programm. So hat Procter & Gamble ...

- Mitarbeiter mit anderen Unternehmen, mit denen es nicht im Wettbewerb steht, geteilt: 2008 haben Procter & Gamble und Google für eine Woche etwa zwei Dutzend Mitarbeiter ausgetauscht. Procter & Gamble wollte so einen Einblick in ein Online-Geschäftsmodell gewinnen, Google war daran interessiert, wie Procter & Gamble Marken aufbaut,
- die Zusammenarbeit mit Innovatoren von außerhalb des Unternehmens gestärkt. Das Unternehmen strebt an, für Innovationsvorhaben (beispielsweise von Universitäten) der Partner der Wahl zu werden. Es wurde das Ziel formuliert, dass zeitnah etwa drei Milliarden US-Dollar Umsatz mit Ideen externer Innovatoren generiert werden sollen und
- zuletzt von seiner traditionellen Personalstrategie, bevorzugt mit internen Bewerbern Stellen zu besetzen, Abstand genommen. Stattdessen hat Procter & Gamble angefangen, Experten auf bestimmten Gebieten (wie dem Franchising) von externen Quellen zu rekrutieren, um so zusätzliche Expertise und frische Perspektiven zu gewinnen.

# Das Risikoschubphänomen: Warum Gruppen risikoreicher sind als einzelne Individuen

## 3.3 Personal – Personaleinsatz

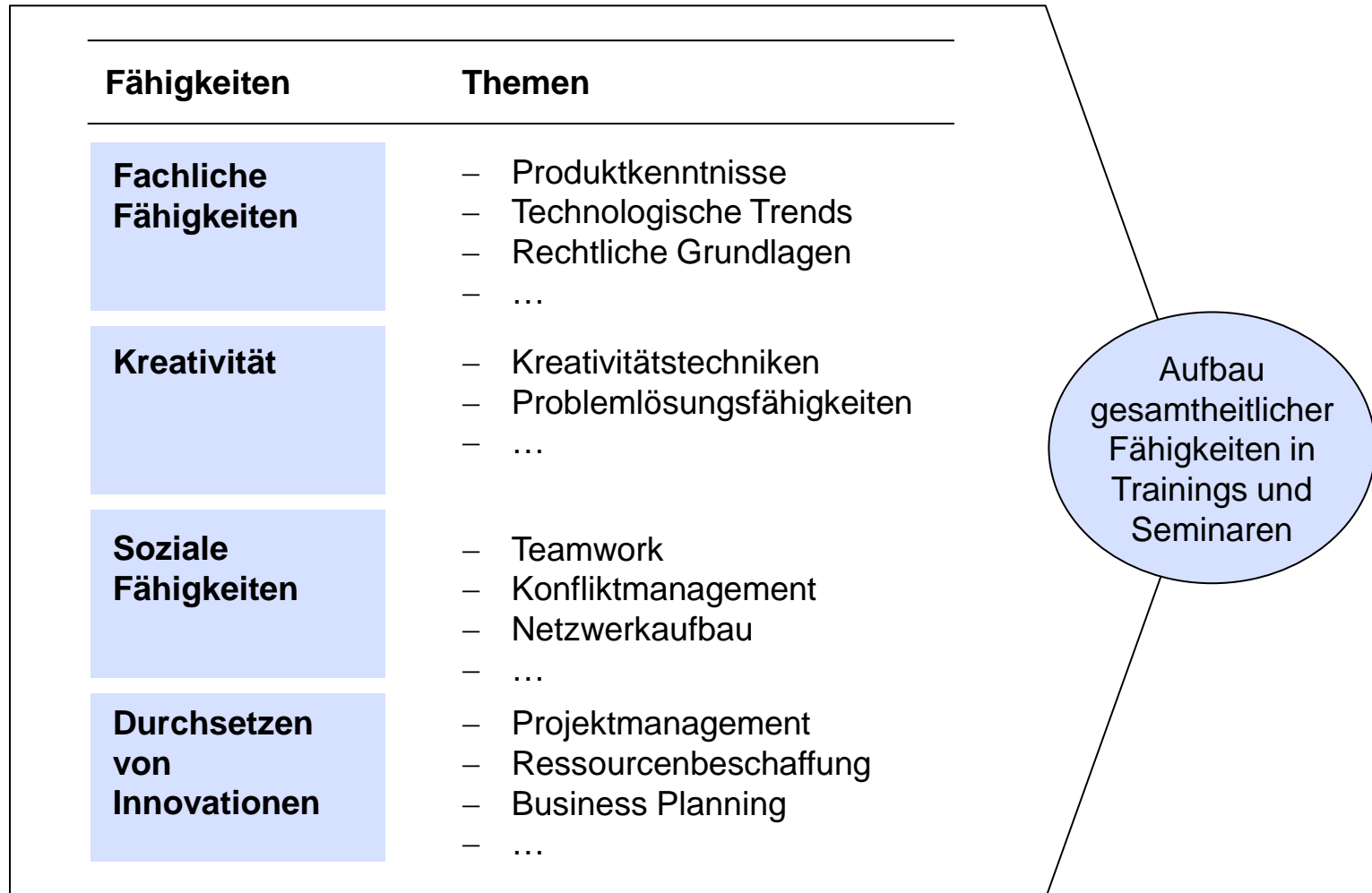


### Wodurch entsteht der Risikoschub?

- Verantwortungsdiffusion durch Verteilung der Verantwortung auf die ganze Gruppe
- Unsicherheitsreduktion durch mehr verfügbare Informationen für alle Gruppenmitglieder
- Risiko als sozialer Wert durch Anwesenheit anderer, um nicht als kleinmütig zu gelten

# Unternehmerische Unternehmen bilden ihre Mitarbeiter in einem breiten Set an Fähigkeiten weiter

## 3.3 Personal – Personalentwicklung





Mitarbeiter sind die Quellen unternehmerischer und innovativer Tätigkeiten – entsprechend müssen sie auf diese vorbereitet werden. Procter & Gamble hat dazu ein „Disruptive Innovation College“ gegründet.

Mitarbeiter, insbesondere solche, die in Gebieten mit unternehmerischen Potenzialen arbeiten, werden hier geschult, unternehmerisch zu handeln und solche Initiativen zu treiben. Dazu werden regelmäßig mehr als ein Dutzend Kurse angeboten. Themen sind beispielsweise das Grundvokabular von Innovationsvorhaben, Erstellung von Business Cases, das personelle Besetzen von Teams zur Umsetzung unternehmerischer Vorhaben und das Aufdecken von Trends.

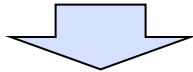
---

# Bei der Bewertung von Mitarbeitern ergeben sich einige Besonderheiten im unternehmerischen Unternehmen

## 3.3 Personal – Personalbewertung

### Ausgangssituation in unternehmerischen Kontexten

- Finanzielle Kennzahlen greifen erst nach Jahren bei unternehmerischen Projekten
- Scheitern von Projekten nicht unbedingt Fehlern von Individuen zuzuschreiben
- Kontinuierliche Änderungen von Projekten über die Zeit
- Verfahren zur Problemerzielung oft nicht vorab transparent



Kaum möglich, Mitarbeiter anhand von „traditionellen“ Kennzahlen wie Umsatz oder Gewinn zu bewerten

### „Innovative“ Möglichkeiten der Bewertung

- Ableitung qualitativer Meilensteine und subjektiver Kriterien
- Definition von Scheitern als „Erfolgsoption“
- Vermeidung von Verhaltensbewertung

## „Dare to Try“-Preis: Auszeichnung für Scheitern bei Tata

BEISPIEL

### 3.3 Personal – Personalbewertung



Innovationen spielen eine wesentliche Rolle in der Firmengeschichte des 1868 gegründeten Unternehmens. Tata hat erkannt, dass es Erfolgsgeschichten und Anerkennung für Mitarbeiter braucht, die sich getraut haben, Neues zu wagen, wenn Innovationen gefördert werden sollen. 2006 wurde deshalb „Tata InnoVista“ ins Leben gerufen, um Erfolge und Herausforderungen im Innovationsprozess zu würdigen. Dieses Programm des Tata-Konzerns hat folgende Ziele:

- Innovationen in unterschiedlichen Konzernteilen sichtbar machen, so das Selbstvertrauen von Managern zu fördern und auf diese Weise dafür zu sorgen, dass an anderer Stelle im Konzern Ideen entwickelt werden,
- Innovatoren und Innovationen Anerkennung zollen,
- Hebel verstehen, die Unternehmen nutzen, um Innovationen zu entdecken und zu implementieren und
- eine Kultur angemessener Risikofreude zu etablieren.

Eine Besonderheit dieses Programms ist der sogenannte „Dare to Try“-Preis, der im Jahr 2007 eingeführt wurde. Hier werden große unternehmerische und innovative Bemühungen ausgezeichnet, die gescheitert sind. Ziel ist es, Risikofreude, Durchhaltevermögen und die Bereitschaft, Erfahrungen zu teilen, zu honorieren. Insbesondere die Risikofreude, die notwendig ist, um radikale Innovationen zu wagen, soll ausgezeichnet werden.

Scheitern einzugestehen ist jedoch auch bei Tata nicht einfach. Entsprechend fiel die Reaktion auf diesen Preis zunächst verhalten aus. Erst über die Jahre meldeten sich mehr Bewerber um den Preis und die Zahl der Einreichungen wuchs von zwölf im Jahr 2007 auf 87 im Jahr 2012.

## **Es gibt einige innovative Ansätze, die Entlohnungsformen von angestellten Mitarbeitern an die von Start-up-Unternehmern anzupassen (1/2)**

### *3.3 Personal – Personalentlohnung*

- Mitarbeiter können einen Prozentsatz ihres Gehaltes einsetzen und den Einsatz in Abhängigkeit von der Teamleistung entweder verlieren, verdoppeln oder vervielfachen.
- Wenn eine innovative Idee akzeptiert wird, erhält der Ideengeber Anteile am Unternehmen vom Vorstand.
- Mitarbeiter erhalten Budget ohne definierten Verwendungszweck, um innovative Ideen voranzutreiben.
- Bis zu 30% des Profites, der eine gesetzte Zielvereinbarung überschreitet, wird an die Mitarbeiter in Abhängigkeit von individueller Leistung wieder ausgeschüttet.

## **Es gibt einige innovative Ansätze, die Entlohnungsformen von angestellten Mitarbeitern an die von Start-up-Unternehmern anzupassen (2/2)**

### *3.3 Personal – Personalentlohnung*

- Mitarbeiter werden finanziell mit kleineren Beträgen für Ideen belohnt, die gescheitert sind.
- Mitarbeiter können Punkte sammeln für innovative Ideen. Diese Punkte können dann in Güter oder Dienstleistungen umgetauscht werden.
- In Innovationsprojekten werden Anteile für das Erreichen von Meilensteinen an ein Konto geknüpft. Werden Ziele erreicht, steigt der Kontostand, werden Ziele verfehlt, sinkt der Kontostand.
- Mitarbeiter werden finanziell je nach Beitrag zum Innovationsportfolio belohnt. Die Beiträge können in Ideen, Patentanmeldungen, entwickelten Prototypen etc. bestehen.
- Bei einer Einsparung wird der Ideengeber mit einem Anteil an der Einsparung belohnt. Bei einem Produkt erhält der Ideengeber einen Umsatzanteil.

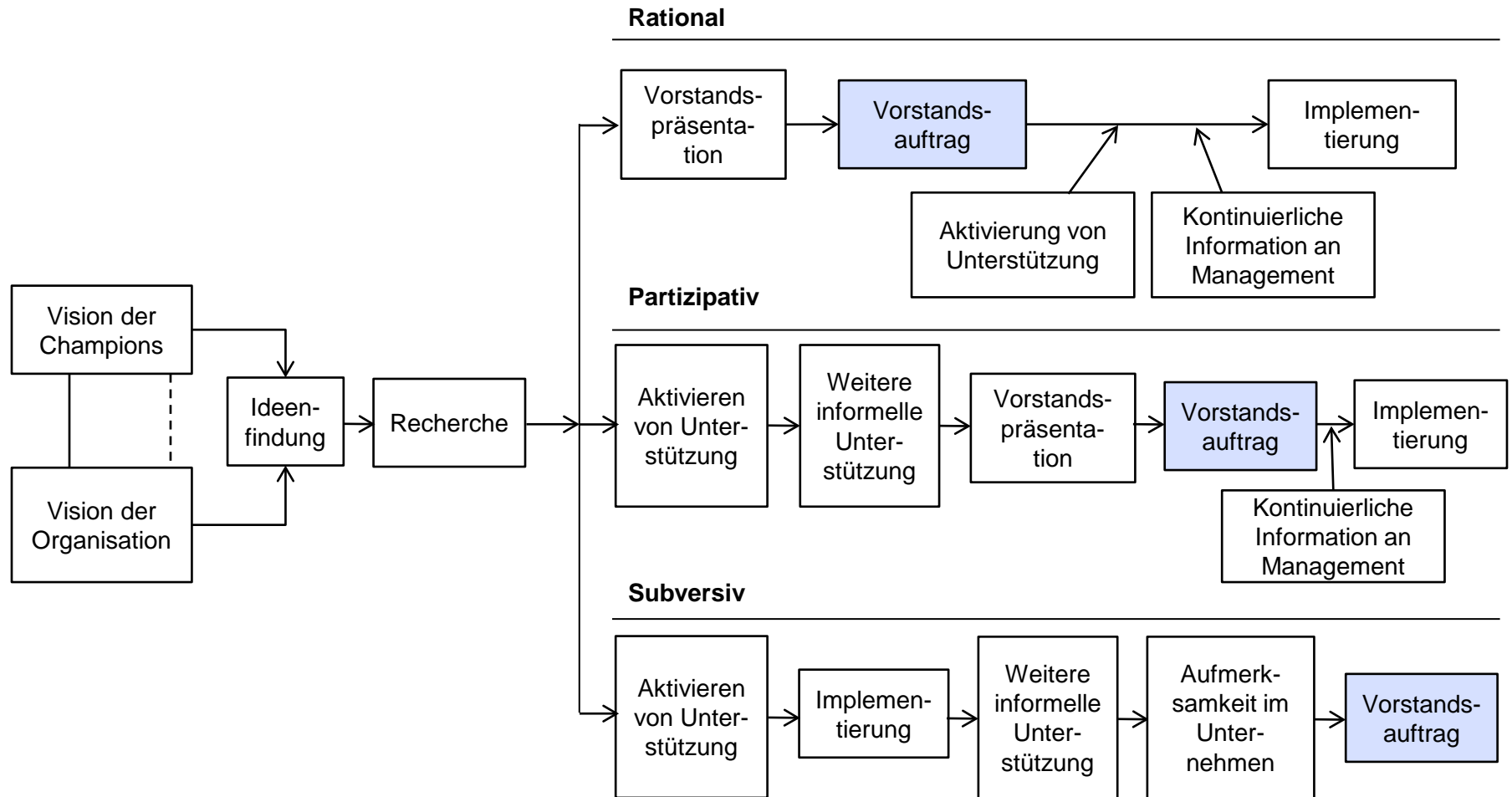
# Innovationschampions treiben unternehmerische Projekte aus Eigeninitiative. Sie weisen einige zentrale Eigenschaften auf

## 3.3 Personal – Exkurs: Innovationschampions

| Eigenschaft   | Beschreibung  |
|---|---|
| Charaktereigenschaften und Fähigkeiten                        | <ul style="list-style-type: none"><li>– Hohe Ausprägungen bei Selbstbewusstsein, Hartnäckigkeit, Energie, Risikobereitschaft; keine Demotivation von Widerständen</li><li>– Durch Kommunikationsstärke ausgeprägte Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen</li><li>– Ablehnung von starren Routinen, Bevorzugung von Flexibilität</li></ul> |
| Führungsstil  | <ul style="list-style-type: none"><li>– Bevorzugung eines transformationalen und charismatischen Führungsstils</li><li>– Kontinuierliche Kommunikation von Visionen</li></ul>   |
| Erfahrung   | <ul style="list-style-type: none"><li>– Glaubwürdigkeit durch Erfahrung mit riskanten Projekten in der Vergangenheit</li><li>– Starkes Selbstbewusstsein durch Projekterfahrung</li><li>– Umfassende Industrieerfahrung ermöglicht Einschätzung von neuen Situationen</li></ul>   |
| Positionierung in intra- und interorganisationalen Netzwerken | <ul style="list-style-type: none"><li>– Kontinuierlicher Aufbau und Pflege von Kontakten</li><li>– Netzwerke ermöglichen Zugang zu Informationen für eigene Vorhaben (Informationsvorsprung)</li></ul>  |
| Strategien zur Ressourcenbeschaffung                          | <ul style="list-style-type: none"><li>– Hartnäckigkeit und „Dreistigkeit“ in der Beschaffung von Ressourcen (wie Mitarbeiter für unternehmerische Projekte)</li><li>– Ressourcenbeschaffung kann rational, partizipativ und subversiv erfolgen</li></ul>  |

# Innovationsprozess von Innovations-Champions im Vergleich: Rational, partizipativ und subversiv

## 3.3 Personal – Exkurs: Innovationschampions



# Das Top-Management hat verschiedene Möglichkeiten, Champions im Unternehmen zu unterstützen

## 3.3 Personal – Exkurs: Innovationschampions

Was kann das Top-Management tun, um Champions zu unterstützen?

### Das Top-Management ...

- hat grundsätzlich eine Vision des unternehmerischen Unternehmens. Es unterstützt den Champion deshalb ideell,
- unterstützt den Champion auch mit konkreten Mitteln, z. B. durch Ressourcen,
- muss Champions kontinuierlich unterstützen, indem es beispielsweise ebenfalls im Unternehmen für die Idee wirbt,
- muss aktiv helfen, Hindernisse aus dem Weg zu räumen, z. B. indem das Projekt vor politischer Einflussnahme, Budgetrestriktionen, Bürokratie geschützt wird und
- muss seinen Champions Gestaltungsfreiräume einräumen, in denen diese selbstständig gestalten können.

# Zusammenfassender Überblick über die Erfolgsfaktoren einer unternehmerischen Gestaltung der Personalfunktion (1/2)

## 3.3 Personal – Exkurs: Innovationschampions

| Themen                                  | Erfolgsfaktoren unternehmerischer Unternehmen in der Personalfunktion   |
|---|---|
| <b>Personalplanung</b>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>– Flexible Ausgestaltung der Personalplanung</li><li>– Kontinuität in der Besetzung von Stellen (geringe Fluktuationsrate)</li><li>– Planung von Stellen für Mitarbeiter und nicht unbedingt umgekehrt</li></ul>  |
| <b>Personalbeschaffung und -auswahl</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Investition ausreichender Ressourcen in aufwändige Auswahl neuer Mitarbeiter</li><li>– Ausgeprägte Heterogenität der Mitarbeiterschaft, beispielsweise in Bezug auf Persönlichkeitsmerkmale und Herkunft</li></ul>  |
| <b>Personaleinsatz</b>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>– Dosierte Anwendung von unklaren Rollenbeschreibungen</li><li>– Gewährung von flexibler Zeit zur Entwicklung eigener Ideen</li><li>– Förderung von Austausch zwischen Mitarbeitern an verschiedensten Stellen</li><li>– Nutzung von Teams zur Entscheidungsfindung („Risikoschub“)</li></ul> |

# Zusammenfassender Überblick über die Erfolgsfaktoren einer unternehmerischen Gestaltung der Personalfunktion (2/2)

## 3.3 Personal – Exkurs: Innovationschampions

| Themen                     | Erfolgsfaktoren unternehmerischer Unternehmen in der Personalfunktion   |
|----------------------------|---|
| <b>Personalentwicklung</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Individualisierung von Weiterbildungsmöglichkeiten</li><li>– Umfassende Trainingsangebote zu fachlichen Themen, zu Kreativität, zu sozialen Fähigkeiten und zur Fähigkeit, Innovationen durchzusetzen (wie Projektmanagement, Ressourcenbeschaffung und Ausbau von Netzwerken)</li></ul>                  |
| <b>Personalbewertung</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>– Integration von Mitarbeitern im Zieldefinitionsprozess</li><li>– Integration von qualitativen und subjektiven Kriterien zur Messung unternehmerischen Verhaltens, insbesondere wenn finanzielle Kriterien noch nicht greifen</li><li>– Akzeptanz von Scheitern in unternehmerischen Aktivitäten</li></ul> |
| <b>Personalentlohnung</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>– Betonung innovativen Verhaltens im Unternehmen</li><li>– Nutzung innovativer Entlohnungsmechanismen, die sich der Situation eines Start-ups zumindest annähern</li></ul>  |

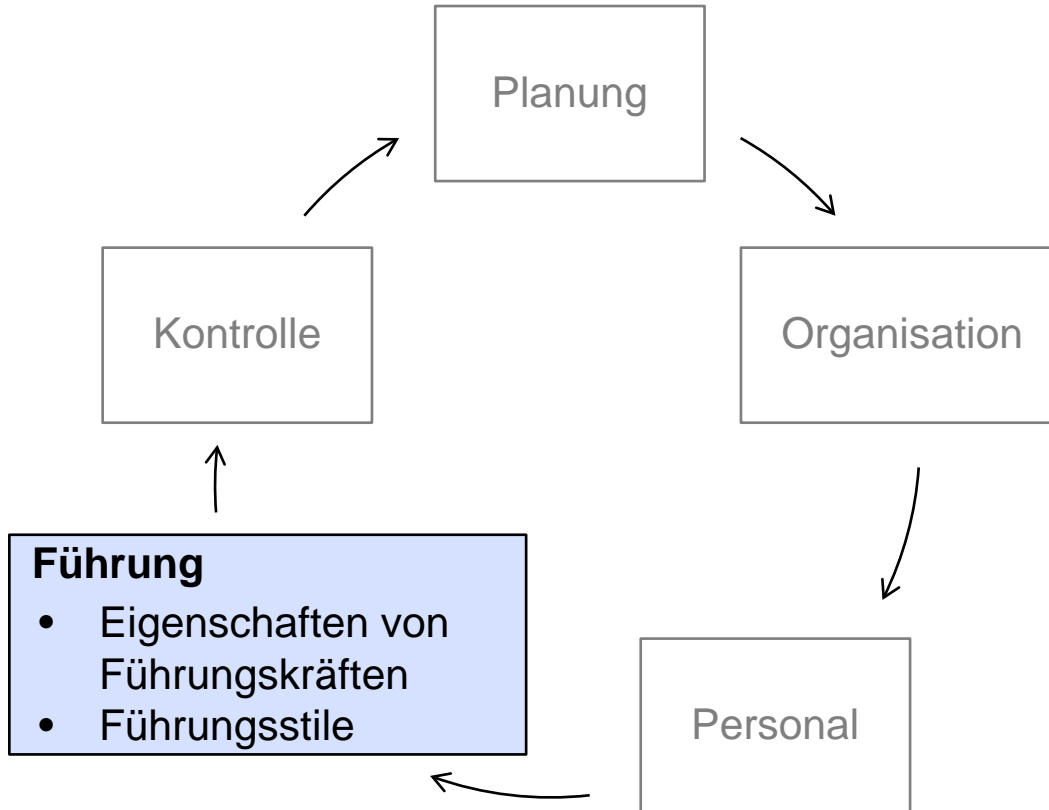
# Agenda

1. **Einführung in das Thema Corporate Entrepreneurship**
2. **Grundlagen zum Corporate Entrepreneurship**
  - 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship
  - 2.2 Erfolgswirkung von Corporate Entrepreneurship
3. **Managementansätze zur Etablierung von Corporate Entrepreneurship**
  - 3.1 Planung
  - 3.2 Organisation
  - 3.3 Personal
  - 3.4 Führung
  - 3.5 Kontrolle
4. **Veränderungsmanagement**



## Im Rahmen der Führungsfunktion werden zwei zentrale Themen auf ihre Eignung, Corporate Entrepreneurship zu fördern, untersucht

### 3.4 Führung



## 140 von 150: „Old White Males“ als Treiber von Corporate Entrepreneurship?

### 3.4 Führung

#### BEISPIEL

---

Tom Peters, Koautor des legendären Buchs „In Search of Excellence“, erzählt von einem seiner Managementseminare, das er bei einem großen US-amerikanischen Unternehmen abgehalten hat. Seine Aufgabe war es, mit 150 Managern oberer und mittlerer Hierarchiestufen zu diskutieren, wie ein Unternehmen, dessen Produkte in den letzten Jahren zu reinen Commodities geworden sind, innovativer werden kann. Peters erzählt, dass er beim Eintritt in den Seminarraum die Antwort schon hatte: Von den 150 Führungskräften waren geschätzte 144 zwischen 48 und 59 Jahren alt.

Von diesen 144 waren geschätzte 140 sogenannte „OWMs“ („Old White Males“). Und von diesen 140 „OWMs“ wiederum trugen geschätzte 137 die traditionelle US-amerikanische Offsite-Kluft: leuchtend-hellgrüne Golfhosen aus Polyester. Er schlussfolgert: Mitglieder einer Gruppe sehen gleich aus, denken gleich, sprechen gleich, diskutieren gleich, essen das gleiche Essen und entwickeln die gleichen Ideen. Es folgt als rhetorische Frage zur Ausgangssituation: Können dabei überhaupt neue unternehmerische Perspektiven und Initiativen entstehen, die das Unternehmen aus der Commodity-Falle hieven?

---

## Wie Innovationsbudgets „versickern“ können ...

### 3.4 Führung

#### BEISPIEL



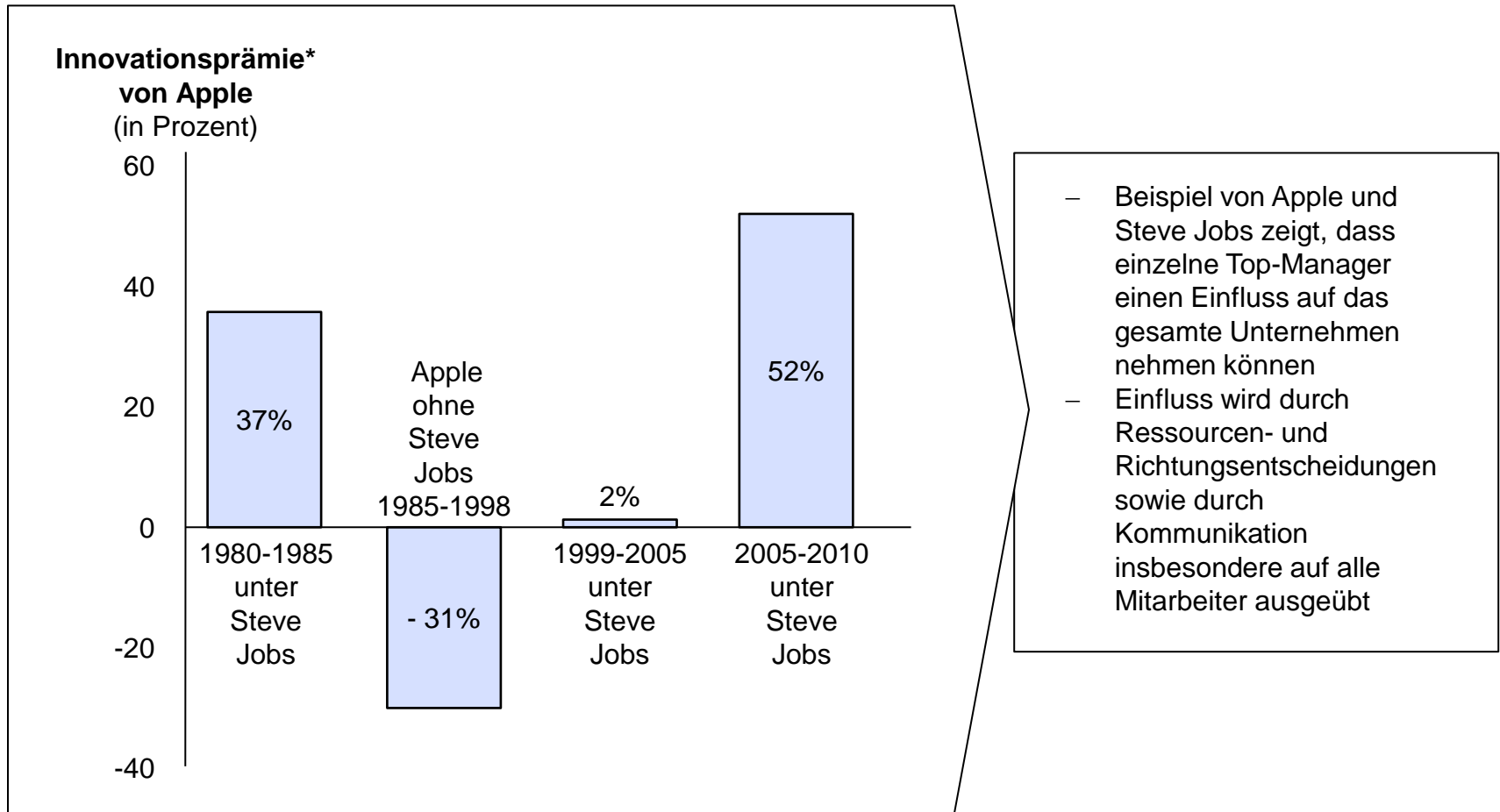
Mitte der 1990er Jahre hatte ein kleines Team auf mittleren und unteren Hierarchieebenen bei Hewlett-Packard in der Scanner-Division den Prototyp eines tragbaren Scanners entwickelt. Für dieses Projekt bekam das Team zunächst keine Finanzierung, bis Antonio Perez aus dem Top-Management einschritt: Er stellte etwa zehn Millionen US-Dollar zur Überprüfung der Machbarkeit des Produkts bereit und ließ das Team damit arbeiten.

Als sich Perez Monate später nach dem Fortschritt erkundigte, erfuhr er, dass die Mittel in der Scanner-Division umgeleitet wurden, um ein anderes Loch im Budget der Division zu stopfen. Das besagte Team hatte damit weder finanzielle Mittel noch kontinuierliche Top-Management-Unterstützung. Das Produkt wurde nicht weiterverfolgt

---

# Kann eine einzelne Person an der Spitze des Unternehmens überhaupt die Entwicklung des gesamten Unternehmens fördern?

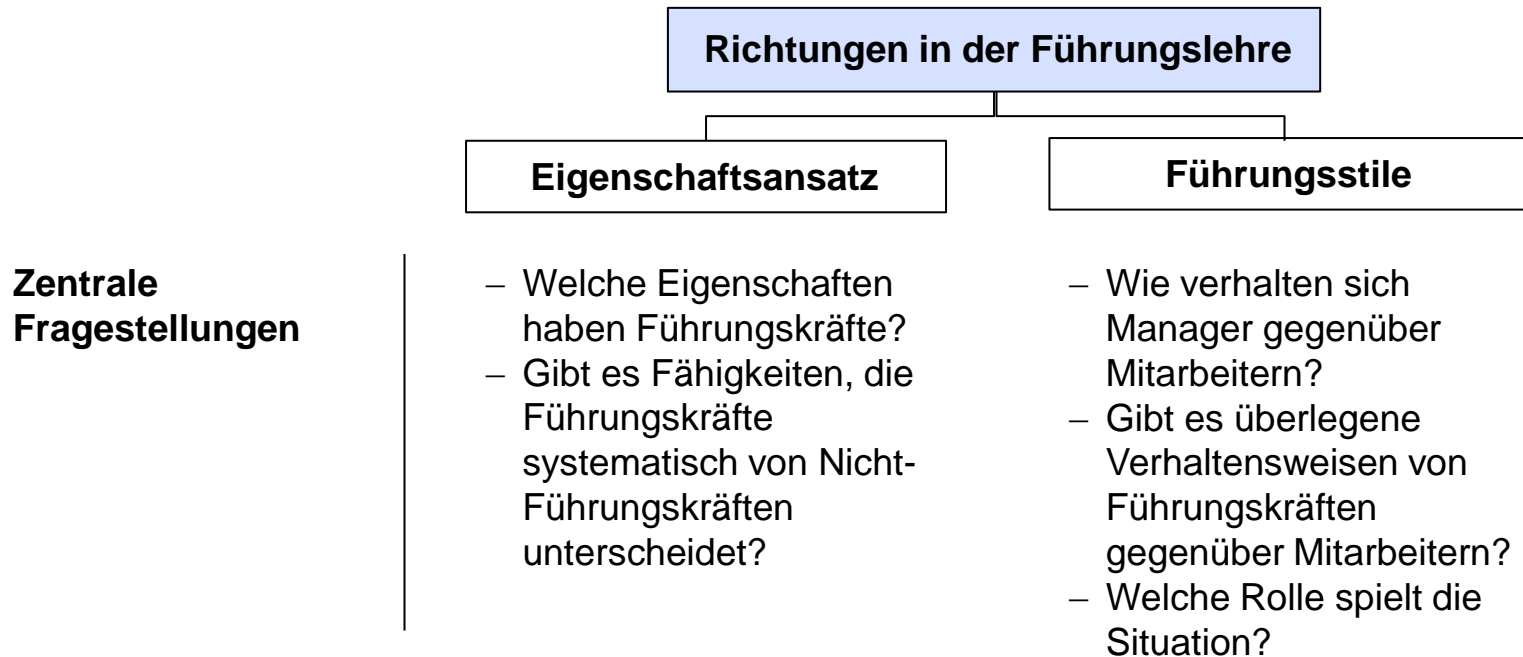
## 3.4 Führung



\*Die Innovationsprämie erfasst, in welchem Ausmaß der Aktienmarkt glaubt, dass das Unternehmen mit profitablen neuen Ideen über das aktuell bestehende Geschäft hinaus aufwartet.

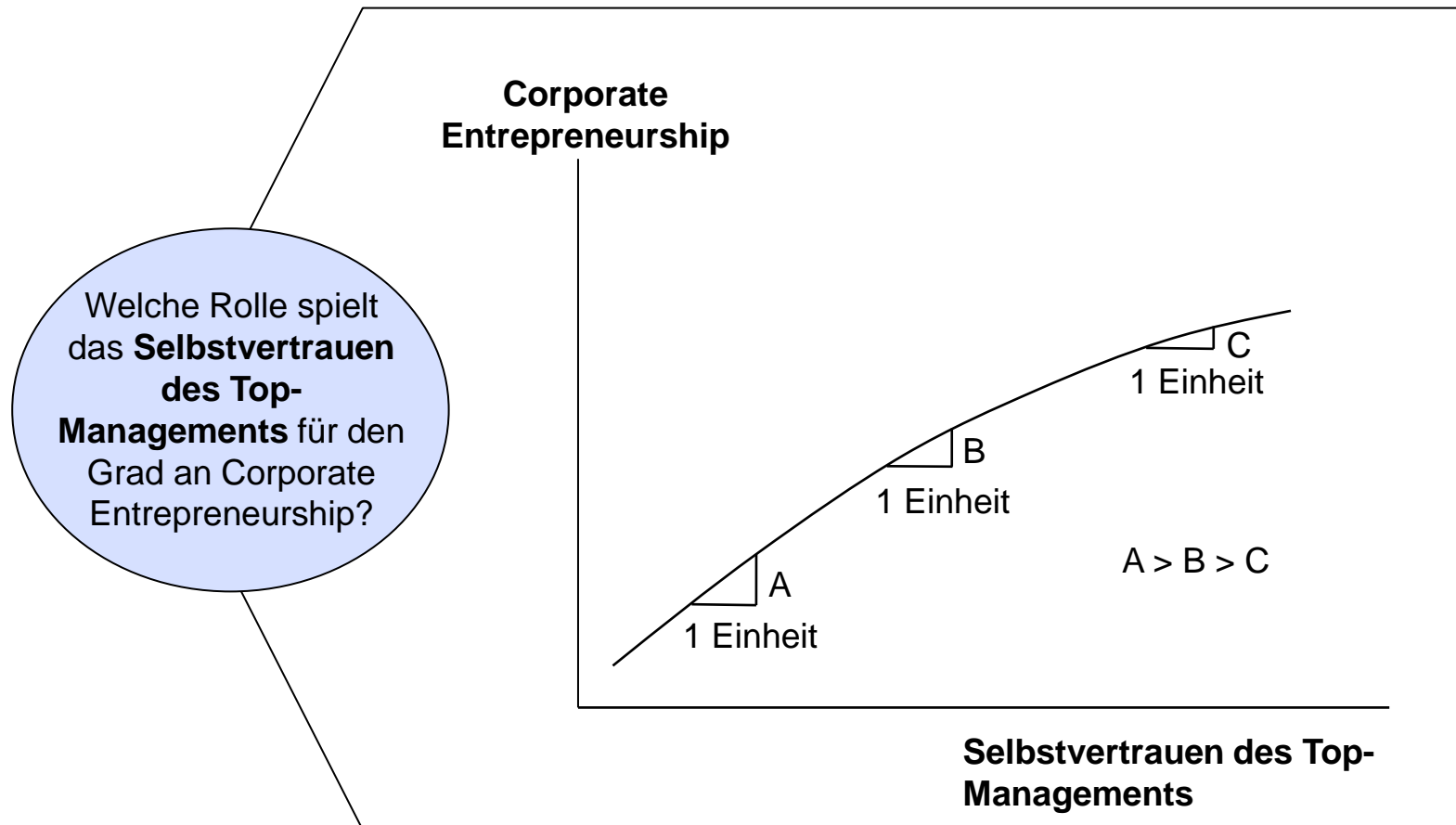
# In der Führungslehre hat man sich traditionell mit zwei inhaltlichen Stoßrichtungen beschäftigt

## 3.4 Führung



## Gibt es bestimmte Eigenschaften, die ein Top-Manager haben sollte, damit das Unternehmen unternehmerischer wird?

### 3.4 Führung – Eigenschaften von Führungskräften



## Eine internationale Studie mit einer Befragung von 15.000 Managern aus 62 Nationen zeigt einige universelle Eigenschaften von unternehmerischen Managern

### 3.4 Führung – Eigenschaften von Führungskräften

Welche Eigenschaften  
haben  
unternehmerische  
Manager?

- Ein vorausschauendes Wesen
- Ermutigendes Verhalten
- Eine positive Einstellung
- Selbstvertrauen
- Entscheidungsfreude
- Fähigkeiten, um Verhandlungen zu führen
- Fähigkeiten, um auf der Grundlage von Informationen Entscheidungen zu treffen
- Teamgeist

## Bill Hewletts drei verschiedene Hüte als Reaktion auf neue Ideen

### 3.4 Führung – Eigenschaften von Führungskräften

#### BEISPIEL

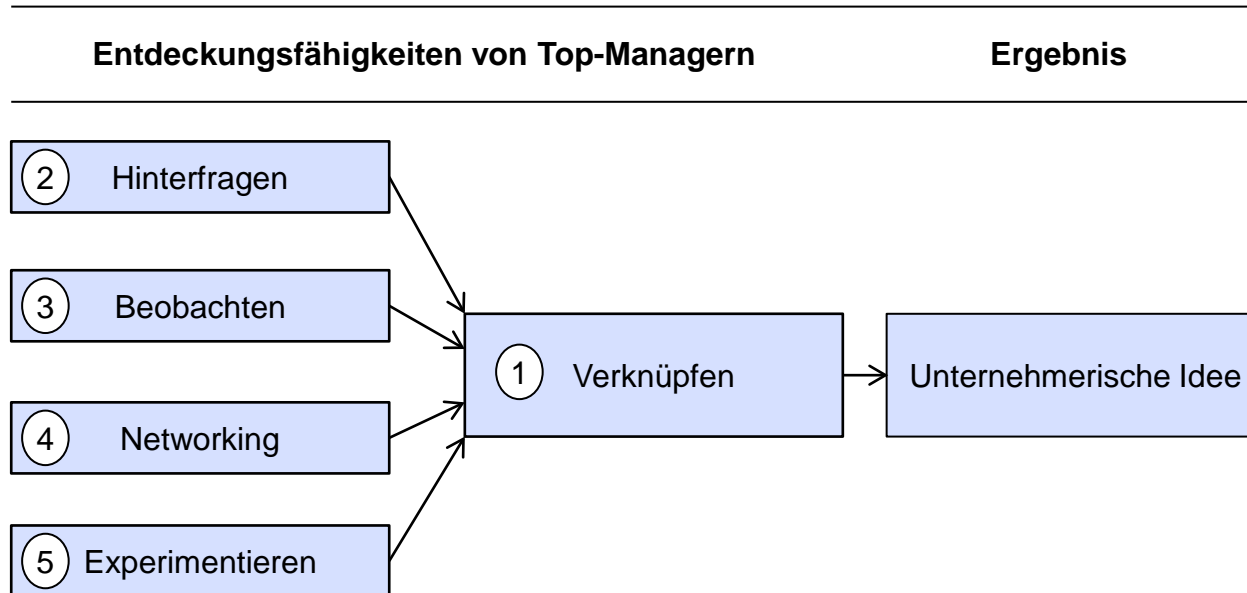


David Packard als einer der beiden Gründer von Hewlett-Packard erklärt in seinem Buch über die Geschichte seines Unternehmens, dass die schwierigsten Situationen die waren, in denen man Mitarbeitern mitteilen musste, dass ihre innovativen Ideen mangels Potenzial oder Machbarkeit nicht umgesetzt werden können. Schließlich sollten diese Mitarbeiter nicht demotiviert werden, sondern weiterhin Ideen einbringen, auch wenn bereits mehrere davon nicht umgesetzt worden waren.

Sein Gründerkollege Bill Hewlett entwickelte zur Lösung dieser Situationen einen eigenwilligen Prozess: Sobald ein Mitarbeiter mit einer innovativen Idee auf ihn zukam, setzte er einen Hut auf, der den Schriftzug „Begeisterung“ trug. Gleichzeitig zeigte Bill Hewlett eben diese Begeisterung und stellte einige erste Fragen. Einige Tage später trug er dann meistens einen Hut mit dem Schriftzug „Untersuchung“ und stellte weitere Fragen, um das Potenzial ganz zu verstehen und zu signalisieren, dass er über die Idee nachdachte und weitere Informationen sammelte. Schließlich wechselte er zu einem Hut mit dem Schriftzug „Entscheidung“ und teilte dem Initiator der Idee mit, ob die Idee vom Unternehmen weiterverfolgt wurde oder nicht. Selbst wenn die Idee dann abgelehnt wurde – und die meisten Ideen wurden abgelehnt –, hatte der Initiator so das Gefühl, dass seine Idee wichtig und etwas Besonderes war, über die sich das Gründerteam wirklich Gedanken gemacht hatte. Auf diese Weise schaffte Bill Hewlett es oft, dass der Initiator trotz der Ablehnung ein gutes Gefühl mit seiner Initiative hatte und nicht demotiviert wurde.

## Christensen et al. (2011) finden heraus, dass innovative Top-Manager systematisch stärkere Entdeckungsfähigkeiten haben als weniger innovative Manager

### 3.4 Führung – Eigenschaften von Führungskräften



## Konkret handelt es sich um Fähigkeiten des Verknüpfens, des Hinterfragens, des Beobachtens, des Experimentierens und des Netzwerkens

### 3.4 Führung – Eigenschaften von Führungskräften

| Fähigkeit              | Beschreibung   |
|------------------------|--|
| <b>Verknüpfen</b>      | <ul style="list-style-type: none"><li>– Entstehung von Innovationen oft an der Schnittstelle von verschiedenen Disziplinen („Medici-Effekt“)</li><li>– Fähigkeit von unternehmerischen Managern, aus einer Vielzahl an Informationen und Erfahrungen Kombinationen neuer Informationen zu generieren</li></ul> |
| <b>Hinterfragen</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>– Kontinuierliches Infragestellen von eigentlich Akzeptiertem und als Standard Angenommenem</li><li>– Typische Fragen: Warum? Warum nicht? Was wenn?</li></ul>   |
| <b>Beobachten</b>      | <ul style="list-style-type: none"><li>– Anhäufung von Beobachtungspunkten durch kontinuierliches Beobachten, insbesondere von Kunden und potentiellen Kunden</li><li>– Beobachtungen führen zu Informationen und Erfahrungen</li></ul>   |
| <b>Experimentieren</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Kontinuierliches Ausprobieren von neuen Ideen, ggfs. eng mit potentiellen Kunden</li></ul>   |
| <b>Networking</b>      | <ul style="list-style-type: none"><li>– Aufbau von Netzwerken als wesentlichem Bestandteil von Arbeitszeit</li><li>– Schaffung von Zugang zu Informationen, die ansonsten nicht erhältlich wären</li></ul>   |

## „Herr Disney, was machen Sie eigentlich so den ganzen Tag?“

### 3.4 Führung – Eigenschaften von Führungskräften

#### BEISPIEL



Walt Disney gilt als einer der erfolgreichsten Unternehmer aller Zeiten in den USA. Bei einer Besichtigung der Studios fragte ein kleiner Junge ihn, ob er persönlich Mickey Mouse zeichne. Walt Disney verneinte. Ebenso verneinte er die Frage, ob er sich die Geschichten über Mickey Mouse selber ausdachte. Der kleine Junge fragte daraufhin Walt Disney: „Was machen Sie denn überhaupt den ganzen Tag?“.

Diese Frage macht Walt Disney klar, was seine Aufgabe wirklich war und wie es ihm gelingen würde, immer neue Geschäftsfelder zu erschließen. Er ging von Studio zu Studios, und brachte Ideen zusammen. Er wurde die Verbindungslinie zwischen seinen Mitarbeitern und ihren Erfahrungen und kombinierte diese zu immer neuen Ideen. So entstanden Walt Disneys zentrale unternehmerische Errungenschaften wie Zeichentrickanimationen in Kinofilmlänge und die Darstellung von Zeichentrickinhalten in Erlebnisparks.

---

## Interaktion: Wie hoch sind meine Entdeckungsfähigkeiten?

### 3.4 Führung – Eigenschaften von Führungskräften

Gerade haben Sie einen Fragebogen über zwanzig Fragen erhalten. Gehen Sie diese durch und geben Sie Ihre Einschätzung.

#### **Zur Auswertung:**

Addieren Sie die Punktzahl aller ungeraden Testfragen. Ihre Entdeckungsfähigkeiten sind ...

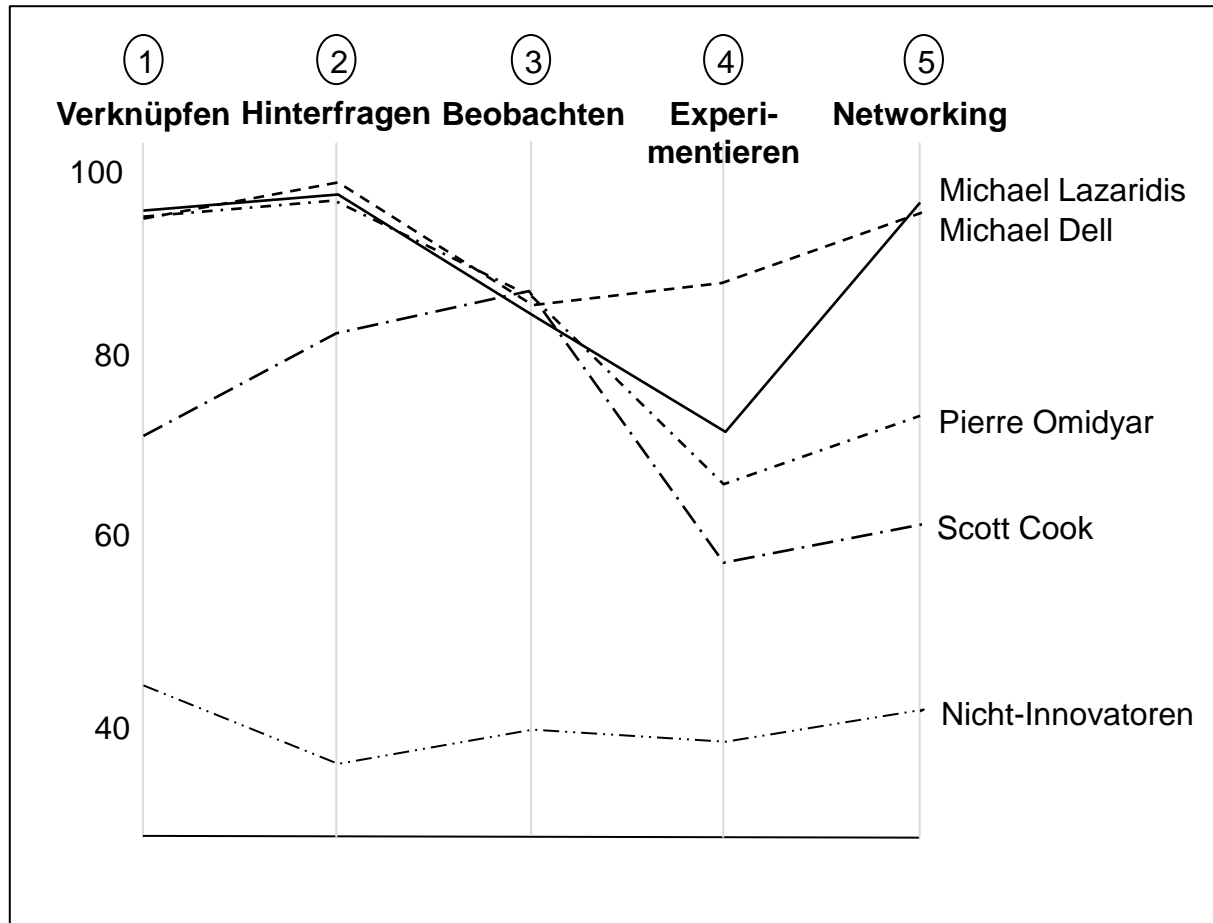
- sehr hoch, wenn Ihre Gesamtpunktzahl 45 oder mehr beträgt,
- hoch, wenn sie zwischen 40-45 Punkten liegt,
- mittel bis hoch bei 35-40 Punkten,
- mittel bis niedrig bei 29-34 Punkten und
- niedrig bei 28 Punkten oder weniger.

Addieren Sie nun die Punktzahl aller geraden Testfragen. Ihre Umsetzungsfähigkeiten sind ...

- sehr hoch, wenn Ihre Gesamtpunktzahl 45 oder mehr beträgt,
- hoch, wenn sie zwischen 40-45 Punkten liegt,
- mittel bis hoch bei 35-40 Punkten,
- mittel bis niedrig bei 29-34 Punkten und
- niedrig bei 28 Punkten oder weniger.

# Ausprägungen der fünf Entdeckungsfähigkeiten bei prominenten Top-Managern

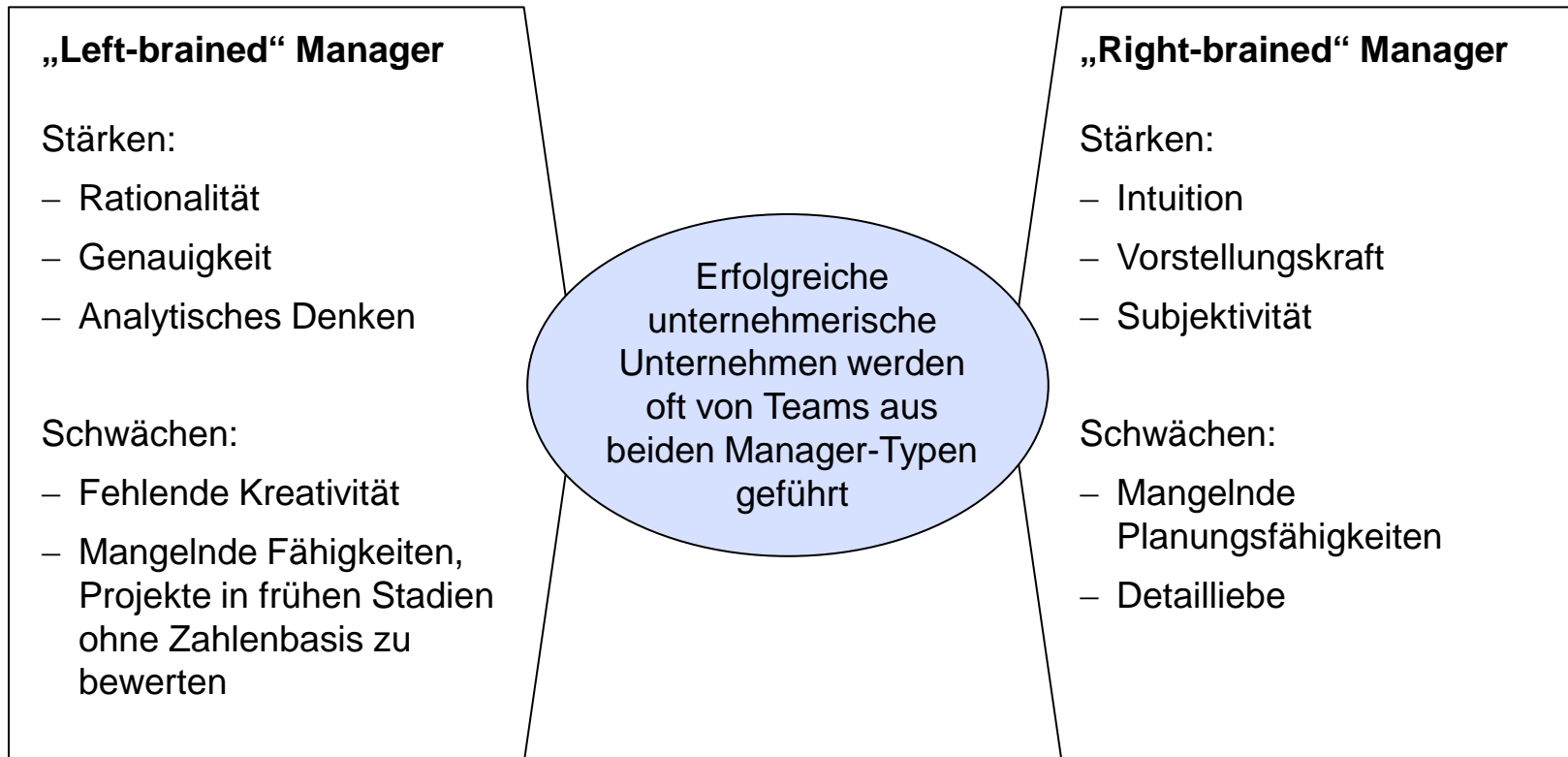
## 3.4 Führung – Eigenschaften von Führungskräften



- Innovative Top-Manager systematisch mit höheren Ausprägungen auf den fünf Entdeckungsfähigkeiten als Nicht-Innovatoren
- Jedoch haben einzelne Top-Manager auch Schwerpunkte auf einzelnen Entdeckungsfähigkeiten

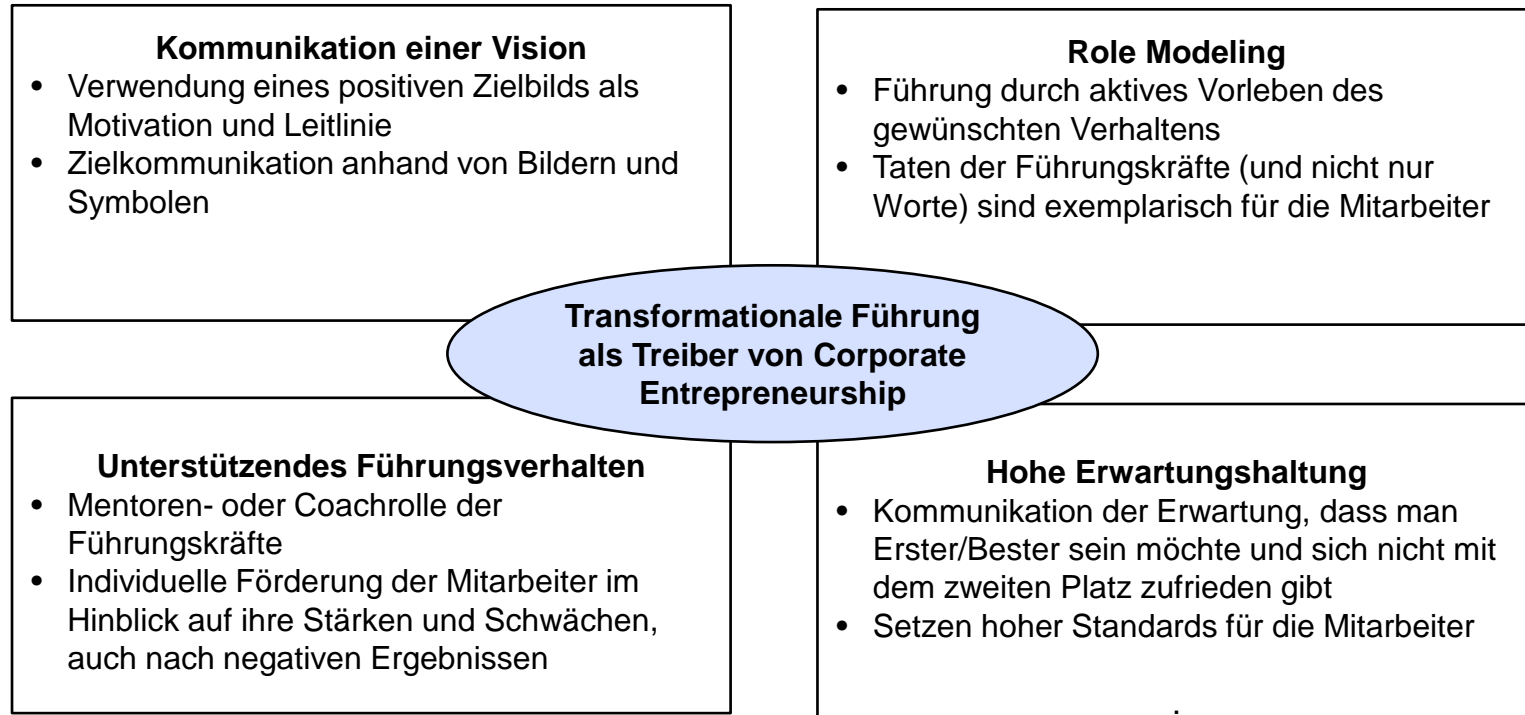
## Andere Studien zeigen, dass auch die Zusammensetzung von Top-Management-Teams eine wichtige Rolle spielt

### 3.4 Führung – Eigenschaften von Führungskräften



# Durch welche konkreten Maßnahmen kann ein transformationaler Führungsstil des Top-Managements Corporate Entrepreneurship im Unternehmen fördern?

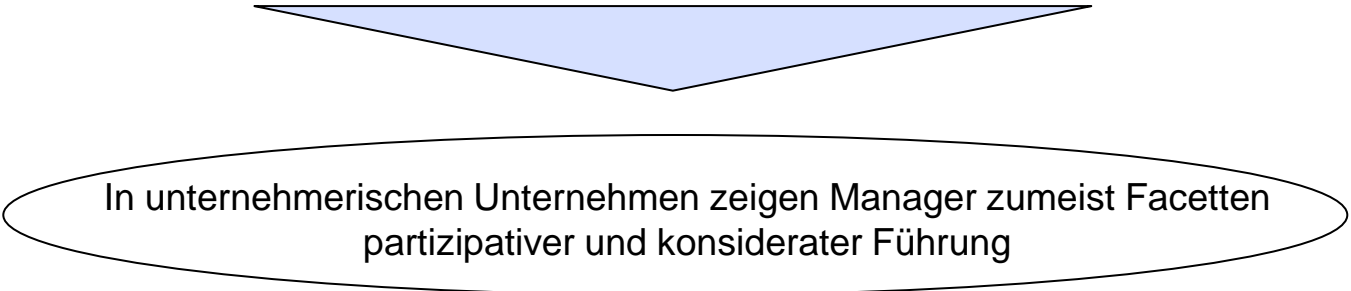
## 3.4 Führung – Führungsstile



# Manager in unternehmerischen Unternehmen verhalten sich partizipativ und konsiderat gegenüber ihren Mitarbeitern

## 3.4 Führung – Führungsstile

|                      | Partizipativer Führungsstil   | Konsiderater Führungsstil  |
|----------------------|---|--|
| <b>Eigenschaften</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Manager binden Mitarbeiter vor der Entscheidungsfindung ein</li><li>– Mitarbeiter haben einen Einfluss auf die Gestaltung ihrer Arbeit</li><li>– Manager konsultieren Mitarbeiter bei Problemen</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Manager sind gegenüber den Mitarbeitern freundlich und zugänglich</li><li>– Manager versuchen, ein angenehmes und unterstützendes Arbeitsklima zu schaffen</li><li>– Manager behandeln Mitarbeiter unabhängig von ihrer Hierarchie</li></ul> |



In unternehmerischen Unternehmen zeigen Manager zumeist Facetten partizipativer und konsiderater Führung

# Zusammenfassender Überblick über die Erfolgsfaktoren einer unternehmerischen Gestaltung der Führungsfunktion

## 3.4 Führung

| Themen                                   | Erfolgsfaktoren unternehmerischer Unternehmen in der Führungsfunktion   |
|--|---|
| <b>Eigenschaften von Führungskräften</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Wechsel von Top-Managern in gewissen Abständen</li><li>– Auswahl von Top-Managern mit Industrieerfahrung</li><li>– Auswahl von Top-Managern mit Kontrollillusion, Leistungsorientierung, Unsicherheitstoleranz und Selbstvertrauen</li><li>– Förderung von Netzwerkaktivitäten bei Top-Managern, insbesondere auch außerhalb des eigenen Unternehmensumfelds (beispielsweise in andere Industrien)</li><li>– Förderung von Entdeckungsfähigkeiten bei Top-Managern (Verknüpfen, Hinterfragen, Beobachten, Experimentieren, Networking)</li><li>– Etablierung von heterogenen Top-Management-Teams</li></ul> |
| <b>Führungsstile</b>                     | <ul style="list-style-type: none"><li>– Verfolgung eines transformationalen Führungsstils, insbesondere durch Kommunikation einer Vision, Vorleben von Unternehmertum, hohe Erwartungshaltung und unterstützendes Führungsverhalten</li><li>– Verfolgung von partizipativen und konsideraten Führungsstilen</li></ul>   |

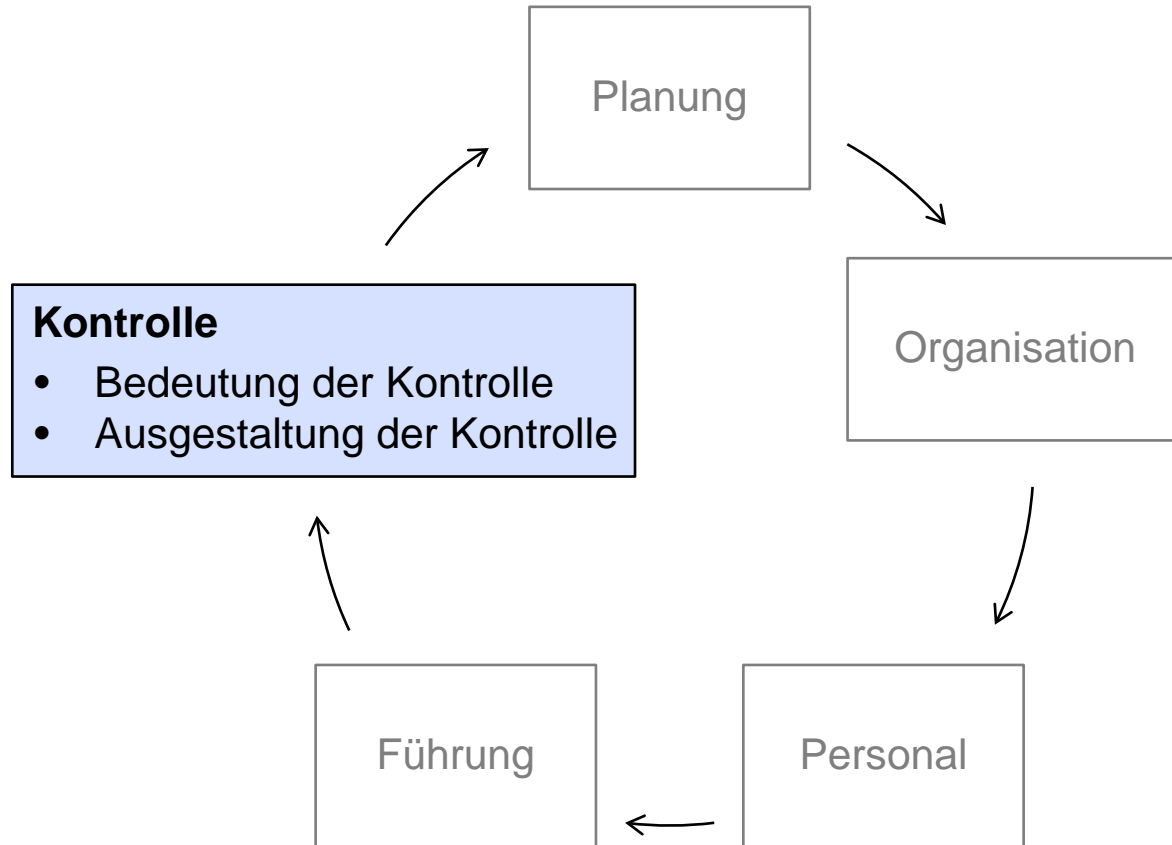
# Agenda

1. **Einführung in das Thema Corporate Entrepreneurship**
2. **Grundlagen zum Corporate Entrepreneurship**
  - 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship
  - 2.2 Erfolgswirkung von Corporate Entrepreneurship
3. **Managementansätze zur Etablierung von Corporate Entrepreneurship**
  - 3.1 Planung
  - 3.2 Organisation
  - 3.3 Personal
  - 3.4 Führung
  - 3.5 Kontrolle
4. **Veränderungsmanagement**



## Im Rahmen der Kontrolle werden zwei zentrale Themen auf ihre Eignung, Corporate Entrepreneurship zu fördern, untersucht

### 3.5 Kontrolle



# Unternehmerische Unternehmen profitieren von Kontrollprozessen

## 3.5 Kontrolle – Bedeutung der Kontrolle

**Welchen Nutzen haben unternehmerische Unternehmen von Kontrollprozessen?**

- Aufdeckung von Fehlentwicklungen und „falschen“ Annahmen
- Kodifizierung von Erfahrungen und Wissen aus früheren unternehmerischen Initiativen
- Schaffung einer Datenbasis als Grundlage für Diskussionen im Unternehmen
- Schaffung von Sichtbarkeit für unternehmerische Projekte beim Top-Management
- Aufdeckung von individuellem Fehlverhalten

# Simons (1995) unterscheidet vier grundlegende Formen der Kontrolle

## 3.5 Kontrolle – Ausgestaltung der Kontrolle

| Kontrollformen                 | Beschreibung   |
|--------------------------------|--|
| <b>Diagnostische Kontrolle</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Abgleich von zumeist finanziellen Kennzahlen gegenüber einem Plan</li><li>– Abdeckung von Facetten kurzfristiger formeller und enger Kontrolle mit Ergebniskontrolle</li></ul>   |
| <b>Wertekontrolle</b>          | <ul style="list-style-type: none"><li>– Aufbau einer starken Unternehmenskultur mit verhaltenssteuernden Werten</li><li>– Abdeckung von Kontrolle durch Rituale und informeller Kontrolle</li></ul>  |
| <b>Grenzenkontrolle</b>        | <ul style="list-style-type: none"><li>– Negative Formulierungen von Zuständen, die nicht erwünscht sind („Schwarze Liste von Tätigkeiten“)</li></ul>   |
| <b>Interaktive Kontrolle</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>– Regelmäßiger Austausch und Diskussion des Managements mit mittleren und unteren Hierarchieebenen von finanziellen und strategischen Kontrollgrößen zur Aufdeckung von Chancen und Fehlentwicklungen</li><li>– Abdeckung langfristiger und umfassender Kontrolle, hohe Flexibilität</li></ul> |

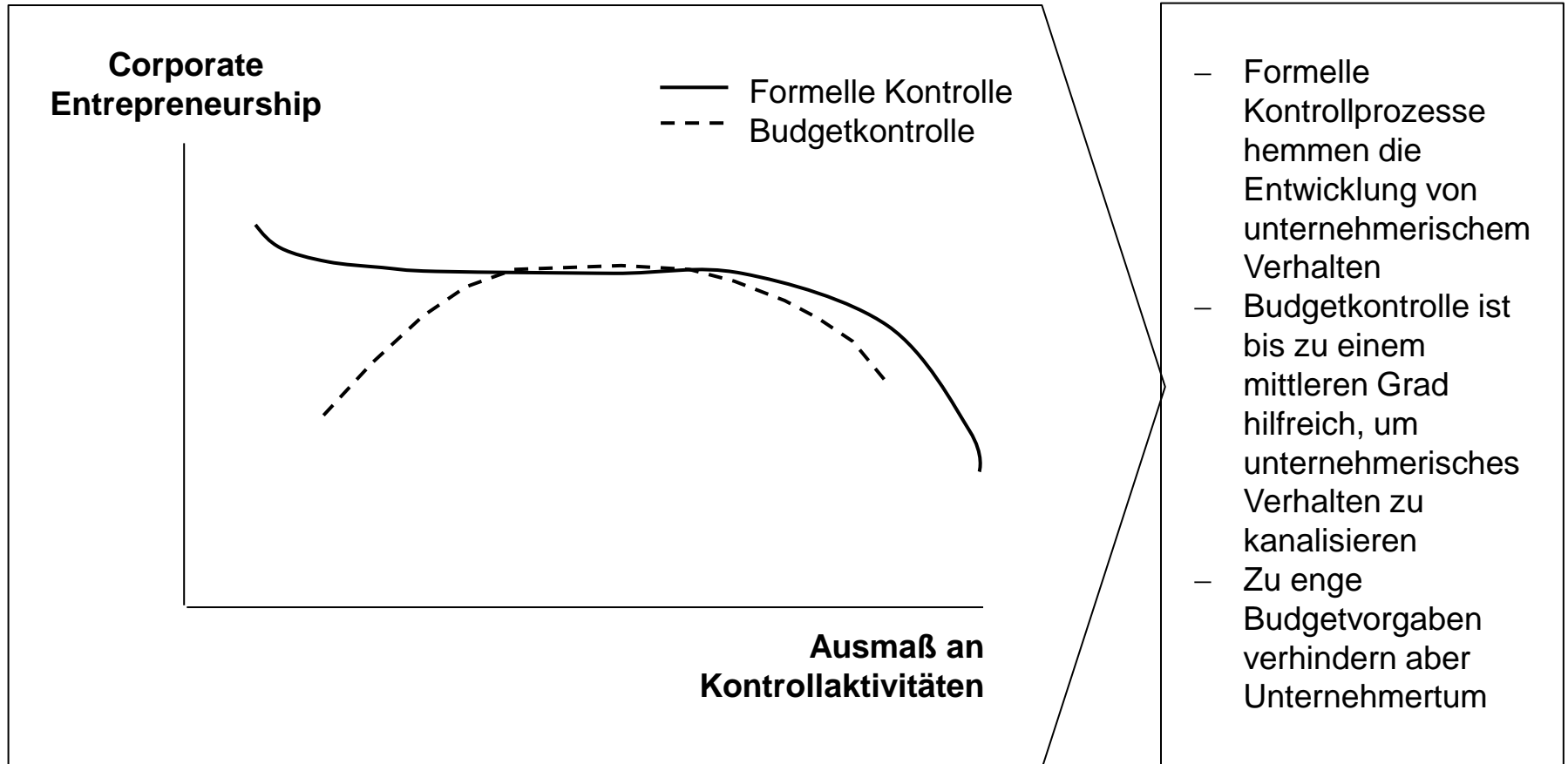
# Je nach Umfeld ergeben sich vorteilhafte und weniger vorteilhafte Kontrollformen

## 3.5 Kontrolle – Ausgestaltung der Kontrolle

| <b>Vorteilhafte Kontrollformen in stabilen Umfeldern</b>       |   | <b>Vorteilhafte Kontrollformen in unternehmerischen Kontexten</b>       |
|--|---|---|
| Verhaltenskontrolle/<br>Ergebniskontrolle über starre Budgets  | ↔ | Ergebniskontrolle über flexible Budgets                                 |
| Formelle Kontrolle über schriftlich fixierte Regeln            | ↔ | Informelle Kontrolle über Werte und Normen                              |
| Enges Kontrollsystem mit nur internen Größen                   | ↔ | Breites Kontrollsystem mit internen und externen Größen                 |
| Kurzfristig ausgelegtes Kontrollsystem mit finanziellen Größen | ↔ | Langfristig ausgelegtes Kontrollsystem mit strategischen Kontrollgrößen |

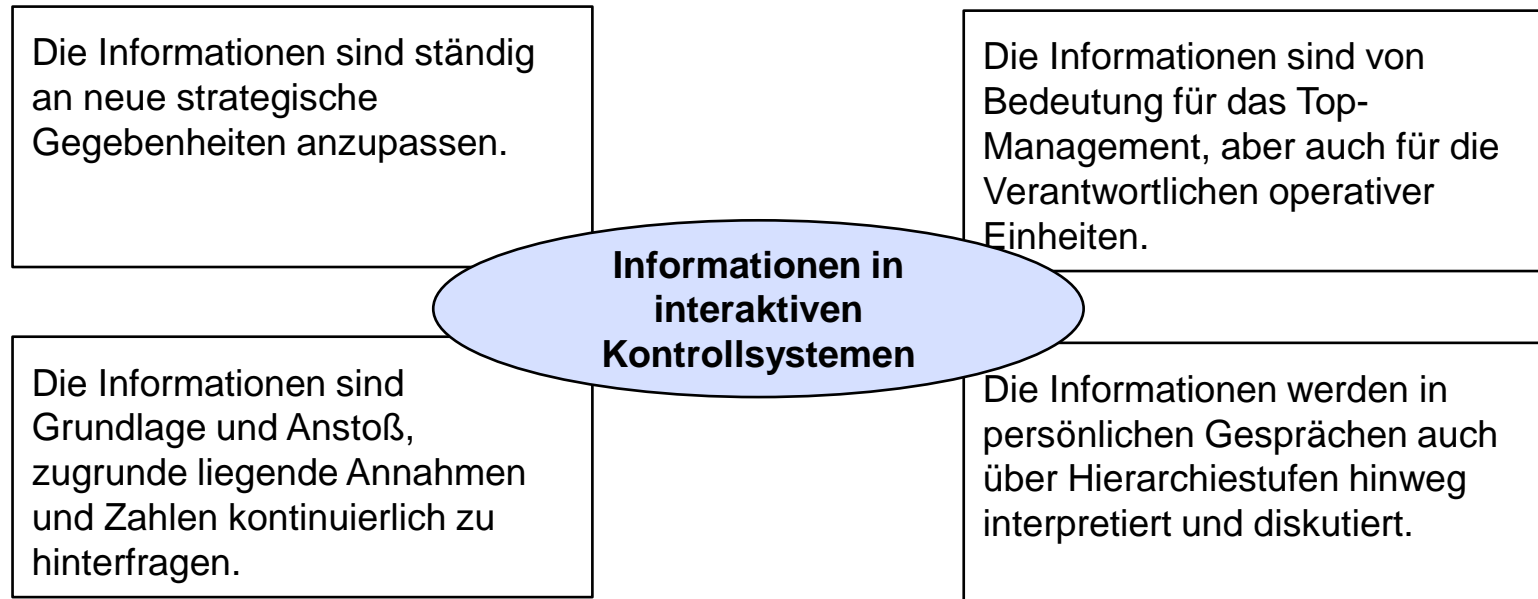
# Zum Zusammenhang zwischen formeller Kontrolle und Budgetkontrolle und dem Grad an Corporate Entrepreneurship

## 3.5 Kontrolle – Ausgestaltung der Kontrolle



# Welche Informationen werden kontrolliert? Anforderungen an interaktive Kontrollsysteme

## 3.5 Kontrolle – Ausgestaltung der Kontrolle



# Zur Not alle sieben Tage: flexible und transparente Budgetierungssysteme bei Infosys

## 3.5 Kontrolle – Ausgestaltung der Kontrolle

### BEISPIEL



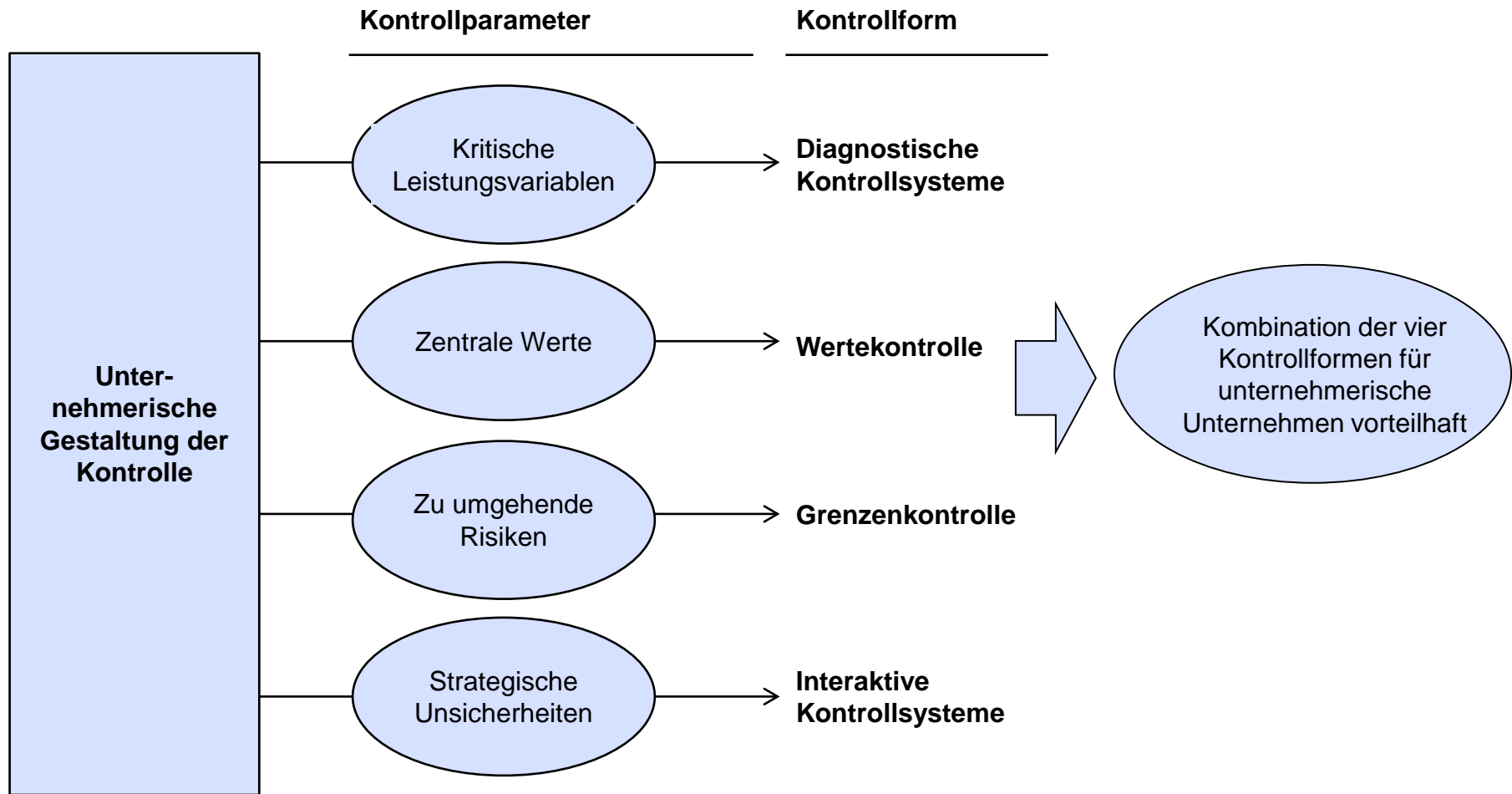
Infosys ist ein weltweit tätiges indisches IT-Unternehmen, das Anfang der 1980er Jahre gegründet wurde und heute knapp 150.000 Mitarbeiter beschäftigt. Bei Forbes wird es regelmäßig unter den Top 100 innovativsten Unternehmen der Welt geführt. Was aber macht Infosys so gut?

McGrath (2012) berichtet, dass Infosys extrem flexibel darin ist, interne Ressourcen zu reallokieren. Budgets werden nicht jährlich, sondern quartalsweise angepasst und kontrolliert – generell wird nichts zwangsläufig in einem jährlichen Rhythmus gemacht. Werbebudgets beispielsweise jährlich zu planen macht aus der Sicht von Infosys keinen Sinn: Wie soll man am Anfang des Jahres wissen, welche Produkte wann wie beworben werden sollen, weil sie marktfähig geworden sind? Wie weiß ich in der Forschung und Entwicklung, ob sich plötzlich durch wissenschaftliche Entdeckungen die Notwendigkeit oder Chance ergibt, schnell und viel zu investieren?

Sanyaj Purohit als Strategieverantwortlicher sagt, er könne sogar den gesamten Budgetierungsprozess alle sieben Tage anpassen, wenn es darauf ankäme. Auch die Transparenz, mit der bei Infosys budgetiert und kontrolliert wird, ist speziell: Den Mitarbeitern werden alle Daten zugänglich gemacht. Das führt dazu, dass Divisionsvorsitzende regelmäßig nicht benötigte Budgets zurückgeben. Diese können dann an anderer Stelle zugewiesen werden, wo gerade Potenzial für Werbung oder Forschung und Entwicklung liegt.

## Unternehmerische Unternehmen nutzen oft eine Kombination aller Kontrollformen, wissen aber insbesondere um die Bedeutung der interaktiven Kontrolle

### 3.5 Kontrolle – Ausgestaltung der Kontrolle



# Interaktive Kontrolle des Top-Managements: So entstehen Innovationen bei USA Today

## 3.5 Kontrolle – Ausgestaltung der Kontrolle

### BEISPIEL



Das Top-Management bei der Tageszeitung USA Today bekommt wöchentlich Berichte, die die Zahlen der vergangenen Woche zusammenfassen und einen Ausblick auf strategisch relevante Ereignisse der kommenden Wochen geben. Die Zahlen reichen von einfachen Auflagenentwicklungen bis hin zu Entwicklungen einzelner Werbekunden. Durch letztere sollen die Entscheidungsträger einen Einblick in mögliche Wettbewerbsveränderungen und in das Verhalten von wichtigen Werbekunden erhalten.


Jede Woche vereinbaren Top-Manager eine bestimmte Anzahl von Treffen mit hierarchisch unterstellten Mitarbeitern, um die jeweils relevanten Zahlen und Ausblicke mit ihnen zu diskutieren. Dabei wollen die Top-Manager unerwartete negative Abweichungen, aber auch unerwartete Erfolge genau verstehen und nachvollziehen. Durch diese Berichte mit anschließenden persönlichen Treffen, so Simons (1995), ist bei USA Today eine ganze Reihe von innovativen Geschäftsideen geboren worden, darunter regelmäßige Umfragen zur Automobilindustrie, Farbanzeigen von kleinerer Größe, inhaltliche Anpassung einzelner Seiten an bestimmte Zielgruppen sowie das Einspannen der lokalen Zeitungsausträger zur Akquirierung von lokalen Werbepartnern.

# Zusammenfassender Überblick über die Erfolgsfaktoren einer unternehmerischen Gestaltung der Kontrollfunktion

## 3.5 Kontrolle

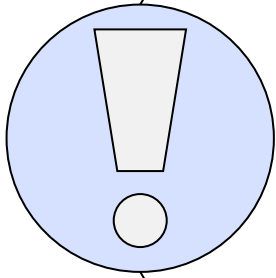
| Themen                             | Erfolgsfaktoren unternehmerischer Unternehmen in der Kontrollfunktion  |
|------------------------------------|--|
| <b>Bedeutung der Kontrolle</b>     | <ul style="list-style-type: none"><li>– Kontrolle ist von hoher Bedeutung für unternehmerische Unternehmen durch Aufdeckung von Fehlentwicklungen und von Fehlverhalten, Kodifizierung von Erfahrungen, Anregung von Diskussionen und Einbindung des Top-Managements</li><li>– Verständnis von Kontrolle als Unterstützung von inkrementellen Lernprozessen</li></ul>  |
| <b>Ausgestaltung der Kontrolle</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Hohe Eignung von flexibler Ergebniskontrolle</li><li>– Vermeidung von formellen Kontrollprozessen</li><li>– Nutzung von breiten, umfassenden Kontrollsystemen mit Abdeckung des Unternehmensumfelds (möglicherweise mit Abdeckung anderer, verwandter Industrien)</li><li>– Integration von strategischen Messgrößen in langfristigen Kontrollsystemen</li><li>– Schaffung einer Balance zwischen diagnostischen Kontrollsystemen, Wertekontrollen, Grenzenkontrollen und interaktiven Kontrollen mit einem Schwerpunkt auf interaktiven Kontrollen durch das Top-Management</li></ul> |

# Agenda

1. **Einführung in das Thema Corporate Entrepreneurship**
2. **Grundlagen zum Corporate Entrepreneurship**
  - 2.1 Dimensionen von Corporate Entrepreneurship
  - 2.2 Erfolgswirkung von Corporate Entrepreneurship
3. **Managementansätze zur Etablierung von Corporate Entrepreneurship**
  - 3.1 Planung
  - 3.2 Organisation
  - 3.3 Personal
  - 3.4 Führung
  - 3.5 Kontrolle
-  4. **Veränderungsmanagement**

# Grundlegende Fragestellungen in Kapitel 4

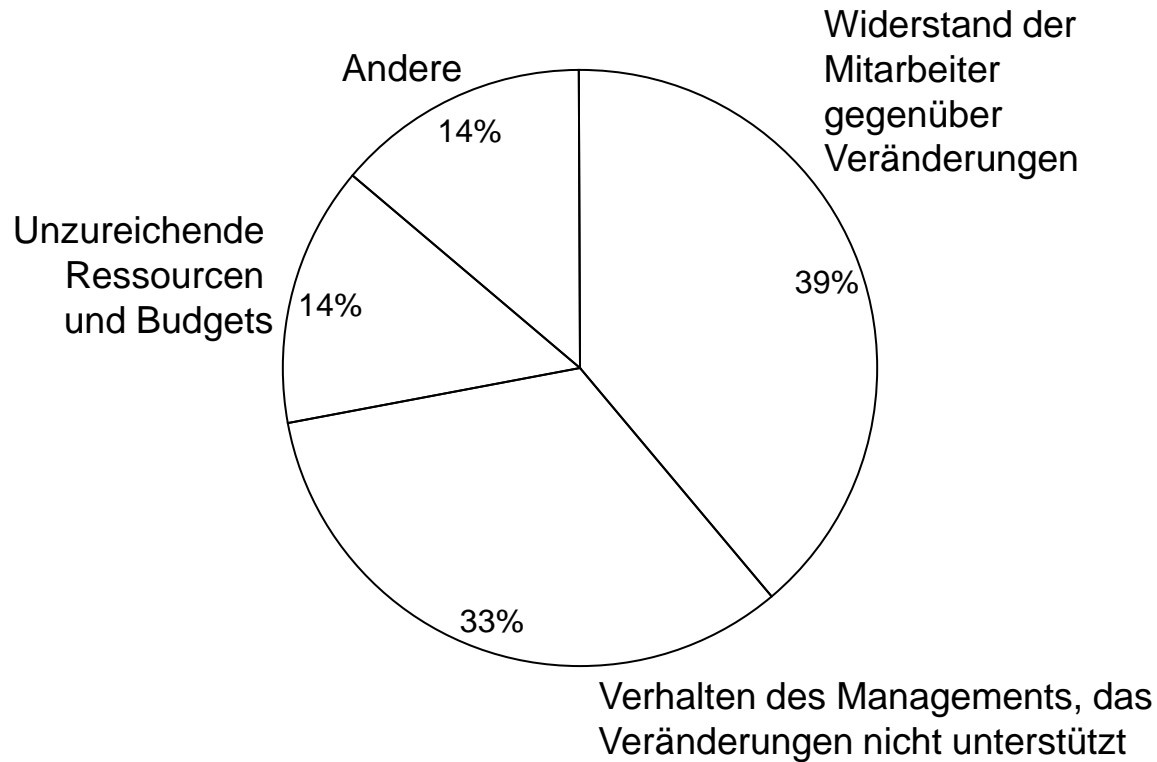
## 4. Veränderungsmanagement



- Warum sind Veränderungen in Unternehmen in vielen Situationen problematisch in der Umsetzung?
- Was sind Erfolgsfaktoren der Implementierung von Veränderungen in Unternehmen und wie lassen sich diese strukturieren?

# Warum scheitern die Mehrzahl aller Veränderungsprogramme?

## 4. Veränderungsmanagement



# Was sind weitere verbreitete Fehler und zu welchen Konsequenzen führen sie?

## 4. Veränderungsmanagement

### Verbreitete Fehler

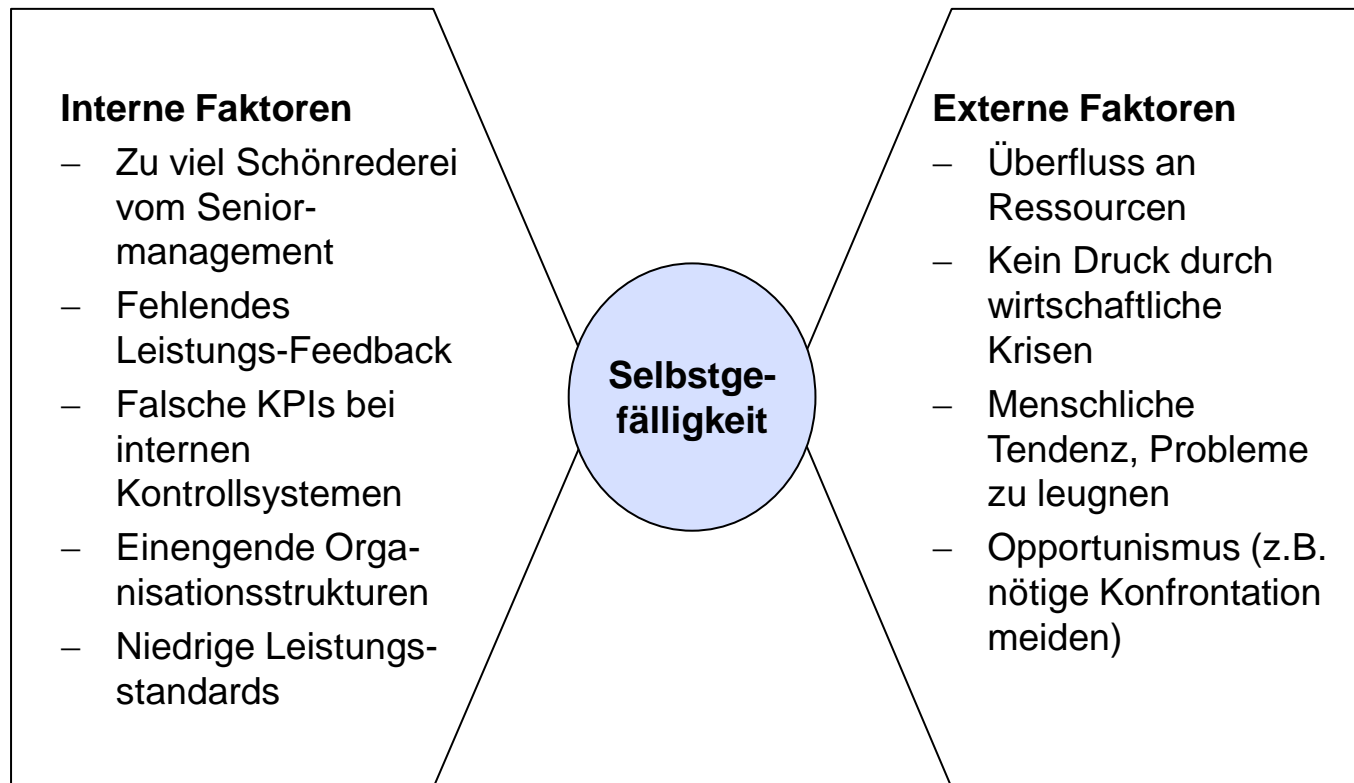
- Zu viel Bequemlichkeit
- Die Führungsebene zur Umsetzung des Wandels ist nicht mächtig genug
- Die Macht einer Vision wird unterschätzt
- Die Vision wird um einen Faktor 10 (oder 100 oder sogar 1.000) zu wenig kommuniziert
- Hindernissen wird erlaubt, die Vision zu blockieren
- Es werden keine kurzfristigen Gewinne realisiert
- Der „Sieg“ wird zu früh verkündet
- Der Wandel wird nicht nachhaltig in der Organisationskultur verankert

### Konsequenzen

- Neue Strategien werden nicht gut implementiert
- Durch Akquisitionen werden nicht die erwarteten Synergien erzielt
- Die Umstrukturierung dauert zu lange und kostet zu viel
- Personalkürzungen bringen die Kosten nicht unter Kontrolle
- Qualitäts-Programme bringen nicht die erwarteten Erfolge

# Eine verbreitete Ursache für mangelnde Bereitschaft für Veränderungen besteht in entstandener Selbstgefälligkeit

## 4. Veränderungsmanagement



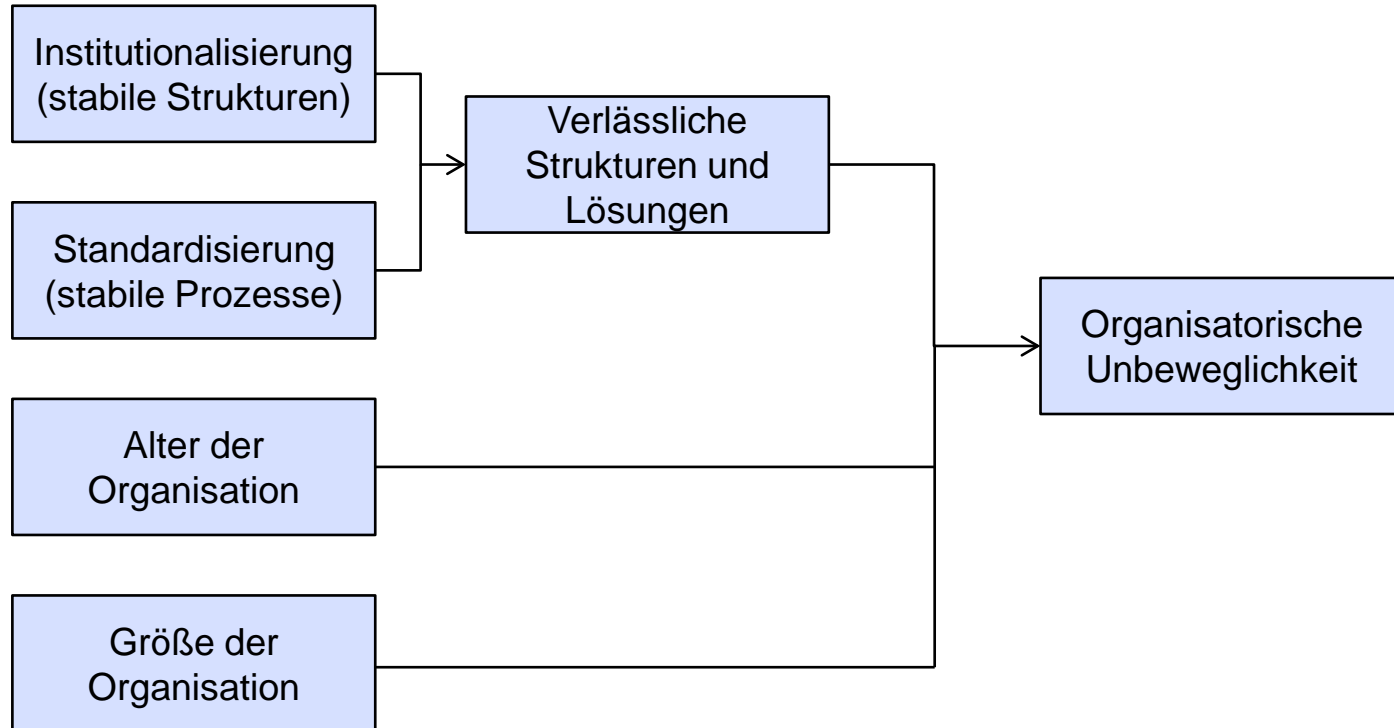
# Es gibt individuelle und organisationale Widerstände gegen Veränderungen, die zum Scheitern dieser Prozesse führen

## 4. Veränderungsmanagement

| Individuelle Gründe  | Organisationale Gründe   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>– <b>Objektiv:</b> Verschlechterung der Arbeitssituation</li><li>– <b>Subjektiv</b> (individuell empfunden):<ul style="list-style-type: none"><li>• Trägheit: Grundsätzlicher Widerstand gegen Veränderung, zusätzliche Aufgaben etc.</li><li>• Angst vor Kompetenzverlust</li><li>• Angst vor Autonomieverlust</li><li>• Angst vor Verlust sozialer Eingebundenheit</li></ul></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>– <b>Organisationale Unbeweglichkeit</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Institutionalisierung</li><li>• Standardisierung</li><li>• Alter der Organisation</li><li>• Größe der Organisation</li></ul></li></ul> |

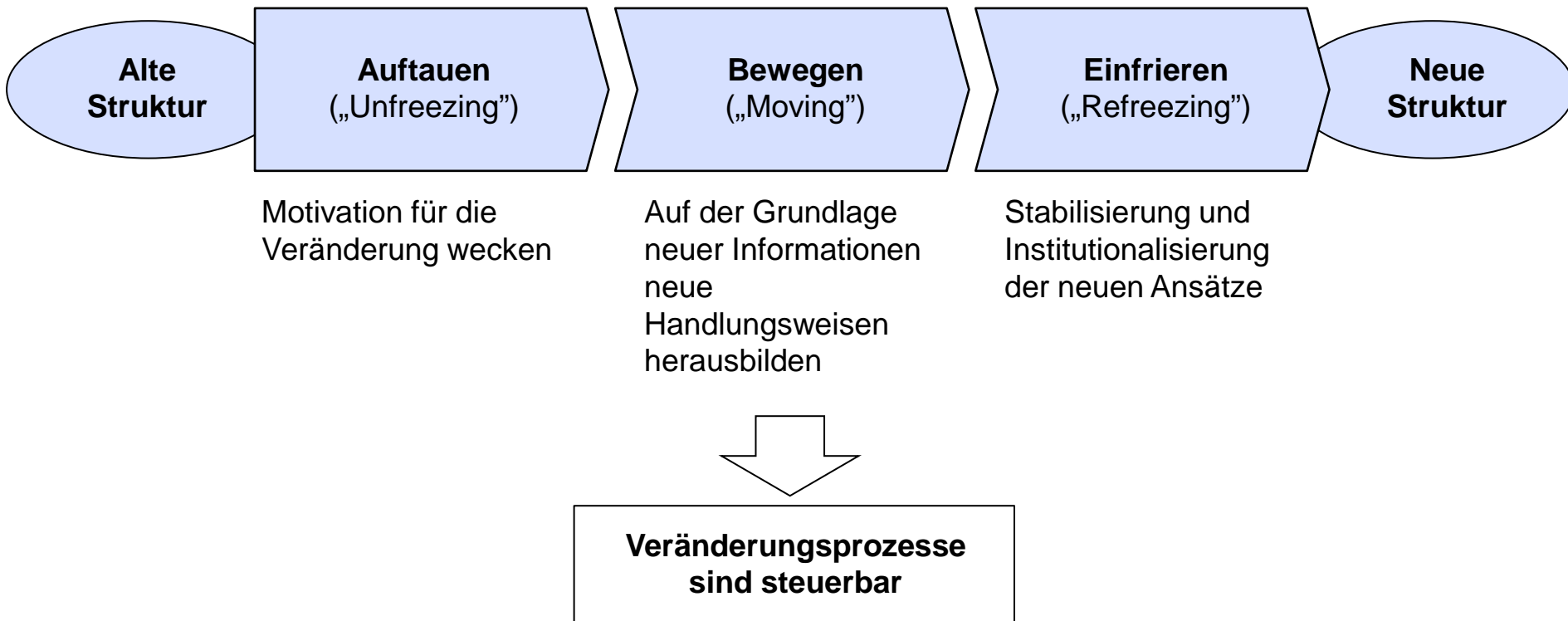
# Die Unbeweglichkeit von Unternehmen hängt von der Institutionalisierung, Standardisierung, dem Unternehmensalter und der Unternehmensgröße ab

## 4. Veränderungsmanagement



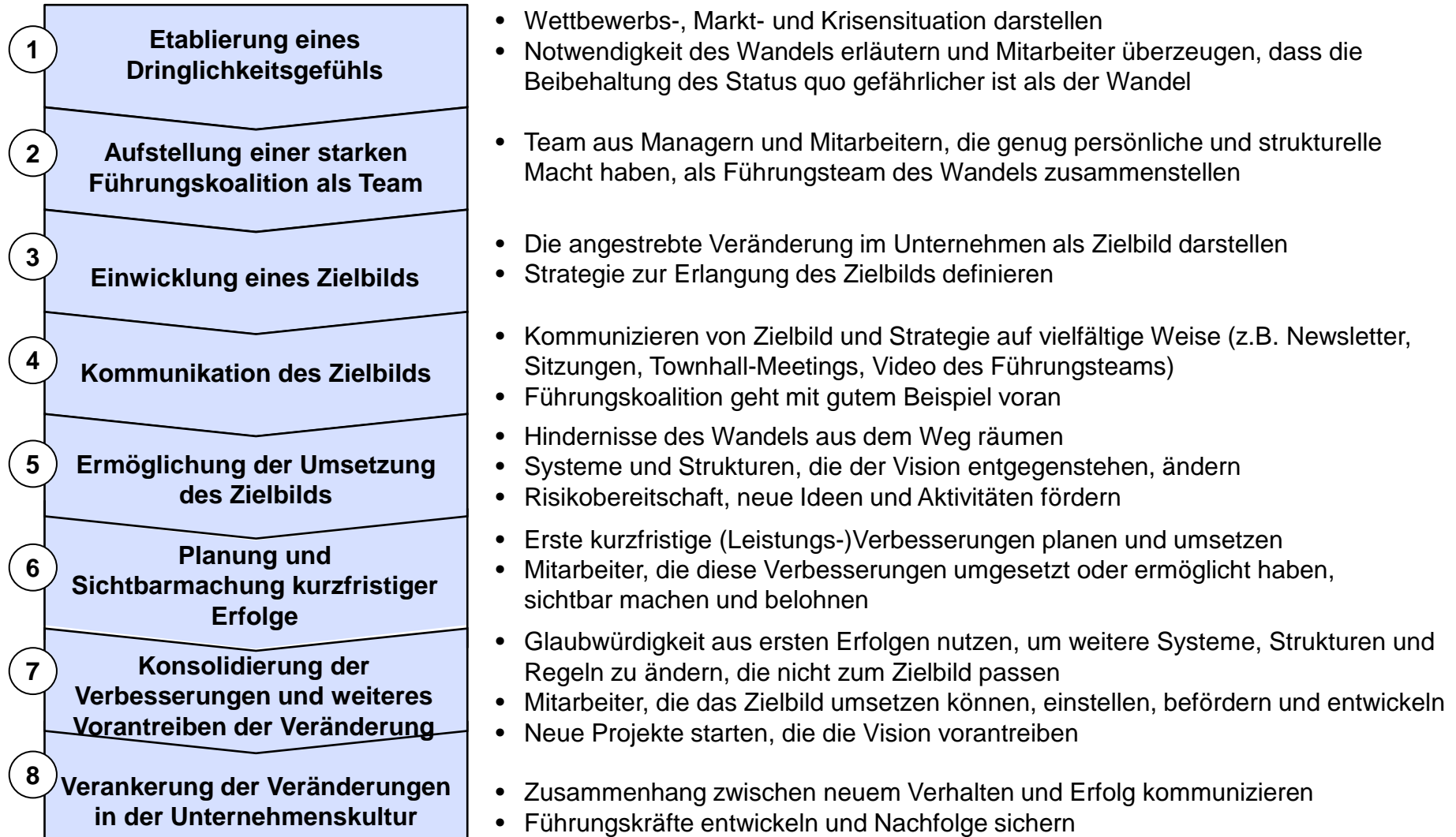
# Das Drei-Phasen-Modell von Lewin (1947) ist eines der prominentesten Phasen-Schemata zum Veränderungsmanagement

## 4. Veränderungsmanagement



# Acht Veränderungsschritte erfolgreicher Veränderungen nach Kotter (1995)

## 4. Veränderungsmanagement



# 1 Ein erfolgreicher Veränderungsprozess beginnt mit dem Aufzeigen der Dringlichkeit des Problems

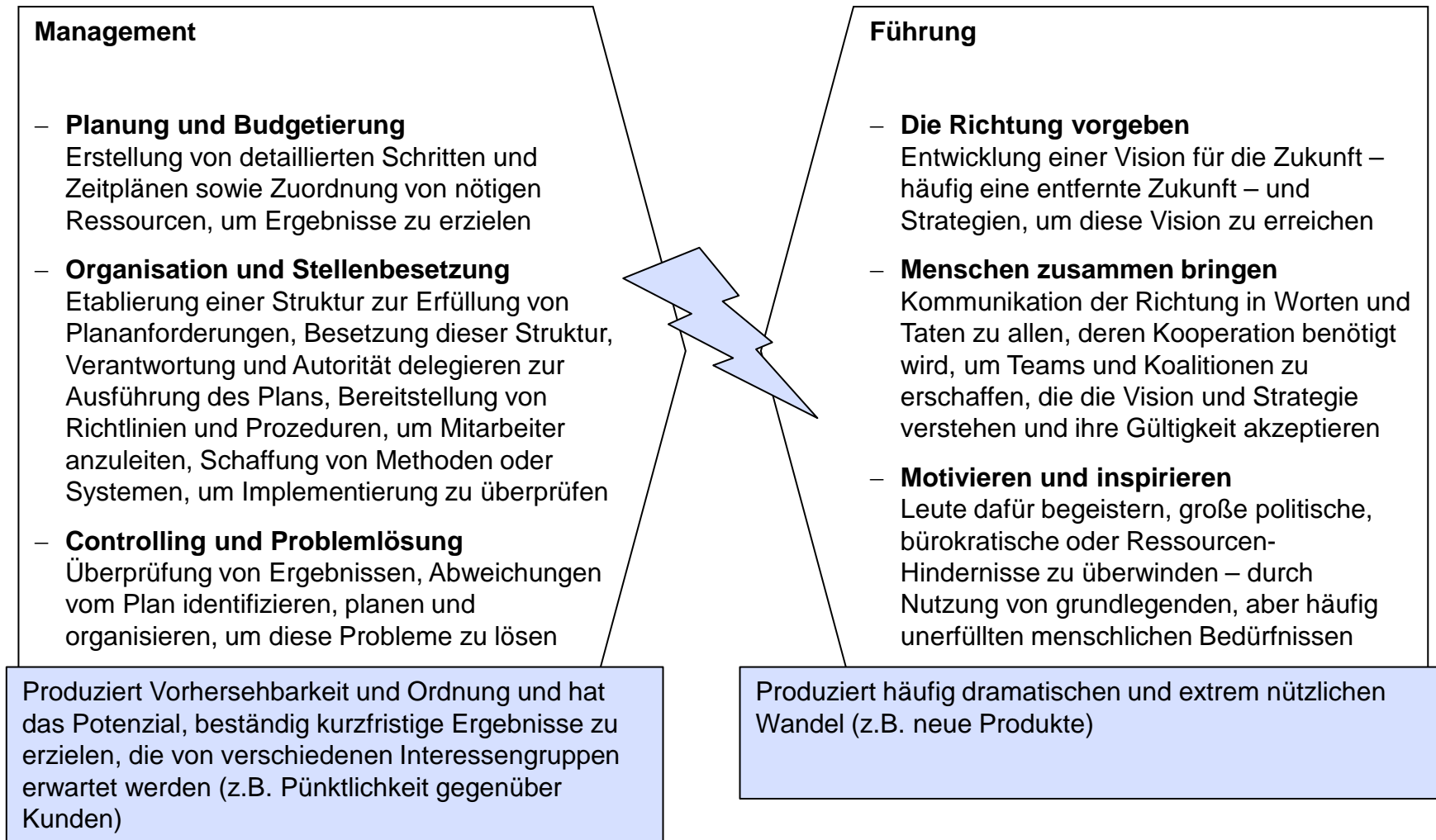
## 4. Veränderungsmanagement

### Wege, die Dringlichkeit von Problemen zu zeigen

- Eine Krise herbeiführen – offensichtliche Fehler nicht beheben, Verluste in Kauf nehmen und Managern Wettbewerbsnachteile zeigen
- Verschwendung bekämpfen – z.B. Firmenflieger oder Luxusschulungszentrum verkaufen
- Schwer erreichbare Ziele für Umsatz, Gewinn, Kundenzufriedenheit usw. setzen
- Enge funktionale Ziele für die Leistung von Organisationseinheiten durch breitere gesamterfolgsorientierte Ziele ersetzen
- Daten über schlechte Leistungen bzgl. Kundenzufriedenheit und Finanzen im Vergleich zu Wettbewerbern an mehr Mitarbeiter kommunizieren
- Auf regelmäßige Kommunikation mit unzufriedenen Kunden, verärgerten Lieferanten und enttäuschten Anteilseignern bestehen
- Berater beauftragen oder andere Maßnahmen, um mehr relevante Zahlen und echte Diskussion in Managementmeetings zu bringen
- Mehr echte Problembeschreibungen in der Firmenzeitung oder in Managementreden positionieren und Schönrederei stoppen
- Mitarbeiter mit Informationen über Zukunftschancen, über die möglichen Renditen in der Zukunft und die momentane Unfähigkeit, die Chancen anzugehen, überhäufen

## 2 Mit Management kann man Sicherheit und Ordnung stiften, mit Führung kann man große Entwicklungen und Wandel treiben

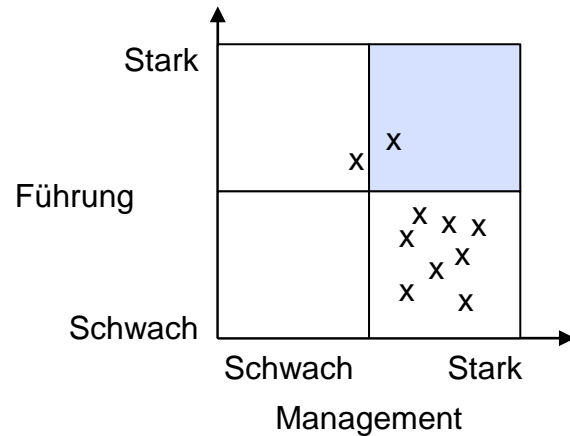
### 4. Veränderungsmanagement



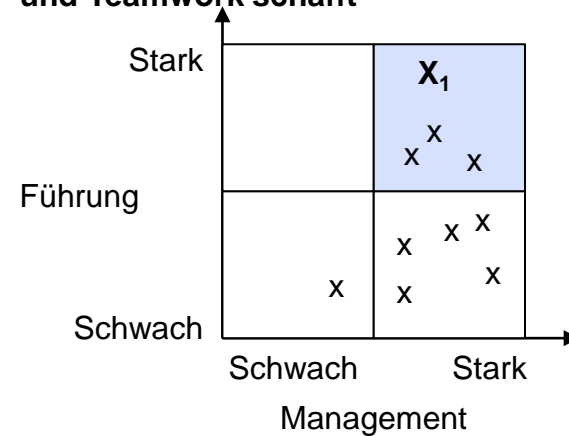
## 2 Die richtige Mischung aus Management- und Führungsfähigkeiten im Leitungsteam ist notwendig, um Veränderungen zu treiben

### 4. Veränderungsmanagement

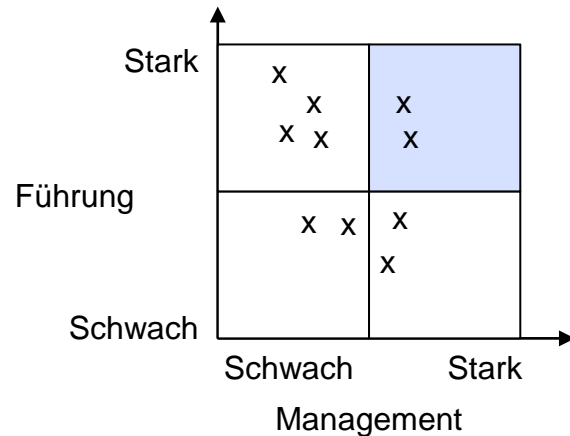
#### Zu wenig Führungsfähigkeiten



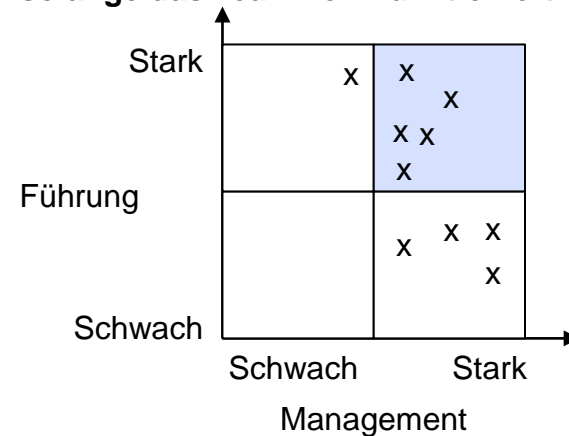
#### Funktioniert, wenn $X_1$ der Boss ist und Teamwork schafft



#### Zu wenig Management-Fähigkeiten

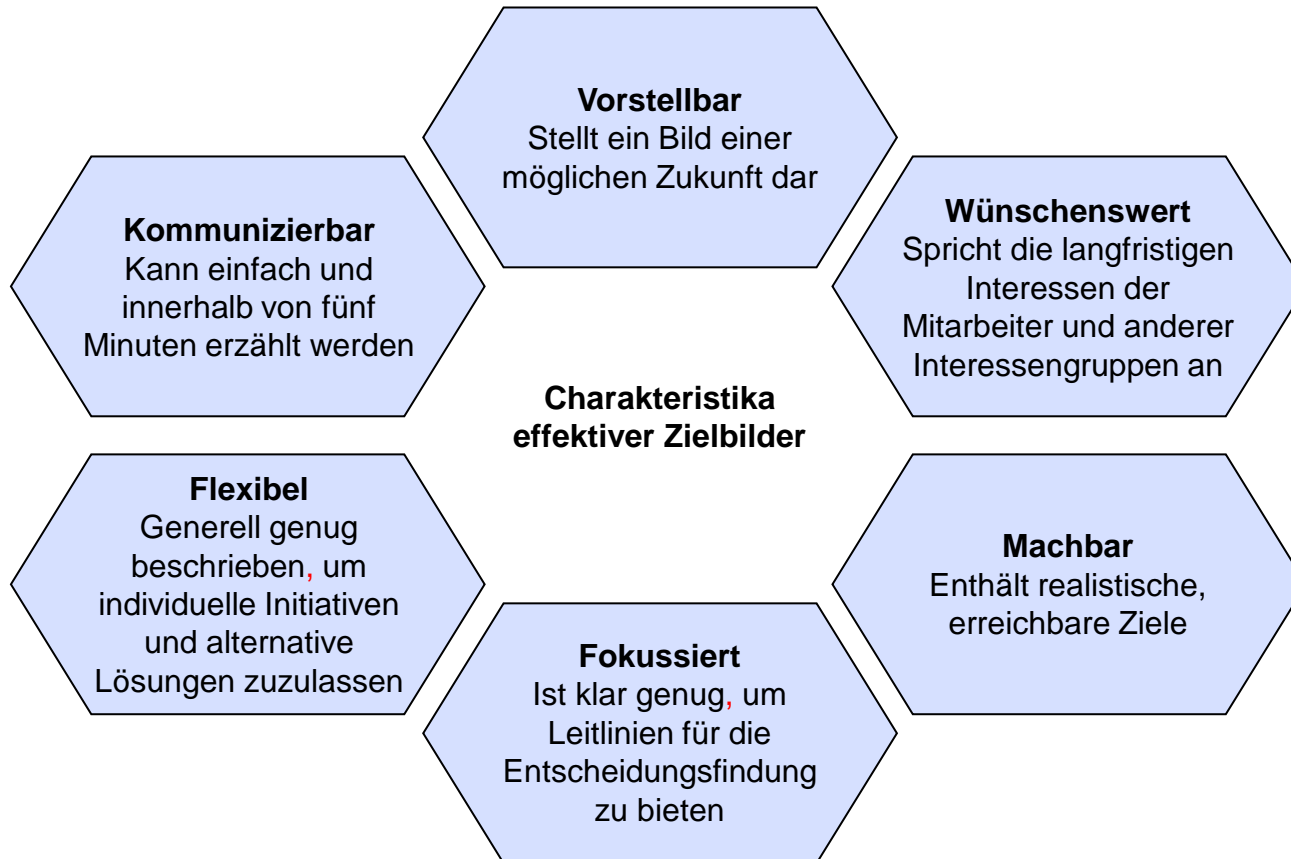


#### Funktioniert, egal wer der Boss ist, solange das Teamwork funktioniert



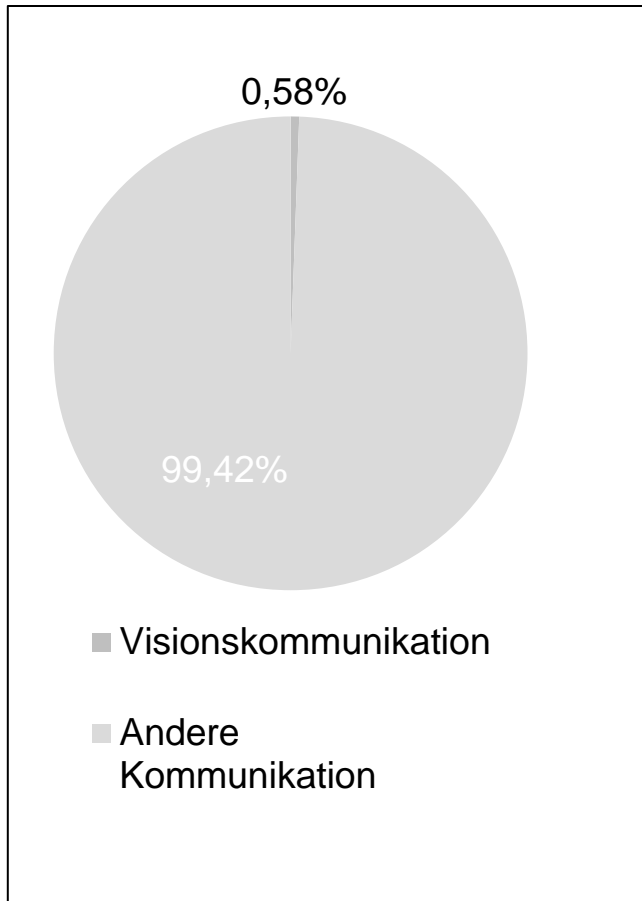
### 3 Wodurch zeichnet sich ein effektives Zielbild aus?

#### 4. Veränderungsmanagement



## 4 Typischerweise kommunizieren Unternehmen zu wenig über aktuelle Veränderungsprozesse und das angestrebte Leitbild

### 4. Veränderungsmanagement



#### Anteil der Visionskommunikation

- In 3 Monaten werden einem Mitarbeiter 2,3 Millionen Worte oder Zahlen kommuniziert
- In die Kommunikation der Change-Vision sind 13,4 Tausend Worte oder Zahlen geflossen (das entspricht einer 30minütigen Rede, einem einstündigen Meeting, einem 600 Wörter Aufsatz in der Firmenzeitung und einem 2 Tausend Wörter Memo)
- Die Change-Vision hat nur einen Anteil von gut einem halben Prozent an der Firmenkommunikation

## 6 Kurzfristige Erfolge sind wichtig für den weiteren Verlauf und Erfolg des Veränderungsprozesses

### 4. Veränderungsmanagement

#### Kriterien für kurzfristige Erfolge

---

- **Visibilität:** Das Ergebnis ist für viele Mitarbeiter sichtbar und klar als Erfolg kenntlich
- **Eindeutigkeit:** Das Ergebnis ist eindeutig positiv und steht nicht zur Diskussion
- **Klare Zuordnung zur Veränderung:** Das Ergebnis ist erkennbar durch die Veränderung entstanden

#### Positive Aspekte kurzfristiger Erfolge für die Veränderungen

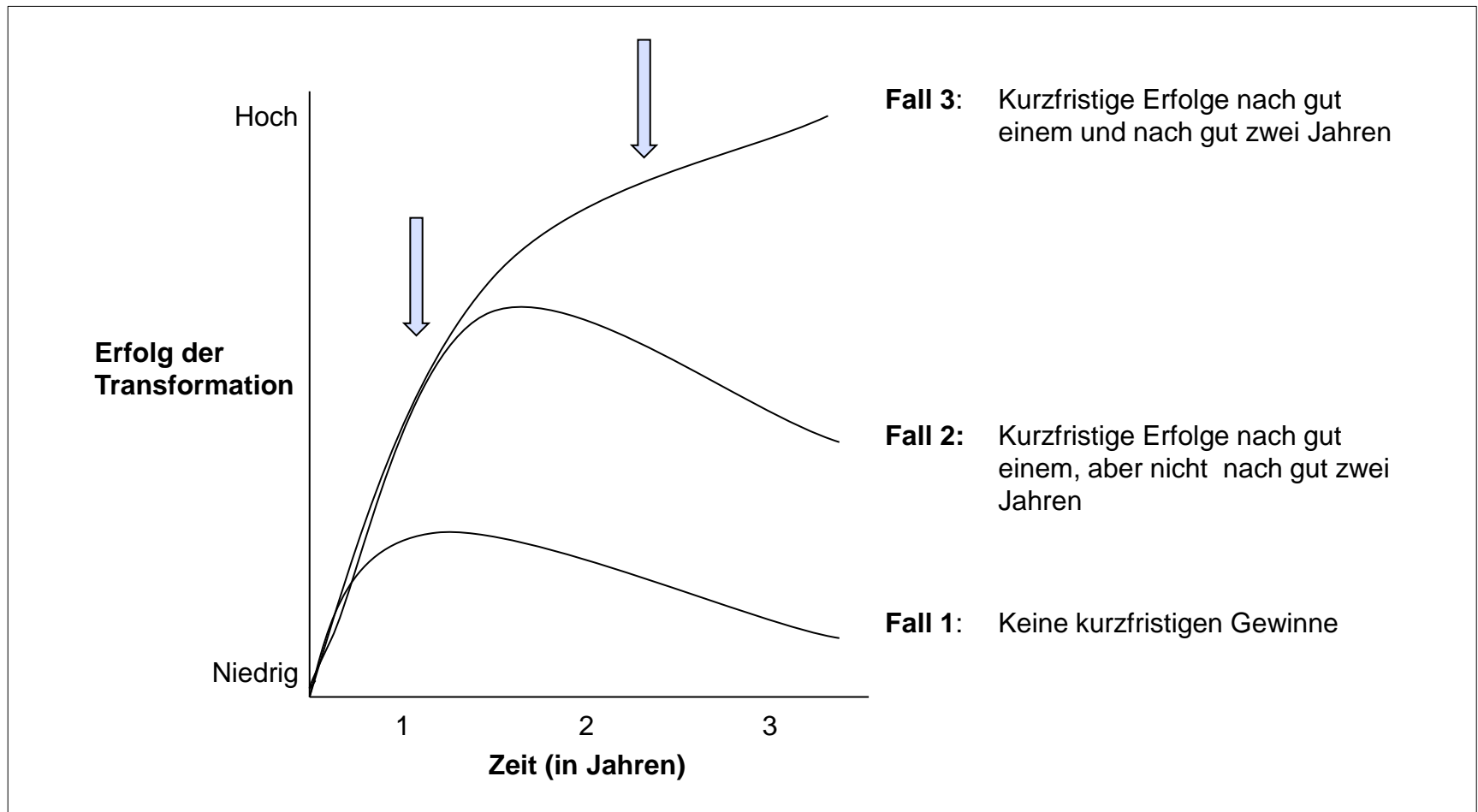
---

- Beweis, dass sich die Opfer der Veränderung lohnen
- Belohnung für aktive Unterstützung der Veränderung
- Unterstützung der Feinjustierung des Zielbilds
- Entkräftigung von Kritikern und Blockierern der Veränderung
- Sicherung der Unterstützung des Top-Managements
- Förderung von Momentum als weiterem Schwung für die Veränderung



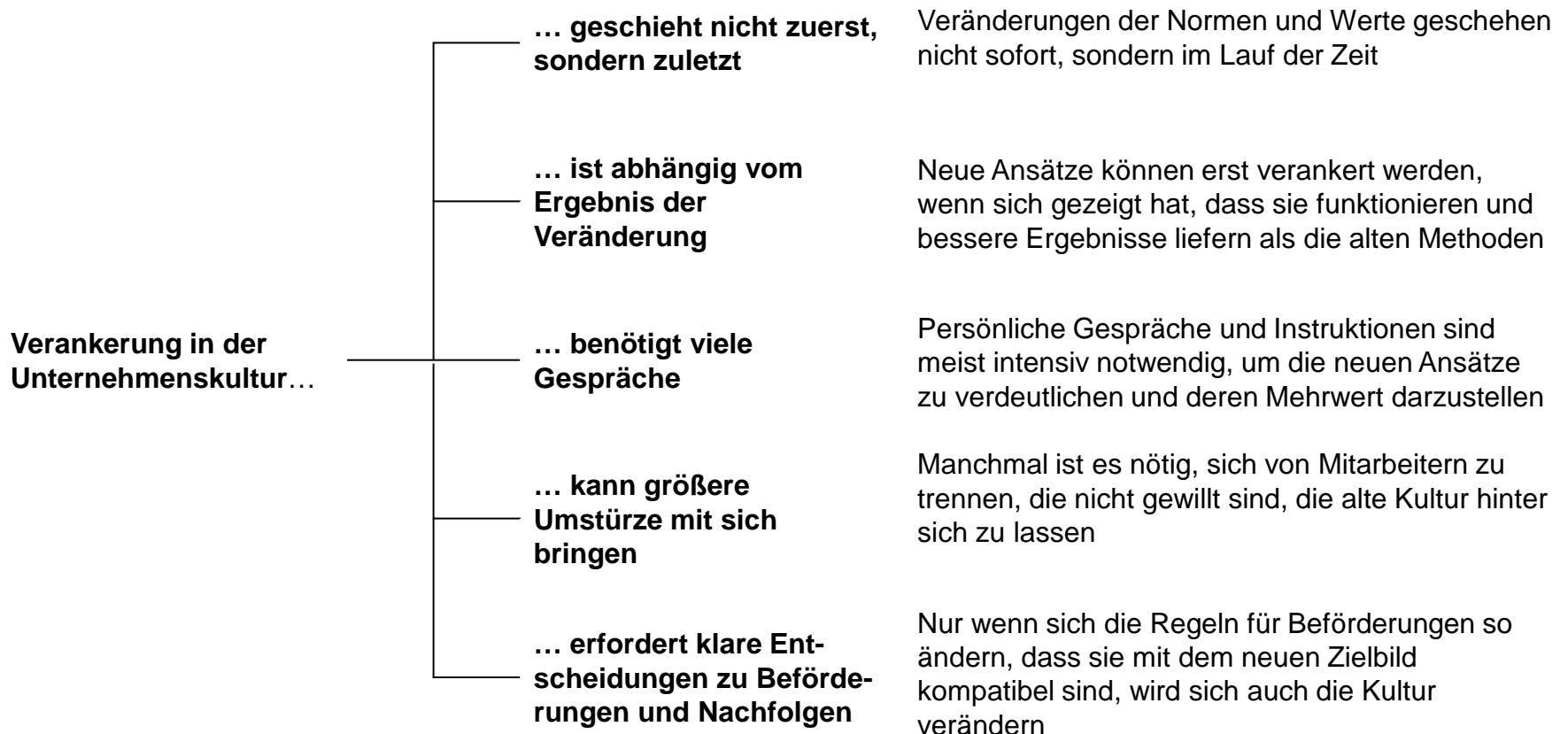
## 6 Ohne kurzfristige Erfolge werden kaum anhaltende Erfolge des Veränderungsprozesses erreicht

### 4. Veränderungsmanagement



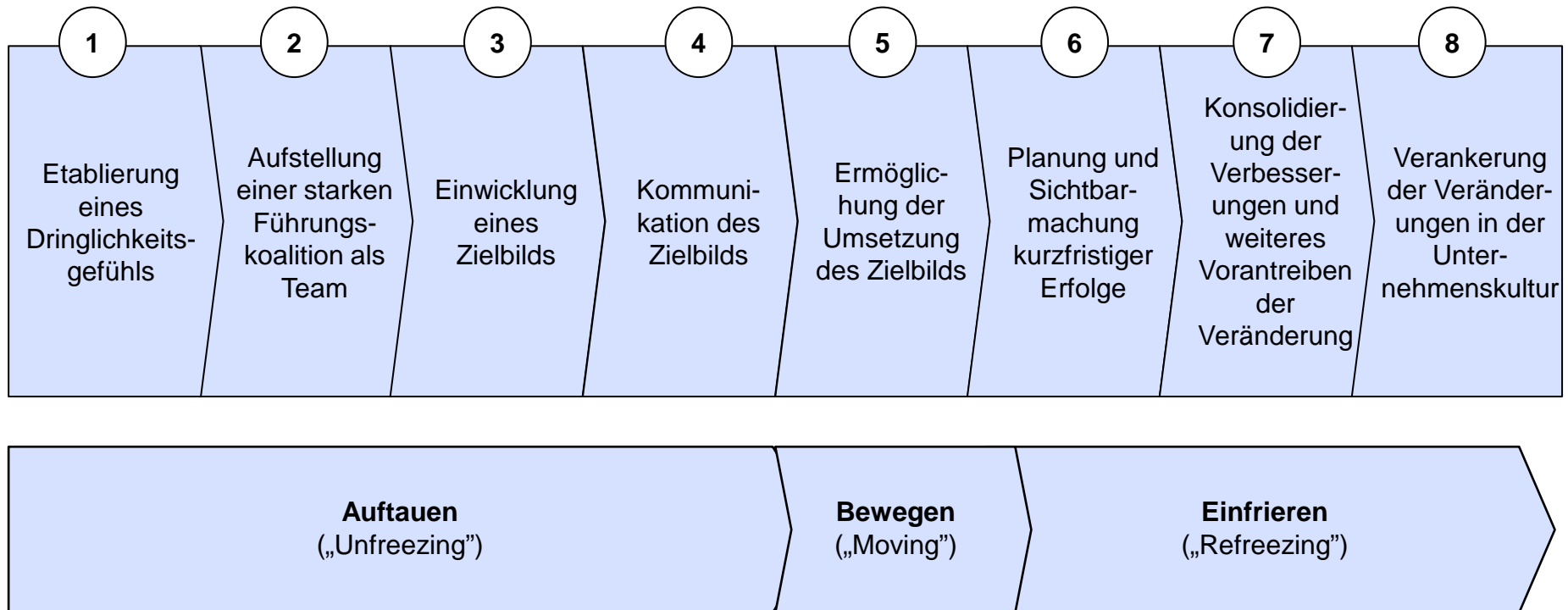
## 8 Aspekte der Verankerung einer Veränderung in der Unternehmenskultur

### 4. Veränderungsmanagement



# Zusammenhang der Modelle von Lewin (1947) und Kotter (1995)

## 4. Veränderungsmanagement



# Was sind konkrete Hürden im Veränderungsmanagement hin zu Corporate Entrepreneurship?

## 4. Veränderungsmanagement

### Hürden für Corporate Entrepreneurship

Keine formulierte Strategie für Entrepreneurship, keine Vision der Unternehmensführung, fehlendes Commitment des Top-Managements

Zu viele hierarchische Stufen, Top-down-Management, sehr enge Kontrollspannen, Verantwortung ohne Autorität, fehlende Zurechnung

Unpassende Bewertungs- und Anreizsysteme, exzessive und strikte Kontrollsysteme, unflexible Budgetsysteme, zu strikte und formelle Planungssysteme

Lange, komplexe Genehmigungsverfahren, intensive Dokumentationsvorgaben, unrealistische Leistungskriterien

Angst vor Versagen, Widerstand gegenüber Veränderung, Selbstzufriedenheit, kurzfristige Orientierung, unpassende/unzureichende Fähigkeiten und Talente

Fehlender Konsens zu Prioritäten, fehlende Übereinstimmung des Managements, Werte, die denen eines unternehmerisch handelnden Unternehmens entgegenstehen

### Hebel für Corporate Entrepreneurship

Konkretes Zielbild und visionäre Führungskraft mit dem Einsatz und Ehrgeiz, das gesamte Unternehmen unternehmerisch zu gestalten

Organische Organisationsstruktur mit Dezentralisierung. Autorität und Verantwortung sind delegiert, funktionsübergreifende Integration ist geprägt durch gegenseitiges Vertrauen

Systeme sind flexibel anpassbar an neue Situationen und erlauben leicht Änderungen

Etwas Spielraum und Abkürzungen in den Prozessen, Regeln unterstützen und belohnen unternehmerische Initiativen (ob erfolgreich oder nicht)

Führungskräfte führen ihre Mitarbeiter transformational. Mitarbeiter sind von Corporate Entrepreneurship überzeugt und in der Lage, es zu leben

Flexible Kultur eines Unternehmens unterstützt Corporate Entrepreneurship. Tut sie das nicht, muss die bestehende Kultur konsequent und nachhaltig verändert werden



# Veränderung bei Starbucks (1/6): Mitte der 2000er Jahre war Starbucks auf den ersten Blick ein sehr erfolgreiches Unternehmen, aber ...

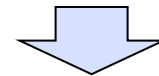
## 4. Veränderungsmanagement

## BEISPIEL



### Jedoch alarmierende Beobachtungen des Gründers :

- Verlust der engen Bindung von Mitarbeitern zu Kunden
- Zunehmende Beschädigung der Marke Starbucks
- Keine ausreichenden Lagerbestände der Zutaten in den Läden
- Verlust des einzigartigen Ambientes der Läden
- Verlust der gemeinsamen Werte, insbesondere bei Store Managern



Howard Schultz spricht von Starbucks  
„Commoditization“

Von 2005 bis 2006 ist ...

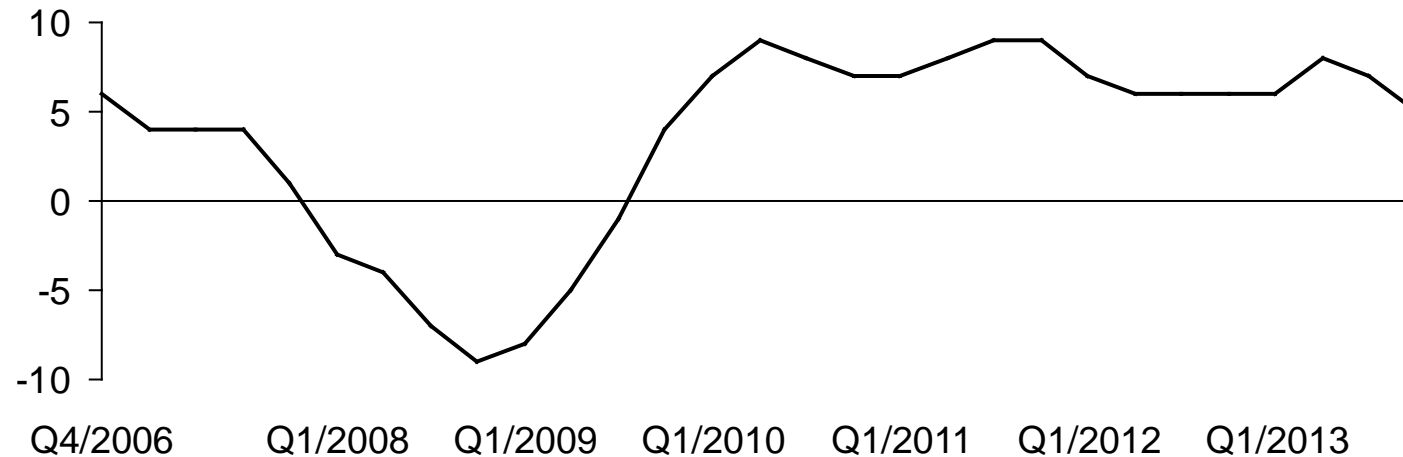
- der Umsatz um 22% und
- der Ertrag um 15% gewachsen.

## Veränderung bei Starbucks (2/6): Die reine Entwicklung des bestehenden Geschäfts bestärkt die Wahrnehmung von Howard Schultz zum Zustand von Starbucks

### 4. Veränderungsmanagement

BEISPIEL

Comparable Sales-Entwicklung  
(„Comps“) in Prozent



“It’s hard to overstate just how these numbers shocked many of us at Starbucks...Although Wall Street no longer knew our comps because we’d stopped reporting them, the numbers, which were printed in red on our financial spreadsheets, were branded on my brain.” (Howard Schultz)

## Veränderung bei Starbucks (3/6): Der Beginn des Prozesses war eine Email von Howard Schultz an alle Mitarbeiter, die die Dringlichkeit von Veränderungen aufzeigte

### 4. Veränderungsmanagement

### BEISPIEL



Over the past ten years, in order to achieve the growth, development, and scale necessary to go from less than 1,000 stores to 13,000 stores and beyond, we have had to make a series of decisions that, in retrospect, **have led to the watering down of the Starbucks Experience**, and, what some might call the **commoditization of our brand**. Many of these decisions were probably right at the time, and on their own merit would not have created the dilution of the experience; but in this case, the sum is much greater and, unfortunately, much more damaging than the individual pieces.

(...)

We desperately need to look into the mirror and realize **it's time to get back to the core and make the changes necessary to evoke the heritage**, the tradition, and the passion that we all have for the true Starbucks Experience...We have built the most trusted brand in coffee in the world, and we have an enormous responsibility to both the people who have come before us and the 150,000 partners and their families who are relying on our stewardship.

# Veränderung bei Starbucks (4/6): Zentrale Erfolgsfaktoren waren die Mitarbeiterkommunikation und die Besetzung des Führungsteams

## 4. Veränderungsmanagement

## BEISPIEL

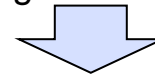


### Mitarbeiterkommunikation

- Regelmäßiger Versand von Memos mit Zwischenständen an alle Mitarbeiter
- Durchführung von Meetings mit Management wie „Starbucks Leadership Conference in New Orleans 2008“
- Regelmäßige Besuche von Top Managern in lokalen Stores
- Durchführung von Townhall Meetings mit allen Mitarbeitern zur Kommunikation der notwendigen Veränderungen

### Führungsteam

- Reinstallation von Howard Schultz als CEO
- Austausch des Führungsteams; Neubesetzung mit internen und externen Managern
- Fokussierung des Führungsteams auf Manager, die den Veränderungsprozess bedingungslos unterstützen



Schultz invited anyone who felt unsure to have a “private and respectful conversation [with him]...and leave the company with no hard feelings.”

# Veränderung bei Starbucks (5/6): In seiner Transformationsagenda leitete Howard Schultz zu Beginn des Change Prozesses ein Zielbild ab

## 4. Veränderungsmanagement

BEISPIEL



| Elemente der Agenda  | Beschreibung der wesentlichen Tätigkeiten  |
|--|--|
| „Be the indisputed coffee authority“                       | <ul style="list-style-type: none"><li>– Verbreitung von Leidenschaft für Kaffee, Entwicklung von Stolz für Starbucks</li><li>– Kontinuierliche Suche nach neuen Innovationen, Einbindung des Kunden („My Starbucks Idea“)</li></ul>                                |
| „Engage and inspire our partners“                          | <ul style="list-style-type: none"><li>– Förderung von kontinuierlichem Training und maßgeschneiderten Anreizsystemen („Espresso Excellence Training“ für 135.000 Mitarbeiter an einem Tag)</li><li>– Förderung von ökonomischem Denken in lokalen Stores</li></ul> |
| „Ignite the emotional attachment with our customers“       | <ul style="list-style-type: none"><li>– Belohnung von Loyalität</li><li>– Schaffung von Wert in Einklang mit der Marke Starbucks</li></ul>   |
| „Expand our global presence“                               | <ul style="list-style-type: none"><li>– Erschließung weiterer Märkte zur Generierung profitablen Wachstums</li><li>– Notwendigkeit der Anpassung an lokale Gegebenheiten</li></ul>   |
| „Be a leader in ethical sourcing and environmental impact“ | <ul style="list-style-type: none"><li>– Schaffung einer Balance zwischen ökonomischen und sozialen Zielen</li></ul>  |
| „Create innovative growth platforms worthy of our coffee“  | <ul style="list-style-type: none"><li>– Einführung von komplementären Produkten wie Tee und kalten Getränken</li><li>– Erschließung weiterer Vertriebskanäle im Einzelhandel und Lebensmittelmärkten</li></ul>   |
| „Deliver a sustainable economic model“                     | <ul style="list-style-type: none"><li>– Notwendigkeit der Reorganisation der gesamten Supply Chain-Kette zur Förderung von Qualität, Geschwindigkeit und Kostenmanagement</li></ul>  |

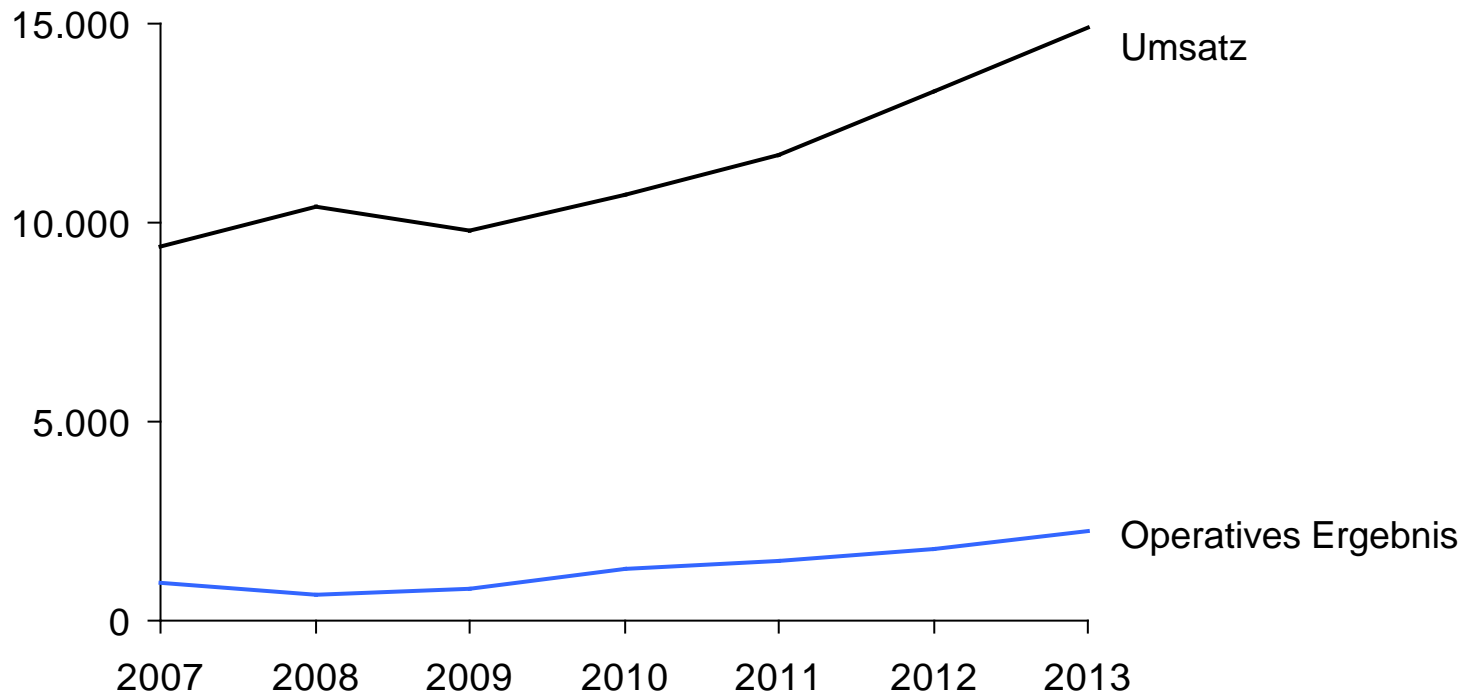
## Veränderung bei Starbucks (6/6): Letztlich war der Transformationsprozess erfolgreich – Umsatz und operatives Ergebnis steigen seitdem kontinuierlich an

### 4. Veränderungsmanagement

### BEISPIEL



in Mio. US-Dollar



## Mit dem DICE-Modell kann die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Veränderungsprogramms bestimmt werden (1/3)

### 4. Veränderungsmanagement

| Indikator                               | Frage  | Punkte   |
|---|--|--|
| <b>D: Duration</b>                      | Werden regelmäßig formelle Projekt-Reviews durchgeführt? Wie viel Zeit liegt durchschnittlich zwischen den Reviews?  | 1 – weniger als 2 Monate<br>2 – zwischen 2 und 4 Monate<br>3 – zwischen 4 und 8 Monate<br>4 – mehr als 8 Monate  |
| <b>I: Integrity of Performance</b>      | Ist der Teamleiter fähig? Wie stark sind die Motivation und die Fähigkeiten der Teammitglieder? Haben sie genug Zeit für die Wandelinitiative?   | 1 – fähig/motiviert, mind. 50% der Zeit<br>2 – eher fähig/motiviert, 2 Tage die Woche<br>3 – weniger fähig/motiviert, 1 Tag die W.<br>4 – unfähig/demotiviert, kaum Zeit |
| <b>C1: Senior Management Commitment</b> | Kommuniziert das Topmanagement regelmäßig den Grund für Wandel und die Wichtigkeit des Erfolgs? Ist die Kommunikation überzeugend, konsistent von verschiedenen Personen und stabil über Zeit? Hat das Topmanagement-Team dem Wandel genug Ressourcen zugeteilt? | 1 – Topmanagement committed<br>2 – Topmanagement eher committed<br>3 – Topmanagement weniger committed<br>4 – Topmanagement nicht committed                              |

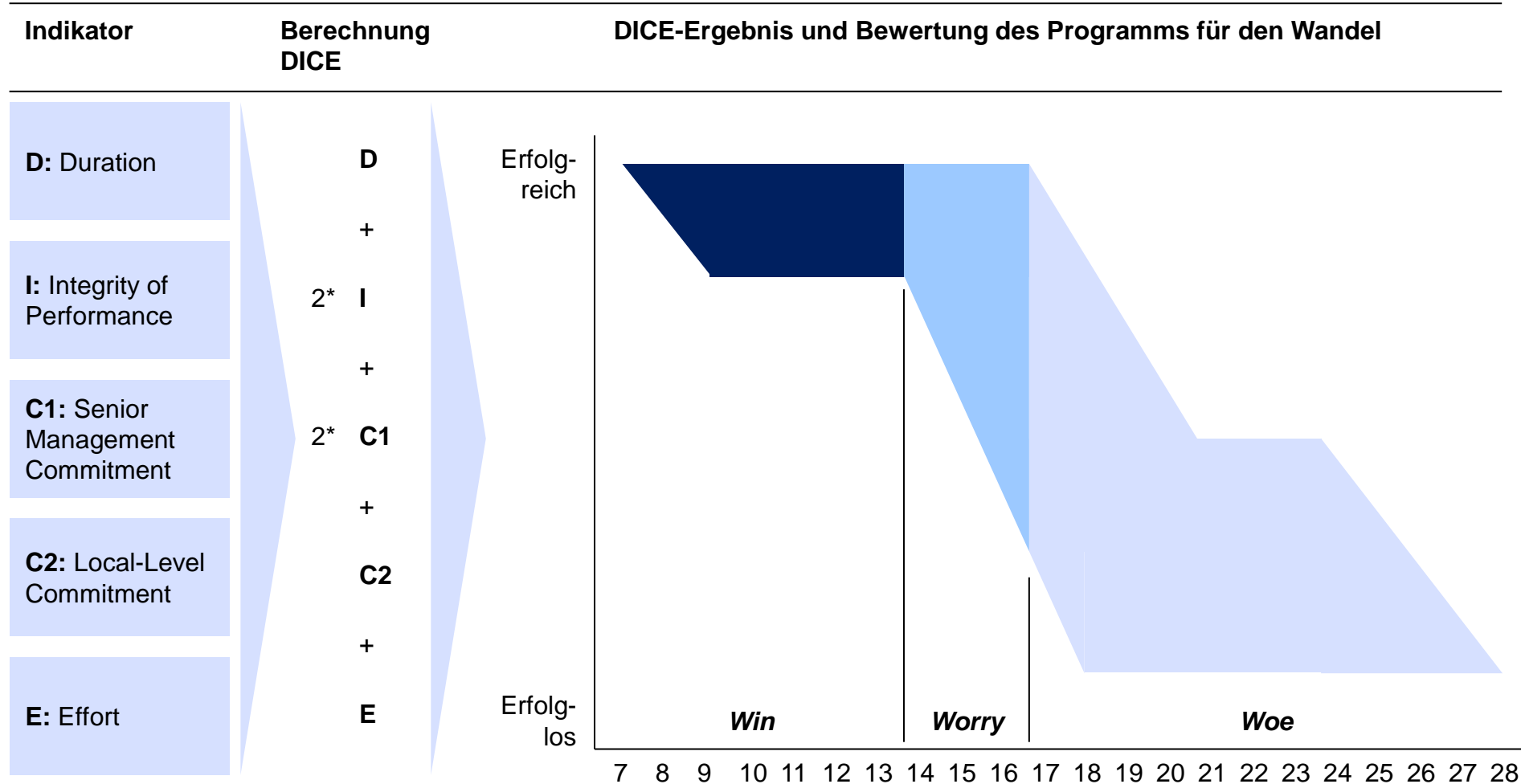
## Mit dem DICE-Modell kann die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Veränderungsprogramms bestimmt werden (2/3)

### 4. Veränderungsmanagement

| Indikator                         | Frage   | Punkte   |
|-----------------------------------|---|--|
| <b>C2: Local-Level Commitment</b> | Verstehen die am meisten vom Wandel betroffenen Angestellten die Begründung für den Wandel und glauben an seinen Nutzen? Sind sie enthusiastisch und unterstützend oder sind sie besorgt und sperren sich?  | 1 – eifrige Angestellte<br>2 – willige Angestellte<br>3 – zögernde Angestellte<br>4 – abwehrende Angestellte |
| <b>E: Effort</b>                  | Wie viel Prozent mehr Einsatz müssen die Angestellten aufbringen, um den Wandel zu implementieren? Ist der Mehreinsatz zusätzlich zu einer schweren Arbeitsbelastung und muss z.B. durch Überstunden erbracht werden? Haben die Angestellten sich stark gegen den zusätzlich Anspruch an sie gewehrt? | 1 – weniger als 10%<br>2 – 10 bis 20%<br>3 – 20 bis 40%<br>4 – mehr als 40%                                  |

# Mit dem DICE-Modell kann die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Veränderungsprogramms bestimmt werden (3/3)

## 4. Veränderungsmanagement



## Literatur

- Anthony, S. D. 2012. The New Corporate Garage. Harvard Business Review 90 (9):44-53
- Balabanis, G., und E. Katsikea. 2003. Being an Entrepreneurial Exporter: Does it Pay? International Business Review 12 (2):233-252.
- Barringer, B., und A. Bluedorn. 1999. The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. Strategic Management Journal 20 (5):421-444.
- Bartsch, M., M. Brauck, und I. Hülsen. 2012. Zeitungskrise: Frankfurter Rundschau meldet Insolvenz an <http://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/frankfurter-rundschau-qualitaetszeitung-meldet-insolvenz-an-a-866984.html>. Zugegriffen: 12. Juni 2014.
- Bergmann, J. 2009. Der Talentschuppen. Brand Eins (11):60-65
- Birkinshaw, J., und C. Gibson. 2004. Building Ambidexterity Into an Organization. MIT Sloan Management Review 45 (4):47-55.
- Bosma, N., S. Wennekers, M. Guerrero, J. Amoros, A. Martiarena, und S. Singer. 2013. Global Entrepreneurship Monitor - Special Report on Entrepreneurial Employee Activity. Babson: Global Entrepreneurship Research Association.
- Brettel, M., F. Heinemann, A. Engelen, und S. Neubauer. 2011. Cross-functional Integration of R&D, Marketing, and Manufacturing in Radical and Incremental Product Innovations and its Effects on Project Effectiveness and Efficiency. Journal of Product Innovation Management 28 (2):251–269.
- Brown, B., und S. Anthony. 2011. How P&G Tripled Its Innovation Success Rate. Harvard Business Review 89 (6):64-72.
- Burns, P. 2013. Corporate Entrepreneurship - Innovation and Strategy in Large Organizations. 3. Aufl.: Palgrave.

## Literatur

- Christensen, C. M., H. B. Gregersen, und J. H. Dyer. 2011. The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators. 1. Aufl. Harvard Business School Press
- Chwallek, C., A. Engelen, M. Oswald, und M. Brettel. 2012. Die Wirkung des Führungsverhaltens des Top-Managements auf die unternehmerische Orientierung - ein 5-Länder-Vergleich. zfbf 64 (2):138-165.
- Conger, J. A. 1999. Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on these Developing Streams of Research. Leadership Quarterly 10 (2):145-179.
- Cooper, R. G. 2008. Perspective: The Stage-Gate® Idea-to-Launch Process—Update, What's New, and NexGen Systems. Journal of Product Innovation Management 25 (3):213-232.
- Covin, J. G., K. M. Green, und D. P. Slevin. 2006. Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationship. Entrepreneurship: Theory & Practice 30 (1):57-81.
- Day, G. 2007. Is It Real? Can We Win? Is It Worth Doing? Managing Risk and Reward in an Innovation Portfolio. Harvard Business Review 85 (12):110-120.
- Dähne, K. H. (Hrsg.) 2014. DIY+ Garten-Statistik 2014. Das Zahlen-Kompendium der Baumarkt- und Gartencenter-Branche. Ettlingen: Dähne Verlag GmbH.
- Deshpandé, R., und J. Farley. 2004. Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey. International Journal of Research in Marketing 21 (1):3-22.
- Dess, G. G., und G. T. Lumpkin. 2005. The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. Academy of Management Executive 19 (1):147-156
- Dyer, J. W. G. 1994. Toward a Theory of Entrepreneurial Careers. Entrepreneurship: Theory & Practice 19 (2):7-21.

## Literatur

- Engelen, A., V. Gupta, L. Strenger, und M. Brettel. 2013. Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Role of Transformational Leadership Behaviors. *Journal of Management im Druck*.
- Entrialgo, M., E. Fernandez, und C. Vasquez. 2001. The Effect of the Organizational Context on SME's Entrepreneurship: Some Spanish Evidence. *Small Business Economics* 16 (3):223-236.
- Forbes. 2013. The World's Most Innovative Companies. <http://www.forbes.com/innovative-companies/list/>. Zugegriffen: 1. Juli 2014.
- Fusfeld, A. 1978. How to Put Technology into Corporate Planning. *Technology Review* 80 (6):51-55.
- Garvin, D., und L. Levesque. 2006. Meeting the Challenge of Corporate Entrepreneurship. *Harvard Business Review* 84 (10):102-112
- Govindarajan, V., und J. Desai. 2013. Recognize Intrapreneurs Before They Leave. [http://blogs.hbr.org/2013/09/recognize\\_intrapreneurs/](http://blogs.hbr.org/2013/09/recognize_intrapreneurs/). Zugegriffen: 29. September 2013.
- Gupta, V., I. C. MacMillan, und G. Surie. 2004. Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross-Cultural Construct. *Journal of Business Venturing* 19 (2):241-260.
- Hanks, S., C. Watson, E. Jansen, und G. Chandler. 1993. Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice* 18 (2):5-29.
- Hannemann, M. 2011. Die Freischwimmer. *Brand Eins* (6):94-97.
- Hansen, M., N. Nohria, und T. Tierney. 1999. What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*:1-10.

## Literatur

- Hempelmann, F., und A. Engelen. 2014. Integration of Finance with Marketing and R&D in New Product Development: The Role of Project Stage Journal of Product Innovation Management im Druck.
- Hippel, E. v. 1986. Lead Users: A source of Novel Product Concepts. Management Science 32 (7):791-805.
- Hornsby, J. S., D. F. Kuratko, und S. A. Zahra. 2002. Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale. Journal of Business Venturing 17 (3):253-273.
- Howell, J. M., und C. A. Higgins. 1990. Champions of Change: Identifying, Understanding, and Supporting Champions of Technological Innovations. Organizational Dynamics 19 (1):40-55.
- Hungenberg, H. 2012. Strategisches Management in Unternehmen: Ziele - Prozesse - Verfahren. 7. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Hurley, R. 2006. The Decision to Trust. Harvard Business Review 84 (9):55-62.
- Isaacson, W. 2011. Steve Jobs. 1. Aufl.: Simon & Schuster.
- Jaworski, B., und A. Kohli. 1993. Market Orientation: Antecedents and Consequences. Journal of Marketing 57 (3):53-70.
- Jaworski, B., A. Kohli, und A. Sahay. 2000. Market-Driven Versus Driving Markets. Journal of the Academy of Marketing Science 28 (1):45-54.
- Jouret, G. 2009. Inside Cisco's Search For The Next Big Idea. Harvard Business Review 87 (9): 43-45
- Keller, S., und C. Price. 2011. Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage. 1. Aufl.: Wiley.
- Kelly, D., und T. Amburgey. 1991. Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change. Academy of Management Journal 34 (3):591-612.

## Literatur

- Kerin, R. A., P. R. Varadarajan, und R. A. Peterson. 1992. First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions. *Journal of Marketing* 56 (4):33-52.
- Koontz, H., und C. O'Donnell. 1955. *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. 1. Aufl. New York McGraw-Hill.
- Kotter, J. P. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review* 73 (2):59-67.
- Kotter, J. 2012. *Leading Change*. Harvard Business Press.
- Kreiser, P., L. Marino, D. Kuratko, und K. M. Weaver. 2013. Disaggregating Entrepreneurial Orientation: The Non-linear Impact of Innovativeness, Proactiveness and Risk-taking on SME Performance. *Small Business Economics* 40 (2):273-291.
- Kuczmarski, T. D. 2000. Measuring Your Return on Innovation. *Marketing Management* 9 (1):24-32.
- Kumar, N., L. Scheer, und P. Kotler. 2000. From Market Driven to Market Driving. *European Management Journal* 18 (2):129-141.
- Kuratko, D., M. H. Morris, und J. Covin. 2011. *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. 3. Aufl.: Cengage Learning Emea.
- Lewin, K. 1947. Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations* 1 (1):5-41.
- Ling, Y. A. N., Z. Simsek, M. H. Lubatkin, und J. F. Veiga. 2008. Transformational Leadership's Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining the CEO-TMT Interface *Academy of Management Journal* 51 (3):557-576.
- Mangelsdorf, M. 1992. Behind the Scenes - An Inside Look at the Companies Creating Jobs and Wealth in a Recessionary Economy. <http://www.inc.com/magazine/19921001/4333.html>. Zugriffen: 5. Juni 2014.

## Literatur

- Manyika, J., M. Chui, J. Bughin, R. Dobbs, P. Bisson, und A. Marrs. 2013. Disruptive Technologies: Advances That Will Transform Life, Business, and the Global Economy. McKinsey Global Institute.
- McGregor, J. 2014. Zappos Says Goodbye to Bosses. <http://www.washingtonpost.com/blogs/on-leadership/wp/2014/01/03/zappos-gets-rid-of-all-managers/>. Zugegriffen: 25. Juni 2014.
- Messersmith, J., und W. Wales. 2013. Entrepreneurial Orientation and Performance in Young Firms: The Role of Human Resource Management. *International Small Business Journal* 31 (2):115-136.
- Morris, M. H., R. Avila, und J. Allen. 1993. Individualism and the Modern Corporation: Implications for Innovation and Entrepreneurship. *Journal of Management* 19 (3):595-612.
- Miller, C., und M. Helft. 2011. Google Shake-Up Is Effort to Revive Start-Up Spark. *New York Times* (January 21):A1.
- Miller, D. 1983. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science* 29 (7):770-791
- Mintzberg, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, and Planners*. 1. Aufl. New York: Free Press.
- Mullins, J., und R. Komisar. 2010. A Business Plan? Or a Journey to Plan B? *MIT Sloan Management Review* 51 (3):1-5.
- Nagji, B., und G. Tuff. 2012. Managing Your Innovation Portfolio. *Harvard Business Review* 90 (5):66-74.
- N.N. 2012a. Microsoft's Downfall: Inside the Executive E-mails and Cannibalistic Culture That Felled a Tech Giant. *Vanity Fair*.

## Literatur

- O'Reilly, C., J. B. Harreld und M. Tushman. 2009. Organizational Ambidexterity in Action: Organizational Ambidexterity: IBM and Emerging Business Opportunities. California Management Review 51 (4):74-99.
- O'Reilly, C., und M. Tushman. 2011. Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit. California Management Review 53 (4):5-22.
- Ouchi, W., und M. Maguire. 1975. Organizational Control: Two Functions. Administrative Science Quarterly 20 (4):559-569.
- Ouchi, W. 1977. The Relationship between Organisational Structure and Organisational Control. Administrative Science Quarterly 22 (1):95-113.
- Packard, D. 1995. The HP Way: How Bill Hewlett and I Built our Company. 1. Aufl. New York: HarperCollins.
- Peters, T. 2010. The Circle of Innovation: You Can't Shrink your Way to Greatness. 1. Aufl.: Vintage.
- Porter, M. 2000. Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 6. Aufl. Frankfurt: Campus Verlag.
- Rauch, A., J. Wiklund, G. T. Lumpkin, und M. Frese. 2009. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. Entrepreneurship: Theory & Practice 33 (3):761-787.
- Rigby, D. K., K. Gruver, und J. Allen. 2009. Innovation in Turbulent Times. Harvard Business Review 87 (6):79-86.
- Rogers, E. 2010. Diffusion of Innovations. 4. Aufl.: The Free Press.
- Schein, E. 1983. The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. Organizational Dynamics 12 (1):13-28.

## Literatur

- Scheytt, S. 2004. Filialen an die Macht. McKinsey Wissen 08:68-74.
- Scholz, C. 2000. Personalmanagement. 5., neubearb. und erw. Aufl. München: Verlag Vahlen.
- Schultz, H. 2008. Howard Schultz Transformation Agenda Communication.  
<http://news.starbucks.com/news/howard-schultz-transformation-agenda-communication-1>.  
Zugegriffen: 4. Juli 2014
- Simons, R. 1995. Control in the Age of Empowerment. Harvard Business Review 73 (2):80-88.
- Sirkin, H. L., P. Keenan und A. Jackson 2005. The Hard Side of Change Management. Harvard Business Review 83 (10): 33-47.
- Stam, W., und T. Elfring. 2008. Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: The Moderating Role of Intra- and Extraindustry Social Capital Academy of Management Journal 51 (1):97-111.
- Steinmann, H., und G. Schreyögg. 2005. Management: Grundlagen der Unternehmensführung. 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Suarez, F., G. Lanzolla, und F. Auton. 2005. The Half-Truth of First Mover Advantage. Harvard Business Review 83 (4):121-127.
- Tata. 2014. Leadership with Trust. [http://www.tata.com/aboutus/sub\\_index/Leadership-with-trust](http://www.tata.com/aboutus/sub_index/Leadership-with-trust). Zugegriffen: 23. Juni 2014.
- Thomas, A. 2003. Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns. In Kulturvergleichende Psychologie, Hrsg. A. Thomas, 433-485. Göttingen Hogrefe.
- Troy, L. C., T. Hirunyawipada, und A. K. Paswan. 2008. Cross-Functional Integration and New Product Success: An Empirical Investigation of the Findings. Journal of Marketing 72 (6):132-146.

## Literatur

- Tushman, M., W. Smith, und A. Binns. 2011. The Ambidexterous CEO. Harvard Business Review:74-80.
- Vahs, D., und A. Brem. 2013. Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung. 4. Aufl.: Schäffer-Poeschel
- Zahra, S. A., J. C. Hayton, und C. Salvato. 2004. Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. Entrepreneurship: Theory & Practice 28 (4):363-381.



<http://www.springer.com/978-3-658-00645-7>

Corporate Entrepreneurship

Unternehmerisches Management in etablierten  
Unternehmen

Engelen, A.; Engelen, M.; Bachmann, J.-Th.

2015, IX, 293 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-00645-7