

Das zweite Kapitel beschäftigt sich mit den drei Dimensionen von Corporate Entrepreneurship und dessen Potenzialen, um den Erfolg eines Unternehmens nachhaltig zu steigern. In Abschn. 2.1 werden diese drei Dimensionen – Innovativität, Proaktivität und Risikobereitschaft – dargestellt. Abschnitt 2.2 präsentiert die konzeptuellen Argumente für eine positive Erfolgswirkung von Corporate Entrepreneurship und legt empirische Befunde für diese Erfolgswirkung dar. Schließlich wird diskutiert, in welchen Umfeldern die Erfolgswirkung am stärksten ist und zu welchen Zeitpunkten Unternehmen sich mit Corporate Entrepreneurship-Aktivitäten beschäftigen sollten.

Zentrale Fragen von Kap. 2

- Was steckt hinter den Dimensionen Innovativität, Proaktivität und Risikobereitschaft von Corporate Entrepreneurship?
- Warum sind Unternehmen mit einem gewissen Grad an Corporate Entrepreneurship erfolgreicher als andere Unternehmen?
- Unter welchen Umständen ist Corporate Entrepreneurship besonders geeignet, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen?
- Zu welchen Zeitpunkten sollten sich Unternehmen mit Corporate Entrepreneurship beschäftigen?

2.1 Innovativität, Proaktivität und Risikobereitschaft als Dimensionen von Corporate Entrepreneurship

Im Folgenden werden die drei Dimensionen des Corporate Entrepreneurship-Konzepts dargelegt. Abschnitt 2.1.1 geht zunächst auf die Dimension der Innovativität ein, da jedes unternehmerische Verhalten innovative Facetten beinhaltet. Abschnitt 2.1.2 stellt die Dimension der Proaktivität dar, bevor Abschn. 2.1.3 die Risikobereitschaft als dritter Dimension umreißt.

2.1.1 Innovativität als Dimension von Corporate Entrepreneurship

In Abschn. 2.1.1 sollen der Begriff der Innovativität vorgestellt, der Erfolgsbeitrag herausgestellt und verschiedene Typen von Innovationen hergeleitet werden. Des Weiteren wird erarbeitet, inwiefern die Verfolgung von Innovationen in einen strukturierten Prozess eingebettet werden kann.

Ohne einen gewissen Grad an Innovativität, analog zum Start-up-Entrepreneurship, kann ein etabliertes Unternehmen kaum als unternehmerisch gelten (Miller 1983). Ein innovatives Unternehmen ist fähig, neue Gelegenheiten und Lösungen zu finden. Kreativität und Experimentierfreudigkeit führen zu neuen Produkten, Dienstleistungen oder technologischen Prozessen.

Dess und Lumpkin (2005) unterscheiden zwischen drei Arten von Innovationen:

- technologische Innovationen, die sich auf die Forschung und Entwicklung neuer Produkte oder Prozesse beziehen,
- Produkt-Markt-Innovationen, die sich auf Marktforschung, Produktdesign und Innovationen in Werbung beziehen und
- administrative Innovationen, die sich auf Management-Systeme, Kontrollansätze und Organisationsstrukturen beziehen.

Wichtig ist dabei zu verstehen, dass sich Innovationen zwar oft in Bezug auf im Markt angebotene Produkte äußern, aber auch in Bezug auf interne Prozesse im Unternehmen (wie eine überlegene Fertigungstechnik) erhebliche Wettbewerbsvorteile schaffen können.

Praxis und wissenschaftliche Studien zeigen, dass innovative Unternehmen in der Regel erfolgreicher sind als weniger innovative (Rubera und Kirca 2012). Denn Unternehmen, die Innovationen auf den Markt bringen, können zumindest für eine gewisse Zeit eine monopolähnliche Stellung einnehmen, bis der Wettbewerb die Innovation imitiert oder eine überlegene Lösung entwickelt hat (Henard und Szymanski 2001). Auch werden innovative Unternehmen von Kunden als besonders positiv wahrgenommen, was in erhöhter Markentreue resultieren kann. Innovative Unternehmen sind zudem beliebte Arbeitgeber und ziehen somit besonders gute Mitarbeiter an, mit allen positiven Konsequenzen für diverse Funktionen im Unternehmen. Weisen Unternehmen hingegen gar

keine Innovativität in ihren Produkten auf, verschwinden sie in den meisten Industrien über kurz oder lang wieder aus dem Geschäft, weil sie vom bestehenden Wettbewerb oder neu eintretenden Wettbewerbern ausgestochen werden.

Aber wie erreichen Unternehmen diese gewisse Innovativität? Anekdoten zufolge können Unternehmen ab und zu sogar von eher zufälligen Innovationen profitieren. Die in Beispiel 2.1 dargelegten Geschichten von Wrigley und Lamborghini verdeutlichen dies.

Beispiel 2.1: Auch so können Innovationen entstehen: Kaugummis und Luxusautos als „Zufallsinnovationen“

Ein strukturierter Prozess im Innovationsmanagement ist zumeist zielführend. Einige Beispiele zeigen, dass Innovationen und damit neue Geschäftsfelder aber auch zufällig entdeckt werden können.

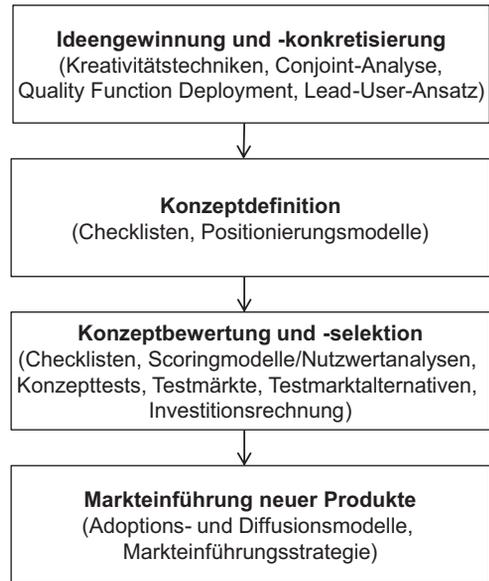
Dem aktuell größten Anbieter im Kaugummigeschäft weltweit, der Wrigley Company, sagt man nach, mehr oder weniger zufällig in dieses Geschäftsfeld gekommen zu sein. Ursprünglich verkaufte Wrigley Backpulver. In einer Weihnachtsaktion legte man dem Backpulver zwei Streifen Kaugummi bei, die bei den Kunden so gut ankamen, dass die Aktion eine hohe Nachfrage nach diesen Kaugummis mit sich brachte. 1893 sattelte Wrigley komplett um und die so nie geplante Erfolgsstory nahm ihren Anfang (Crainer 2002).

Ähnliches ist über den Einstieg des Traktorenherstellers Lamborghini in das Luxusautosegment überliefert. Der Sportwagenliebhaber Ferruccio Lamborghini war unzufrieden mit seinem Ferrari und beschwerte sich bei Enzo Ferrari persönlich. Der tat die Beschwerde mit der Bemerkung ab, dass Lamborghini wohl nur mit Traktoren umgehen könne. Aus Trotz über diese Reaktion beschloss Lamborghini, selbst in dieses Geschäft einzusteigen – und stellte 1963 den ersten Prototyp eines Lamborghini-Sportwagens vor.

In der Regel aber verfolgen erfolgreiche Unternehmen einen strukturierten Prozess zur Identifikation und Umsetzung von Innovationen, wie in Abb. 2.1 dargestellt. In einem ersten Schritt kommt es zur Ideengewinnung und -konkretisierung, etwa durch Kreativitätstechniken oder auch den Lead-User-Ansatz, bei dem mit visionären Kunden zusammen Innovationen entwickelt werden (Droge et al. 2010; Hippel 1986). Darauf aufbauend kommt es zur Konzeptdefinition und in einem dritten Schritt zur Konzeptbewertung und -selektion, wozu verschiedene Instrumente wie Checklisten, Scoring-Modell, Testmärkte oder Investitionsrechnungs-Modelle angewendet werden können (Homburg und Krohmer 2005). Im letzten Schritt steht die Einführung eines neuen Produkts im Markt an. Hierzu sind Diffusionsmodelle zu beachten und eine Markteinführungsstrategie zu entwickeln.

Quellen zu Innovationsideen existieren unternehmensintern und unternehmensextern. Eine Übersicht möglicher Quellen zeigt Tab. 2.1. Unternehmensintern kann ein Vorschlagswesen etabliert werden (Vahs und Brem 2013). Besonders Mitarbeiter in Forschung

Abb. 2.1 Der Prozess des Innovationsmanagements. (Nach Homburg und Krohmer 2005)



Tab. 2.1 Unternehmensinterne und -externe Quellen zur Ideengenerierung im Innovationsprozess. (Nach Vahs und Brem 2013)

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

und Entwicklung spielen bei der Ideengenerierung eine Rolle, ebenso wie Mitarbeiter im Außendienst, die kontinuierlich mit Kunden in Kontakt sind und deren Bedürfnisse und Probleme mit aktuellen Produkten am besten verstehen. Beschwerdeinformationen sind eine weitere mögliche Quelle zur Identifikation von Verbesserungsmöglichkeiten. Zudem setzt sich in der Innovationsliteratur und -praxis in den letzten Jahren zunehmend die Erkenntnis durch, dass auch externe Quellen eine wesentliche Rolle spielen können (Fuchs und Schreier 2011). Insbesondere Kunden, als ultimative Anwender der vom Unterneh-

men hergestellten Produkte, sind eine wesentliche Quelle für Denkanstöße, wie Produkte weiterentwickelt werden können. Weitere Quellen können sein: Wettbewerber, Neuheiten auf anderen Märkten, technologische Entwicklungen und Experten, beispielsweise in Forschungseinrichtungen.

Innovationen werden oft als neue Kombination verschiedener Ideen oder Informationen dargestellt. Solch eine neue Kombination kann aus einer Information über eine etablierte Technologie in einer bestimmten Industrie und aus einer Information über verändertes Konsumverhalten in einer anderen Industrie generiert werden. Steigt die Anzahl der Ideen oder neuen Informationen an, so steigt auch die Anzahl der Kombinationsmöglichkeiten. Steigt erstere linear an, dann wächst die Anzahl der möglichen Kombinationen dieser Ideen oder neuen Informationen sogar quadratisch, wie Abb. 2.2 graphisch aufzeigt. Sind Innovationen also neue Kombinationen von Ideen oder Informationen, dann führt das Generieren weiterer Ideen oder Informationen zu wieder neuen Kombinationen und damit auch zu einer erhöhten Wahrscheinlichkeit, dass wirklich innovative Ideen entstehen. Demnach gilt, dass die Anzahl an Informationen und Ideen sowie die Fähigkeit von Unternehmen, diese zu kombinieren, Erfolgsfaktoren für Innovativität darstellen.

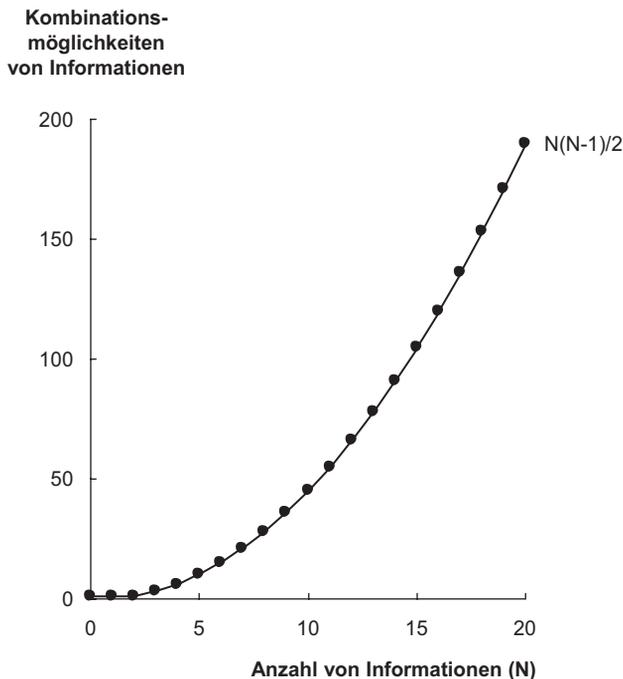


Abb. 2.2 Kombinationsmöglichkeiten von Informationen in Abhängigkeit von der Anzahl der Informationen. (Nach Christensen et al. 2011)

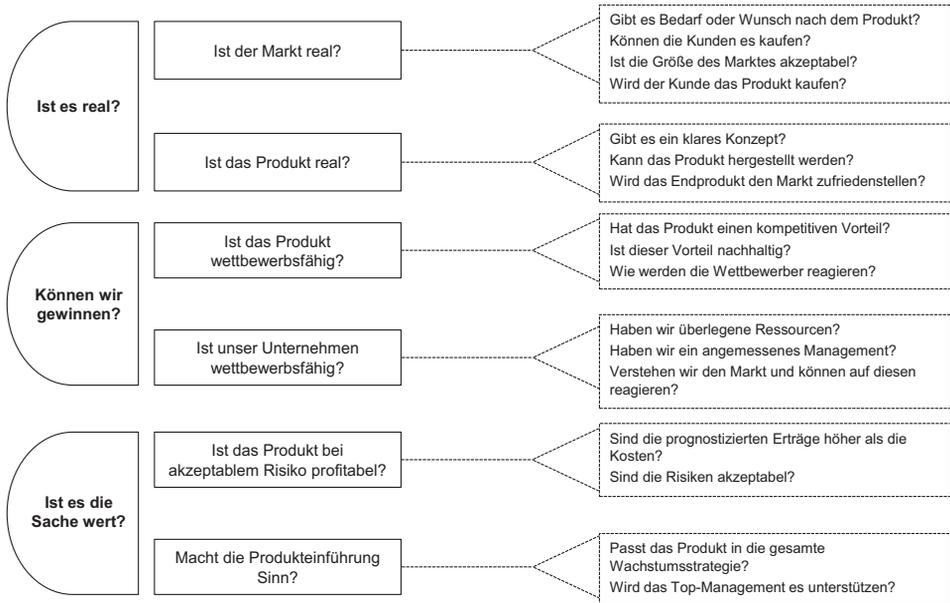


Abb. 2.3 Das R-W-W-Konzept. (Nach Day 2007)

Liegen Innovationsideen vor, stellt sich die Frage, welche von diesen Ideen ein Unternehmen weiterverfolgen sollte. Einen Ansatz zur Bewertung von Innovationsideen schlägt Day (2007) mit seinem R-W-W-Konzept vor („real, win, worth it“), welches Abb. 2.3 darstellt. Dieses Konzept erlaubt die Bewertung von Potenzialen und Risiken individueller Innovationsprojekte entlang eines Sets an Fragen zu verschiedenen Themen des Innovationsprozesses. „Ist es real?“ („Is it real?“) betrachtet den potenziellen Markt und die technologische Umsetzbarkeit der Produkt- oder Prozessentwicklung. Zentral ist dabei, dass das R-W-W-Konzept mit dem Markt anfängt. Studien haben gezeigt, dass ein fehlender oder nicht zugänglicher Markt ein Hauptgrund für das Scheitern von Innovationsaktivitäten ist, viel mehr als technische Probleme bei der Umsetzbarkeit (Hills und LaForge 1992). In diesen ersten beiden Schritten betrachtet das R-W-W-Konzept, ob Markt und Produkt real sind: Besteht auf Kundenseite ein Bedürfnis, das das neue Produkt adressieren kann? Ist das Produkt dann überhaupt für den Kunden zugänglich? Wie groß ist der Markt? Gibt es ein klares Produktkonzept? Ist das Produkt überhaupt technisch herstellbar?

Ist all dies abgeklärt, stellt sich die nächste Frage. „Können wir gewinnen?“ („Can we win it?“) fragt nach der Wettbewerbsfähigkeit der Idee. In Bezug auf das Produkt wird untersucht, ob überhaupt ein Wettbewerbsvorteil besteht und ob dieser nachhaltig ist. Es wird thematisiert, wie der Wettbewerb reagieren wird. Nicht nur die Produktidee, auch das ganze Unternehmen muss wettbewerbsfähig sein. Hat es überhaupt die Fähigkeiten, die neue Innovationsidee umzusetzen und voranzutreiben? Steht das Management hinter der Idee?

Schließlich untersucht „Ist es die Sache wert?“ („Is it worth doing?“) die potenziellen Erträge und die Unternehmensstrategie: Übersteigen die vorhergesagten Erträge wirklich die Kosten? Sind die Risiken akzeptabel? Passt die neue Innovationsidee in den größeren Kontext der Unternehmensstrategie?

Dieser Prozess dient der Aufdeckung von Problemen entlang der Kategorien R-W-W. Für jedes einzelne auftretende Problem muss dann geklärt werden, ob es lösbar ist. Lautet die Antwort nach intensiver Klärung „nein“, ist das Projekt einzustellen. Einzig im letzten Schritt, der Vereinbarkeit der Idee mit der bestehenden Strategie, ist etwas mehr Flexibilität angezeigt. Denn Unternehmen könnten sich nicht mehr weiterentwickeln, wenn nur mit der bisherigen Unternehmensstrategie gänzlich vereinbare Produktideen akzeptiert würden.

Eine zentrale Frage der Fachliteratur besteht darin, wie innovativ ein Unternehmen sein muss (Narver et al. 2004). Man unterscheidet dabei Kerninnovationen (auch inkrementelle Innovationen genannt), d. h. Innovationen, die bestehende Angebote oder Prozesse in kleinen Schritten weiterentwickeln, und radikale Innovationen, d. h. Innovationen, die einen komplett neuen Kundennutzen generieren (Dewar und Dutton 1986). Im letzteren Fall werden sogar häufig neue Märkte erst geschaffen. Studien haben gezeigt, dass Unternehmen, die ihre gesamten Innovationsaktivitäten als ein Portfolio begreifen, in der Summe erfolgreicher sind. Nagji und Tuff (2012) erarbeiten die in Abb. 2.4 dargestellte Innovation-Ambition-Matrix. Die Abszisse erfasst, ob Innovationen unmittelbar auf Basis existierender Produkte und Prozesse entstehen oder ob vollständig neue Produkte oder Prozesse entwickelt werden. Die Ordinate bezieht sich auf den anvisierten Markt der Innovation: Werden bestehende Kunden oder komplett neue Märkte bedient bzw. so-

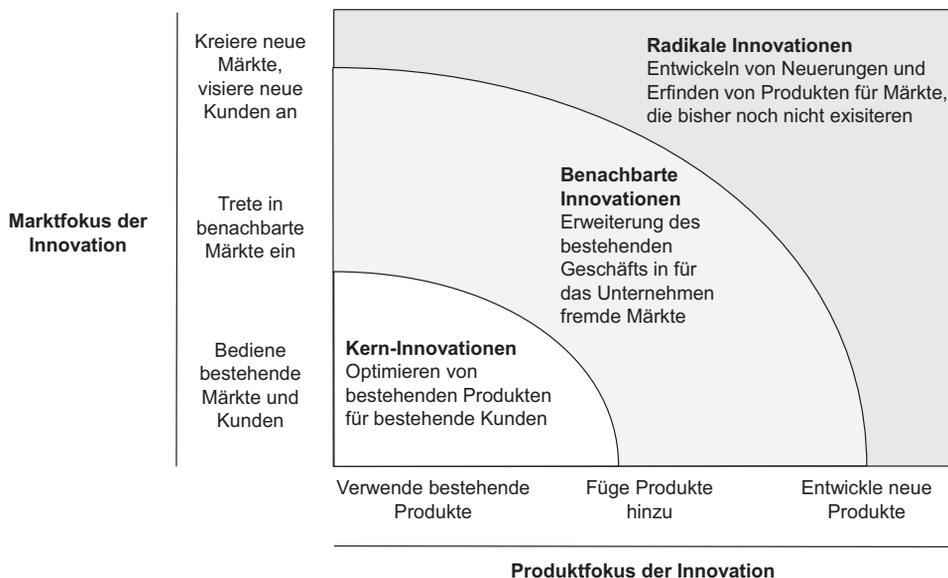


Abb. 2.4 Die Innovation-Ambition-Matrix. (Nach Nagji und Tuff 2012)

gar geschaffen? Im letzteren Fall könnten beispielsweise neue, möglicherweise dem Kunden selbst noch gar nicht bewusste Kundenbedürfnisse adressiert werden. Nagji und Tuff (2012) entwickeln entlang dieser beiden Dimensionen drei Kategorien von Innovationen:

- Kerninnovationen, die existierende Produkte für existierende Kunden optimieren,
- benachbarte Innovationen, die Produkte anpassen und weiterentwickeln und diese in Märkte bringen, die zumindest ähnlich zu den bestehenden sind und
- radikale Innovationen, bei denen komplett neue Produkte entwickelt werden, die neue Märkte schaffen und/oder bislang sogar den Kunden selbst unbekannte Bedürfnisse adressieren.

Barry Gilbert, ehemaliges Vorstandsmitglied von Sharper Image, fasst die Kundenreaktionen auf diese verschiedenen Innovationen anschaulich wie folgt zusammen. Bei einer Kerninnovation ist eine typische Kundenreaktion: „Oh, look how they have changed that“. Bei einer radikalen Innovation fällt die Reaktion überschwänglicher aus, etwa „Wow, I have never seen that before“ (Peters 2010, S. 301).

Nagji und Tuff (2012) analysieren, ob es eine optimale Verteilung der Innovationsressourcen auf diese drei Kategorien von Innovationen im Unternehmen gibt. Es gilt abzuwägen, dass Kerninnovationen zwar ein geringes Risiko aufweisen, das Ertragspotenzial aber begrenzt ist. Die unsicheren radikalen Innovationen haben ein viel höheres Risiko, beispielsweise in Bezug auf die technische Umsetzbarkeit oder auf die Marktreaktion. Im Erfolgsfall versprechen sie aber einen deutlich überdurchschnittlichen Ertrag, möglicherweise sogar über viele Jahre. Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass eine optimale Verteilung der Innovationsressourcen im Unternehmen einer 70-20-10-Logik entspricht: 70% der Innovationsanstrengungen und -ressourcen eines Unternehmen sollten in Kerninnovationen gesteckt werden, 20% in benachbarte Innovationen und 10% in radikale Innovationen. In der Untersuchung der Autoren hatten Unternehmen mit einer solchen Aufteilung einen deutlich höheren Aktienkurs. Der Ertrag der Innovationen, die vom Markt tatsächlich angenommen wurden, kam zu 70% aus radikalen Innovationen, zu 20% aus benachbarten Innovationen und nur zu 10% aus Kerninnovationen – also genau umgekehrt zu der Verteilung der Ressourcen in Innovationsprozessen des gesamten Unternehmen. Unternehmen sollten ihre Innovationsaktivitäten wie ein Anlagen-Portfolio betrachten. Ohne Kerninnovationen fehlt möglicherweise eine relativ sichere Ertragsquelle. Versucht sich ein Unternehmen überhaupt nicht an radikalen Innovationen, ist die Wahrscheinlichkeit, in den Genuss überdurchschnittlicher Erträge aus einer oder mehreren erfolgreichen radikalen Innovationen zu kommen, zu gering (Brown und Anthony 2011).

Nagji und Tuff (2012) finden zudem, dass sich das optimale Ratio der Innovationskategorien je nach Unternehmen unterscheiden kann. Abbildung 2.5 illustriert das: Ein Konsumgüter-Unternehmen fährt besser damit, 80% der Innovationsressourcen in Kerninnovationen und nur 2% in radikale Innovationen zu allokalieren. Diversifizierte Industrie-Unternehmen kommen der 70-20-10-Regel sehr nahe, während erfolgreiche Technologie-Unternehmen nur 45% in Kerninnovationen und sogar 15% ihrer Anstrengungen in radikale Innovationen stecken sollten.

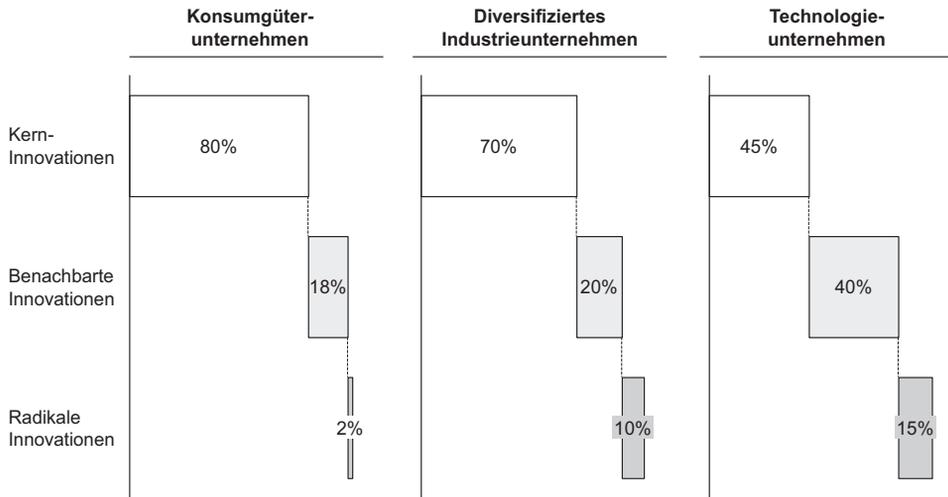


Abb. 2.5 Das optimale Innovations-Ambition-Ratio in verschiedenen Industrien. (Nach Nagji und Tuff 2012)

Day (2007) nimmt eine ähnliche Portfolio-Betrachtung von Innovationen vor und liefert Wahrscheinlichkeiten, im Innovationsprozess zu scheitern. Innovationen, die bestehende Kunden adressieren und auf bestehenden Produkten und Technologien aufbauen, scheitern mit einer Wahrscheinlichkeit von 25–40%, weil entweder die angedachte neue Technologie nicht funktioniert oder der Markt die Weiterentwicklung nicht wie erwartet annimmt. Die Scheiterwahrscheinlichkeiten steigen, wenn man sich in der Matrix von links unten nach rechts oben bewegt, kontinuierlich an. Besonders hohe Scheiterraten haben Innovationen, die für das Unternehmen neue Märkte betreffen: Neue Produkte oder Technologien, die neue Märkte adressieren, scheitern mit einer Wahrscheinlichkeit von bis zu 95%. Day (2007) argumentiert weiterhin, dass ein ausgewogenes Innovationsportfolio – aufgrund von Ertrags-Risiko-Abwägungen – für Unternehmen das vorteilhafteste ist (Abb. 2.6).

Ein Unternehmen, das Innovation als Portfolio betrachtet, geht davon aus, dass nicht alle Innovationsprozesse zum Erfolg führen, insbesondere radikale Innovationen nicht. Die Portfolio-Betrachtung steht ja gerade für einen Ausgleich von Risiken. Fehlversuche gehören völlig natürlich zum Innovationsprozess dazu. Bei vielen innovativen Unternehmen – wie im Beispiel 2.2 für Google dargelegt – gehört Scheitern sogar zur Normalität.

Beispiel 2.2: Scheitern als Geschäftsmodell – wie Google Scheitern einplant

Nach Heuer (2011) hat der Wahnsinn bei Google Methode. Ständig werden neue Produkte auf den Markt gebracht, und viele floppen. Das Entwicklungslabor von Google listet für das Jahr 2011 sage und schreibe 52 neue Ideen und Prototypen, die ausprobiert wurden. Marktbeobachter stellen heraus, dass man das Geschäftsmodell von Google

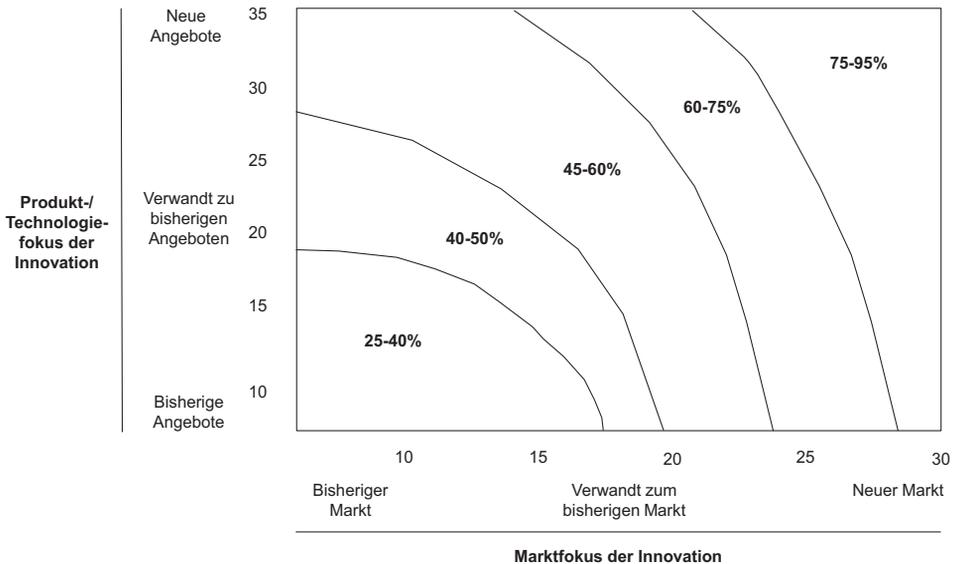


Abb. 2.6 Scheiterwahrscheinlichkeiten verschiedener Innovationstypen. (Nach Day 2007)

nicht verstanden hat, wenn man sich nur die Misserfolge ansieht. Google zielt darauf ab, aufkommende neue Gelegenheiten einzunehmen, bevor sich jemand anderes ansiedeln kann. Fehlschläge sind nicht nur erlaubt, sondern fest einkalkuliert. Der ehemalige Google-Chef Eric Schmidt verkündete sogar: „Wir feiern unsere Fehlschläge.“ Man weiß, dass Ideen vorab nicht in Gänze bewertet werden können und man daher eine hohe Anzahl an Projekten starten muss, um die ganz großen neuen Geschäfte zu identifizieren und auszubauen. Letzteres ist von zentraler Bedeutung. Zudem erlaubt es das Internet, neue Produkte zuerst als Alpha- oder Betaversion anzubieten und zu verstehen, was Nutzer damit tun. So wird die Fehlschlagwahrscheinlichkeit zumindest reduziert.

Sind Ideen generiert und in Bezug auf ihr Risikoprofil bewertet, steht nach der Entwicklung die Markteinführung an. Ein wichtiger Aspekt für die Innovationsforschung ist die der Markteinführung folgende Diffusion von Innovationen im Markt (Desiraju et al. 2004). Das bekannteste Modell zur Erklärung ist das von Rogers (2010), das in Abb. 2.7 veranschaulicht wird. Das Modell geht davon aus, dass neue Produkte nicht unmittelbar vom gesamten relevanten Markt angenommen und gekauft werden, sondern dass verschiedene Gruppen von Nachfragern zu unterschiedlichen Zeitpunkten einen Kauf tätigen. Innovatoren, als sehr kleine Gruppe von etwa 2,5% aller Nachfrager in einem Markt, sind neuen Lösungen gegenüber sehr offen, informieren sich kontinuierlich über etwaige Neuheiten und haben die Kaufkraft, diese innovativen Produkte zu erstellen. Den Innovatoren folgen die sogenannten frühen Adoptoren, die mit etwa 13,5% eine größere Gruppe der Nachfrager stellen. Frühe Adoptoren sind durch das Verhalten der Innovatoren motiviert und ziehen entsprechend nach, denken aber etwas rationaler über Produktneuheiten nach. Da diese Gruppe bereits größer ist, wächst auch das Gesamtvolumen des Marktes an,



<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