

eingereicht am: 10.12.2018
überarbeitete Version: 05.02.2019

Corporate Venture Management und Entrepreneurial Marketing

Thorsten Kliewe, Carina Alfert, Thomas Baaken

Immer mehr Unternehmen gehen auf eine experimentelle Reise in die Zukunft – eine Zukunft, die vielfach von Ungewissheit geprägt ist. Corporate Venture Management befähigt etablierte Unternehmen, sich neben dem bestehenden Geschäft auf flexible und experimentelle Weise mit neuen Märkten und Geschäftsmodellen auseinanderzusetzen und so dem Innovator's Dilemma zu begegnen. Dabei wird etablierten Unternehmen ein zunehmendes Maß an Kreativität und das Hinterfragen bestehender Denkmuster abverlangt. Neben praxisgeleiteten Ansätzen in Form kurzer Fallstudien wird Effectuation als transformativer Ansatz im Entrepreneurial Marketing vorgestellt.

More and more companies are undertaking an experimental journey into the future – a future that is often characterized by uncertainty. Corporate venture management enables established companies to deal with new markets and business models in a flexible and experimental way, in addition to their existing business, to respond to the innovator's dilemma. Established companies are required to be increasingly creative and to question existing decision-making patterns. In addition to practice-oriented approaches in the form of short case studies, Effectuation is presented as a transformative approach in Entrepreneurial Marketing.

Prof. Dr. Thorsten Kliewe ist Professor für Innovation Management and Business Development an der Münster School of Business der FH Münster und Deputy Managing Director & Research Director des Science-to-Business Marketing Research Centres (www.science-marketing.com). Seine Promotion hat er in einem kooperativen Verfahren an der FH Münster und der Coventry University UK realisiert. Er ist Mitgründer und Vorstand des UIIN University Industry Innovation Network (www.UIIN.org) in Amsterdam. kliewe@fh-muenster.de

Carina Alfert M.A. ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Science-to-Business Marketing Research Centre der Fachhochschule Münster in Kooperation mit der VU Amsterdam. Sie beschäftigt sich mit aktuellen Themen des Entrepreneurship und Innovationsmanagement etablierter Unternehmen. carina.alfert@fh-muenster.de

Prof. Dr. habil. Thomas Baaken ist Managing Director des Science-to-Business Marketing Research Centres (www.science-marketing.com) und Professor für Marketing an der Fachhochschule Münster. Seine Promotion hat er an der FU Berlin realisiert und seine Habilitation am IHI Internationalen Hochschul-Institut der TU Dresden. baaken@fh-muenster.de

1. Einleitung

Nach wie vor stehen viele Unternehmen vor der Herausforderung, mehr und substanzieller zu innovieren. Weil erprobte und bekannte Ansätze im Marketing und Innovationsmanagement nicht mehr per se erfolgreich sind, begeben sich immer mehr Unternehmen auf eine experimentelle, unwägbar Reise in die Zukunft.

Marketing wird aktuell in Unternehmen stärker als Kommunikationsaufgabe wahrgenommen und das ehemals Strategische Marketing durch **Business Development** ersetzt. Dessen Aufgaben sind im Grunde vergleichbar mit denen des Strategischen Marketing, erweitern sich jedoch in Richtung Opportunitätenerkennung, -bewertung und -verwertung, Initiierung zukünftiger Geschäfte und die Überwachung sowie Entwicklung neuer Geschäftspläne und -modelle.

Der Erfolg basiert auf einem interdisziplinären Vorgehen. Kreativität und das **Hinterfragen bestehender Denkmuster**, sich neuen und unvorhergesehenen Herausforderungen zu stellen, sind dabei wesentliche Merkmale im Business Development. Die Berücksichtigung der Sichtweise des Kunden in der Entwicklung des Unternehmens beinhaltet nicht nur das einfache Sales-Konzept, sondern darüber hinaus auch die Bildung strategischer Partnerschaften und Allianzen (Baaken/Teczke 2014).

Eine zentrale Herausforderung im Business Development besteht darin, das laufende Geschäft zu managen („exploit“) und gleichzeitig potenzielle neue Geschäftstätigkeiten und Innovationen zu entwickeln („explore“) (O’Reilly/Tushman 2008, S. 189). Viele Unternehmen sind mit dieser Doppelaufgabe überfordert. Daher wird eine ambidextere (beidhändige) Organisationsform gefordert, in der Einheiten außerhalb der etablierten, limitierenden Exploit-Organisation geschaffen werden, um freier agieren zu können.

Das „**Strategische Marketing**“ wird zunehmend zum „**Business Development**“, und erhält eine starke unternehmerische Komponente; „**Entrepreneurial Marketing**“ enthält in diesem Kontext innovatorische und unternehmerische Ansätze und Elemente als integrale Bestandteile.

Stokes (2000) stellt in seiner Konzeptualisierung des „Entrepreneurial Marketing“ fest, dass nicht der Marketingmix ausschlaggebend ist, sondern dass erfolgreiche Unternehmer Marketing auf unkonventionelle Weise betreiben. Sie konzentrieren sich zunächst auf Innovationen sowie Potentiale und erst dann auf Kundenbedürfnisse (Stokes 2000, S. 50f.) oder die Rolle des Unternehmers (Franco et al. 2014, S. 72). Diese Innovationen und Potentiale können sowohl im allgemeinen Business Development, als auch im Innovationsmanagement und im Rahmen des Corporate Venture Managements entfacht werden.

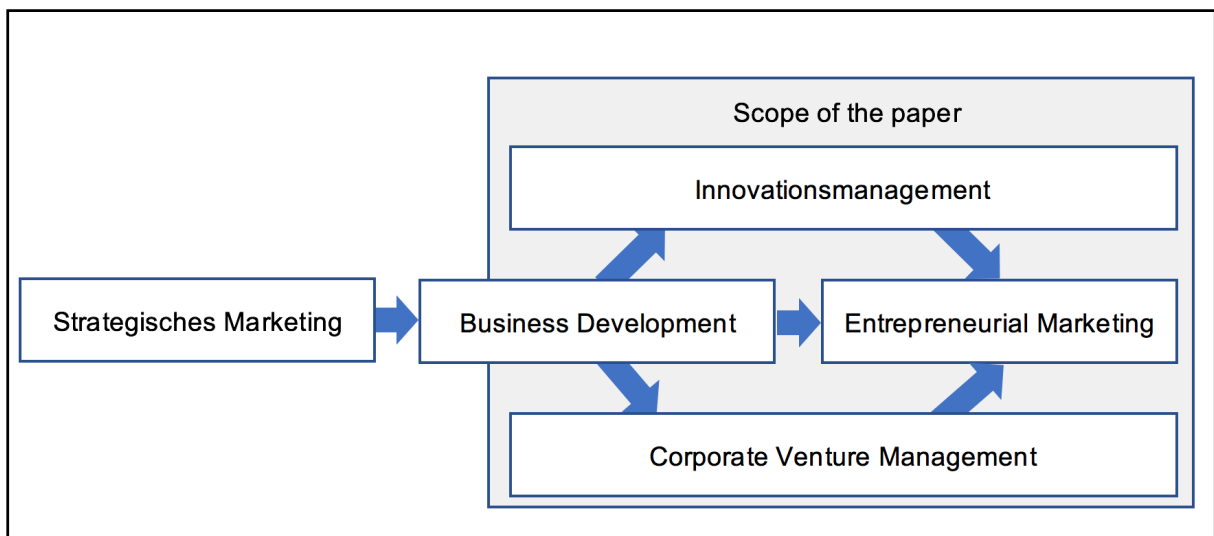


Abb. 1 Konzeptionelles Verständnis

Corporate Venturing ist ein an Bedeutung gewinnendes Erfolgskriterium zum Aufbau unternehmerischer Opportunitäten, zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Sprunginnovationen (Kötting/Kuckertz 2018, S. 4; Miles/Covin 2002, S. 30) und als Reaktion auf das von Christensen (1997) beschriebene „Innovator’s Dilemma“. Letzteres beschreibt, dass etablierte, erfolgreiche Unternehmen, die grundsätzlich richtig agieren, jederzeit ihre aufgebaute Kundenbasis an neue, zuvor nicht wahrgenommene Marktplayer verlieren können (Christensen et al. 2015, S. 46).

Corporate Venturing-Initiativen und -Einheiten schaffen einen organisatorischen Rahmen, der ein schnelles und flexibles Agieren erlaubt (Christensen/Overdorf 2000, S. 73; Kuratko 2010, S. 134; Schmidt et al. 2018, S. 1) und somit Profitabilität und Wachstum sicherstellt und nachhaltig ausrichtet (Narayanan et al. 2009, S. 64; Kuratko 2010, S. 134).

Corporate Venture Management soll etablierte Unternehmen im Rahmen des Business Developments befähigen, sich neben dem bestehenden Geschäft auf flexible und experimentelle Weise mit neuen Märkten und Geschäftsmodellen auseinanderzusetzen und sich so aus dem o.g. Innovator’s Dilemma heraus zu lösen. Es fehlt jedoch häufig an kreativen Möglichkeiten und Methoden, die etablierte Unternehmen im Rahmen ihrer unternehmerischen Tätigkeit integrieren können, um Corporate Venturing umzusetzen und die angestrebten Innovationsziele zu erreichen. Dem vorausgestellt müssen Unternehmen sich jedoch mit der Frage beschäftigen, ob die Art, wie Entscheidungen getroffen werden, solch kreativen und innovationsfördernden Möglichkeiten genügend unterstützt und „beflügelt“.

Ziel dieses konzeptionellen Beitrags ist es, das Management etablierter Unternehmen für neue Denkweisen und für die vielfältigen Möglichkeiten im Corporate Venturing zu sensibilisieren und sie so auf die von Ungewissheit geprägte Reise in die Zukunft vorzubereiten. Dazu werden zwei Ansätze vorgestellt: (1) Effectuation als transformativer Ansatz für die strategische Entscheidungsfindung und (2) Ansätze von Corporate Venturing Tools.

2. Corporate Venturing – ein Imperativ im Business Development

Corporate Venturing ist eine Disziplin im Corporate Entrepreneurship, einem aktiven Ansatz etablierter Unternehmen zur Erhöhung ihrer Innovationsfähigkeit. Dabei soll ein wertorientierter Unternehmergeist in der Gesamtorganisation etabliert werden, mit dem Ziel der Steigerung des finanziellen Erfolgs, der Sicherung und dem Ausbau der Wettbewerbsposition und der Flexibilität, die erforderlich ist, um im wachsenden Wettbewerb zu bestehen (Mes 2011, S. 2). Corporate Entrepreneurship bezieht sich auf unternehmerisches Denken und Handeln im Umfeld etablierter Unternehmen (Sharma/Chrisman 1999, S. 18) und ist ein **Sammelbegriff** für alle unternehmerischen Aktivitäten auf individueller, Team- oder Organisationsebene zur Weiterentwicklung des Unternehmens (Kötting/Kuckertz 2018, S.8).

Das Innovator's Dilemma, sinkende Renditen aus dem Kerngeschäft sowie weniger Umsatzpotentiale führen dazu, dass immer mehr etablierte Unternehmen ihre Corporate Venturing-Bemühungen verstärken (Battistini et al. 2013, S. 31; Futterer et al. 2018, S. 64).

Corporate Venturing steht für unternehmerische Aktivitäten eines bestehenden Unternehmens zum Aufbau innovativer Einheiten oder Organisationsformen, sog. „Corporate Ventures“, mit dem Ziel, neue Geschäftsfelder in bestehenden oder neuen Märkten zu erschließen (Sharma/Chrisman 1999, S. 19; Zahra 1996, S. 1715).

Es wird dabei nicht zuletzt das Ziel verfolgt, die vorhanden strategischen Ressourcen zu nutzen (Garrett/Neubauer 2013, S. 899; Kuratko et al. 2009, S. 462), um einen Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen (Narayanan et al. 2009, S. 58; Futterer et al. 2018, S. 64).

In der Praxis wird Corporate Venturing häufig noch mit der fiskalen Beteiligung an jungen Unternehmen in Form von Corporate Venture Capital gleichgesetzt. In der Forschung wird Corporate Venturing nach internen und externen Formen unterschieden (Miles/Covin 2002, S. 22; Evald/Senderovitz 2013, S. 276). So gehören Corporate-Venture-Capital-Beteiligungen (CVC) sowie Spin Offs und Joint Ventures, die vom etablierten Unternehmen gegründet wurden, zu den verbreitetsten **externen** Formen.

Im **internen** Corporate Venturing werden z.B. Venture Teams oder Agile Teams genannt. In der internationalen Literatur zum internen Corporate Venturing werden jedoch häufig allgemeingültige Definitionen, wie z.B. die von Evald/Senderovitz (2013, S. 276), in Anlehnung an Sharma/Chrisman (1999, S. 20) verwendet. Demnach beschreibt „internes Corporate Venturing unternehmerische Aktivitäten, die zur Etablierung neuer, innovativer Einheiten führen“.

Unternehmen müssen sich nicht für eine der beiden Ausrichtungen (intern oder extern) entscheiden, sondern können beiden Formen gegenüber offen aufgestellt bleiben, da beide, auch komplementär, zum Erfolg führen können (Miles/Covin 2002, S. 35).

Etablierten Unternehmen stehen vielfältige Möglichkeiten zur Verfügung, durch Corporate Venturing neue, zukunftsweisende, unternehmerische Opportunitäten zu identifizieren und zu verfolgen. Es zeigt sich jedoch bislang, dass viele große wie auch kleine Unternehmen noch keine in Ertrag zu messenden Erfolge aus diesen Aktivitä-

ten erzielen bzw. erst gar nicht in der Lage sind, Corporate Venturing zu betreiben (Miles/Covin 2002, S. 20f.; Birkinshaw/Hill 2005, S. 250; Covin et al. 2016, S. 537f.).

Fraglich bleibt daher, wie etablierte Unternehmen es bewirken können, sich neben der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit auf neue Aktivitäten, wie die beschriebenen Corporate Venturing-Aktivitäten, einzulassen, um zukunftsfähig aufgestellt zu bleiben. Welche Herausforderungen müssen sie bewältigen und welche Instrumente stehen ihnen zur Verfügung?

3. Ansätze für Corporate Venture Management in etablierten Unternehmen

3.1 Effectuation

Für erfolgreiches Corporate Venture Management genügt es nicht, dass etablierte Unternehmen oberflächliche, nach außen strahlende Verhaltensmuster junger Unternehmen imitieren, um von der Anpassungsfähigkeit bei sich ändernden Umweltfaktoren zu profitieren. Vielmehr müssen sie neben den Fokus auf bisherige Strategien und Prozesse **grundlegende Denkweisen und Handlungslogiken** verändern, um erfolgversprechende Corporate Venturing-Aktivitäten auszuwählen, zu etablieren und mit den daraus gegründeten Corporate Ventures die Zukunft des Unternehmens zu sichern.

Handlungen, die durch klassisches Management initiiert werden, liegt eine hohe Planungsaffinität zugrunde. Doch wenn es darum geht, wirklich Neues zu schaffen die Zukunft des Unternehmens in turbulenten Zeiten zu sichern, geraten Unternehmen mit klassischen Management-Ansätzen an ihre Grenzen (Faschingbauer et al. 2013, S. 4; Evald/Senderovitz 2013, S. 281f.).

MacMillan/Block/Narasimha (1986, S. 190) stellen heraus, dass Corporate Venturing-Aktivitäten sich vom laufenden Geschäft durch ihre Neuartigkeit und eine damit verbundene größere **Ungewissheit** unterscheiden. Auch der Begriff "Corporate Venturing", mit "venturing" als Wort für *wagen*, impliziert eine durch Ungewissheit geprägte Situation. In solch einer Situation können nicht, wie z.B. im Risikomanagement, Entscheidungen auf Basis von Wahrscheinlichkeitsberechnungen für Zukunftsszenarien getroffen werden. In Situationen wahrer Ungewissheit sind Zukunftsszenarien und ihre Wahrscheinlichkeiten aufgrund der Einzigartigkeit der Situation unbekannt (Saravathy/Berglund 2010, S. 165ff.).

Dew/Saravathy (2001, S. 24) betonen, dass es nicht ausreicht, bessere Prognosemodelle für die Zukunft zu entwerfen. Unternehmer und Unternehmen müssen Ansätze und Instrumente nutzen, die ihnen helfen, ihre Umwelt aktiv zu gestalten. Es sind daher Ansätze für Situationen von Ungewissheit notwendig – Ansätze, die auf den Prinzipien des unternehmerischen Denkens und Handelns basieren.

Die Forschung zum Verhalten von Mehrfachgründern zeigt, dass sich in Situationen von Ungewissheit die Denkweise des klassischen Managements immer weniger bewährt. Erfolgreiche Mehrfachgründer folgen einer flexiblen Herangehensweise, die

durch **Experimente und Improvisation** geprägt ist (Hmieleski/Corbett 2008, S. 58; Futterer et al. 2018, S. 67). Ihnen gelingt es häufiger, sich auf verändernde Marktbedingungen einzulassen und wirklich Neues zu schaffen. Was Mehrfachgründer auszeichnet, ist Frage zahlreicher Untersuchungen zur Persönlichkeit der Mehrfachgründer.

Doch spätestens seit Sarasvathy's Werk „What makes entrepreneurs entrepreneurial?“ (2001) ist der Fokus vieler Praktiker und Forscher auf den Effectuation-Ansatz gerichtet: In bestimmten Situationen geht es nicht darum, „wie erfolgreiche Unternehmer sind, sondern **wie sie unter Ungewissheit erfolgreich denken und handeln**“ (Faschingbauer et al. 2013, S. 8).

Effectuation ist ein pragmatischer, kreativer und transformativer Ansatz der strategischen Entscheidungsfindung, der Zufälle nutzt, statt sie zu vermeiden (Sarasvathy/Berglund 2010, S. 172) – eine Logik der strukturierten Improvisation für eine ungewisse, nicht planbare Zukunft (Perry et al. 2012, S. 838; Evald/Senderovitz 2013, S. 277; Sarasvathy 2001, S. 6).

Durch sich ändernde Umweltfaktoren ist auch für etablierte Unternehmen eine klare Zielsetzung nicht immer möglich (Sarasvathy 2001, S. 2; Mainela/Puhakka 2009, S. 114). So wird besonders für etablierte Unternehmen auf die Relevanz eines offenen Problemlösungsraumes mit Prozessen, deren Ziele sich im Zeitverlauf anpassen lassen, hingewiesen (Mainela/Puhakka 2009, S. 114). Effectuation wird als die Handlungslogik empfohlen, die ebenjene offenen Problemlösungsräume unterstützt (u.a. Perry et al. 2012, S. 839; Dew et al. 2008, S. 320); ein Prozess zur Findung und Gestaltung unternehmerischer Opportunitäten für ein Ziel, welches sich entlang des Prozesses definiert (Mainela/Puhakka 2009, S. 114).

Die klassische Entscheidungslogik – als **Causation** bezeichnet – beschreibt hingegen eine linear-kausale, zielorientierte Planung, welche vornehmlich in bekannten Situationen, z.B. im Kerngeschäft, Anwendung findet (Harms/Schiede 2012, S. 99). Ziele werden aufgestellt und die notwendigen Mittel und Ressourcen zur Umsetzung allokiert (Sarasvathy 2001, S. 6).

Effectuation bildet jedoch nicht die alleinige Lösung. Neben Situationen, die von Ungewissheit geprägt sind, wird ein Unternehmen auch weiterhin gleichzeitig in berechenbaren, abschätzbaren Situationen agieren. Daher gibt es auch kein rein auf Causation oder auf Effectuation ausgerichtetes Unternehmen (Faschingbauer et al. 2013, S. 15). Nach welcher Entscheidungslogik zu handeln ist, bedarf daher einer genauen **Situationsanalyse**. Die in Abb. 2 dargestellten Kriterien bieten einen Referenzrahmen zur Situationsbewertung.

Kriterium	Effectuation	Causation
Zukunftsbetrachtung	Die Zukunft ist nicht vorhersehbar, aber gestaltbar.	Die Zukunft kann im gewissen Rahmen vorhergesagt werden.
Handlungsgrundlage	Ziele werden auf Basis der verfügbaren Mittel festgelegt.	Festlegung von Zielen und Beschaffung der für die Zielerreichung bestmöglichen Mittel.
Entscheidungsgrundlage	Entscheidungen werden auf Basis des leistbaren Verlusts getroffen.	Entscheidungen werden auf Basis erwarteter Einnahmen getroffen.
Einstellung gegenüber Anderen	Partnerschaften – andere Marktteilnehmer sind potenzielle Kooperationspartner.	Konkurrenz – andere Marktteilnehmer sind Konkurrenten.
Einstellung gegenüber Unvorhersehbarem	Risiko einladen – unvorhersehbare Ereignisse bieten unternehmerische Gelegenheiten.	Vermeidung unvorhersehbarer Ereignisse.

Abb. 2 Kriterien zur Situationsbewertung
(in Anlehnung an Sarasvathy 2001, S. 5f.; Perry et al. 2012, S. 839, Faschingbauer et al. 2013, S. 3ff.)

Deutet die Situationsbewertung auf Effectuation hin, so empfehlen Forscher und Praktiker in Anlehnung an Sarasvathy (2001, 2008) folgende Regeln:

Effectuation-Regeln
<p>1. Mittelorientierung Statt konkrete Ziele in ungewissen Zeiten zu definieren, wird mit einer Mittelanalyse begonnen: „Wer bin ich? Was kann ich? Wen kenne ich?“. Darauf basierend werden nächste Schritte definiert, die sich weiterhin von einer konkreten Zielvorstellung unterscheiden.</p>
<p>2. Leistbarer Verlust „Bis dorthin und nicht weiter“ – es werden Kriterien festgelegt, die den leistbaren Verlust z.B. in Form von Kapital, Zeit, Image und Opportunitätskosten definieren. Sie bilden die Grundlage für Entscheidungen – „was wird gemacht und was wird nicht gemacht?“ – wenn sich Erträge nicht mit Gewissheit prognostizieren lassen.</p>
<p>3. Zufälle nutzen Unerwartete Zustände werden nicht als Risiken, sondern als Chancen wahrgenommen. Da keine konkrete Zieldefinition zugrunde liegt, können die nächsten Schritte bei sich ändernden Umständen flexibel angepasst werden.</p>
<p>4. „Verrückte“ Partnerschaften Statt sich auf Wettbewerbsanalysen zu fokussieren, werden Partnerschaften mit Stakeholdern eingegangen, die ebenfalls die Faustregeln von Effectuation beherzigen. Durch die flexible Vorgehensweise lassen sich Partnerschaften auch ohne konkrete Zieldefinition eingehen. Vereinbarungen werden getroffen und es entstehen Partnerschaften, die einer Patchwork-Decke ähneln und wirklich neue Muster auf kreativer Weise hervorbringen können.</p>
<p>5. Steuern statt Vorherzusagen Im klassischen Management werden Entscheidungen für eine prognostizierbare aber risikobehaftete Zukunft getroffen. „Was kontrollierbar ist muss nicht vorausgesagt werden“ – Lässt sich die Zukunft nicht vorhersagen, werden Entscheidungen getroffen, die kontrollierbar sind. Die ungewisse Zukunft kann aktiv gestalten werden.</p>
<p><i>Quellen: Sarasvathy, 2001, S. 5 f.; 2008, S. 15 f. und Faschingbauer et al., 2013, S. 9 ff.</i></p>

Eine grundlegende Herausforderung für etablierte Unternehmen ist es, dem Management den nötigen Freiraum zu bieten und ein Verständnis dafür zu entwickeln, wie Situationen zu bewerten sind. Nur so kann das Management den passenden Ansatz zur Entscheidungsfindung auswählen und flexibel danach agieren. Im diskutierten Rahmen von Corporate Venturing handelt es sich i.d.R. um Situationen, die von Ungewissheit geprägt sind. Es greift also der Effectuation-Ansatz.

3.2 Ausgewählte Corporate Venturing Tools in etablierten Unternehmen

Neben den klassischen Ansätzen und Formen des Corporate Venturings geht es im Folgenden explizit um Ansätze für erfolgreiches und nachhaltiges Corporate Venture Management zur Auswahl und Umsetzung relevanter Corporate Venturing-Formen für etablierte Unternehmen.

Bei der Suche nach Ansätzen in der Praxis wird man schnell fündig. Viele Unternehmen begeben sich derzeit auf eine experimentelle Reise. Die folgenden kurzen Fallstudien stellen Ansätze aus der Praxis dar.

3.2.1 Agile Teams

Agile Organisationen sind fähig, schnell, vorausschauend, flexibel und proaktiv zu handeln, um notwendige Veränderungen schnell einzuführen. Teams arbeiten in Netzwerkstrukturen statt linear und hierarchisch (Moe et al. 2010, S. 483). Sie denken unternehmerisch, sind in der Regel cross-funktional und treffen i.d.R. selbstständig Entscheidungen. Prinzipien agiler Teams sind Durchgängigkeit, hohe Transparenz, Vertrauen, Selbstorganisation der Teams, wirksame Feedback-Mechanismen sowie Motivation durch sinnvolles Arbeiten (Moe et al. 2010, S. 488).

Effizienzdenken blockiert die Agilität in Teams. Wird grundsätzlich nach Effizienzkriterien gehandelt, können Ressourcen optimal genutzt werden. Es fehlt jedoch die Flexibilität sowie eine schnelle und flexible Aktion. Daher ist es zielführend, Mitarbeitern im Unternehmen die Grundzüge von Effectuation zu lehren und ihnen einen freien Handlungsraum zu gewähren. Wichtig ist, dass dies von der obersten Führungsebene mit unterstützt wird und die Bemühungen des Teams nicht durch traditionelle Strukturen konterkariert werden.

Fallstudie 1: Agile Teams

Rhode & Schwarz: Die Sprint-Werkstatt

Bei Rhode & Schwarz, einem deutschen Elektronikkonzern, wird die „Sprint-Werkstatt“ als eine Komponente des Projektmanagements verwendet. Dabei kommen alle Projektteilnehmer zur initialen Projektdefinition sowie zum regelmäßigen Projektcontrolling in einem Raum zusammen.

Das Unternehmen setzt auf Agilität und agile Teams, um seine Prozesse nachhaltig auf den Kunden auszurichten. Es vermeidet fest definierte Abläufe, sodass festgefahrene Prozessmuster durchbrochen werden können. Das Management macht die Erfahrung, dass vor allem das Mitdenken der Beschäftigten sowie Information, Transparenz und Offenheit erfolgsentscheidend sind. Durch das Setzen auf Agilität ist bei Rhode & Schwarz „heute vieles schneller, direkter“. „Ich habe Beispiele erlebt, in denen wir agiler handelten als unsere Mitbewerber, die einen harten Effizienzkurs gefahren sind“, berichtet der stellvertretende Projektleiter. „So haben wir Märkte erobert, weil wir ausreichend Reserven hatten und den Kunden bedienen konnten, der in einem agilen Markt erfolgreich ist.“

Quelle: <https://www.produktion.de/topindustrieforum/wie-die-industrie-agile-methoden-einfuehrt-130.html>

3.2.2 Corporate Think Tanks

Seit einigen Jahren wird der Begriff "Think Tank" auch im geschäftlichen Kontext verwendet – eine Organisationsform zur Bewältigung zukunftsweisender Fragestellungen. Corporate Think Tanks sind Foren, Projektgruppen oder Unternehmenseinheiten, in denen sich interdisziplinäre Teams von Mitarbeitern und/oder Externen (z.B. Experten, Kooperationspartnern, Kunden) mit zukunftsweisenden Themen befassen. Corporate Think Tanks sollen die Entscheidungsfindung des Managements zur Erreichung der Unternehmensziele unterstützen, z.B. durch prospektive Analysen (Trends, Zukunftsfaktoren), Strategieentwicklung oder Innovationsideen (Poguntke 2016, S. 14).

Corporate Think Tanks basieren auf einem speziellen Ansatz, der Kreativität und Dynamik aktivieren soll. Sie entfalten ihre volle Wirkung durch die Kombination aus einem themengerechten Format, kreativen Mitdenkern, einem inspirierenden Ort und einer Reihe geeigneter Methoden. Corporate Think Tanks zielen darauf ab, den kreativen Geist von Start Ups auch im Rahmen etablierter Unternehmen zu fördern (Poguntke 2016, S. 27).

Fallstudie 2: Think Tank

Die Schmiede.ONE der Grimme

Mit der Gründung der Schmiede.ONE mit Sitz in Düsseldorf hat Grimme im März 2017 ein auf digitale und Internetthemen spezialisiertes neues Unternehmen gegründet, das sich zum „Horchposten“, unter anderem für die GRIMME Gruppe, in der digitalen Welt entwickeln soll. Marktrelevante Trends sollen früh erkannt und in digitale praxisgerechte Lösungen umgesetzt werden.

Die Schmiede.ONE beschäftigt sich aber auch mit Themen außerhalb der Landtechnikindustrie. Die Digitalisierung der Prozessketten im Lebensmittelbereich, Service Applikationen, künstliche Intelligenz etc. sind weitere aktuelle Betätigungsfelder des Start-Up-Unternehmens.

Dieser unternehmerische Pioniergeist ist in der Familie Grimme tief verankert und Christoph Grimme führt mit der Gründung der Schmiede.ONE diese Tradition fort. Christoph Grimme wird als Mitglied der Geschäftsleitung sowie Leiter der internationalen Produktion bei der GRIMME Landmaschinenfabrik ein wichtiges Bindeglied zwischen der GRIMME Gruppe und der Schmiede.ONE sein. In einer digitalen und disruptiven Welt sind schnelle Lösungen unabdingbar, hohe Vorlaufzeiten und Machbarkeitsstudien würden die Wettbewerbsfähigkeit stark einschränken. Daher agiert die Schmiede.ONE operativ und rechtlich völlig selbstständig, um dem Anspruch, schnelle digitale Lösungen für die Kunden zu entwickeln, gerecht zu werden.

Quelle: [www. http://schmiede.one/](http://schmiede.one/)

3.2.3 Corporate University Partnerships

Für die Forschung bieten die Hochschulen als Innovationspartner mit langfristiger Perspektive für die Wirtschaft einen großen Nutzen und die Fähigkeit, Forschung in die Praxis umzusetzen sowie Innovationen in neuen Dimensionen zu erzielen. Umgekehrt bietet die Wirtschaft den Hochschulen Einblicke, Möglichkeiten und Daten für eine qualitativ hochwertige Forschung. Hochschulen werden zunehmend Teil eines regionalen Innovationssystems, das als Basis und Quelle für eine nächste Wissensgeneration fungiert. Die Zusammenarbeit bietet Möglichkeiten für verbesserte regionale und institutionelle Impulse, die gemeinsame Nutzung von Einrichtungen, Ausrüstung und Ressourcen, um strategische Potenziale besser zu nutzen (Davey et al. 2018, S. 14).

Corporate University Partnerships hat das Potenzial, die Fähigkeit der Unternehmen und der Hochschulen signifikant zu verbessern, damit sie mit einer extremen Veränderungsrate Schritt halten.

Fallstudie 3: Corporate University Partnerships

SETEX-Textil GmbH

Die Setex-Textil GmbH als Unternehmen mit 200 Mitarbeitern in einer bislang eher traditionellen Branche des Textils hat den Turn Around zu neuen Materialien, neuen Märkten und Partnern erfolgreich realisiert. Seit 6 Jahren setzt das Unternehmen ständig Projekte unter Einbindung von Lehrenden, Studierenden und Wissenschaftlern um. „Die Projekte mit der Hochschule haben in unserem Hause für ein neues Momentum gesorgt. Nicht nur dass wir – wie vereinbart und erwartet – sehr professionell erarbeitete und präsentierte Ergebnisse aus den Projekten bekommen haben und nicht nur, dass wir mit einigen Studierenden nun in einem Beschäftigungsverhältnis stehen, nein, sie haben auch zu einer Entwicklung beigetragen, die unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen neu und unkonventionell denken lässt und die sich damit neue Horizonte erschließen. Ich freue mich auf die weiteren Projekte dieses Formates mit Hochschule“, so Heiko Wehner, Geschäftsführer SETEX-Textil GmbH.

Quelle: Baaken/Rossano 2017, S. 179

3.2.4 Corporate Hackathon

Bei einem Hackathon handelt es sich ursprünglich um einen fokussierten Workshop, in dem Entwickler zusammenkommen, um gemeinsam technologische Lösungen für eine unternehmensweite Innovationsförderung zu finden (Irani 2015, S. 805).

Heutzutage gewinnt das Event-Format auch bei etablierten Unternehmen zur Innovationsförderung und -beschleunigung immer mehr an Bedeutung. Es bietet Unternehmen neben der Möglichkeit der Ideen- und Lösungsgenerierung ein Testfeld für neue, experimentelle Ideen, einen Ort für interdisziplinäre Zusammenarbeit sowie ein wichtiges Tool im Rahmen des Employer Branding und der Mitarbeitergewinnung.

Bei einem Hackathon werden oftmals interdisziplinäre Teams gebildet, die ad hoc über einen kurzen Zeitraum intensiv an einer Lösung zu einer Problemstellung arbeiten, die durch den Auftraggeber im Vorfeld definiert wurde (Nolte et al. 2018, S. 70).

Fallstudie 4: Corporate Hackathon

VCM Let's Hack – eine Initiative der Westfälischen Provinzial Versicherung und des Venture Club Münster

Bei einem Hackathon (Wortneuschöpfung aus „Hacken“ und „Marathon“) stellen Firmen reale Probleme aus ihrem täglichen Geschäft (Challenges) dar und lassen diese von mehrköpfigen, interdisziplinären Teams innerhalb von 24 Stunden lösen. Die Gewinner des VCM Let's Hack können dabei Preisgelder von jeweils 2.000 Euro gewinnen, während die Firmen den Lösungsansatz direkt in ihrem Unternehmen verwenden können.

Die Lösungen sowie innovativen Ideen und Softwareprototypen werden von einer Jury bewertet und im Rahmen einer Abendveranstaltung mit Gästen aus Politik, Wirtschaft und lokalen Start Ups geehrt. Projektleiter Martin Silling & Philipp Reiter betonen: „Viele denken wahrscheinlich, dass ein Hackathon nur etwas für IT-Nerds ist und andere Studiengänge wie beispielsweise BWL, Jura oder Medizin hingehören. Das Gegenteil ist der Fall. Gerade die interdisziplinäre Zusammensetzung der Teams macht den Reiz aus. Denn nur solche Teams sind in der Lage, wirklich neue Ansätze für die Lösung eines Problems zu finden. Genau darum geht es bei unserem Hackathon.“

„Kreative Köpfe von außerhalb des Unternehmens können wichtige Impulse geben. Für uns als traditionsreicher Versicherer, der regelmäßig mit den Herausforderungen der Digitalisierung konfrontiert ist, ist es immer wieder spannend, wenn kreative Köpfe von außerhalb neue Lösungen für Problemstellungen aus unserem Unternehmensalltag entwickeln“, so Thomas Niemöller, Vorstandsmitglied und Chief Digital Officer der Westfälischen Provinzial. Die Teilnehmer erhalten von der Provinzial die Aufgabe, ein Finanz-Controlling Dashboard zur mobilen Ansicht zu entwickeln, inklusive entsprechender KPIs und Aggregationsmöglichkeiten. „Neben einer möglichst kreativen Lösung unserer Challenge ist für uns als großer IT-Arbeitgeber in der Region natürlich die Möglichkeit, uns hier dem IT-Nachwuchs in zeitgemäßer Weise zu präsentieren, besonders interessant“, so Niemöller weiter.

Quelle: <https://www.presseportal.de/pm/127186/3828519>

4. Ergebnisse

Die hier gezeigten Ansätze bieten nur einen Auszug der Möglichkeiten, die etablierten Unternehmen zum weiteren Aufbau unternehmerischer Aufgaben verhelfen können. Es wird deutlich, dass selbst kleinste Initiativen bereits großes Ideen- und Geschäftspotenzial für diese Unternehmen bieten. Entscheidend für die Umsetzung dieser Ideen ist jedoch der passende Ansatz in der Entscheidungsfindung. Bei der Umsetzung neuer Ideen ist ein Kontext-Screening vorzunehmen. Deutet dieses auf eine Situation hin, die von Ungewissheit geprägt ist, wird empfohlen, weiterführende Entscheidungen nach den Effectuation-Prinzipien zu treffen. Bezieht sich die Situation jedoch auf bekannte Märkte, Produkte, Prozesse usw., wird geraten, nach der klassischen, linear-kausalen Vorgehensweise, dem Causation, zu verfahren.

Ein weiterer Erfolgsfaktor für zielführendes Corporate Venturing sind auf Improvisation ausgerichtete Ansätze wie firmenübergreifende Initiativen (Provinzial Versicherung), die Zusammenarbeit mit Start Ups oder mit Hochschulen (SETEX-Textil). Viele der Initiativen finden bewusst nicht am Standort des Unternehmens statt, sondern sind an „vibrant locations“ ausgelagert.

5. Diskussion

Wird für das Corporate Venture Management berücksichtigt, dass es neben der klassischen Entscheidungs- und Handlungslogik auch eine andere Herangehensweise – für Situationen von Ungewissheit – gibt, so bieten neue, auf Improvisation und Experimente ausgelegte Faustregeln die Basis für die nächsten Schritte. Schritte, die sich nicht nach dem klassischen strategischen Management Ansätzen (Causation) richten und keine klare Zielsetzung verfolgen. Schritte, die es erlauben, sich dynamisch an sich ändernde Umweltfaktoren anzupassen. Schritte, die mit den Mitteln kalkuliert werden, die sich das Unternehmen leisten kann, zu verlieren. Schritte, die es erlauben, das Wagnis, welches Corporate Venturing impliziert, zu kontrollieren – statt das Unvorhersehbare vorherzusagen.

Effectuation gilt als transformativer Ansatz im Kontext von Corporate Venturing zur Erschließung neuer Märkte und Schaffung von Innovationen (Evald/Senderovitz

2013; Harms/Schiele 2012; Mainela/Puhakka 2009; Futterer et al. 2018). Die präsentierten Fallstudien zeigen, wie Corporate Venturing-Aktivitäten spontan und ohne konkrete strategische Intention angefacht werden können (Evald/Senderovitz 2013, S. 278).

Etablierte Unternehmen müssen ihre über Jahre hinweg in Prozessen und Strukturen gefestigten Handlungsmuster situationsbedingt überdenken. Doch je überschaubarer eine künftige Situation wird, desto relevanter ist die klassische, strategische Zielplanung und -umsetzung.

Ihnen wird daher eine „Beidhändigkeit“ abverlangt, die es ermöglicht, sich neben dem Kerngeschäft auf diese experimentelle Reise zu begeben. Effectuation als Entscheidungs- und Handlungslogik sowie die Kenntnis über praxistaugliche Ansätze des Corporate Venture-Managements sind dabei **unverzichtbare Tools** im Koffer eines jeden Business Development Managers, der sich den Potentialen des Corporate Venturings bedienen möchte, und so anstrebt, innovative Einheiten oder Organisationsformen aufzubauen, mit dem Ziel, neue Geschäftsfelder in bestehenden oder neuen Märkten zu erschließen.

Auf diesen Potentialen aufbauend ergibt sich ein neuer Anspruch an die Marketingmaßnahmen des Unternehmens. Da sich Corporate Venturing auf eine von Ungewissheit geprägte Situation bezieht, greifen klassische Marketingansätze zur weiteren Verwertung der Potentiale nicht. Durch die unbekanntere Komponente der Zukunft werden Marktanalysen, klassische Kundenbefragungen oder auch Positionierungsanalysen als nicht zielführend betrachtet. Vielmehr gilt Entrepreneurial Marketing als der neue Imperativ, um die Innovationspotentiale der Corporate Venturing-Aktivitäten zu nutzen. Mit unternehmerischen und unkonventionellen Ansätzen im Marketing, die sich den Denk- und Handlungsmustern von Effectuation bedienen, erhält Entrepreneurial Marketing Einzug in die Praxis innovativer Unternehmen.

Anmerkung

Die Fallstudien sind größtenteils wörtlich den jeweiligen Homepages der Unternehmen oder anderen öffentlichen Quellen entnommen.

Literatur

Baaken, T./Rossano, S. (2017): Die Wirtschaft als Partner: Die Integration von Projekten mit Unternehmen, in: Sylvester, H. (Hrsg.): Europa in Bewegung, Bonn, S. 176-180.

Baaken, T./Teczke, J. (2014): Managing Disruptive Change, in: Baaken, T./Teczke, J. (eds.): Managing Disruption and Destabilisation, Cracow, pp. 129-142.

Battistini, B./Hacklin, F./Baschera, P. (2013): The State of Corporate Venturing: Insights from a Global Study, in: Research-Technology Management, 56(1), pp. 31-39.

- Birkinshaw, J./Hill, S.A. (2005): Corporate Venturing Units, in: *Organizational Dynamics*, 34(3), pp. 247-257.
- Christensen, C.M./Raynor, M.E./McDonald, R. (2015): What is disruptive innovation, in: *Harvard Business Review*, 93(12), pp. 44-53.
- Christensen, C.M. (1997): *The Innovator's Dilemma*, Boston.
- Christensen, C.M./Overdorf, M. (2000): Meeting the Challenge of Disruptive Change, in: *Harvard Business Review*, 78(2), pp. 6-77.
- Corbett, A./Covin, J.G./O'Connor, G.C./Tucci, C.L. (2013): Corporate Entrepreneurship: State-of-the-Art Research and a Future Research Agenda: Corporate Entrepreneurship Future Agenda, in: *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), pp. 812-820.
- Covin, J.G./Garrett, R.P./Gupta, J.P./Kuratko, D.F./& Shepherd, D.A. (2018): The Interdependence of Planning and Learning among Internal Corporate Ventures, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(4), pp. 537-570.
- Davey, T./Meerman, A./Galan-Muros, V./Orazbayeva, B./Baaken, T. (2018): *The State of University-Business Cooperation in Europe*, Report for the European Commission, Brussels.
- Dew, N./Sarasvathy, S.D. (2001): Of immortal firms and mortal markets: Dissolving the Innovator's Dilemma. Presented at: The Second Annual Technology Entrepreneurship Research Policy Conference, December, 2001, Robert H. Smith School of Business, University of Maryland.
- Dew, N./Sarasvathy, S.D./Read, S./Wiltbank, R. (2008): Immortal firms in mortal markets?: An entrepreneurial perspective on the "innovator's dilemma", in: *European Journal of Innovation Management*, 11(3), pp. 313-329.
- Dew, N./Velamuri, S.R./Venkataraman, S. (2004): Dispersed knowledge and an entrepreneurial theory of the firm, in: *Journal of Business Venturing*, 19(5), pp. 659-679.
- Evald, M.R./Senderovitz, M. (2013): Exploring Internal Corporate Venturing in SMEs: Effectuation at Work in a New Context, in: *Journal of Enterprising Culture*, 21(03), pp. 275-299.
- Franco, M./de Fátima Santos, M./Ramalho, I./Nunes, C. (2014): An exploratory study of entrepreneurial marketing in SMEs: The role of the founder-entrepreneur, in: *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(2), pp. 265-283.
- Futterer, F./Schmidt, J./Heidenreich, S. (2018): Effectuation or causation as the key to corporate venture success? Investigating effects of entrepreneurial behaviors on business model innovation and venture performance, in: *Long Range Planning*, 51(1), pp. 64-81.
- Harms, R./Schiele, H. (2012): Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process, in: *Journal of International Entrepreneurship*, 10(2), pp. 95-116.
- Irani, L. (2015): Hackathons and the making of entrepreneurial citizenship, in: *Science, Technology & Human Values*, 40(5), pp. 799-824.

- Hmieleski, K.M./Corbett, A.C. (2006): Proclivity for improvisation as a predictor of entrepreneurial intentions, in: *Journal of Small Business Management*, 44(1), pp. 45-63.
- Faschingbauer, M./Baierl, R./Grichnik, D. (2013): Effectuation: Gestalten statt Vorhersagen, in: Grichnik, D./Gassmann, O. (Hrsg.): *Das unternehmerische Unternehmen: revitalisieren und gestalten der Zukunft mit Effectuation*, Wiesbaden, S. 129-142.
- Kötting, M./Kuckertz, A. (2018): Innovationsförderung durch Corporate Venturing, https://www.researchgate.net/publication/322835366_Innovationsforderung_durch_Corporate_Venturing_Ein_ganzheitliches_Framework_fur_die_praktische_Umsetzung, Zugriff: 02.11.2018.
- Kuratko, D.F./Covin, J.G./Garrett, R.P. (2009): Corporate venturing: Insights from actual performance, in: *Business Horizons*, 52(5), pp. 459-467.
- Kuratko, D.F. (2010): Corporate entrepreneurship: An introduction and research review, in: *Handbook of entrepreneurship research*, New York, pp. 129-163.
- Little, A.D. (2013): *Management von Innovation und Wachstum*. Heidelberg.
- MacMillan, I.C./Block, Z./Narasimha, P.S. (1986): Corporate venturing: Alternatives, obstacles encountered, and experience effects, in: *Journal of Business Venturing*, 1(2), pp. 177-191.
- Mainela, T./Puhakka, V. (2009): Organising new business in a turbulent context: Opportunity discovery and effectuation for IJV development in transition markets, in: *Journal of International Entrepreneurship*, 7, pp. 111-134.
- Mes, F. (2011): *Internal Corporate Venturing zur Steigerung der Innovationsfähigkeit etablierter Unternehmen*, Wiesbaden.
- Miles, M.P./Covin, J.G. (2002): Exploring the practice of corporate venturing: Some common forms and their organizational implications, in: *Entrepreneurship theory and practice*, 26(3), pp. 21-40.
- Moe, N.B./Dingsøyr, T./Dybå, T. (2010): A teamwork model for understanding an agile team: A case study of a Scrum project, in: *Information and Software Technology*, 52(5), pp. 480-491.
- Narayanan, V.K./Yang, Y./Zahra, S.A. (2009): Corporate venturing and value creation: A review and proposed framework, in: *Research policy*, 38(1), pp. 58-76.
- Nolte, A./Pe-Than, E.P.P./Filippova, A./Bird, C./Scallen, S./Herbsleb, J.D (2018): You Hacked and Now What? Exploring Outcomes of a Corporate Hackathon, in: *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 2(CSCW), p. 129.
- O'Reilly III, C.A./Tushman, M.L. (2008): Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma, in: *Research in organizational behavior*, 28, pp. 185-206.
- Perry, J.T./Chandler, G.N./Markova, G. (2012): Entrepreneurial effectuation: a review and suggestions for future research, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), pp. 837-861.
- Poguntke, S. (2016): *Corporate think tanks*, Wiesbaden.
- Sarasvathy, S.D. (2001): *What makes entrepreneurs entrepreneurial?*, Cheltenham.

Sarasvathy, S.D. (2008): *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*, Cheltenham.

Sarasvathy, S.D./Berglund, H. (2010): *On the Relevance of Decision-making in Entrepreneurial Decision-making*, in: Landström, H./Lohrke L. (eds): *Historical foundations of entrepreneurial research*, Cheltenham, pp. 163-184.

Sathe, V. (2003): *Corporate entrepreneurship: top managers and new business creation*, Cambridge.

Schmidt, A.L./Alfert, C./Petzold, N./Junker, C. (2018): *Business Model Innovation in Corporate Ventures – The Nucleus of Disruption*, in: *Proceedings of 19th International CINet Conference Continuous Innovation: Spinning out and spinning in*, September 2018, Dublin.

Sharma, P./Chrisman, J.J. (1999): *Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship*, in: *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(3), pp. 11-28.

Stokes, D. (2000): *Entrepreneurial marketing: a conceptualisation from qualitative research*, in: *Qualitative market research – an international journal*, 3(1), pp. 47-54.

Zahra, S.A. (1996): *Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities*, in: *Academy of management journal*, 39(6), pp. 1713-1735.

Schlüsselwörter

Effectuation, Corporate Entrepreneurship, Corporate Venturing, Corporate Venture Management, Business Development, Strategisches Marketing, Entrepreneurial Marketing