Hochschule Konstanz
Fakultät Wirtschafts-, Kultur- und Rechtswissenschaften

DIE KONSTANZER BWL

Masterthesis: Corporate Entrepreneurship

Masterstudiengang: Unternehmensführung

Verfasser: Julian Tritschler

Betreuer: Prof. Dr.-Ing. Stefan Schweiger

Abgabedatum: 28.02.2022

Praxis ☐ **Theorie** ☒

Ausgangslage und Problemstellung

Die Rahmenbedingungen für Unternehmen verändern sich heutzutage aufgrund von Megatrends wie die Digitalisierung und disruptive Technologien zunehmend schneller und radikaler. Oftmals treten Start-up-Unternehmen mit neuen digitalen Geschäftsmodellen am Markt auf, wodurch bislang erfolgreiche Geschäftsmodelle von etablierten Unternehmen in kurzer Zeit obsolet werden. Beim Aufeinandertreffen von disruptiven Start-ups auf etablierte Unternehmen verfügen die Start-ups mit deren Agilität über einen entscheidenden Vorteil. Denn viele etablierte Unternehmen verloren in einem schleichenden Prozess ihre Kreativität und den Mut neue Wege zu gehen, während sich ihre interne Bürokratie und Hierarchien stetig verstärkten. Langsame Entscheidungsfindungsprozesse, standardisierte Abläufe und Risikoaversion sind typische Merkmale eines solch effizienzgetriebenen Unternehmens. Anstatt dynamisch nach neuen Wegen zu suchen, liegt die Aufmerksamkeit auf der Optimierung ihrer etablierten Produkte und Prozesse. Hier setzt das Konzept von Corporate Entrepreneurship an. Durch die Auseinandersetzung mit Corporate Entrepreneurship sollen die etablierten Unternehmen ihren ursprünglichen Unternehmergeist zurückerlangen, indem sie ein Bewusstsein für die notwendige Abkehr von ihren festgefahrenen Strukturen und Vorgehensweisen entwickeln. Vielmehr sollten sie sich an der Agilität von Start-up-Unternehmen orientieren. Hierbei darf das bestehende Kerngeschäft jedoch nicht gänzlich vernachlässigt werden, da dieses als existenzielle Grundlage weiterhin benötigt wird. Diese beidhändige Unternehmensausrichtung sowohl auf das bestehende Kerngeschäft als auch innovative Neuentwicklungen wird in der Literatur Ambidextrie genannt.

Für KMU ist Corporate Entrepreneurship von besonderem Stellenwert. Zum einen liegt die Konzentration in der Regel auf langjährig erfolgreichen, doch schmalen Produkt- und Dienstleistungsportfolien. Disruptive Entwicklungen in deren Marktumfeld haben somit besonders schwerwiegende Folgen. Zum anderen sind die finanziellen Möglichkeiten meist beschränkter als beispielsweise bei einem Großkonzern, weshalb die Richtigkeit von strategischen Entscheidungen umso bedeutsamer ist. Dennoch setzen sich bislang besonders KMU noch nicht ausreichend mit dem Ansatz des Corporate Entrepreneurship auseinander, aufgrund von bestehenden Zweifel über die damit einhergehenden Belastung in Form von finanziellen und zeitlichen Ressourcen.

Lösungsansätze

Damit KMU ein Bewusstsein für das tendenziell positive Kosten-Nutzen-Verhältnis von Corporate Entrepreneurship erhalten, soll die vorliegenden Arbeit den KMU den grundlegenden Ansatz von Corporate Entrepreneurship näherbringen und darauf aufbauend Erfolgsfaktoren für dessen Integration und Umgang darstellen. Da verschiedene Vorgehensweisen bei der Integration von Corporate Entrepreneurship im Unternehmen möglich sind, soll die Arbeit darüber hinaus die optimale Vorgehensweise für KMU als übergeordnete Forschungsfrage definieren.

Zur Realisierung des Ziels der Arbeit teilt sich diese in einen theoretischen- und in einen praktischen Teil auf. Im theoretischen Teil erfolgt zunächst eine weitreichende Literaturrecherche. Auf Grundlage der teilweise unterschiedlichen Ansichten in der Literatur wird ein gemeinsames Verständnis von Corporate Entrepreneurship und dessen Besonderheiten geschaffen. Im anschließenden Praxisteil wurde im Rahmen einer qualitativen Forschungsmethode der tatsächliche Umgang mit Corporate Entrepreneurship von Unternehmen untersucht, um darauf basierend etwaige Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Diese qualitative Forschung erfolgte in Form von Expertenbefragungen. Dabei wurde sowohl die Sichtweise von KMU als auch von größeren Unternehmen eingenommen, um größenabhängige Unterschiede analysieren zu können.

Masterthesis: Corporate Entrepreneurship

Ergebnisse

Im Laufe der Arbeit konnte die theoretische Ausgangslage bestätigt werden, dass eine erhöhte Innovationsfähigkeit von etablierten Unternehmen im heutigen dynamischen Marktumfeld zur Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit benötigt wird. Um dies gewährleisten zu können, bietet sich die Integration von Corporate Entrepreneurship an.

In der Literatur werden drei verschiedene Integrationsmöglichkeiten diskutiert, welche jeweils Vor- und Nachteile mit sich bringen. Die sequenzielle-, strukturelle- und simultane Vorgehensweise. Als Antwort auf die übergeordnete Forschungsfrage konnte die strukturelle Integration als optimale Vorgehensweise zur Umsetzung des Corporate Entrepreneurship Ansatzes identifiziert werden. Dies gilt sowohl für Großunternehmen als auch KMU. Zwar ist die Umsetzung der strukturellen Integration mit dem höchsten Aufwand verbunden, was sich jedoch in Anbetracht der zu erwartenden Resultate in Form von neuentwickelten Innovationen relativiert. Daher darf der zunächst hohe Aufwand insbesondere KMU mit deren tendenziell geringeren finanziellen Ausstattung als Großunternehmen nicht von der ansonsten vorteilhaftesten strukturellen Integration abhalten. Daneben erschien die sequenzielle Integration in der Praxis als unpraktikabel. Bei der simultanen Integration ist in der Praxis zu befürchten, dass der Entwicklung von Innovationen neben dem Tagesgeschäft zu wenig Beachtung zugeschrieben wird, was einen zu geringen Output an neuentwickelten Innovationen zur Folge hat.

Abhängig von der gewählten Integrationsmöglichkeit müssen sowohl zeitliche als auch finanzielle Ressourcen bereitgestellt werden, wovor insbesondere kleinere Unternehmen oftmals zurückschrecken. Für solch eine Investitionsbereitschaft im Unternehmen benötigt es zunächst die Überzeugung und ein klares Commitment des möglichst erfahrenen und fähigen Top-Managements zu Corporate Entrepreneurship. Andernfalls liegt die Vermutung nahe, dass sich das Unternehmen zwar über seinen innovativen Handlungsbedarf bewusst wird, doch letztendlich vor entscheidenden und ressourcenintensiven Veränderungen zurückschreckt und damit die angestrebte Steigerung der Innovationsfähigkeit verhindert. Von der obersten Hierarchieebene ausgehend muss auch die restliche Belegschaft eines Unternehmens vom Handlungsbedarf zur Umsetzung von Corporate Entrepreneurship überzeugt sowie die Balance zwischen bestehendem Kerngeschäft und innovativen Entwicklungen erfolgreich austariert werden. Dies erfordert gegebenenfalls eine kulturelle und strukturelle Neuausrichtung des Unternehmens im Rahmen eines Change-Prozesses.

Fazit und Ausblick

Zusammenfassend sollte als Absicht hinter der Auseinandersetzung mit Corporate Entrepreneurship das Aneignen eines Bewusstseins für die Relevanz der Ambidextrie im Unternehmen, für die darauf einwirkenden Erfolgsfaktoren sowie für die verschiedenen Integrationsmöglichkeiten und deren Vor- und Nachteile stehen.

Aufgrund der geringen Anzahl an durchgeführten Expertenbefragungen beruhen die praktischen Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit auf keiner empirischen Forschung. Dementsprechend liegt die Gefahr nahe, dass ein zu begrenztes Meinungsbild verarbeitet wurde.
Nichtsdestotrotz wurde durch die vorliegende Arbeit ein wichtiger Ausgangspunkt für weitere Untersuchungen zum Corporate Entrepreneurship geschaffen. So wäre darauf aufbauend die Erhebung einer empirischen Datenlage zu den verschiedenen Vorgehensweisen der verschiedenen Größenklassen sinnvoll, um die vorliegenden Erkenntnisse und Hypothesen hinterfragen oder untermauern zu können. Weiterhin wären weitere Studien zu einem geeignetem Anreizsystem für Personen interessant, welche zur anspruchsvollen Umsetzung des Corporate Entrepreneurship Ansatzes und den damit einhergehenden Innovations-Projekten fähig sind.

Vermutlich wird Corporate Entrepreneurship in Zukunft sowohl in der Literatur als auch in der Praxis ein weiterer Zuwachs an Bedeutung erfahren, aufgrund der ungebrochen steigenden Dynamik im Umfeld von etablierten Unternehmen.