

# **New Venture Management – Ansatzpunkte und Vorgehensweisen**

Diplomarbeit für die volkswirtschaftliche Diplomprüfung, eingereicht beim  
Prüfungsamt für Diplom-Volkswirte Heidelberg.

2003

Daniel Blum aus Karlsruhe

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne unerlaubte fremde Hilfe verfasst habe, und dass alle wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommenen Stellen dieser Arbeit unter Quellenangabe einzeln kenntlich gemacht sind.

Karlsruhe, den .....

Daniel Blum

## Inhaltsverzeichnis

<b>EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG .....</b>	<b>II</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS .....</b>	<b>III</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>V</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>VI</b>
<b>1 EINFÜHRUNG .....</b>	<b>1</b>
<b>2 DEFINITIONEN UND AUSPRÄGUNGEN DES NEW VENTURE MANagements. 4</b>	<b>4</b>
2.1 DER BEGRIFF DES NEW VENTURE MANagements .....	4
2.2 AKTEURE DES VENTURE- PROZESSES .....	4
2.3 AUSPRÄGUNGEN UND FORMEN DES VENTURE MANagements.....	5
2.4 FORMEN DES EXTERNEN VENTURE MANagements .....	6
2.4.1 <i>Corporate Venture Capital</i> .....	6
2.4.2 <i>Venture Nurturing</i> .....	7
2.4.3 <i>Venture Spin Off</i> .....	8
2.4.4 <i>Joint Venture</i> .....	8
2.5 FORMEN DES INTERNEN VENTURE MANagements .....	9
2.5.1 <i>Product Champion</i> .....	9
2.5.2 <i>Venture Team</i> .....	10
2.5.3 <i>Weitere Formen des internen Venture Managements</i> .....	11
2.6 VOR- UND NACHTEILE DER KONVENTIONELLEN FORMEN DES INTERNEN VENTURE MANagements .....	11
<b>3 GRÜNDE FÜR DIE IMPLEMENTIERUNG EINES NEW VENTURE MANagements     UNTER BERÜCKSICHTIGUNG UNTERNEHMENSPOLITISCHER ZIELE .....</b>	<b>15</b>
3.1 DAS ERWERBSWIRTSCHAFTLICHE PRINZIP .....	15
3.2 QUALITATIVE ZIELSETZUNGEN DER UNTERNEHMEN .....	15
3.3 WESENTLICHES ZIEL DES INTERNEN VENTURE MANagements .....	16
3.4 GRÜNDE FÜR DIE IMPLEMENTIERUNG DES NEW VENTURE MANagements AUF DER GRUNDLAGE BETRIEBLICHER PROBLEMSTELLUNGEN .....	17
3.5 EINGLIEDERUNG DES INTERNEN VENTURE MANagements IN DIE UNTERNEHMENSSTRATEGIE .....	20

<b>4</b>	<b>POTENTIALE UND PROBLEME DURCH DIE IMPLEMENTIERUNG DER INTERNEN VENTURE EINHEIT .....</b>	<b>22</b>
4.1	DER IMPLEMENTIERUNGSPROZESS DER INTERNEN VENTURE UNIT .....	22
4.1.1	<i>Identifikation der wesentlichen Elemente vor der Einführung.....</i>	22
4.1.2	<i>Fünf Phasen des Planungsprozesses .....</i>	24
4.1.3	<i>Idealtypische Entwicklung der Einheit .....</i>	27
4.2	PROBLEME DES INTERNEN VENTURE MANagements .....	29
4.2.1	<i>Strukturelle Probleme .....</i>	30
4.2.2	<i>Probleme bei der Gestaltung von operativen Aktivitäten.....</i>	34
4.2.3	<i>Verhaltensbedingte Probleme .....</i>	38
4.2.4	<i>Schlussfolgerung aus den drei Problembereichen.....</i>	44
4.3	POTENTIALE DES INTERNEN VENTURING .....	46
4.3.1	<i>Potentiale der gereiften Unternehmung.....</i>	47
4.3.2	<i>Potentiale der jungen Einheit .....</i>	49
4.3.3	<i>Chancen aus einer erfolgreichen Potentialkombination von Muttergesellschaft und interner Venture Unit.....</i>	51
<b>5</b>	<b>PERSONALTHEORETISCHE ASPEKTE .....</b>	<b>54</b>
5.1	PERSONALAUSSWAHL UND -AKQUIRIERUNG .....	54
5.2	PERSONALTRANSFER ZWISCHEN NEWCOMER UND MUTTERGESELLSCHAFT .....	57
5.3	„INTRAPRENEURSHIP“ ALS BEDEUTENDES ELEMENT .....	58
5.4	PERSONALERHALTUNG, MOTIVATION UND KARRIEREPLANUNG .....	61
<b>6</b>	<b>ORGANISATION DER VENTURE UNIT .....</b>	<b>63</b>
6.1	POSITIONIERUNG DER EINHEIT IN DER GESAMTORGANISATION – VOLLSTÄNDIGE INTEGRATION VERSUS MAXIMALE AUTONOMIE .....	63
6.2	VERBINDUNG ZU DEN ETABLIERTEN UNTERNEHMENSBEREICHEN .....	66
6.3	VERBINDUNGEN ZU DEN EXTERNEN ANSPRUCHSGRUPPEN.....	68
6.4	FINANZIERUNGSARTEN DER INTERNEN EINHEITEN.....	69
6.4.1	<i>Finanzierung durch einen unternehmensinternen Investitionsfonds.....</i>	70
6.4.2	<i>Jährliche Budgetierung .....</i>	70
6.4.3	<i>Individuelle Finanzierung .....</i>	71
6.5	KONTROLL- UND PRÜFSYSTEME .....	72
<b>7</b>	<b>ABSCHLIEßENDE WORTE.....</b>	<b>74</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>VII</b>

## Abkürzungsverzeichnis

AoMJ	Academy of Management Journal
DBW	Die Betriebswirtschaft
HBR	Harvard Business Review
HM	Harvard Manager
IMM	Industrial Marketing Management
JoBV	Journal of Business Venturing
R&DM	Research & Development Management
SMR	Sloan Management Review

## Abbildungsverzeichnis

ABB. 1:	INTERNE UND EXTERNE FORMEN DES VENTURE MANagements .....	6
ABB. 2:	VOR- UND NACHTEILE KONVENTIONELLER, INTERNER VENTURE MANAGEMENT FORMEN .....	14
ABB. 4:	ERFOLGSFAKTOREN DES INTERNEN VENTURE MANagements.....	23
ABB. 5:	IMPLEMENTIERUNGSPHASEN DES INTERNEN VENTURE MANagements AUS SICHT DER MUTTERGESELLSCHAFT .....	26
ABB. 6:	ENTWICKLUNGSPHASEN EINER ERFOLGREICHEN, INTERNEN VENTURE UNIT .....	27
ABB. 7:	BETRIEBLICHE ANREIZSYSTEME: DIREKTE UND INDIREKTE ANREIZE .....	42
ABB.8:	DARSTELLUNG DER DREI PROBLEMFELDER BEI VENTURE UNITS.....	44
ABB. 9:	HEMMNISSE EINES UNTERNEHMENSWANDELS.....	45
ABB. 10:	POTENTIALE, RESTRIKTIONEN UND DIE TRANSFERRICHTUNGEN BEI MUTTERGESELLSCHAFT UND JUNGER UNTERNEHMUNG.....	53
ABB. 11:	UNTERNEHMERISCHE PERSÖNLICHKEITSMERKMALE IM ÜBERBLICK .....	56

## 1 Einführung

Unter Venture Management wird im Allgemeinen eine unternehmerische Aktivität verstanden<sup>1</sup>, die die Gründung neuer Betriebseinheiten oder selbständige Unternehmungen durch eine Muttergesellschaft zum Gegenstand hat. Der Grundgedanke des Venture Managements, das in der frühen anglo-amerikanischen Literatur auch als „Corporate Entrepreneurship“<sup>2</sup>, „Intracorporate Entrepreneurship“<sup>3</sup> oder „Corporate Venturing“<sup>4</sup> bezeichnet wurde, besteht darin, die Größenvorteile bereits bestehender Großunternehmungen mit den Vorteilen der innovativen Neugründungen zu verbinden.<sup>5</sup> Durch die Kombination der Potentiale der etablierten Unternehmung mit denen der neu gegründeten Einheit, der sogenannten Venture Unit<sup>6</sup>, sollen positive Entwicklungsimpulse und neue Möglichkeiten der Zukunftsgestaltung geschaffen werden. Unternehmensgröße und Innovationskraft scheinen nicht generell positiv zu korrelieren, da viele Unternehmungen mit zunehmender Größe an Innovationsfähigkeit verlieren. Die Bürokratisierung der Verwaltung und der damit einhergehende schleichende Prozess der innovationshemmenden Verkrustung wirken sich negativ auf die Kreativität in den Großorganisationen aus. Die Folge sind Reorganisationsprozesse in den Unternehmungen mit dem Ziel, durch die Gründung oder Etablierung von Venture Units die unternehmerische Initiative in den Organisationen wieder zu wecken.<sup>7</sup>

Diese Strukturveränderungen macht sich das New Venture Management zur Aufgabe: Durch die Schaffung und Führung von neuen, besonders risikobehafteten Ventures soll die Invarianz zwischen Unternehmensgröße und Innovationskraft beseitigt werden. Die Vorgehensweise des New Venture Managements orientiert sich dabei zwar stark an den

---

<sup>1</sup> Vgl. Nathusius, K. (1979a), S. 507

<sup>2</sup> Westfall, S. (1969), S. 235

<sup>3</sup> Susbauer, J. (1973), S. 145

<sup>4</sup> Hanan, M. (1976), S. 139

<sup>5</sup> Vgl. Hopfenbeck, W. (1998), S. 149

<sup>6</sup> Vgl. Hisrich, R./ Peters, M. (1986), S. 307

<sup>7</sup> Vgl. Müller-Stewens, G./ Bretz, H. (1991), S. 550

Konzeptionen des allgemeinen Venture Managements, jedoch zielt die derzeitige Ausprägung des New Venture Managements mehr auf die Implementierung eines verstärkten unternehmerischen Verhaltens auf allen Ebenen der Großunternehmung ab. Seit der erstmaligen Einführung in amerikanischen Firmen in den sechziger Jahren hat es verschiedene Ausprägungen des New Venture Managements gegeben. Einzelne Generationen lösten sich dabei im Zeitverlauf nicht im strengen Sinne ab<sup>8</sup>, sondern es wurden lediglich die Prioritäten auf andere Aspekte und Sachverhalte gesetzt.

Die erste Generation des New Venture Managements beschäftigte sich mit der Beobachtung risikobehafteter Innovationsprozesse im Markt. Im Vordergrund standen die Sicherung und die Weiterentwicklung des eigenen Know-hows, um aktuelle technologische Entwicklungen nicht zu versäumen. Man investierte sogenanntes „Venture Capital“<sup>9</sup> in eigene und fremde Firmen, um Innovationsprozesse zu nutzen, die sich positiv auf die eigene Geschäftsentwicklung auswirken sollten.

In der zweiten Generation wurden zusätzlich noch die einzelnen Unternehmensbereiche in die Entwicklungsprozesse einbezogen. Zudem wurde die Schnittstellen- und Kommunikationsproblematik zwischen den einzelnen Funktionsbereichen im Unternehmen untersucht. Durch die gezielte Koordination von Entwicklung, Produktion und Vertrieb sollten Innovationen marktgerecht und in angemessener Zeit umgesetzt werden, um beispielsweise First Mover -Strategie zu realisieren.<sup>10</sup>

Die Implementierung sogenannter „New Venture Divisions“<sup>11</sup> rückte in den Mittelpunkt der dritten Phase des New Venture Managements. Sie hatten die Aufgabe, Erfolgspotentiale im Unternehmen aufzuspüren. Darüber hinaus wurden sie nicht nur für den koordinierten Potentialtransfer zwischen den einzelnen Venture Units untereinander eingesetzt, sondern auch für

---

<sup>8</sup> Vgl. Müller-Stewens, G./ Bretz, H. (1991), S. 550

<sup>9</sup> Siehe Gliederungspunkt 2.4.1

<sup>10</sup> Vgl. Gruber, M./ Witzler, R./ Henkel, J. (2002), S. 224

<sup>11</sup> Müller, G. (1988), S. 172



den Potentialtransfer zwischen den Venture Units und der etablierten Unternehmung. Von diesen Austauschprozessen zwischen Venture Einheiten und der Großorganisation blieb jedoch die Organisationskultur im Kern unberührt.

In ihrer Weiterentwicklung bezieht die vierte Generation des New Venture Managements die gesamte Unternehmensorganisation und Unternehmenskultur mit ein. Der dynamische und innovative Geist der Venture Units soll eine revitalisierende Wirkung auf die Großorganisation haben, um so eine unternehmerische Gründungsatmosphäre im Unternehmen zu schaffen. Der Wiedereinzug unternehmerischer Tugenden soll durch die Kreativität der „Unternehmer im Unternehmen“, den sogenannten Intrapreneuren<sup>12</sup>, realisiert werden. Eine Veränderung der bestehenden, trägen Unternehmenskultur zu einer dynamischen Corporate Culture wird angestrebt.

Bei genauerer Betrachtung der Ausprägungen der Generationen lässt sich erkennen, dass die Prozesse des New Venture Managements im Laufe der Zeit zunehmend in die Großunternehmung integriert worden sind. Angefangen bei einzelnen Funktionsbereichen wurde im Zeitablauf der Generationen die Unternehmenskultur zum Zielobjekt. Der Unternehmergeist der jungen Einheit sollte auf die gesamte Organisationskultur projiziert und dort verankert werden, um so zwischen Bürokratie und Unternehmertum wieder ein dauerhaftes Gleichgewicht herzustellen.

---

<sup>12</sup> Siehe Gliederungspunkt 5.3

## **2 Definitionen und Ausprägungen des New Venture Managements**

### **2.1 Der Begriff des New Venture Managements**

In Praxis und Wissenschaft existiert für das Untersuchungsobjekt New Venture Management keine einheitliche Definition. Gemäß dem Wirtschaftswissenschaftler Müller-Stewens beinhaltet es die Stimulierung, Organisation und Steuerung unternehmerischer Aktivitäten innerhalb bestehender Organisationen zur Aufnahme neuer Geschäfte.<sup>13</sup> Dabei wird eine externe oder interne Venture Unit durch eine Muttergesellschaft gegründet, die besonders risikobehaftete, innovationsorientierte unternehmerische Aktivitäten durchführt. Während des Venture Prozesses unterstützt die Muttergesellschaft die Venture Unit mit den dafür notwendigen Ressourcen. Allgemein sollte dabei das Engagement der Muttergesellschaft über eine ausschließlich finanzielle Alimentierung der Venture Einheit hinausgehen.

### **2.2 Akteure des Venture- Prozesses**

Die Durchführung und Implementierung eines New Venture Managements erfordert das Zusammenspiel von vier verschiedenen Akteuren. Zu unterscheiden sind dabei die Gründungseinheit (Venture Unit), die die Einheit gründende Muttergesellschaft, die Gründungsunternehmer und die Mitinvestoren.<sup>14</sup> Die Gründungseinheit stellt dabei das neue Element der Unternehmensentwicklung dar, wobei ihre Positionierung zur Muttergesellschaft unterschiedlich gestaltet sein kann. Ist sie ein in die Muttergesellschaft integrierter Unternehmensteil, wird von internen Venture Aktivitäten gesprochen. Handelt es sich dagegen um eine ausgegliederte und formal selbständige Einheit, bezeichnet man dies als externes Venture

---

<sup>13</sup> Vgl. Müller, G. (1988), S. 170

<sup>14</sup> Vgl. Nathusius, K. (1979a), S. 514

Management. Der Muttergesellschaft kommt im letzteren Fall lediglich eine prozessinitiiierende Rolle zu, jedoch bestehen auch bei formal unabhängigen Einheiten noch Abhängigkeitsverhältnisse, die beispielsweise finanzieller Art sein können. Venture Units werden meist von Großunternehmungen oder Konzernen gegründet, da diese ausreichende Ressourcen und Mittel zur Verfügung haben, um solche neue Einheiten zu bilden und zu unterhalten. Im Gegensatz dazu haben klein- und mittelständische Unternehmen im Allgemeinen größere Probleme bei der Implementierung neuer Units. Neben geringem Eigenkapital ist dies auch auf die derzeit herrschende vorsichtige Kreditvergabe der Banken an klein- und mittelständische Unternehmen zurückzuführen. Die Gründungsunternehmer, die entweder aus den eigenen Reihen kommen oder extern verpflichtet werden müssen, stehen dem Topmanagement der gereiften Organisation gegenüber. Sie sind die Schlüsselfiguren, die den verlorengegangenen Unternehmergeist wieder in die Organisation einbringen sollen. Die Mitinvestoren spielen nur bei den externen Formen des Venture Managements eine prozessbeeinflussende Rolle, indem sie sich aus strategischen Gründen finanziell an neuen Gesellschaften beteiligen.

### **2.3 Ausprägungen und Formen des Venture Managements**

Bei den unterschiedlichen Ausprägungen des Venture Managements lässt sich eine Einteilung in externes und internes Venture Management vornehmen. Das Kriterium ist hier, wie bereits oben erwähnt, die Positionierung der neuen Einheit aus Sicht der Muttergesellschaft. Externe Formen des Venture Managements sind Corporate Venture Capital, Venture Nurturing, Venture Spin Offs und Joint Ventures.

Unter die internen Formen des Venture Managements lässt sich das Konzept des Product Champion und das des Venture Teams subsumieren.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Vgl. Müller, G. (1988), S. 174

Abbildung 1 gibt die unterschiedlichen Formen des Venture Managements mit ihren Ausprägungen wieder:

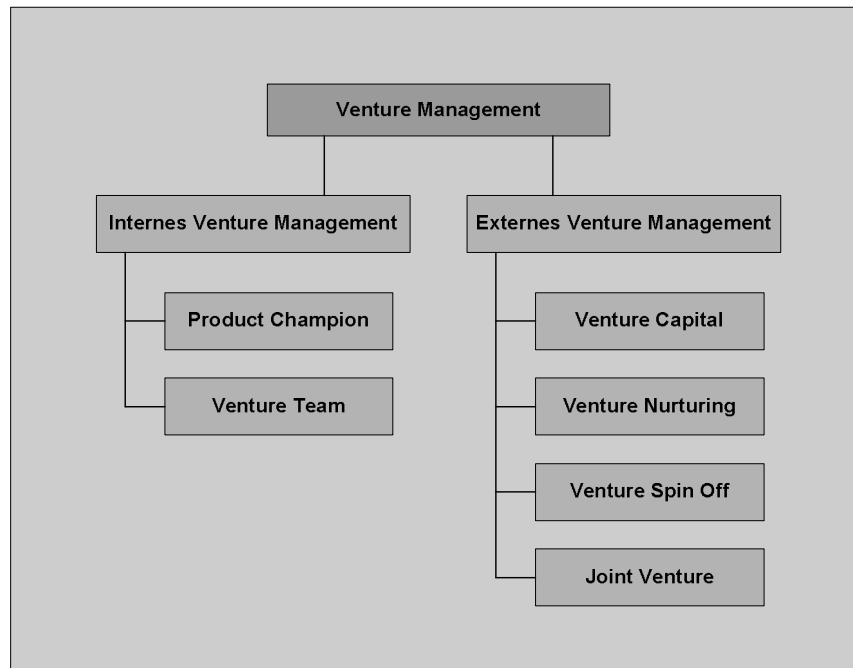


Abb. 1<sup>16</sup>: Interne und externe Formen des Venture Managements

## 2.4 Formen des externen Venture Managements

### 2.4.1 Corporate Venture Capital

Corporate Venture Capital wird auch als Beteiligungs-, Wagnis- oder Risikokapital bezeichnet, das von Venture Capital Gesellschaften in der Regel an junge, innovative und wachstumsstarke Unternehmen vergeben wird. Ein spezifisches Merkmal von Venture Capital ist die Kombination aus unternehmerischer Beratung, Mitbestimmung und Bereitstellung von Risikokapital. Die Kredittilgung erfolgt in späteren Zeiträumen durch den Verkauf von Anteilswerten am Markt oder an andere Unternehmen. Im Falle des Corporate Venture Capital beteiligen sich diese Gesellschaften direkt an

---

<sup>16</sup> Vgl. Nathusius, K. (1979b), S. 158

den jungen Gründungseinheiten<sup>17</sup>, um strategische Interessen oder Renditechancen zu realisieren.<sup>18</sup> Somit gewähren diese auf die Wachstumsbranchen spezialisierten Unternehmen den neuen Einheiten das notwendige Startkapital, und unterstützen diese in der Gründungs- und Expansionsphase. Venture Capital Gesellschaften refinanzieren sich durch private Investoren, Fonds oder an der Börse. Da die Finanzierung solcher neuen Einheiten, die auch Start-ups genannt werden, besonders risikoreich ist, strebt man durch die Beteiligung an mehreren unterschiedlichen Start-ups eine Risikodiversifikation an. Hiermit kann das Scheitern einer Einheit mit dem Erfolg einer anderen Einheit ausgeglichen werden. Ziel ist es, sich an Entwicklungen und Innovationen finanziell zu beteiligen, um den Anschluss an neue Technologien nicht zu versäumen. Der Aufbau dieses „window on technology“<sup>19</sup> bietet gerade für Unternehmen mit geringer Innovationskraft eine Möglichkeit, sich an Innovationsprozessen von Drittfirmen zu beteiligen.

#### **2.4.2 Venture Nurturing**

Die Konzeption des Venture Nurturing geht über eine reine Venture Capital-Beteiligung hinaus. Zur weiteren Risikominimierung der Kapitalgeber wird die Venture - Einheit neben finanziellen Mitteln zusätzlich mit weiteren Ressourcen versorgt. So kann die kapitalgebende Muttergesellschaft durch eine engere Verflechtung mit dem Newcomer beispielsweise Managementberatungsfunktionen ausüben oder sonstiges Know-how weitergeben. Durch diese Hands On-Strategie sollen im Ergebnis auf diese Weise Synergiepotentiale optimal ausgenutzt werden.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl. Wöhe, G. (2000), S. 708

<sup>18</sup> Vgl. Gruber, M./Witzler, R./ Henkel, J. (2002), S. 221

<sup>19</sup> Müller, G. (1988), S. 174

<sup>20</sup> Vgl. Gruber, M./Witzler, R./ Henkel, J. (2002), S. 225

### **2.4.3 Venture Spin Off**

Unter einem Venture Spin Off versteht man eine rechtliche Ausgliederung von Unternehmenseinheiten, um potentielle Vorteile durch geänderte Rahmenbedingungen zu realisieren. Ursprung eines Spin Offs ist eine interne Venture Unit, die zunächst nicht rechtlich selbständig ist und erst nach erfolgreicher Geschäftsentwicklung aus dem Unternehmen ausgelöst werden kann. Die neu ausgegliederte Einheit ist rechtlich und wirtschaftlich selbständig<sup>21</sup>, wird jedoch in der Regel von der Muttergesellschaft weiter gefördert und kann somit unter dem Dach einer Holding verbleiben.<sup>22</sup> Ein Beispiel für die anhaltende Förderung kann aus einer weiteren Auftragsvergabe an das ausgegliederte Unternehmen bestehen. Ein solches Herauslösen aus dem Unternehmensverbund kann beispielsweise durch ein Management Buy-Out erfolgen, wobei das bereits vorhandene Management Geschäftsanteile des jungen Unternehmens übernimmt, um somit Eigentümer und Unternehmer in der neuen Einheit zu werden. Die Ausgliederung kann jedoch auch durch Verkauf an eine Venture Capital Gesellschaft erfolgen.

### **2.4.4 Joint Venture**

Joint Ventures sind Partnerschaften zwischen zwei oder mehreren rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen, die kapital- und vertragsmäßige Verflechtungen zwischen den Teilnehmern vorweisen können. Durch einen solchen Zusammenschluss sollen die Entwicklungspotentiale der Partner in dieser eigenständigen Organisationseinheit zusammengeführt werden. Das Management der Joint Venture Einheit wird durch Vertreter der partizipierenden Unternehmen durchgeführt. Die Gründe für die Etablierung einer solchen Einheit sind vorwiegend in der Verbesserung der Rentabilität sowie in der Ausnutzung von Synergieeffekten zu suchen.

---

<sup>21</sup> Vgl. Maselli, A. (1996), S. 12

<sup>22</sup> Vgl. Gruber, M./Witzler, R./Henkel, J. (2002), S. 232

## 2.5 Formen des internen Venture Managements

Während das externe Venture Management vor allem auf die Erschließung neuer Technologien und die Erreichung von Netzwerkvorteilen außerhalb der Unternehmung abzielt, ist das interne Venture Management stärker auf die unternehmensinterne Ausschöpfung von Innovationspotentialen sowie auf den Abbau von Innovationswiderständen gerichtet.<sup>23</sup> Unter dem internen Venture Management sind jene Situationen zu subsumieren, „in welchen eine Unternehmung eine eigenständige Entität innerhalb bestehender Strukturen gründet, mit dem Zweck in neue Märkte einzutreten oder radikal neue Produkte zu entwickeln“<sup>24</sup>. Die Trennung des neuen, innovierenden Systems vom operativen soll durch die unterschiedlichen Formen des internen Venture Managements erreicht werden. Aufgrund der Ausprägungen und Merkmale des internen Venture Managements lässt sich eine weitestgehende Kongruenz zu den Zielen des New Venture Managements feststellen. Beabsichtigt das interne Venture Management zudem eine unternehmenskulturelle Veränderung, so kann es sogar als Synonym verstanden werden. Somit lässt sich der Fokus auf das interne Venture Management richten: Das Product Champion Konzept und das Venture Team sind die am häufigsten vertretenen und konventionellen Formen des internen Venture Managements.<sup>25</sup>

### 2.5.1 Product Champion

Das „Product Champion“<sup>26</sup> Konzept basiert auf einem Persönlichkeitsansatz und hat deshalb Gemeinsamkeiten mit dem Intrapreneur-Konzept.<sup>27</sup> Ansatzpunkt beider Konzeptionen ist es, innovative Geschäftsideen und deren Umsetzung im Großunternehmen über ein unternehmerisches Element voranzutreiben. Die von einer Unternehmerpersönlichkeit

---

<sup>23</sup> Vgl. Servatius, H.-G. (1988), S. 173

<sup>24</sup> Roberts, E.B. (1980), S. 136

<sup>25</sup> Vgl. Müller, G. (1988), S. 176

<sup>26</sup> Schon, D. (1963), S. 77

<sup>27</sup> Müller-Stewens, G./ Bretz, H. (1991), S. 553 f.

ausgehende Gründungsatmosphäre soll ein dynamisches Element in die Unternehmenskultur einbringen. Der Intrapreneur oder Product Champion stellt das Pendant zum freien Unternehmer dar. Kennzeichnend für beide ist, dass sie sich in hohem Maße mit ihrem Projekt identifizieren sowie für seine Umsetzung sorgen können, und sich dafür mit hohem Engagement einsetzen. Eine besondere Chance in ihrem Bestreben zu reüssieren besteht insbesondere dann, wenn mehrere Product Champions unterschiedlicher Funktionsbereiche zusammenarbeiten. Entscheidend ist dabei jedoch sicherlich das individuelle, unternehmerische Engagement, das einen Intrapreneur auszeichnet.

### **2.5.2 Venture Team**

Generell verfolgt der Venture Team Ansatz den gleichen Grundansatz wie das Product Champion Konzept<sup>28</sup>. Auch hier entstehen neue innerbetriebliche Teileinheiten, die durch Innovationen insbesondere im Technologiebereich der Muttergesellschaft Impulse geben sollen. Der Unterschied liegt in der Zusammensetzung der Venture Einheit, die beim Product Champion Ansatz vorwiegend von einer zentralen Leitfigur geprägt wird. Dabei ist das Venture Team von der frühen Entstehungsphase bis hin zur Markteinführung für die Projektaktivitäten allein verantwortlich. Wie der Product Champion ist auch der Teamleiter mit umfassender Kompetenz ausgestattet und besitzt Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse<sup>29</sup>, wie sie sonst nur freie Unternehmer haben. Das Personal wird für die Dauer des Projektes dem Team zugeordnet. Ein weiteres Merkmal der Venture Teams ist, dass sie nicht in das reguläre, operative Geschäft der Muttergesellschaft eingebunden sind, sondern einen eher autonomen Status haben. Allerdings hat sich der Venture Manager trotz relativ hoher Autonomie bei seinen Entscheidungen an einen vorgegebenen Handlungsrahmen zu halten.

---

<sup>28</sup> Vgl. Nathusius, K. (1979a), S. 519 f.

<sup>29</sup> Vgl. Pfister, B. (1996), S. 16



### **2.5.3 Weitere Formen des internen Venture Managements**

Gelegentlich wird in der Literatur das Konzept der „Task Forces“<sup>30</sup> und der „Skunkworks“<sup>31</sup> erwähnt. Task Forces sind Einheiten, die die Funktion eines Krisenmanagements haben. Sie werden gebildet, wenn sich eine unvorhergesehene, kritische Situation für das Unternehmen ergibt. Aufgabe des Task Force Teams ist es, die Situation zu analysieren und schnellstmöglich Problemlösungsvorschläge zu erarbeiten. Die Realisierungs- und Weisungsbefugnis liegt jedoch nicht bei den Teams, sondern wird durch das Unternehmensmanagement ausgeübt. Durch seine ausschließliche Beratungsfunktion und durch die hohe, betriebliche Integration unterscheiden sich die Task Forces jedoch deutlich vom Product Champion- bzw. vom Venture Team-Konzept.

Skunkworks sind inoffizielle Zellen, die im Sinne von Querdenkern etwas Neues kreieren wollen. Ziel dieser Projektteams ist es, sich über betriebliche Normen und Denkansätze hinwegzusetzen, sich gegen die bestehende Unternehmenskultur aufzulehnen und sie aufzubrechen. Ihr inoffizieller Charakter lässt ihre Bemühungen trotz des hohen persönlichen Einsatzes zumeist scheitern. Die Informalität dieses Ansatzes ist der deutlichste Unterschied zu den vorgenannten Konzepten des internen Venture Managements.

## **2.6 Vor- und Nachteile der konventionellen Formen des internen Venture Managements**

Da das konventionelle, interne Venture Management ebenfalls die Ausnutzung ungenutzter Ressourcen für Entwicklungen, Innovationen und den Abbau von Innovationssperren innerhalb des Unternehmens verfolgt, ergeben sich hieraus die Ansätze für das Konzept des New Venture Managements. Dabei sind die verfolgten Ziele des internen Venture Managements beinahe identisch mit denen des New Venture Managements

---

<sup>30</sup> Wickersberg, A. K. (1962), S. 111ff.

<sup>31</sup> Müller-Stewens, G./ Bretz, H. (1991), S. 554

der aktuellen Generation, sofern das interne Venture Management das Ziel verfolgt, die Unternehmenskultur zu dynamisieren.

Aufgrund dieser Übereinstimmung der verfolgten Ziele erscheint es sinnvoll, die möglichen Vor- und die potentiellen Nachteile der Ausprägungen des internen Venture Managements gegenüberzustellen.

Die Vorteile des Venture Team Ansatzes lassen sich aus einem vom Topmanagement vorgegebenem Handlungsrahmen ableiten. Diese verkleinerten Abbilder der Muttergesellschaft verfügen über eine Organisationsplanung und damit über einen entwickelten Geschäfts- und Ablaufplan.<sup>32</sup> Die Vorgehensweise ist somit vorbestimmt und festgelegt. Auch die Aufteilung der Arbeitsschritte wird geplant und festgehalten. Durch die Richtlinien, die die Teams vorgelegt bekommen, ist es einfacher für die Großunternehmung den Ressourcenbedarf des Venture Teams zu bestimmen und zur Verfügung zu stellen.

Jedoch stellen die zu erfüllenden Vorgaben der Muttergesellschaft nicht nur Vorteile dar. Die Übertragung dieser bürokratischen Strukturen in das Team kann die gleichen innovationshemmenden Folgen mit sich bringen, wie es in der Großunternehmung der Fall ist. Auch wenn versucht wird, eine unabhängige Umgebung für das Venture Team zu schaffen, so orientiert man sich bei Entscheidungen doch an den Vorgaben des Topmanagements. Diese Einschränkung der Entscheidungsflexibilität stellt ebenso einen Nachteil dar, wie auch die hohen anfallenden Kosten für ein Venture Team. Hohe Kosten entstehen bei der Implementierung eines Venture Teams durch die Personalkosten, durch das Bereitstellen von Geschäftsräumen und durch die Finanzierung des Geschäftsbetriebes. Die dafür benötigten Mittel sind ebenfalls je nach Branche und Unternehmen ein bedeutender Posten.

Aufgrund der Struktur der Venture Teams, die sich noch in hohem Maße an die Struktur der Muttergesellschaft anlehnt, wird bei „radikalen“<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Vgl. Müller, G. (1988), S. 174

<sup>33</sup> Müller, G. (1988), S. 175

Innovationen diese Ausprägung des internen Venture Managements als nicht mehr ausreichend betrachtet. Der Erfolg einer New Venture Idee lässt sich aufgrund der potentiellen Widerstände in der etablierten Unternehmung nur realisieren, wenn für sie ein Product Champion eintritt. Die Vorteile dieses Konzeptes zeigen sich in der hohen Identifikation und Motivation für die neue Idee. Der vom Product Champion ausgehende Mitreiß-Effekt soll die Mitarbeiter der neuen Einheit ebenfalls begeistern und zu erhöhtem Engagement in der Gruppe anregen. Da die Organisation hier nicht durchgeplant ist aber hohe Motivation in der Einheit besteht, findet eine ausgeprägtere Teamarbeit statt. Da bei diesem Ansatz das Engagement und Involvement höher ist, versuchen die Mitarbeiter in allen involvierten Bereichen zu arbeiten und Erfahrungen zu sammeln. Durch diese Flexibilität können zusätzliche Personalkosten eingespart werden.<sup>34</sup>

Da beim Product Champion Ansatz jedoch keine Rahmenbedingungen vorgegeben sind, besteht der Nachteil einer gewissen Zufälligkeit in der Vorgehensweise. Da Erfolge nur schwer geplant werden können, kann dies zu Konflikten zwischen Champion und Topmanagement führen, wenn die anvisierten Ziele nicht erreicht werden. Dieses Konfliktpotential kann sich auch auf die neue Einheit übertragen und in Extremfällen sogar zur Abwanderung von qualifizierten Mitarbeitern führen. Dem ungewissen Erfolg steht zudem oftmals ein hoher Ressourcenbedarf gegenüber. Unerwartete Entwicklungskosten, aber auch unerwartet schnelles Wachstum, tragen zu erhöhter Ressourcenverwendung bei.

---

<sup>34</sup> Vgl. Müller, G. (1988), S. 175

In Abbildung 2 sind die Vor- und Nachteile des Konzepts des Product Champion und denen des Venture Teams gegenübergestellt:



Abb. 2<sup>35</sup>: Vor- und Nachteile konventioneller, interner Venture Management Formen

<sup>35</sup> Vgl. Müller, G. (1988), S. 176

### **3 Gründe für die Implementierung eines New Venture Managements unter Berücksichtigung unternehmenspolitischer Ziele**

#### **3.1 Das erwerbswirtschaftliche Prinzip**

Primäres Ziel aller unternehmerischen Tätigkeiten ist die Erwirtschaftung von Gewinn und Überschuss und damit größtmögliche Rentabilität innerhalb der Branche.<sup>36</sup> Voraussetzung ist die Herstellung und der Vertrieb marktgängiger Produkte auf günstiger Kostenbasis. Abgesehen von einem effizienten Kostenmanagement sind für eine hohe Rentabilität auch ein exzellenter Vertrieb der Produkte und eine marktakzeptierte, innovative Produktpalette von größter Bedeutung. Produktinnovationen und gewinnorientierte, dynamische Unternehmenskulturen sind deshalb der Fokus des New Venture Managements. Ihr Ziel ist die Sicherung und der Ausbau der Wettbewerbspositionen und damit eine dauerhafte Erhöhung der Erträge und eine verbesserte Kundenorientierung.

#### **3.2 Qualitative Zielsetzungen der Unternehmen**

Neben dem primären Ziel der Gewinnmaximierung verfolgen die Unternehmen auch nicht-monetäre Zielvorstellungen<sup>37</sup>, die sowohl ökonomischer als auch außerökonomischer Art sein können. Diese unterschiedlichen Ziele können sich demnach direkt auf das Betriebsergebnis oder auf die ideelle Basis eines Unternehmens beziehen. Die im Vordergrund stehenden Ziele sind dabei die ökonomischen Aspekte, da sie die Deckungsbeiträge erbringen. Jedoch werden auch die nicht-ökonomischen Faktoren immer bedeutender<sup>38</sup>, beispielsweise durch die zunehmende Umweltsensibilisierung der Bevölkerung. Diese Faktoren

---

<sup>36</sup> Vgl. Schmalen, H. (2002), S. 32

<sup>37</sup> Vgl. Wöhe, G. (2000), S. 120

<sup>38</sup> Vgl. Müller-Stewens, G./ Fontin, M. (2003), S. 18

werden ebenfalls durch das New Venture Management und während des Venture Prozesses berücksichtigt. Diese monetären und nicht-monetären Ziele sind in Abbildung 3 dargestellt:

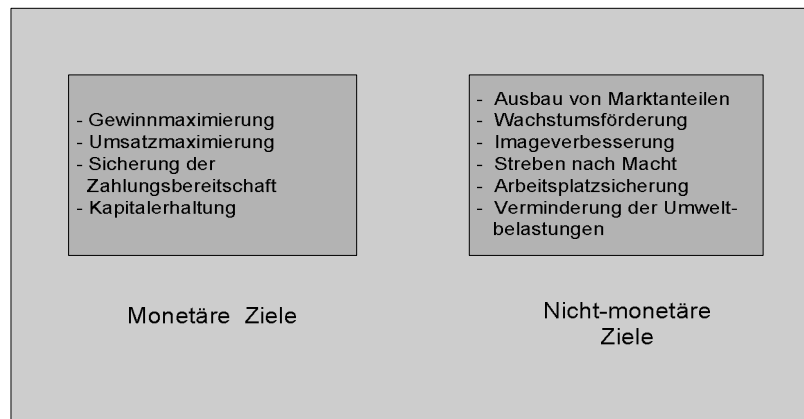


Abb. 3<sup>39</sup>: Gegenüberstellung der monetären und nicht-monetären Ziele

### 3.3 Wesentliches Ziel des internen Venture Managements

Sowohl im Rahmen des internen Venture Managements, als auch bei der Implementierung des New Venture Managements, wird neben den aufgeführten, nicht-monetären Zielen auch das Ziel verfolgt, in der etablierten Unternehmung unternehmerische Denk- und Verhaltensweisen auf allen Ebenen zu integrieren. Es soll versucht werden, den Unternehmergeist, den sogenannten „entrepreneurial spirit“<sup>40</sup>, der aus der Venture Einheit hervorgeht, in der Unternehmensorganisation durch innovative Aktivitäten dauerhaft zu verankern. Das bedeutet, dass risikofreudige Mitarbeiter zu Unternehmern werden, indem das Wissen der Beschäftigten rechtzeitig in Entscheidungen miteinbezogen wird. Somit lässt das Unternehmen Impulse für Veränderungen von unten nach oben zu.<sup>41</sup>

<sup>39</sup> Eigene Darstellung

<sup>40</sup> Müller, G. (1988), S. 174

<sup>41</sup> Herr, J. (2003), S. 17

### **3.4 Gründe für die Implementierung des New Venture Managements auf der Grundlage betrieblicher Problemstellungen**

Die Implementierung eines New Venture Managements wird immer dann erforderlich, wenn die oben beschriebenen Ziele der Unternehmung nicht zufriedenstellend umgesetzt werden können. Gerade in Wirtschaftskrisen haben solche Managementprogramme Hochkonjunktur und werden als Lösung angepriesen. Die akuten Probleme der Unternehmen resultieren jedoch nicht nur aus einer konjunkturellen Krise, sondern sind häufig auch struktureller Natur.<sup>42</sup> Somit ergibt sich die Notwendigkeit einer Implementierung in der Regel aus einer unbefriedigenden Geschäftsentwicklung.

Das durch Cross-Border-Aktivitäten und zunehmende Globalisierung hervorgerufene, verstärkte Engagement der Unternehmen auf dem Gebiet der „Mergers and Acquisitions“ (Zusammenschlüsse und Aufkäufe) fand in den letzten Jahrzehnten in fast allen Branchen statt.<sup>43</sup> Die Unternehmen versuchten auf diese Weise schnelles, externes Wachstum zu generieren, um so ihre Wettbewerbspositionen zu stärken. Deutlich zeigten sich die Wachstumsbemühungen durch das Fusionsfieber bei Unternehmen im Banken-, Versicherungs-, Chemie- und Telekommunikationssektor.<sup>44</sup> Die Gründe für einen Zusammenschluss sind vielfältig, wobei neben hohen, externen Wachstumsraten die Ausnutzung von Synergie- und Kostendegressionseffekten besondere Bedeutung haben. Das Scheitern vieler Unternehmenszusammenschlüsse zeigt sich jedoch nicht nur am Beispiel der Fusion der Automobilhersteller BMW und Rover Ende der 90er Jahre.<sup>45</sup> Vielfach konnten die komparativen Vorteile eines Unternehmenszusammenschlusses trotz intensiver „Due Diligence“<sup>46</sup> Prüfungen, nicht erreicht werden. Die Liste gescheiterter Fusionen und

---

<sup>42</sup> Vgl. Müller-Stewens, G./ Fontin, M. (2003), S. 18

<sup>43</sup> Vgl. Picot, G. (2002), S. 7 f.

<sup>44</sup> Vgl. Hopfenbeck, W. (1998), S. 311

<sup>45</sup> Vgl. [http://www.wiwi.uni-muenster.de/~19/arbeitspapier\\_11.htm](http://www.wiwi.uni-muenster.de/~19/arbeitspapier_11.htm)

<sup>46</sup> Gruber, M./ Witzler, R./ Henkel, J. (2002), S. 221

Unternehmensübernahmen lässt sich nach Belieben fortsetzen. So übernahm der Glasfasergigant JDS Uniphase im Jahre 2000 den amerikanischen Laserhersteller SDL Inc. für 41 Milliarden Dollar aufgrund der fälschlichen Annahme des damaligen Vorstandsvorsitzenden Kevin Kalkhoven, dass die Zukunft in Lasern und Glasfasern liege. Binnen zwei Jahren vernichtete er jedoch durch die Übernahme Milliardenwerte, und die aus Kursentwicklung und Dividendenzahlung zusammengesetzte Rendite lag am Ende 95 Prozent unter dem Vergleichswert der Branche.<sup>47</sup>

Die kritische Beurteilung der Unternehmensvergrößerung durch Fusionen bekräftigt zudem eine zweijährige Studie der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.<sup>48</sup> Die statistischen Auswertungen zeigen, dass 62 Prozent der Merger scheiterten und bei mehr als 90 Prozent der Merger unvorhergesehene Schwierigkeiten auftraten, die die Integrationschancen deutlich verschlechterten. Dabei sind diese Ergebnisse keine Einzelfälle. Viele Studien namhafter internationaler Experten belegen<sup>49</sup>, dass mehr als 50 Prozent sämtlicher „Mergers and Acquisitions“ nicht den gewünschten Wertzuwachs und Renditeerfolg mit sich bringen, obwohl das M&A gerne als Königsdisziplin des Corporate Finance bezeichnet wird. Möglicherweise spiegeln sich die Konsequenzen dieser Zahlen in einer kürzlich von der Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG veröffentlichten Studie wider. Das Ergebnis dieser Untersuchung zeigte, dass der Abwärtstrend bei Unternehmenskäufen und -übernahmen, wie in den beiden letzten Jahren, auch im ersten Halbjahr 2003 anhielt. Dabei fiel der Wert der weltweiten Firmentransaktionen gegenüber dem Vorjahr nochmals um knapp 19 Prozent auf 464 Milliarden Dollar.<sup>50</sup> Obwohl täglich neue Nachrichten über beabsichtigte Unternehmensfusionen erscheinen, befindet sich das nationale und internationale Geschäft mit Firmenfusionen und -übernahmen, im Gegensatz zum Fusionsjahr 2000, weiterhin am

---

<sup>47</sup> Vgl. Müller, V. (2003), S. 99

<sup>48</sup> Vgl. [http://www.wiwi.uni-muenster.de/~19/pmi\\_mri.htm](http://www.wiwi.uni-muenster.de/~19/pmi_mri.htm)

<sup>49</sup> Vgl. Picot, G. (2002), S. 12 f.

<sup>50</sup> Vgl. <http://www.news.de/unternehmen.php+kpmg+studie+firmerfusionen&hl=de&ie=UTF-8>



Boden. Diese rückläufige Situation und die Abkehr von vielen Fusionsgeschäften könnte vielleicht ein Signal dafür sein, dass die Konzerne ihre Strategie zumindest teilweise ändern und auch in interne Venture Programme investieren. Ein Beispiel hierfür ist der spanische Stromversorger Iberdrola, der in den nächsten Jahren Investitionen von 12 Milliarden Euro tätigen will, die hauptsächlich für Eigenwachstum durch interne Projekte verwendet werden sollen, und somit auch interne Venture Programme alimentiert.<sup>51</sup>

In diesem Kontext stellt somit das oftmals gescheiterte Unternehmenswachstum durch die „Merger-Mania“<sup>52</sup> einen Ansatzpunkt für die Implementierung eines New Venture Managements dar. Aber auch die zur Zeit herrschende Umsatzstagnation vieler Unternehmen in ihren Kerngeschäftsfeldern kann als Anlass für die Einführung eines New Venture Managements angesehen werden. Gerade in letzterem Fall befinden sich die Kernprodukte solcher Unternehmungen im Übergang zur Sättigungs- oder Verfallphase des Produktlebenszyklus und erwirtschaften nicht mehr den notwendigen Unternehmensbeitrag.<sup>53</sup> Die Unternehmung wird versuchen, Varianten durch Modifikationen dieser ehemaligen „Cash Cows“<sup>54</sup> über ein „Relaunch“<sup>55</sup> wieder in einen neuen Produktlebenszyklus zu überführen. Da die Unternehmensstrategien sich bislang vorwiegend auf einer Produktdiversifikation durch Akquisitionen von Fremdfirmen begründeten, ist jetzt in Zeiten wirtschaftlicher Rezession allgemein ein Verlust an innerbetrieblicher Innovationskraft zu spüren.<sup>56</sup> Um internes Wachstum generieren zu können, ist es notwendig, Neuproduktentwicklungen im Unternehmen zu forcieren, da sich in nächster Zeit eine Vielzahl von Unternehmen wahrscheinlich mit bescheidenen Wachstumsraten im klassischen Geschäft abfinden müssen.<sup>57</sup> Diese

---

<sup>51</sup> Vgl. Schäfer, T. (2003), S. 8

<sup>52</sup> Müller-Stewens G./ Spickers, J./ Deiss C. (1999), S. 3

<sup>53</sup> Vgl. Meffert, H. (2000), S. 338 ff.

<sup>54</sup> Schierenbeck, H. (2003), S. 133 f.

<sup>55</sup> Bea F. X./ Haas, J. (2001), S. 124

<sup>56</sup> Vgl. Müller, G. (1988), S. 170

<sup>57</sup> Vgl. Müller-Stewens, G./ Fontin, M. (2003), S. 18

Revitalisierung der Innovationsfähigkeit, kombiniert mit der Dynamisierung der Organisationskultur, stellt die vierte Generation des New Venture Managements in den Mittelpunkt ihres theoretischen Ansatzes. Allgemein ist deshalb festzustellen, dass New Venture Management Systeme zumeist in wachstumsschwachen oder krisenähnlichen Konjunkturzyklen in den Unternehmen initiiert werden. Idealtypischerweise sollte das alte reaktive Management durch ein neues dynamisch agierendes Management substituiert werden, damit der laufende Innovationsfindungsprozess neu belebt oder zumindest nicht unterbrochen wird. Der im Idealfall andauernde Prozess findet in der Wirklichkeit jedoch vorwiegend nur dann Anstöße, wenn Marktschwächen auftreten.

### **3.5 Eingliederung des internen Venture Managements in die Unternehmensstrategie**

Die Unternehmensstrategie beschreibt den langfristigen Weg zur Verwirklichung der Unternehmensziele.<sup>58</sup> Unter dem Gesichtspunkt betrieblicher Optimierung können Unternehmensstrategien unterschiedliche Ausprägungen wie Kostenführerschaft, Differenzierungs- oder Konzentrationsstrategien haben. Diese allgemeinen Strategien können durch detaillierte produkt- oder geschäftsfeldbezogene ergänzt werden. Bleiben die wirtschaftlichen Erfolge der Unternehmung trotzdem aus und soll ein innovationsorientiertes, internes Venture Management reüssieren, dann ist es erforderlich, die Unternehmensstrategie zu verändern. Ein internes Venture Management soll dann implementiert werden können. Die Planung und Einführung der internen Venture Einheit gehört zu den Aufgaben des strategischen Managements der Muttergesellschaft<sup>59</sup>, außerdem muss die spezifische Funktion des internen Venture Managements im Rahmen der allgemeinen Unternehmensaktivitäten gewährleistet sein. Die mit der internen Venture Einheit verbundenen, neuen strategischen

---

<sup>58</sup> Vgl. Mertens, P./ Bodendorf, F. (2001), S. 357

<sup>59</sup> Vgl. Pfister, B. (1996), S. 67

Erfolgspositionen sind dabei von besonderem Interesse.<sup>60</sup> Bei der Planung der internen Einheit sind direkt oder indirekt sämtliche betriebliche Funktionsbereiche involviert. So gehen der Gründung der Einheit gezielte und detaillierte innovationsbezogene Marktanalysen voraus. Anschließend werden unterschiedliche Finanzierungskonzepte ausgearbeitet und neue Beschaffungswege und Absatzkanäle müssen zur Verfügung gestellt werden.<sup>61</sup> Dieser Zusammenhang zwingt das strategische Management zu einer ganzheitlichen Betrachtung der Einheit im Zusammenspiel mit dem Unternehmen. Notwendig ist deshalb eine dauerhafte Kommunikation sowie eine Koordination des Managements der Venture Unit mit den Leitern der betroffenen Funktionsbereiche. Ferner müssen die Ziele der neuen Einheit mit den strategischen Zielen der Muttergesellschaft abgeglichen werden. Dieser Abgleich und die Kompatibilität der Ziele wird auch als „strategischer Fit“<sup>62</sup> bezeichnet. Bei Veränderung der strategischen Ziele der Muttergesellschaft erfolgt in vielen Fällen auch eine veränderte Zielvorgabe für die Venture Unit, in Extremfällen sogar ihre Auflösung und die Reintegration des Venture Personals. Die auf einen längeren Zeithorizont ausgelegte, interne Einheit verliert in einem solchen Fall ihren ursprünglichen Zweck. Ein Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Fortführung des Venture-Programms kann auch in der Fähigkeit der Venture-Einheit liegen<sup>63</sup>, Resistenz gegen unternehmensstrategische Veränderung zu entwickeln.

---

<sup>60</sup> Vgl. Prahalad, C.K./ Hamel, G. (1991), S. 68

<sup>61</sup> Siehe Gliederungspunkt 6.5

<sup>62</sup> Müller, S/ Kornmeier, M. (2002), S. 133 f.

<sup>63</sup> Vgl. Fast, N. (1979), S. 225

## **4 Potentiale und Probleme durch die Implementierung der internen Venture Einheit**

### **4.1 Der Implementierungsprozess der internen Venture Unit**

Es ist notwendig eine neue Venture Einheit im Unternehmen zu gründen, von der die gewünschte Dynamik und die beabsichtigten Umstrukturierungsprozesse ausgehen, damit die Ziele eines New Venture Managements umgesetzt werden können. Diese beinhalten die Generierung eines dynamischen Unternehmergeistes durch verantwortungsbewusste Mitarbeiter und damit verbunden das Ziel des Wachstums von Innen heraus. Damit sich die von den Unternehmern im Unternehmen geführte neue Start-up-Einheit von Gründung an möglichst effizient entwickeln und etablieren kann, ist vor allem bei ihrer Einführung eine ganzheitliche Betrachtung der Ablaufprozesse zu beachten. Bei dieser Vorgehensweise müssen die generellen Prinzipien einer idealen Ausgestaltung der Implementierung an die spezifischen Merkmale des Newcomers angepasst werden.

#### **4.1.1 Identifikation der wesentlichen Elemente vor der Einführung**

Dem Implementierungsprozess der internen Venture Unit geht die Identifikation und Analyse von drei unterschiedlichen Elementen voraus.<sup>64</sup> Zunächst müssen die antizipierten, spezifischen Erfolgsfaktoren der internen Einheit im Unternehmen erfasst werden, die das erste Element darstellen. Diese können aus der Kernkompetenz, der Technologie, der Kultur oder aus den zur Verfügung stehenden Ressourcen bestehen. Die Erfassung dieser Erfolgsfaktoren ist notwendig, da die Aktivitäten der internen Einheit auf die identifizierten Faktoren ausgerichtet werden sollen. In Abbildung 4 sind die Erfolgsfaktoren des internen Venture Managements dargestellt, die in horizontaler Betrachtungsweise zwischen der normativen und der

---

<sup>64</sup> Vgl. Pfister, Bernd (1996), S. 286

strategischen Managementebene unterschieden werden. Vertikal werden die Strukturen, die Aktivitäten und das Verhalten des Venture Managements differenziert:

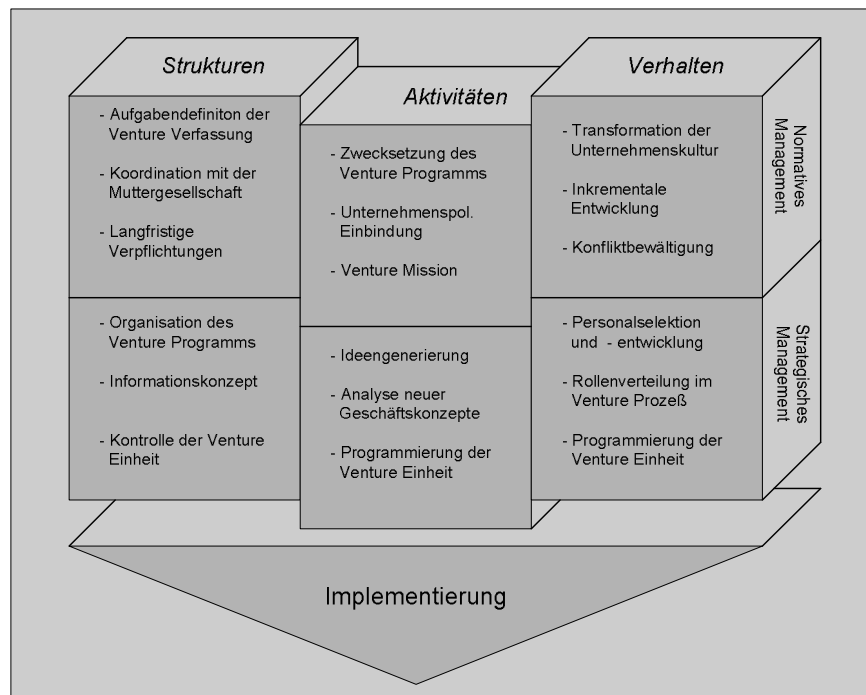


Abb. 4<sup>65</sup>: Erfolgsfaktoren des internen Venture Managements

Das zweite Element stellt die Identifikation der Ansatzpunkte für die Implementierung des internen Venture Managements dar. Diese Ansatzpunkte sind die konkreten Bezugspunkte bei der praktischen Ausgestaltung bezeichnet.

Das dritte Element enthält die detaillierte Planung der Aktivitäten, die bei der Umsetzung des internen Venture Managements ausgeführt werden sollen. Ihre Realisierung soll in den nachfolgenden, verschiedenen Phasen beschrieben werden.

<sup>65</sup> Vgl. Pfister, B. (1996), S. 286

#### 4.1.2 Fünf Phasen des Planungsprozesses

Der Planungsprozess gliedert sich in fünf wesentliche Phasen:<sup>66</sup>

1. Initiierung, Autorisierung und Verpflichtung für das interne Venture Programm,
2. Diagnose der Erfolgsfaktoren und Probleme im Unternehmen,
3. Planung der Vorgehensstrategie bei der Implementierung,
4. Implementierung des internen Venture Programms, daraus folgend:
  - a) Restrukturierung,
  - b) Entbürokratisierung,
  - c) Mitarbeiterpartizipation,
  - d) Kontinuierliche Verbesserung der Ablaufprozesse,
  - e) Wandel der Unternehmenskultur,
5. Evaluation der Resultate und Systemanpassung.

Während der ersten Stufe des Prozesses, der Initiierungsphase, muss das Unternehmensmanagement feststellen, ob die Unternehmung, auch unter dem Aspekt der Ganzheitlichkeit, für die Implementierung der internen Einheit ausreichend vorbereitet ist und über genügend Ressourcen verfügt. Die Leiter aller involvierten Funktionsbereiche müssen verpflichtet werden, das Programm vorwiegend durch Beratung zu unterstützen. Falls ein positives Feststellungsergebnis vorliegt, ist in der zweiten Phase der Ist-Zustand der Unternehmung zu analysieren, damit Schwachstellen erkannt und beseitigt werden können. Potentielle Nachteile und Schwierigkeiten sollen entdeckt und im Anschluss muss ihnen entgegengetreten werden. Ebenso müssen die Erfolgsfaktoren analysiert werden, um auf ihnen geschäftspolitisch aufbauen zu können. In der dritten Phase, der Planung

---

<sup>66</sup> Pfister, B. (1996), S. 287 f.

der Vorgehensstrategie, geht es konkret um die Modalitäten, die bei der Implementierung beachtet werden sollen.

Diese Strategienplanung umfasst dabei die folgenden Maßnahmen:<sup>67</sup>

1. Definition der Venture Einheit und der betroffenen Funktionsbereiche und Teilsysteme der Unternehmung,
2. Wahl der Implementierungsmaßnahmen, um die Einführung zu realisieren, wie beispielsweise Methoden, Techniken, Instrumente und Verfahren,
3. Harmonisierung des zeitlichen Zusammenspiels der Maßnahmen und der Festlegung von Koordinationsmechanismen.

Auf Basis der in Phase zwei festgestellten Erfolgsfaktoren bzw. Problemsituationen findet bei positivem Votum in Phase vier die eigentliche Implementierung der Einheit statt, wobei diese Phase in die fünf oben genannten Schritte untergliedert ist. Dabei sind die ersten drei Schritte, nämlich Restrukturierung des Unternehmens, Entbürokratisierung der Konzernokratie und Mitarbeiterpartizipation, relativ eng miteinander verbunden. Sie sollen das Unternehmen auf Veränderungen vorbereiten und somit Voraussetzungen für den Prozess der Implementierung schaffen sowie gleichzeitig im gesamten Unternehmen die Fähigkeit des Wandels kontinuierlich verbessern. Die Mitarbeiter stellen im Rahmen der Partizipation die Antreiber der Veränderungen dar. Durch die andauernde Verbesserung der Ablaufprozesse sowie den angestrebten Wandel in der Unternehmenskultur sollen die doch sehr gravierenden Veränderungen in dem komplexen Unternehmenssystem vorangetrieben und stabilisiert werden. Diese fünf vorgenannten Phasen lassen sich in ihrem Ablauf nicht exakt trennen, sondern können sich überschneiden oder simultan ablaufen.

---

<sup>67</sup> Vgl. Pfister, B. (1996), S. 291 ff.

Die einzelnen Phasen des Implementierungsprozesses und ihr Nutzenpotential sind in Abbildung 5 dargestellt. Dabei ist auf der Abszisse der Zeitverlauf der Implementierungsphasen und auf der Ordinate das Nutzenpotential der einzelnen Phasen abgetragen:

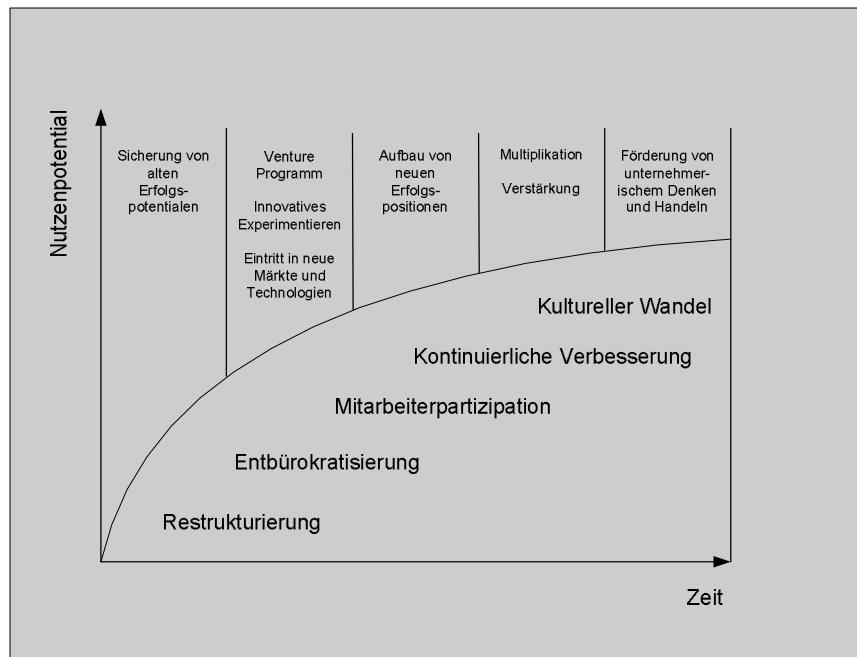


Abb. 5<sup>68</sup>: Implementierungsphasen des internen Venture Managements aus Sicht der Muttergesellschaft

Nach erfolgreicher Implementierungsphase kann sich die Unternehmung auf die letzte Phase, die Evaluierung der Resultate und die Systemanpassung, konzentrieren. Die Evaluierung dient neben einer Bestandsaufnahme insbesondere der Schwachstellenanalyse. Die so gewonnenen Erkenntnisse können sukzessiv bei der Einführung der implementierten, internen Einheit zu Verbesserungen genutzt werden. Durch verschiedene Evaluierungsverfahren lassen sich detaillierte Aussagen machen<sup>69</sup>, ob sich durch die Aktivitäten der internen Einheit systematische Kennzahlen wie

<sup>68</sup> Vgl. Pfister, B. (1996), S. 300

<sup>69</sup> Vgl. Nieschlag, R./ Dichtl, E./ Hörschgen, H. (2002), S. 1096



beispielsweise der „Return on Investment“<sup>70</sup> (RoI) oder der „Cash-Flow“<sup>71</sup> im Gesamtunternehmen verändern. Der Prozess der Evaluierung und die daraus folgenden Kurskorrekturen stellen einen dynamischen Prozess dar, der in den Anfangsphasen allgemein größere Veränderungen und Verhaltensanpassungen erfordert. So erfolgt im Ergebnis in einem dynamischen, aber kontrollierten Prozess eine schrittweise Verbesserung und Annäherung an die planerischen Vorgaben.

#### 4.1.3 Idealtypische Entwicklung der Einheit

Bei einem idealtypischen Entwicklungsverlauf der Venture Unit lassen sich fünf unterschiedliche Ablaufphasen feststellen.<sup>72</sup> Folgende Abbildung stellt diese Phasen graphisch dar:

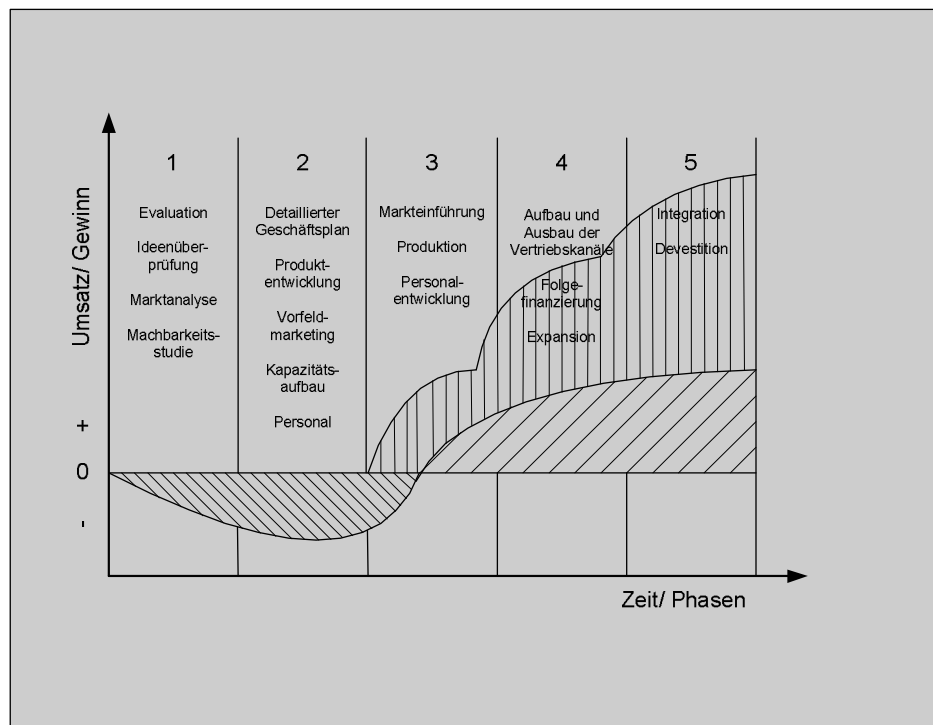


Abb. 6<sup>73</sup>: Entwicklungsphasen einer erfolgreichen, internen Venture Unit

<sup>70</sup> Schierenbeck, H. (2003), S. 81 ff.

<sup>71</sup> Wöhe, G. (1997), S. 835 ff.

<sup>72</sup> Vgl. Pfister, B. (1996), S. 310

<sup>73</sup> Vgl. Pfister, B. (1996), S. 310

Zunächst werden die Geschäftsideen in der Pre-Seed-Phase auf Durchführung und Machbarkeit überprüft<sup>74</sup>, wobei das Management einen entsprechenden Geschäftsplan entwickelt. Dieser Geschäftsplan wird in der zweiten Phase detaillierter formuliert. Auf Basis dieses Geschäftsplanes werden die notwendigen Funktionsbereiche der Großunternehmung integriert und das notwendige Personal wird bereitgestellt. Das Vorfeldmarketing stellt für den Vertrieb aufgrund von Marktstudien und Response die entsprechenden Informationen über die potentielle Nachfrage bereit, um Kapazitäten aufzubauen. In der dritten Phase erfolgt die Realisierung der Planung durch den Markteintritt, wobei Produktion und Personalkapazitäten flexibler als in der Großunternehmung an die Markterfordernisse angepasst werden können. Bis zur Markteinführung, d.h. die Aufnahme der eigentlichen Geschäftstätigkeit, hat die Muttergesellschaft in die Venture Unit investiert und ihre Liquidität sichergestellt. Ab Markteintritt fließen erstmals eigenständige Zahlungsströme als Umsatz in das Unternehmen. Bei einer idealtypischen Entwicklung der neuen Einheit kann theoretisch die Gewinnschwelle schon in dieser Phase erreicht werden, was allerdings branchen- und unternehmensabhängig ist. In der folgenden vierten Phase wird durch verschiedene, strategische Instrumente versucht, das Wachstum unter Nutzung unausgeschöpfter Ressourcen zu forcieren. Zu diesem Zeitpunkt werden vorwiegend marketing-strategische Entscheidungen, wie beispielsweise Marktdurchdringung oder Produktdifferenzierung, getroffen.<sup>75</sup> In der letzten Phase, in der eine Art Konsolidierung und Stabilisierung des Systems und der Geschäftsabläufe stattfindet, kann die nun am Markt eingeführte und etablierte Einheit neben den anderen Geschäftsbereichen der Großunternehmung angeordnet werden. Durch diese organisatorische Umstrukturierung verliert sie zwar den strukturellen Status einer Venture Unit, der dynamische Charakter verbleibt jedoch in diesem neuen Unternehmensbereich. Sofern die Einheit nach dieser Integration nicht mehr

---

<sup>74</sup> Vgl. Gruber, M./Witzler, R./Henkel, J. (2002), S. 230

<sup>75</sup> Vgl. Kotler, P./Bliemel, F. (2001), S. 686

profitabel arbeitet, beispielsweise aufgrund des nicht vorhandenen, strategischen Fits oder durch fehlende Kompatibilität zwischen der Einheit und der etablierten Organisation, kann die Muttergesellschaft letztlich mittels eines Management-Buy-Outs, eines Spin Offs oder durch den Verkauf der Einheit eine Devestition ihrer Investition vornehmen.

Die wünschenswerte, ideale Vorgehensweise bei der Implementierung wird von allen Beteiligten im Unternehmen angestrebt, vor allem auch im Hinblick auf die Forderungen der Anspruchsgruppen des Unternehmens, den sogenannten Stakeholders.<sup>76</sup> In der Realität jedoch stehen dieser reibungslosen Entwicklung vielfältige unternehmensinterne und unternehmensexterne Friktionen gegenüber, die auf allen involvierten Ebenen, sowohl im Unternehmen, als auch bei der Venture Unit selbst auftreten können.

## **4.2 Probleme des internen Venture Managements**

Die Problembereiche des internen Venture Managements stellen auch die möglichen Problembereiche des New Venture Managements dar und können in drei verschiedene Kategorien differenziert werden: Probleme bei der strukturellen Gestaltung, bei der Ausrichtung von Aktivitäten und verhaltensbedingte Probleme.<sup>77</sup> Die drei Problemgruppen durchlaufen die normative, strategische und operative Ebene des Managements und tangieren auf diese Weise alle ihre Dimensionen. Durch die unterschiedlichen Problembereiche ergeben sich auch die möglichen Ansatzpunkte, die bei der Einführung beachtet werden müssen.

---

<sup>76</sup> Vgl. Merten, K./ Zimmermann, R. (1998), S. 61

<sup>77</sup> Vgl. Pfister, B. (1996), S. 52 ff.

#### 4.2.1 Strukturelle Probleme

Potentielle, strukturelle Probleme des internen Venture Managements haben die Eigenschaft, sowohl die Organisation der Einheit selbst, als auch die ihres Umfeldes zu betreffen und somit den Geschäftsablauf maßgeblich zu beeinflussen.

Kernpunkt ist die Frage, ob die Einheit langfristig von der etablierten Unternehmung auch in kritischen Phasen unterstützt wird und auf diese Weise eine gewisse Verpflichtung oder interne Garantie für ihr temporäres Fortbestehen gegeben ist. Der Zeithorizont einer Innovation von deren Entwicklung bis zur Markteinführung ist je nach Branche unterschiedlich lang und kann sich über mehrere Jahre erstrecken. Unter der Prämisse einer gewissen Absicherung der neuen Einheit, die letztlich auch für ihre Kunden und Mitarbeiter gilt, ist es notwendig, dass ein längerfristiges Fortbestehen der Einheit in ihrer Verfassung dokumentiert wird.<sup>78</sup> So sollen ihre externe und interne, verlässliche Fortführung gewährleistet werden. Dies gilt insbesondere bei Ausscheiden von Topmanagementmitgliedern, die die Einheit ins Leben gerufen haben und mit deren Persönlichkeiten die Unit sich letztlich identifiziert. Nur ein längeres Fortbestehen der Einheit kann den Einfluss der internen Unit auf die Kultur der etablierten Unternehmung sicherstellen und Veränderungen ermöglichen.

Die oft fehlende, klare Zuweisung von Kompetenzen und Aufgaben stellt ein weiteres Problem der strukturellen Ebene dar, welches meist durch ein höheres Konfliktpotential zwischen den etablierten Funktionsbereichen innerhalb der Unternehmung und der neu gegründeten Einheit zum Vorschein kommt. Eine unklare Kompetenzzuweisung kann in der zunehmenden Dezentralisation der Unternehmen liegen.<sup>79</sup> Auch tragen radikale Restrukturierungsmaßnahmen, initiiert durch ein Business Reengineering oder durch atomisierte Organisationen, ihren Teil zu dieser nur schwer zu überschaubaren Situation bei.

---

<sup>78</sup> Vgl. Bleicher, K. (1992), S. 69

<sup>79</sup> Vgl. Drumm, H. J. (1996), S. 7 ff.

Bei der Implementierung der internen Venture Einheit ist es wichtig, deren geschäftspolitische Ziele, und zwar sowohl strategisch als auch bilanzorientiert, konkret vorzugeben. Eine klare Beschreibung und Formulierung der Ziele ist notwendig, da die Einheit an ihrem Erfolg gemessen wird. Hierfür dienen finanzielle Kennzahlen, wie beispielsweise der bereits erwähnte Rol oder der Cash-Flow. Insbesondere kann die Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter, die beispielsweise aus Stock Options, Tantiemen und Gratifikationen bestehen kann, nur exakt berechnet werden<sup>80</sup>, wenn die zu erreichenden Ziele vorher schriftlich und verbindlich fixiert worden sind. Fehlende oder unklare Zielvorgaben berühren somit ebenfalls den strukturellen Problembereich und behindern somit die Vorbildfunktion der Einheit, da eine erfolglose Venture Unit nicht Anstoß für eine tiefgreifende Unternehmensveränderung sein kann.

Ein weiteres, strukturelles Problem ist die organisatorische Positionierung der neuen Einheit im Unternehmensbereich. Eine neue Einheit schafft oft Unruhe im etablierten System. Trotz relativ hoher Autonomie im Vergleich zu den traditionellen Funktionsbereichen, wirken sich kleinere von der großen Unternehmung ausgehende Störungen auf den Erfolg der Venture Unit aus. Aus diesem Grund sind die Neugründungen meist direkt dem Topmanagement unterstellt, damit innerhalb der Gesamtbelegschaft des Unternehmens keine Dissonanzen entstehen. Da die Venture Units mit mehr Freiraum ausgestattet sind, kann es schnell zu Missgunst, Neid und Misstrauen von Mitarbeitern der etablierten Muttergesellschaft kommen. Eine zu enge Anbindung an diese verwässert jedoch durch zu hohe Einflussnahme das Wesen der Einheit und hemmt deren Verwirklichung.

Deshalb ist es vorteilhaft, wenn die Venture Einheit in einer gewissen inneren Intransparenz von der Unternehmensleitung neben dem Gesamtbetrieb geführt wird. Eine solche „Chinese Wall“ lässt sich durch das direkte Anhängen an die Unternehmensleitung, das Anbinden an eine

---

<sup>80</sup> Vgl. Gruber, M./Witzler, R./ Henkel, J. (2002), S. 232

andere externe Geschäftseinheit oder über eine vollständige, organisatorisch autonome Positionierung erreichen.

Gerade dieser Grad der inneren Autonomie stellt die nächste, wesentliche und strukturelle Schwierigkeit dar. Unter Autonomie im Sinne von Selbständigkeit ist hier nicht zwingend die rechtliche Eigentumsstruktur zu verstehen. Einerseits ist auch eine innerbetriebliche, autonome Gruppe in materieller und rechtlicher Hinsicht immer noch von der Muttergesellschaft abhängig, andererseits wird es jedoch angestrebt, dass die Einheit faktisch und mental in einer Quasi - Selbständigkeit innerhalb der gesamten Unternehmenseinheit lebt. Somit soll ihr dynamisches und innovatives Konzept auf das Unternehmen übertragen werden können um daraus folgend den langfristigen, wirtschaftlichen Erfolg zu erhöhen.

Durch die interne Neugründung versucht das Management, die verkrusteten, innovationshemmenden Strukturen der Großunternehmen aufzubrechen, da die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ein zentraler Treiber für den Unternehmenserfolg ist.<sup>81</sup> Da die Unternehmenskultur der neuen Einheit in wesentlichen Elementen divergierend zu der Kultur der Muttergesellschaft sein soll, wird der Unit von der etablierten Unternehmung ein gewisser Freiraum, d.h. eine gewisse Autonomie gestattet, obwohl tatsächlich und juristisch ein Abhängigkeitsverhältnis besteht. Diese Abhängigkeiten sind vorwiegend finanzieller Art und erstrecken sich beispielsweise auf die Ausstattung der Einheit mit Personal, Geschäftsräumen und anderen notwendigen Ressourcen. Durch diese autonome Gestaltung der Venture Einheit können jedoch auch suboptimale, ökonomische Ergebnisse erzielt werden.<sup>82</sup> Die Differenz zwischen dem kalkulierten, theoretisch optimalen und dem tatsächlich realisierten Ergebnis stellen im Negativfall die Kosten der Autonomie dar. Sie werden umso größer, je autonomer die Einheit operieren darf. Durch Austauschbeziehungen zwischen der Muttergesellschaft und der Unit können die Autonomiekosten über einen Effizienzgewinn reduziert werden. Demgegenüber steht der zusätzliche

---

<sup>81</sup> Vgl. Müller-Stewens, G./ Fontin, M. (2003), S. 18

<sup>82</sup> Vgl. Pfister, B. (1996), S. 57

Transaktionsaufwand und damit die Kosten für eine Vielzahl von Transaktionen. Da sowohl bei Gewährung größtmöglicher Autonomie, als auch bei zunehmender Kontrolle durch Transaktionen Kosten für das Unternehmen entstehen, ist es das Ziel der Unternehmensführung im Hinblick auf die Kosteneinsparung diese Kostenpotentiale zu minimieren. Dieser in der Theorie bestimmbare Trade-off zwischen Autonomie und Kontrolle ist empirisch jedoch nur sehr schwer zu ermitteln. Anhand dieser Gegenüberstellung soll gezeigt werden, dass sowohl vollständige Autonomie als auch weitgehende Transaktionsbeziehungen ökonomisch suboptimal sind. Um jedoch den Pioniergeist der internen Einheit nicht durch risikominimierendes Kontrollverhalten zu behindern, empfiehlt sich die Gewährung von realistischer Autonomie. So werden die Ziele des New Venture Managements nicht von vorneherein gehemmt.

Ein weiteres, strukturelles Problem stellt die Bewertung der Aktivitäten des Venture-Managements dar. Basisinformationen für die Beurteilung sind zunächst die finanziellen Daten und Informationen<sup>83</sup>, die das Controlling der Unternehmensführung übermittelt. Da der geschäftspolitisch intendierte Erfolg einer neu gegründeten Einheit nicht immer unmittelbar und umfassend in Erfolgskennziffern zum Ausdruck kommt, können die Managementleistungen somit nicht nur durch diese finanziellen Kennziffern repräsentiert werden. Jedoch sind beispielsweise längerfristig wirkende immaterielle Kriterien, wie die Verbesserung der Innovationsfähigkeit oder die Erhöhung des Firmenimages, nur schwer in Kennziffern zu transferieren. Deshalb werden Venture Manager zunächst primär an ihren Geschäftsvorgaben gemessen. Zudem sollte die Bewertung mit Hilfe finanzieller Kenngrößen durch das Konzept der Meilensteinplanung ergänzt werden und Anwendung finden.<sup>84</sup> Dieses Konzept bewertet die Managementleistung nach den bereits umgesetzten und erreichten Zielen und nicht alleine an finanziellen Daten. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass in die Beurteilung des Venture Managements sowohl die erreichten

---

<sup>83</sup> Vgl. Fiedler, R. (2001), S. 4

<sup>84</sup> Vgl. Block Z./ MacMillan I.C. (1985), S. 185

Planungsvorgaben als auch mittelfristig zunehmend finanzielle Kennziffern einfließen sollten.

#### **4.2.2 Probleme bei der Gestaltung von operativen Aktivitäten**

Wesentlich für die Gestaltung des operativen Geschäfts der internen Venture Einheit ist das ausgewogene „Backing“, d.h. eine unternehmenspolitische Unterstützung durch die Muttergesellschaft. Management und Mitarbeiter der Venture Einheit müssen ihren finanziellen, organisatorischen und moralischen Rückhalt auf allen Ebenen des Unternehmens haben. Allerdings kann auch der Eindruck der übertriebenen Bevorzugung schaden, der sich alleine schon aus der Positionierung unterhalb der Unternehmensleitung ergeben kann. Auch die der Unit eingeräumte, unternehmerische Freizügigkeit, verbunden mit weitgehenden Kompetenzen und dem Anschein einer gewissen Unabhängigkeit, kann die Beziehung zu Mitarbeitern der Unternehmung trüben. Dieser Unmut über die Verlagerung betrieblicher Aufgaben in die Unit kann insbesondere dann gravierende Folgen haben, wenn zum Ausgleich für den Gründungsaufwand in anderen Unternehmensbereichen Rationalisierungsmaßnahmen vorgenommen werden. Ein geeignetes Mittel, um dieser negativen Stimmung entgegenzuwirken, ist die Etablierung einer unternehmensinternen Lobby. Dieses interne Lobbying hat die gleichen Ziele wie beispielsweise das Lobbying bei politischen Parteien durch die Industrie und soll so auf unternehmenspolitischem Wege betriebsintern für das interne Venturing werben.<sup>85</sup> Denn nur mit einer unvoreingenommenen Denkweise der Mitarbeiter lässt sich ein intrasystematischer Wandel vollziehen.

Ein häufiges Problem sind, insbesondere im Hinblick auf die Investitionen, die oftmals die zu hohen Erwartungen in die Venture Unit. Häufig verlangt das Topmanagement der etablierten Unternehmung, das auch sein unternehmerisches Prestige investiert hat, in zu kurzer Zeit einen zu hohen

---

<sup>85</sup> Vgl. Kutschker M./ Schmid S. (2002), S. 505, S. 561



Return on Investment.<sup>86</sup> Unterschätzt wird dabei zumeist der leistungsmäßige Aufwand für die Umsetzung des Business-Plans, wobei der Zeitbedarf und die zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen meist zu knapp kalkuliert sind. Venture Prozesse sind komplexe Aufgabenstellungen mit einem Planungshorizont von mindestens drei bis fünf Jahren<sup>87</sup>, wobei sich genaue Szenarien wegen des unkalkulierbaren Risikos und der Komplexität des Vorgangs nur sehr aufwendig planen und analysieren lassen. Zudem kommen neben den internen Einflussfaktoren auch noch die möglichen Veränderungen des geschäftlichen Umfeldes, die eine wesentliche Rolle bei der Projektion spielen können. Bei der Berichterstattung an die Unternehmensleitung besteht auch die Gefahr, dass der Product Champion im falsch verstandenen, eigenen Interesse wissentlich zu optimistische Prognosen abgibt und den potentiellen Schwierigkeiten ein zu geringes Gewicht zumisst. Dadurch versucht der Venture Manager, das Topmanagement von seinem Projekt weiterhin mit zu optimistischer Planung und gegebenenfalls auch zu positiven Vorstellungen zu überzeugen, um im innerbetrieblichen Kampf um die Ressourcenallokation mit anderen Teilbereichen des Unternehmens das Fortbestehen seiner Einheit zu sichern.

Dieser interne Kampf um die Ressourcenzuteilung stellt ein weiteres Problem bei der Gestaltung der Geschäftsaktivitäten der Venture Unit dar. Bei diesen Ressourcen kann es sich um materielle und immaterielle Mittel handeln.<sup>88</sup> Materielle Ressourcen sind beispielsweise Kapitalausstattung, qualifiziertes Personal und betriebliche Informationstechnologien, während es sich bei immateriellen Ressourcen vor allem um das Know-how, z.B. handelbare Patente, Lizenzen und Markenrechte, aber auch um die wohlwollende Aufmerksamkeit der Unternehmensführung und die Kundenkontakte handelt. Dabei steht die interne Einheit bei der Ressourcenverteilung in direkter Konkurrenz zu den etablierten Funktionsbereichen im Unternehmen. Dies schürt insoweit ein

---

<sup>86</sup> Vgl. Bart, C. K. (1988), S. 42

<sup>87</sup> Vgl. Pfister, B. (1996), S. 63

<sup>88</sup> Vgl. Rüegg-Stürm, J. (2002), S. 25

Konfliktpotential<sup>89</sup>, da ein schwankender Ressourcenbedarf der internen Einheit die Ressourcenverteilung planerisch verkompliziert. Dies gilt insbesondere bei einer nicht geplanten, notwendigen Expansion der Einheit, wenn die hierfür benötigten Mittel im Unternehmen an anderen Stellen, beispielsweise in den Kernfeldern gekürzt werden müssen. Da das Basisgeschäft in den Kernfeldern jedoch den für die Forschungs- und Entwicklungsarbeit notwendigen Deckungsbeitrag auch für die Venture Unit liefert, steht das Topmanagement in dieser Situation erneut einem Trade-Off gegenüber. Erschwerend kommt für die Entscheidungsträger hinzu, dass aufgrund der unsicheren Prognosen über die zukünftige Geschäftsentwicklung der Venture Unit potentielle Ressourcenstrategien nur schwer exakt zu erstellen sind.<sup>90</sup>

Eine einheitliche, strategische Ausrichtung von Muttergesellschaft und Venture Unit ist ebenfalls nicht unproblematisch. Grundsätzlich wird eine kompatible Ausrichtung der geschäftspolitischen Ziele der Venture Unit mit den strategischen Zielen der Muttergesellschaft angestrebt, was bereits in Abschnitt 3.3 als strategischer Fit bezeichnet wurde. Diese Zielidentifikation ist somit bei Auswahl und Etablierung der Venture Units eine primäre Aufgabe des Managements. Verändern sich im Zeitverlauf auch noch die strategischen Ziele der Muttergesellschaft und somit der strategische Fit zwischen etablierter Unternehmung und Venture Unit, kann es ebenfalls zu weiteren Komplikationen bei der Ausgestaltung der operativen Aktivitäten der Venture Unit kommen. Denn nicht nur die neue Einheit versucht einer dynamischen, durch das geschäftliche Umfeld bedingten Entwicklung zu folgen, sondern auch die etablierte Gesellschaft forciert diesen Veränderungsprozess. Eröffnen sich während dieses Prozesses für die gereifte Unternehmung neue Möglichkeiten im Basisgeschäft, und ist das Unternehmen aus Gründen der Ressourcenallokation gezwungen, seine Investitionen im Forschungs- und Entwicklungsbereich zu erhöhen, so müssen diese Mittel bei anderen Einheiten kurzfristig abgezogen werden.

---

<sup>89</sup> Vgl. Meffert, H. (2000), S. 233

<sup>90</sup> Vgl. Welge, M./ Al-Lahm, A./ Kajüter, P. (2000), S. 88

Dies führt nicht selten zum Scheitern der internen Venture Unit.<sup>91</sup> Die neu gegründete Einheit scheint daher im Vergleich zu den etablierten Unternehmensbereichen anfälliger gegen eine volatile Strategieentwicklung der Muttergesellschaft zu sein. Da die Ziele einer internen Venture Einheit zumindest mittel-, meist aber langfristig ausgelegt werden, ist es notwendig, ihren operativen Geschäftsbetrieb gegen kurzfristigen Ressourcenentzug abzusichern.

Ein weiteres Problem ist der oben angesprochene, unterschätzte Zeitbedarf bei der Durchführung der Aktivitäten der Unit, d.h. der Break Even wird zu kurzfristig erwartet. Oftmals dauern die Innovationen wesentlich länger als vorausgesagt oder werden nicht in dem erwünschten Zeitraum zugelassen.<sup>92</sup> Geht man abweichend von dem in Abschnitt 4.1.3 dargestellten idealtypischen Verlauf aus, kann es in der Praxis durchaus mehrere Jahre dauern, bis ein nachhaltiger, geschäftlicher Erfolg eintritt. Dabei hängt das Erreichen der geplanten Gewinnschwelle in der Regel von dem Umfang der in die Venture Einheit getätigten Investitionen ab. Grössere Investitionen benötigen, unter anderem wegen höheren Abschreibungen und damit längerfristiger Amortisation, einen längerfristigen Vorlauf, um die Gewinnschwelle zu erreichen als Einheiten, die bei vergleichbarem Umsatz über ein kleineres Investitionsvolumen verfügen. Bei der Lösung dieses Problems kommt es wieder auf die kontinuierliche Unterstützung der Muttergesellschaft an, denn auch die damit verbundene kulturelle Veränderung lässt sich nicht kurzfristig implementieren.

Ein letzter wichtiger Aspekt ist, dass der Implementierungsvorgang nachhaltig und vollständig ist, um Durchführungs- und Durchsetzungsschwierigkeiten zu vermeiden. Wichtig ist dabei eine kontinuierliche Aufmerksamkeit bei der phasenorientierten Einführung der Einheit. Das bedeutet, dass die einzelnen geplanten Phasen chronologisch durchgeführt werden sollten, und es von Vorteil ist, eine neue Phase erst nach erfolgreicher Beendigung der vorigen zu beginnen.

---

<sup>91</sup> Vgl. Pfister, B. (1996), S. 70

<sup>92</sup> Vgl. Müller-Stewens, G./ Fontin, M. (2003), S. 18

### 4.2.3 Verhaltensbedingte Probleme

Großes Gewicht im Umgang mit internen Venture Performances kommt den verhaltenstheoretischen Aspekten zu, die unter anderem in der gegenseitigen Beeinflussung durch Verhaltensweisen zwischen der etablierten Unternehmung und der neuen Einheit zum Ausdruck kommen. Schwerpunkt ist dabei die Unternehmenskultur, die das von der Mitarbeiterschaft geteilte Normen- und Wertesystem darstellt und sich im Verhalten der Mitarbeiter nach innen und nach außen widerspiegelt. Sie gilt als wichtigster Ansatzpunkt für Veränderungen innerhalb der Organisation<sup>93</sup>. Geprägt durch die Mentalität von Gründungspersönlichkeiten und weiterentwickelt durch einen langfristigen, tiefgreifenden Prozess, entsteht die Unternehmenskultur nicht auf einmal, sondern ist das Ergebnis eines historischen Prozesses.<sup>94</sup> Dabei ist ihre Generierung jedoch häufig kein konzeptioneller und bewusst gestalteter Ablauf<sup>95</sup>, sondern eher ein geschäftspolitisches Nebenprodukt der operativen Geschäftsausführung. Mit fortschreitendem Alter und kontinuierlicher Vergrößerung einer Unternehmung lässt sich zudem in der Regel eine schleichende „Verbürokratisierung“<sup>96</sup> in der Großorganisation beobachten. Diese Verkrustung in der Verwaltung, aber auch in der gesamten Unternehmensorganisation kann folglich auch zu erhöhter Passivität im innovationstechnischen Bereich führen. Durch überdeterminierte Organisation werden den Mitarbeitern nämlich ihre unternehmerischen Freiräume genommen. Dies kann die Folgewirkung haben, dass sukzessiv vielfach nur noch entsprechend mental strukturiertes Personal eingestellt wird bzw. im Management vorhanden ist. Im Ergebnis bedeutet das eine eintretende Lähmung der internen Unternehmensstruktur. Diese festgefahrene Kultur der etablierten Gesellschaft kann das interne Venture Management in seiner Innovationsfähigkeit erheblich beeinträchtigen, sodass es bei einer Konfrontation der beiden unterschiedlichen

---

<sup>93</sup> Vgl. Herr, J. (2003), S. 17

<sup>94</sup> Vgl. Heinen, E./ Fank M. (1997), S. 26

<sup>95</sup> Vgl. Müller, G. (1988), S. 181

<sup>96</sup> Müller, G. (1988), S. 181

Unternehmenskulturen zu Leistungsverlusten und zu Produktivitätseinbußen kommen kann.<sup>97</sup> Eigentliches Ziel der Muttergesellschaft bei der Implementierung der Venture Unit ist es aber, die Corporate Culture des Newcomers als Gegensatz zu der erschlafften Dynamik der etablierten Einheit effizient und innovativ zu nutzen. Diese auf wissenschaftliche Expertise, Kreativität, Pioniergeist und Einfallsreichtum geprägten Charakterzüge der internen Einheit sollen auf den momentanen Stillstand der Muttergesellschaft übertragen werden<sup>98</sup>, um diesen im Sinne unternehmerischen Handelns aufzubrechen.

Wünschenswert ist deshalb die Integration der neuen Kultur in die Organisationskultur der etablierten Unternehmung, um Veränderungen im Kern der Muttergesellschaft im Sinne von Dynamik und Innovationsfähigkeit zu realisieren.<sup>99</sup> Dies ist die Kernaussage des New Venture Managements. Die Stärken der Großunternehmung, wie beispielsweise Finanzierungsvorteile und Ressourcenverfügbarkeit, sollen mit den Vorteilen der innovativen Neugründung, die zum Beispiel in erhöhter Motivation und Flexibilität zum Vorschein kommen, verheiratet werden.<sup>100</sup> Pragmatische Konzepte für diesen intrasystematischen Kulturwandel, d.h. die teilweise Substitution der vorhandenen Unternehmenskultur durch eine evolutionäre Kultur der neuen Einheit, werden zwar seit längerem insbesondere in der Praxis diskutiert, in der Wissenschaft aber skeptisch behandelt. Daher existieren diesbezüglich wenige theoretisch fundierte Ansätze.<sup>101</sup> Eine Möglichkeit des intrasystematischen Kulturwandels bot der Wirtschaftswissenschaftler Hinder im Jahre 1986 mit der Instrumentalisierung der kulturellen Unternehmenstransformation durch eine kommunikative Rahmenplanung an. Seiner Meinung nach müssen sich vor der Ausbildung neuer Institutionen und Denkweisen jedoch die Weltbilder grundlegend ändern, da die Behauptung vorausgeht, dass die

---

<sup>97</sup> Vgl. Wöhe, G. (2000), S. 342

<sup>98</sup> Vgl. Rüegg-Stürm, J. (2002), S. 57

<sup>99</sup> Vgl. Müller, G. (1988), S. 183

<sup>100</sup> Vgl. Müller-Stewens, G./ Bretz, H. (1991), S. 550

<sup>101</sup> Vgl. Müller, G. (1988), S. 183

Organisationsprinzipien die Lernfähigkeit einer Gesellschaft bestimmen. Dieses und andere Konzepte werden jedoch als sehr zweifelhaft angesehen, da die „Beharrungskräfte“<sup>102</sup> zumeist sehr stark sind.

Durch diese Integration der neuen in die bereits bestehende Kultur kann es aufgrund der beabsichtigten Restrukturierung, Entbürokratisierung und Mitarbeiterpartizipation zu einem „Kulturschock“<sup>103</sup> in der Muttergesellschaft kommen. So löst die Veränderung von Abläufen und Ritualen, die sich über Jahre hinweg nicht verändert haben, oftmals bei den Betroffenen Ungewissheit und Unsicherheit aus und führt zu Widerständen gegen die neuen Errungenschaften. Dies gilt auch bei einer Evolution in kleineren Unternehmensbereichen. Zu beachten ist jedoch, dass eine etablierte Kultur nicht nur Nachteile gegenüber einer dynamischen, innovativen Kultur haben muss, denn ihre Verlässlichkeit und das Vorhandensein von Erfahrungswerten, sowie die eingekehrte Routine im operativen Geschäft, stellen durchaus positive Aspekte dar.

Neben der geschilderten Unternehmenskulturtransformation stellt das in vielen Unternehmen etablierte Anreizsystem ein Problem dar. Häufig werden die Mitarbeiter von Venture Units nur selten finanziell oder durch attraktive Rückkehrpositionen belohnt, wenn ihre Mission scheitert, sie jedoch hervorragende Arbeit geleistet und den Misserfolg nicht direkt verschuldet haben. Ein wesentlicher Grund liegt in der ausschließlichen Erfolgsmessung durch finanzielle Kennzahlen, die die unternehmerische Mitarbeiterleistung und ihr Risiko nicht angemessen honorieren. Aber auch bei der Erreichung von Planzielen werden Mitarbeiter von Venture Units nicht immer dem potentiellen Risiko entsprechend entlohnt. Die Arbeit innerhalb einer internen Einheit erscheint deshalb für Mitarbeiter häufig als unattraktiv.<sup>104</sup> Insbesondere besteht die Furcht vor dem Verlust des Arbeitsplatzes bei Beendigung der Venture Mission. Die den Venture Prozess charakterisierenden Unternehmer im Unternehmen lassen sich jedoch

---

<sup>102</sup> Herr, J. (2003), S. 17

<sup>103</sup> Dostert, E. (2003), S. 24

<sup>104</sup> Vgl. Pfister, B. (1996), S. 78

dadurch nicht von ihrem Idealismus abschrecken. Risiko begleitet wagemutige Ideen und Projekte und lässt sich per se nicht immer minimieren. Deswegen zeigt sich, dass nur die wirklichen Intrapreneure Chancen in Verbindung mit Risiko wahrnehmen, um ihren Idealen nachzueifern.

Die vorausgesetzte, dynamische Innovationsfähigkeit als zentrale, strategische Aufgabe des New Venture Managements leidet oft unter fehlenden Anreiz- und Sanktionsmechanismen. Ziel muss sein, neben den direkten Anreizen wie Sonderprämien, Stock Options, Tantiemen und Gewinnbeteiligungen<sup>105</sup>, die sich subjektbezogen an einzelne Mitarbeiter richten, auch indirekte Anreize zu implementieren. Unter den indirekten Anreizen kann man die Instrumentarien verstehen, die die Durchsetzung der strukturellen und kulturellen Voraussetzungen veranlassen, von denen man erwartet, dass sie leistungsfördernd und motivierend auf die Mitarbeiter im Ganzen wirken.<sup>106</sup> Als verhaltensbedingtes Hemmnis für die Einführung einer unternehmerischen Kultur im Unternehmen sind oftmals lustlose Beschäftigte zu identifizieren<sup>107</sup>, die erst durch Anreize motiviert werden müssen. Das Konzept des New Venture Managements stellt eine gute Möglichkeit dar, nicht vorhandene, indirekte Anreize im Unternehmen zu schaffen. Durch das Beispiel des eigenen, unternehmerischen Freiraums sollen zum Beispiel kreative Akteure und Innovatoren veranlasst werden, Motivation, Begeisterung und ihr persönliches Engagement in die träge Muttergesellschaft hineinzutragen. Diese „Gründungsatmosphäre“ soll die jungen Mitarbeiter in der Unternehmung entfesseln, die sich vorher aufgrund der starren Strukturen nicht entfalten konnten. Ein so bedeutender Wandel setzt allerdings eine innere Bereitschaft in der Gesamtunternehmung oder ein sehr charismatisches Managements voraus, welches überzeugt, indem es einen Bewusstseinswandel aller Betroffenen verlangt. Tiefgreifenden kulturellen Innovationen müssen deshalb unterstützende, betriebliche

---

<sup>105</sup> Vgl. Gruber, M./ Witzler, R./ Henkel, J. (2002), S. 232

<sup>106</sup> Vgl. Müller-Stewens, G./ Bretz, H. (1991), S. 564

<sup>107</sup> Vgl. Herr, J. (2003), S. 17

Sozialinnovationen vorausgehen.<sup>108</sup> Das Topmanagement ist das Vorbild, das durch echtes Vorleben für die neuen Werte und Normen und damit für den Wandel wirbt. Deshalb muss sich das erweiterte Anreizsystem auch auf die Unternehmensleitung beziehen. Direkte und indirekte Anreize werden noch einmal zusammenfassend in der Abbildung 7 dargestellt:

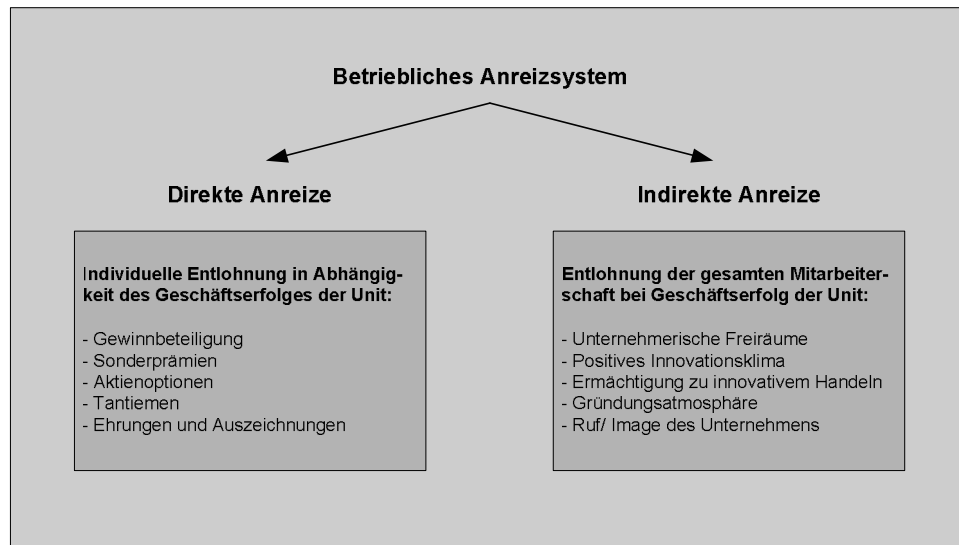


Abb. 7<sup>109</sup>: Betriebliche Anreizsysteme: direkte und indirekte Anreize

Der unternehmerisch denkende Mitarbeiter wird jedoch auch ohne ein bestehendes Anreizsystem versuchen, seine Ideen und Projekte zu verwirklichen. Die zusätzlichen Anreize stellen jedoch ein gutes Mittel dar, auch seine Motivation noch zu erhöhen.

Die Auswahl der Mitarbeiter ist ein weiterer, kritischer Faktor, der wesentlich über Erfolg und Misserfolg der Venture Unit entscheidet. Wichtig ist, dass fachliche und projektbezogene Kompetenz in den gewünschten Arbeitsfeldern besteht. Die Spitze des Venture Teams, die mit reichhaltiger Managementenerfahrung ausgestattet ist, stellt ein Schlüsselfaktor für die Zielerreichung der Einheit dar.<sup>110</sup> Das Problem bei der Entsendung von guten Managern beruht darauf, dass die Personaldecke meist knapp ist, und

<sup>108</sup> Vgl. Müller, G. (1988), S. 171

<sup>109</sup> Eigene Darstellung

<sup>110</sup> Vgl. Kumar, B. N./Wagner D. (1998), S. 212



dass abgesehen davon die einzelnen Funktionsbereiche die in Frage kommenden Manager zu halten versuchen. Zudem wollen viele aufstrebende Manager ihre Aufstiegschancen im etablierten Bereich nicht verschlechtern, indem sie zu einer riskanten Einheit wechseln und dort bei Misserfolg eventuell Karriereeinbußen hinnehmen müssen. Auch hier zeigt sich wieder das fehlende Unternehmertum im Unternehmen. Um einen entsprechend guten Manager zu finden, werden diese Führungskräfte häufig auf dem unternehmensexternen Personalmarkt rekrutiert. Bei einer solchen externen Verpflichtung von Führungskräften ist zu beachten, dass das Profil des Venture Managers weitgehend kongruent mit den Anforderungen der Venture Unit sein sollte, um Führungskrisen zu vermeiden.<sup>111</sup> Oft zeigt sich Führungsschwäche dadurch, dass Führungskräfte des mittleren Managements für die Venture Units berufen werden, die über relativ wenig Erfahrung in unabhängigen Positionen verfügen und in freien Entscheidungen stark eingeschränkt waren. Auch kommen durch die höheren Anforderungen und die Zunahme der Komplexität der Führungsaufgaben innerhalb der Venture Einheit Stresssymptome schneller zum Ausdruck. Wenn diese Schwächen erkannt werden, sollte das Topmanagement im Unternehmen schnell reagieren, um das Risiko der Häufung von Fehlentscheidungen in der Einheit zu vermeiden. Diese Reaktion ist notwendig, selbst wenn der häufigere Austausch von Führungskräften innerhalb der Einheit kurzfristig eine Unterbrechung des Entwicklungselans verursachen und temporäre Ungewissheit auslösen kann. Die Chancen auf eine positive Weiterführung sind jedoch durch die Substitution meist höher, wobei in beiden Fällen wichtige Zeit im dynamischen Entwicklungsprozess verloren gehen kann. Im Ergebnis führt falsche Personalauswahl zu temporären Wettbewerbsverlusten und zu höheren Investitionskosten.

---

<sup>111</sup> Vgl. Pfister, B. (1996), S. 85

#### 4.2.4 Schlussfolgerung aus den drei Problembereichen

Die in den Abschnitten 4.2.1 bis 4.2.3 aufgelisteten Problemfelder lassen sich in Abbildung 8 in einem Überblick wie folgt darstellen:

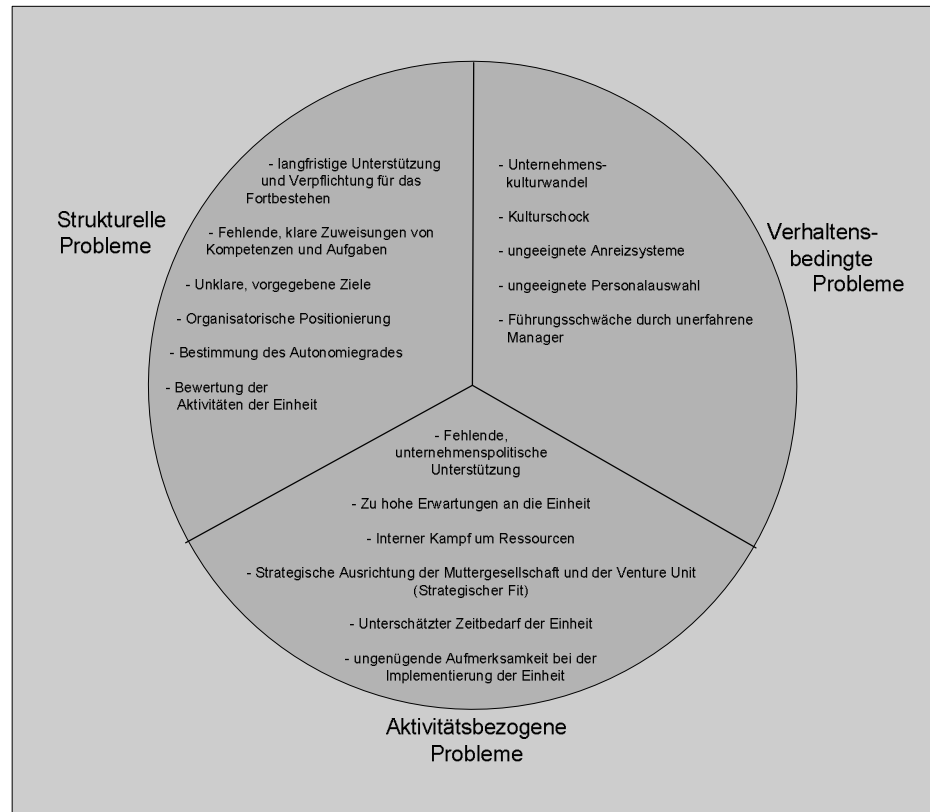


Abb.8<sup>12</sup>: Darstellung der drei Problemfelder bei Venture Units

Zu beachten ist, dass diese oben genannten, kritischen Bereiche nur einen Ausschnitt aller möglichen Probleme darstellen, und durch unternehmens- bzw. branchenspezifische Problemstellungen erweitert werden können. Wichtig ist die Fähigkeit des Topmanagements, die unterschiedlichen Problemfelder ganzheitlich analysieren zu können, wobei es hier, wie in allen Sozialwissenschaften, keinen einfachen, einheitlichen Lösungsansatz gibt. Die Vorgabe eines simplen Regelgerüsts, das allein zur Bestimmung standardisierter Reaktionsmöglichkeiten gedacht ist, würde allerdings auch die Kreativität und das unternehmerische Talent der Führungskräfte im

<sup>12</sup> Eigene Darstellung

Sinne des New Venture Managements stark einengen und so optimale Lösungsansätze verhindern. Es bedarf jedoch auch einer gewissen theoretische Fundierung, damit eine entsprechende Systematisierung mit Vergleichsmöglichkeiten zu erreichen ist.

Von besonderer Wichtigkeit ist, dass man den Protagonisten im New Venture Management-Prozess, nämlich den motivierten Mitarbeitern, die zu Intrapreneuren werden, ausreichend Freiraum lässt, um ihren positiven Einfluss und ihre ansteckende Motivation nicht einzuengen.

Den teilweise sehr hohen praktischen Einfluss der oben genannten Problembereiche bestätigt eine kürzlich veröffentlichte Umfrage der strategischen Unternehmensberatung Arthur D. Little, in der Unternehmen nach Hemmnissen für einen Unternehmenswandel befragt wurden.<sup>113</sup> In Abbildung 9 sind die Ergebnisse dieser Umfrage grafisch dargestellt:

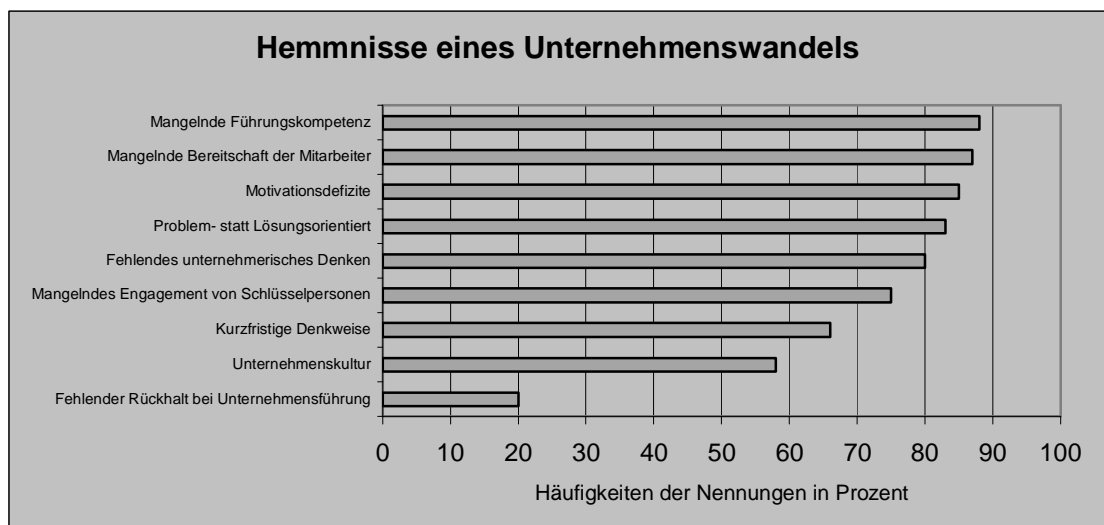


Abb. 9<sup>114</sup>: Hemmnisse eines Unternehmenswandels

Aus der Umfrage geht hervor, dass nur mangelnde Führungskompetenz mit 88 Prozent knapp häufiger genannt wurde, als die mangelnde Bereitschaft der Mitarbeiter, sich aktiv am Wandlungsprozess zu beteiligen. Die

<sup>113</sup> Vgl. Herr, J. (2003), S. 17

<sup>114</sup> Vgl. Herr, J. (2003), S. 17

Lustlosigkeit der Mitarbeiter erreicht laut Umfrage 87 Prozent. Motivationsdefizite und damit fehlende Anreizsysteme sind mit 85 Prozent ebenso ein wichtiger Faktor wie das fehlende, unternehmerische Denken der Mitarbeiter, dass in 80 Prozent aller Fälle genannt wurde. Eine zu kurzfristige Denkweise im Bezug auf den Wandlungsprozess wird von 66 Prozent der Befragten erwähnt. Das Zielobjekt des New Venture Managements, nämlich die Unternehmenskultur, wird noch in 58 Prozent der Fälle als Hemmnis für einen Wandel genannt. Der fehlende Rückhalt für eine Unternehmensveränderung wird nur von 20 Prozent der Teilnehmer genannt und spielt somit für diese eine untergeordnete Rolle.

### **4.3 Potentiale des internen Venturing**

Geschäftspolitisches Ziel der internen Einheit ist unter anderem, die langfristige Sicherung und Ausnutzung von Wettbewerbsvorteilen, indem vorhandene Wettbewerbspotentiale erhalten und neue aus unternehmensinternen Stärken entwickelt werden. Das New Venture Management zielt dabei auf das Aufspüren und Auswerten von Chancen für unternehmerische Betätigungen ab<sup>115</sup>, die durch die Intrapreneure realisiert werden und somit den dynamischen Charakter verbreiten sollen. Neben der Realisierung und Durchsetzung von Innovationen, soll die New Venture Management Performance auch das Stärken- und Schwächenprofil der etablierten Unternehmung<sup>116</sup>, wie beispielsweise Bürokratie und mangelnde Innovationsfähigkeit, maßgeblich beeinflussen. Der New Venture Management Ansatz bezieht sich in diesem Kontext im Wesentlichen auf eine dynamische, kooperative Zusammenstellung von mehreren Organisationseinheiten, die sich in unterschiedlichen Entwicklungsstadien befinden. Durch eine Kombination der Potentiale sollen die jeweiligen positiven Eigenschaften wechselseitig genutzt werden.

---

<sup>115</sup> Vgl. Gaitanides, M./ Wicher, H. (1985), S. 414

<sup>116</sup> Vgl. Gaitanides, M./ Wicher, H. (1985), S. 414

### 4.3.1 Potentiale der gereiften Unternehmung

Den Vorzug einer gereiften Unternehmung stellt die Existenz eines funktionierenden, internen Organisationssystems dar. Die damit zur Verfügung stehende Organisation kann für die aus der Venture Unit resultierenden Neuentwicklungen genutzt werden<sup>117</sup>, wodurch sich Synergievorteile ergeben können, indem vorhandene Einkaufs-, Vertriebs- oder Absatzkanäle gemeinsam genutzt werden. Die Übernahme der innerhalb der Unternehmung funktionierenden Organisationsstruktur kann in der Venture Unit erst vollzogen werden, wenn eine gewisse Prozessablaufidentität erreicht ist, jedoch unter Vermeidung der Übernahme bürokratischer Ansätze.

Ein weiteres durch die Venture Unit zu übernehmendes Entwicklungspotential der etablierten Organisation ist die vorhandene Markt- und Technologieerfahrung.<sup>118</sup> Bei unterstellter Lernfähigkeit der Systeme beinhaltet dies jedoch nur einen temporären Entwicklungsvorsprung der Muttergesellschaft gegenüber der jungen Einheit<sup>119</sup>, wobei dieser Erfahrungsvorsprung jedoch nur in den originären Geschäftsbereichen der Muttergesellschaft besteht. Betätigt sich die Venture Unit dagegen in Markt- und Produktfeldern, in denen die etablierte Organisation nicht tätig ist, kann sie auch keine Erfahrungswerte vorweisen. Bei Identität von Markt- und Produktfeldern kann beispielsweise Personal von der etablierten Unternehmung in die Newcomer-Einheit transferiert werden, was letztlich zu einem schnelleren Abbau des Entwicklungs- und Erfahrungsvorsprungs des Unternehmens führt.

Die reichhaltige Ressourcenausstattung der etablierten Unternehmung ist sicherlich ein weiterer bedeutender Potentialfaktor für die neue Einheit. Durch den verstärkten Einsatz materieller und immaterieller Ressourcen in der Unit können Entwicklungsrückstände aufgeholt

---

<sup>117</sup> Vgl. Nathusius, K. (1979a), S. 509

<sup>118</sup> Vgl. Gaitanides, M/Wicher, H. (1985), S. 414

<sup>119</sup> Vgl. Malik, F. (2002), S. 230

werden.<sup>120</sup> Im Gegensatz zu großen Firmen besitzen kleine und mittelständische Unternehmen in der Regel keinen ausreichenden Ressourcenbestand um diesen teilweise in interne Units als Wagniskapital zu investieren. So bleibt das Venturing zumeist den Großunternehmungen und Konzernen vorbehalten.

Ein prinzipieller Vorteil der großen Unternehmung verglichen mit klein- und mittelständischen Firmen ist, dass sie unterschiedliche Projekte mit unterschiedlichen Risiken gleichzeitig betreiben können. Diese Risikodiversifikation kann aus verschiedenen Entwicklungsprojekten und Venture Units bestehen, die sich in unterschiedlichen Reifestadien befinden können. Jedoch ist es erst ab einer gewissen Unternehmensgröße mit gewisser Ressourcenausstattung möglich, die gewinnbringenden Basisgeschäfte der Unternehmung zu führen und parallel dazu entwicklungsfähige, innovative Einheiten zu alimentieren. Jedoch müssen die für diesen Projekt-Mix notwendigen Kapazitäten zunächst auch bei der großen Organisation zur Verfügung stehen.<sup>121</sup>

Die Großunternehmung vereint zudem auch potentielle Vorteile bei der Forschung und Entwicklung, wobei die reine Existenz der Großunternehmung an sich jedoch keine Garantie für erfolgreiche Forschungs- und Entwicklungsarbeit darstellt. Zusätzlich sind bei erfolgloser Forschungsarbeit die Kosten und der Ressourcenverzehr gerade bei Großforschungsteams sehr hoch.<sup>122</sup> Die Großunternehmung hat zumeist aber vergleichsweise große Kapitalressourcen im Vergleich zu klein- und mittelständischen Unternehmen und kann speziell bei steigenden Entwicklungskosten ihre Ressourcenstärke allgemein besser zum Ausdruck bringen. Jedoch existieren auch Ausnahmen. Viele innovative kleine Unternehmen haben sehr erfolgreiche, neue Produkte gerade im Technologiesektor entwickelt und auf den Markt gebracht. Sie reüssierten zum einen, weil sie aufgrund von Unternehmer- und Teamgeist sowie

---

<sup>120</sup> Vgl. Nathusius, K. (1979a), S. 510

<sup>121</sup> Vgl. Geschka H./ Lenk, T. (1999), S. 30

<sup>122</sup> Vgl. Nathusius, K. (1979a), S. 511

kreativer, interner Flexibilität einen entwicklungstechnischen Vorsprung nutzen und weil die Großunternehmungen aus Sättigung oder Trägheit nicht das Potential dieser Innovationen erkannten. Das New Venture Management versucht eben diese erfolgreichen Einheiten im Unternehmen zu generieren.

Kostenvorteile der gereiften Unternehmung, zum Beispiel Stückkostendegression bei der Serienproduktion, sind ebenfalls Potentiale<sup>123</sup>, die allerdings erst dann wirksam werden, wenn bereits in der Entwicklungsphase des neuen Produktes eine Ausrichtung auf Großserienproduktion erfolgt.

#### **4.3.2 Potentiale der jungen Einheit**

Ein wichtiges Merkmal der neu gegründeten Unit stellt die stark ausgeprägte Innovations-Motivation dar.<sup>124</sup> Auf der Grundlage der Innovationsplanung muss die Einheit versuchen, die geplante Konzeption möglichst zügig zu realisieren, um Stabilität und Kontinuität zu erreichen und um somit schnellstmöglich die Gewinnschwelle zu erreichen. Deshalb gibt es einen erheblichen Motivationsdruck, die Innovation umzusetzen und die dafür notwendigen Bereichsstrukturen zu entwickeln. Der Unterschied zur etablierten Unternehmung wird damit erneut deutlich: In stabilen, gereiften Organisationen ist der Existenzdruck nicht in dem Ausmaße vorhanden, wie er für die neue Einheit besteht. Im Ergebnis sind daher Innovations-Potential und Innovations-Motivation existentielle Voraussetzungen für Gründung und Erfolg der Wagnisunternehmung.

In engem Zusammenhang mit der Motivation der Mitarbeiter innerhalb der neuen Einheit steht die Persönlichkeit des Gründungsmanagements, das versuchen muss, die Idee eines selbständigen Unternehmers trotz seiner abhängigen Angestelltenposition in die Venture Unit einzubringen und sie hier zu verankern. Die spezifischen Merkmale eines Unternehmers, wie

---

<sup>123</sup> Vgl. Gaitanides, M/Wicher, H. (1985), S. 414

<sup>124</sup> Vgl. Nathusius, K. (1979a), S. 512

beispielsweise Zielstrebigkeit, Verantwortung und Entscheidungsfreude, kombiniert mit fundierten Fachkenntnissen bezogen auf die anvisierten Innovationen führt zu einem spezifischen Verhalten des Gründungsunternehmers, das ähnlich veranlagte Personen als Mitarbeiter motivieren soll. Damit wird betriebsintern ein unternehmerisches Betriebsklima geschaffen, das sich innerhalb des Newcomers durch Innovationswilligkeit und Kreativität als Kernaspekt auszeichnet. Um diese Dynamik nicht zu bremsen, muss das Management darauf achten, diese Entwicklungsvorteile auch während des Entwicklungsprozesses der Unit nicht durch Bürokratisierung und belastende Strukturentwicklung zu hemmen.

Ein weiteres Potential ist die Flexibilität innerhalb der neuen Einheit. Da die Organisationsstruktur noch nicht im Detail festgeschrieben und dadurch noch nicht festgefahren ist, kann auf externe und interne Datenänderungen schnell reagiert werden. Allerdings ist Unternehmensgröße an sich kein eindeutiges Kriterium für betriebliche Flexibilität. Dies zeigt sich bei kleinen gereiften Unternehmen, wie beispielsweise Familienbetrieben<sup>125</sup>, die häufig in traditionellen Verhaltensweisen derart fest verankert sind, dass die Anpassung an geänderte Marktumfeldbedingungen oftmals aufgrund mangelnder interner, wie auch aufgrund unternehmerischer Flexibilität scheitert. Die Chance der Flexibilität für die Unit liegt darin, dass die Strukturen noch nicht in der Art erstarrt sind, sodass ein innovatives Gründungsmanagement unternehmerische Ideen durchsetzen und die Mentalität der Mitarbeiter prägen kann. Damit wächst auch die Fähigkeit, neue Technologien und neuartige Produktentwicklungen in kürzeren Zeiträumen effizienter zu nutzen und sowohl für die neue Einheit als auch für die Unternehmung unternehmerische Vorteile zu generieren.

Einer dieser Vorteile ist, dass der Newcomer im Allgemeinen geringe Entwicklungskosten bei Projektrealisation hat, da die Möglichkeit besteht, Know-how und Erfahrung aus der Muttergesellschaft in die Venture Unit zu

---

<sup>125</sup> Vgl. Nathusius, K. (1979a), S. 513



transferieren. Demnach müssen bestimmte Verfahren und Vorgehensweisen nicht erst entwickelt werden, sondern es kann direkt von dem Spezialistenwissen der Unternehmung profitiert werden. Somit kann der Innovationsprozess ohne langwierige Zwischenschritte implementiert werden. Unterstützt wird dieser Prozess dadurch, dass viele dieser Spezialisten in der Venture Unit oftmals gute Kontakte zu unternehmensexternen Spezialisten am Markt haben, sodass sich auf diese Weise weitere Erfahrungswerte kostengünstig und effizient in die Venture Einheit einbringen lassen.

Aufgrund des dynamischen Charakters der Einheit, werden Entwicklungsprojekte auch neben ihrem operativen Geschäft vorwärtsgetrieben, obwohl keine eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung existiert. Diese parallele Fokussierung dient der Kosteneinsparung und der Verkürzung der Entwicklungszeit. Es ist letztlich auch die Neugierde der Unit, d.h. ihre unternehmerische Motivation, die die Realisierung dieses Zeit- und Kostenvorteils ebenfalls unterstützt.

#### **4.3.3 Chancen aus einer erfolgreichen Potentialkombination von Muttergesellschaft und interner Venture Unit**

Konzeptionelles Ziel des Venture Managements ist es, die positiven Entwicklungspotentiale der etablierten Muttergesellschaft mit der Innovationsfähigkeit der neu gegründeten Venture Einheit über einen Potentialtransfer zu verschmelzen. Eine der Prämissen dafür ist, dass die Unternehmung vor Etablierung der Unit schon Bedarfspotentiale im Markt erkennt und dass Ideenpotentiale im Forschungs- und Entwicklungsbereich im Sinne einer Konzeptionierung angeregt werden. Die Abstimmung zwischen diesem Demand-Pull und diesem Technology-Push soll durch die Bildung der internen Venture Einheit vollzogen werden<sup>126</sup>. Dieser Innovationsverbund soll somit neue Entwicklungsimpulse schaffen, die innerhalb der bestehenden Struktur der reifen Unternehmung nicht in der

---

<sup>126</sup> Vgl. Müller-Stewens, G./ Bretz, H. (1991), S. 557

Form realisiert werden können. Wichtig für beide Akteure ist jedoch, dass tatsächlich ein gegenseitiger Transfer zustande kommt, da bei nur einseitiger Versorgung mit Potentialen die angestrebte Symbiose nicht realisiert werden kann, d.h. die beidseitigen Entwicklungspotentiale werden nicht ausgeschöpft.

Der aus dieser symbiotischen Beziehung entstehende Unternehmensentwicklungserfolg kann sich in zweifacher Weise einstellen:<sup>127</sup> Die junge Unternehmung gewinnt Stabilität und erreicht die geplanten Zwischenziele sowie unternehmerische Kontinuität auf dem Weg zur Erschließung neuer Geschäftsfelder. Außerdem besteht für das etablierte Unternehmen die Chance durch diese Kooperation mit der Venture Unit aus ihren starren, festgefahrenen Verhaltensweisen herausgelöst zu werden.

Das setzt voraus, dass die Bedeutung dieses Verbundes und damit des wechselseitigen Innovations- und Technologietransfers, geschäftspolitisch im Management abgesichert und gestützt wird, mit dem Ziel, ohne interne Eifersüchteleien die Entwicklungspotentiale möglichst optimal zu nutzen. Der Grad der Intensität eines solchen Verbundes lässt sich nicht ohne weiteres allgemein determinieren, vielmehr müssen hier unternehmens- und branchenabhängige Erfahrungswerte mit herangezogen werden. Hiermit kann der erfolgreiche Ablauf eines New Venture Managements mit einer stabilen, neuen Einheit und einer für Veränderungen empfänglichen, etablierten Organisation stattfinden.

---

<sup>127</sup> Vgl. Gaitanides, M/Wicher, H. (1985), S. 415

Abbildung 10 fasst die Potentiale und Restriktionen der etablierten und jungen Einheit zusammen und stellt den Potentialtransfer dar:

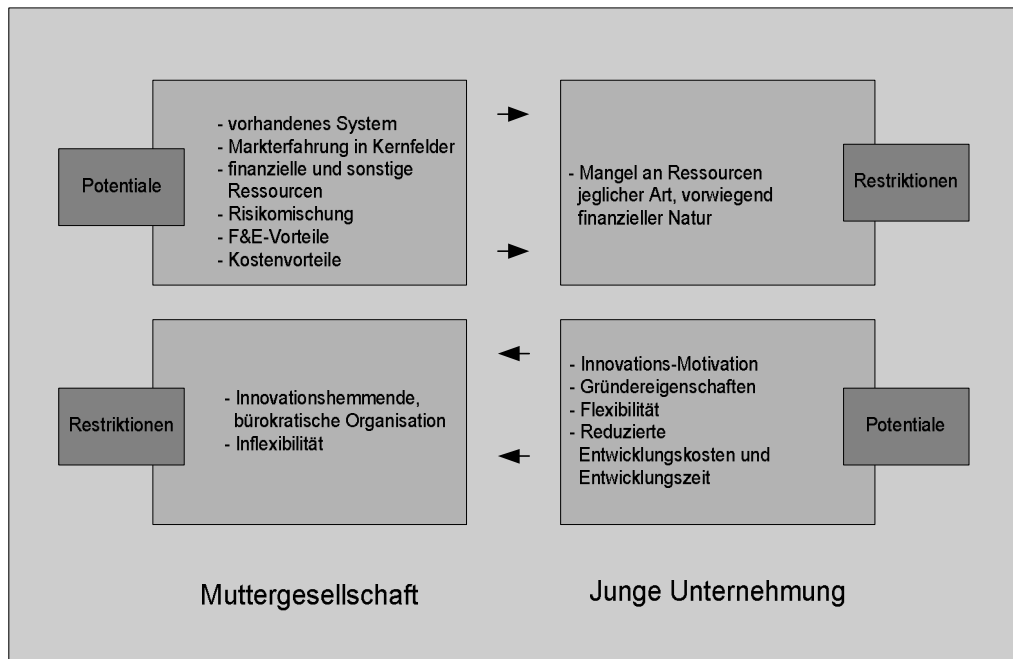


Abb. 10<sup>128</sup>: Potentiale, Restriktionen und die Transferrichtungen bei Muttergesellschaft und junger Unternehmung

<sup>128</sup> Vgl. Müller-Stewens, G./ Bretz, H. (1991), S. 557

## **5 Personaltheoretische Aspekte**

Unternehmen, die im Rahmen eines New Venture Managements ein internes Venture Programm implementieren wollen, müssen Personal finden, das sich durch entsprechende Persönlichkeitsstrukturen auszeichnet. Dies gilt insbesondere für die Persönlichkeitsmerkmale Motivation und innere Flexibilität, verbunden mit der Fähigkeit, häufig wechselnde Anforderungen bewältigen zu können. Diese Mitarbeiter sind im Unternehmen nicht immer sehr zahlreich anzutreffen. Hinzukommen muss ein gewisses Maß an persönlicher Risikobereitschaft, da der dynamische Charakter der Venture Unit besonders durch diese geprägt ist. Risiko besteht nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für die persönlichen Karrieren der Mitarbeiter. Aus diesem Grund enthält das Anforderungsprofil für Mitarbeiter in Venture Aktivitäten sehr hohe Ansprüche an die Kompetenzen und Fähigkeiten der zu rekrutierenden Personen. Das erwünschte Profil entspricht dem des freien Unternehmers, der durch sein risikoreiches, zielstrebiges Handeln charakterisierbar ist, und sich nicht durch auftretende Komplikationen abschrecken lässt. Unvorhersehbare Probleme und Schwierigkeiten sind vor allem bei Venture Aktivitäten an der Tagesordnung und verlangen eine gewisse Abgeklärtheit des Venture Managements, damit unter zeitlichem und finanziellem Druck nicht Entscheidungen getroffen werden, die die Geschäftsentwicklung der jungen Einheit nachhaltig negativ beeinflussen.

### **5.1 Personalauswahl und -akquirierung**

Eine der wichtigsten Entscheidungen des Venture Managements ist damit die Personalakquisition und -auswahl auf der Basis dieses unternehmerischen Anforderungsprofils.

Beschreibt die Venture Mission ein Vorhaben der jungen Einheit, das relativ nah an den Kernfeldern und Kompetenzen der etablierten Unternehmung ausgerichtet ist, so erfolgt die Beschaffung des Personals für das interne Venture Programm oftmals nur in Ausnahmefällen außerhalb der

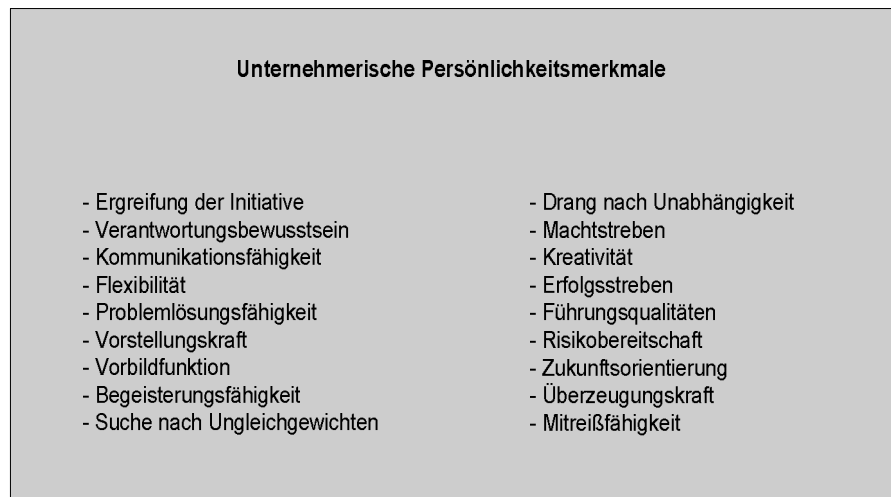
Muttergesellschaft.<sup>129</sup> Das Venture Team wird vorwiegend aus Mitarbeitern der gereiften Unternehmung zusammengestellt, die den gewünschten Anforderungen entsprechen. Finden die Aktivitäten der Venture Unit auf Märkten statt, auf denen auch die Großunternehmung keine Erfahrungswerte vorzuweisen hat, so werden wegen fehlender, interner Fachkompetenz sinnvollerweise unternehmensexterne Mitarbeiter verpflichtet, die jedoch ebenfalls durch unternehmerisches Bewusstsein gekennzeichnet sein sollen. Diese können folglich ihre gewonnene Erfahrung und das erlangte Praxiswissen auf den anvisierten Märkten als hervorragende Qualifikation in die Venture Unit einbringen. Somit zeigt sich ein deutlicher Unterschied zwischen den Personalmanagementverfahren der gereiften und der neuen Unternehmung. Während die gereifte Unternehmung sich auf unternehmensexternen Personalmärkten einen Überblick verschafft, versucht die interne Einheit, ihr Potential aus bereits vorhandenen Humanressourcen zu schöpfen. Die Praxis beweist, dass es schwierig ist, entsprechende unternehmerische, risikobereite Persönlichkeiten ausfindig zu machen. Dies ist nicht unbedingt nur eine Frage der verfügbaren externen Persönlichkeiten, sondern oft auch ein Mangel an innerbetrieblichen Ausbildungs- und Nachwuchsförderprogrammen. Die wesentlichen Merkmale des erwünschten Anforderungsprofils sind die Persönlichkeitsstruktur und die Managementenerfahrung des Einzelnen<sup>130</sup>, bzw. des Mitarbeiterstammes, sowie Teamfähigkeit und Durchsetzungskraft der Kandidaten.

---

<sup>129</sup> Vgl. Pfister, B. (1996), S. 253

<sup>130</sup> Vgl. MacMillan I./ Siegel R./ Narasimha P. (1985), S. 119 ff.

In Abbildung 11 sind weitere, typische unternehmerische Persönlichkeitsmerkmale aufgeführt:



*Abb. 11<sup>131</sup>: Unternehmerische Persönlichkeitsmerkmale im Überblick*

Neben diesen strukturellen Persönlichkeitsmerkmalen spielen bei der Auswahlentscheidung auch die biographischen Daten der potentiellen Kandidaten, wie beispielsweise Ausbildung, bisherige Positionierung, unternehmerische Erfahrung und Erfolge im Berufsleben, eine Rolle, die Hinweise auf unternehmerische und verantwortungsbewusste Verhaltensweisen geben. Selbstverständlich ist diese Auflistung der unternehmerischen Persönlichkeitsmerkmale ein wünschenswertes Konglomerat idealtypischer Fähigkeiten, die der Markt meist in der Form nicht hergibt, sodass Kompromisse notwendig werden.

Die Ursache, warum Venture Manager im direkten Vergleich mit Mitarbeitern aus der etablierten Unternehmung besser abschneiden, wird vorwiegend eben in diesen unternehmerischen Persönlichkeitsmerkmalen gesucht. Zudem ist ein weiterer, wichtiger Grund, der die Unterschiede erklärt, in den besonderen Aufgabenstrukturen und Umweltbedingungen des Venture

---

<sup>131</sup> Vgl. Pfister, B. (1996), S. 255

Managements zu finden<sup>132</sup>, denn es besteht die Möglichkeit, anhand schwieriger Aufgaben seine Managementfähigkeiten weiterzuentwickeln. Letztlich gibt es auch bei nicht idealtypischer Besetzung der Unit die Chance des „learning by doing“, was allerdings weniger für die Führungskräfte gelten sollte. Essentiell sind persönliches Engagement, Lernbereitschaft, die Fähigkeit zu entscheiden und Verantwortung zu tragen, sowie die Bereitschaft, Risiko einzugehen, das durchaus die berufliche Stellung kosten kann, um dem unternehmerischen Charakter des Venture Managements Rechnung zu tragen.

## **5.2 Personaltransfer zwischen Newcomer und Muttergesellschaft**

Wie bereits erwähnt, findet in den meisten Fällen ein Personaltransfer von der Muttergesellschaft zur Venture Unit statt, um so Erfahrungswerte und Kompetenzen möglichst schnell einfließen zu lassen, und um den personalpolitischen Einfluss zu erhalten. Der angesprochene Mitarbeiter muss sich zwischen dem gesicherten Arbeitsplatz und der risikobehafteten Tätigkeit in der Venture Unit entscheiden, mit der Chance, Managementfähigkeiten zu entwickeln und in einem innovativen Umfeld Erfahrungen sammeln zu können. Jedoch kommt hinzu, dass die Arbeits- und Entlohnungsbedingungen in den Strukturkonzepten der Venture Units nicht immer klar und präzise formuliert sind. Desweiteren wird das Risiko des Arbeitsplatzverlustes bei gescheiterter Venture Mission von den Venture Mitarbeitern oftmals als großer Unsicherheitsfaktor angesehen.<sup>133</sup> Um diese Unsicherheiten und Bedenken möglichst weitgehend ausräumen zu können, muss mit geeigneten Personalerhaltungsinstrumentarien gegengesteuert werden. Wichtig ist letztlich die Garantie des ehemaligen Arbeitsplatzes nach Abschluss der Venture Aktivitäten, obwohl sich der entsandte Mitarbeiter darüber im Klaren sein sollte, dass sich bei Rückkehr

---

<sup>132</sup> Vgl. Pfister, B. (1996), S. 257

<sup>133</sup> Vgl. Pfister, B. (1996), S. 78

auch hier Veränderungsprozesse vollzogen haben können. Die Wiedereingliederung von entsandten Mitarbeitern lässt sich bedingt mit der Situation von Expatriates und Repatriates im Unternehmen vergleichen.<sup>134</sup> Dies sind Mitarbeiter, die für eine gewisse Zeit und Mission ins Ausland entsendet werden, und die nach vollendetem Auftrag wieder als Repatriates in das Unternehmensgefüge integriert werden sollen. Hier wie dort stellt sich die Problematik, dass im Unternehmen gleichwertige Stellen zumeist nicht verfügbar sind, die für einen längeren Zeitraum freigehalten werden können. Allerdings spielen bei den Expatriates die größere räumliche Entfernung zum Unternehmen und die oftmals unterschiedlichen Lebensbedingungen im Ausland auch eine erschwerende Rolle. Aufgrund der herausgehobenen Position können sich die Erwartungen der Expatriates im Lauf der Zeit so verändert haben, dass sie sich auch mit der gegebenenfalls freigehaltenen Stelle nicht mehr identifizieren können. Im Ergebnis ist es deshalb für die erfolgreiche Besetzung von Positionen in der Venture Unit wichtig, dass vor Entsendung geeignete Personalerhaltungs- und Anreizinstrumente zur Verfügung stehen. Der ideelle Intrapreneur lässt sich jedoch auch von fehlenden Personalerhaltungsinstrumentarien in seinem Bestreben nicht bremsen. Auch hier überwiegt der Hang zum Risiko, kombiniert mit dem Drang, sich unternehmerisch im Unternehmen zu profilieren. Die Möglichkeit des Arbeitsplatzverlustes spielt für die Intrapreneure eine untergeordnete Rolle.

### **5.3 „Intrapreneurship“ als bedeutendes Element**

Zwar wurde der Begriff des „Intrapreneurship“ erst um 1980 von Gifford Pinchot geprägt<sup>135</sup>, jedoch wurden die von dem Konzept verfolgten Ideen, nämlich große Unternehmungen mit der dynamischen Gründungsatmosphäre kleiner und junger Unternehmen zu kombinieren, schon sehr viel früher formuliert. Der Terminus ist eine Wortschöpfung, die

---

<sup>134</sup> Vgl. Kutschker M./ Schmid S. (2002), S. 256

<sup>135</sup> Vgl. Bitzer, M. (1991), S. 16



sich aus den Begriffen „Internal Corporate Entrepreneurship“ oder „Intra-Corporate Entrepreneurship“<sup>136</sup> zusammensetzt. Intrapreneurship kann definiert werden als ein Konzept zur Förderung unternehmerischen Verhaltens auf allen Ebenen einer etablierten Großorganisation<sup>137</sup>, die zum Ziel hat, Innovationen zu stimulieren und zu realisieren und dabei der verkrusteten Arbeitsatmosphäre und Ablauforganisation der Konzernokratie entgegenzuwirken. Intrapreneurship beinhaltet neben der Identifikation und Ermächtigung der „Intrapreneure“<sup>138</sup> auch das Kreieren einer innovationsfördernden Organisation verbunden mit unternehmenskulturellen Voraussetzungen, die zur Realisierung des Konzeptes notwendig sind. Das zu integrierende, unternehmerische Handeln und Denken zielt dabei auf die Innovationsfunktion des Unternehmers ab, der ständig auf der Suche nach neuen Chancen und Möglichkeiten ist und das Bewährte kritisch hinterfragt.

Diese Ausrichtung des Intrapreneurships im Sinne eines optimalen Fits für unternehmensinterne Veränderungsprozesse im innovationstechnischen und unternehmenskulturellen Bereich ist wesentlicher Bestandteil der Konzeption des New Venture Managements. Unterschiede zwischen der Konzeption des New Venture Managements und des Intrapreneurships ergeben sich lediglich in Bezug auf den Objektbereich und den zeitlichen Einsatz im Innovationsprozess.<sup>139</sup> Das Intrapreneurship setzt bereits bei der Idee der Innovation an, während der optimierte Fit im Sinne des New Venture Managements erst bei Umsetzung des Venture-Prozesses zum Tragen kommt. Das Ziel der angestrebten kulturellen Veränderung und Evolution ist jedoch bei beiden Konzepten kongruent.

Mit dem durch das New Venture Management geförderte, unternehmerische Verhalten von Mitarbeitern innerhalb des Unternehmens will die Unternehmensleitung neben den Zielen der Innovationsentwicklung und der allgemeinen kulturellen Veränderungen aber auch verhindern, dass

---

<sup>136</sup> Süßmuth-Dyckerhoff, C. (1995), S. 41

<sup>137</sup> Vgl. Little, A.D. International (1988), S. 62

<sup>138</sup> Schmid, M. (1986), S. 94

<sup>139</sup> Vgl. Bitzer, M. (1991), S. 17 f.

besonders talentierte und kreative Mitarbeiter die Unternehmung aus Gründen der Selbstverwirklichung verlassen. Dieser Know-how-Abfluss bedeutet letztlich auch eine Schwächung des eigenen und eine Stärkung eines konkurrierenden Unternehmens. Oftmals gründen besonders begabte Mitarbeiter als Entrepreneure auch ein eigenes Pionierunternehmen und entwickeln sich selbst auf diesem Wege zu Wettbewerbern. Viele Innovatoren bleiben jedoch auch in den Großunternehmungen aufgrund der Attraktivität der Ressourcen, da sie auf diese Weise einen leichteren Zugriff auf notwendige Mittel für erfolgsversprechende Entwicklungsarbeiten haben, was in klein- und mittelständischen Unternehmen meist nicht der Fall ist. Aufgrund der vorhandenen Fertigungseinrichtungen, Zulieferernetze, Technologien sowie der personellen und finanziellen Ressourcen, verbunden mit gutem Marketing, hat das Intrapreneuring meist größere Chancen als das Entrepreneurship, im Bezug auf die Gründung eines neuen, unabhängigen Betriebes. Die Identifizierung und gezielte Förderung dieser „Unternehmer im Unternehmen“ ist deshalb vornehmste Aufgabe eines zukunftsorientierten Management Development der Großunternehmen.<sup>140</sup> Die Gefahr des Intrapreneurship-Konzepts im Unternehmen kann in der theoretischen Manager-Eigner-Problematik gefunden werden<sup>141</sup>, die bereits von den beiden Wirtschaftswissenschaftlern Jensen und Meckling in Form der Principal-Agent-Theory im Jahre 1976 aufgezeigt wurde.<sup>142</sup> Ihr zu Folge soll der leitende Intrapreneur die Venture Aktivitäten nach geschäftspolitischen Zielen und nicht nach seinen eigenen, individuellen Zielen ausführen. Um das opportunistische Verhalten der Agenten im Sinne eines Outflow zu umgehen, müssen die Corporate Governance und die Anreize im Unternehmen so determiniert werden, dass sich eine Interessenäquivalenz zwischen Eigner und Agenten einstellt, und der Manager unternehmerisches Bewusstsein adaptiert.

---

<sup>140</sup> Vgl. Hopfenbeck, W. (1998), S. 147 f.

<sup>141</sup> Vgl. Schmidt, R.H./ Terberger E. (1999), S. 437 ff.

<sup>142</sup> Vgl. Kutschker M./ Schmid S. (2002), S. 566

## 5.4 Personalerhaltung, Motivation und Karriereplanung

Ziel der Personalerhaltung ist es, dem Mitarbeiter zur Eigenmotivation möglichst interessenadäquate Arbeitsbedingungen zu schaffen, um damit seine innere Leistungsbereitschaft stets aufrechtzuerhalten, und die Personalfluktuatation zu bekämpfen.<sup>143</sup> Personalerhaltung bei internen Venture Einheiten bedeutet insbesondere das Bedenken der Mitarbeiter bezüglich des Fortbestehens der Venture Einheit und damit die Unsicherheitsfaktoren abzubauen. Gerade wegen der im Ergebnis risikobehafteten Aktivitäten der Venture Unit kommt der persönlichen Betreuung des Mitarbeiters hier eine besondere Bedeutung zu. Ein Instrument in diesem Kontext ist die Pflege eines Zugehörigkeitsgedankens und des Wir-Gefühls innerhalb der Venture Unit<sup>144</sup>, ebenso wie die Identifikation mit den Ergebnissen der Venture Unit. Da sie einfach zu handhaben sind, stehen in der Praxis meist die monetären Anreizsysteme im Vordergrund, die erhöhtes Engagement und Motivation auslösen sollen. Solche monetären Elemente eines Anreizsystems sind beispielsweise die bessere Entlohnung<sup>145</sup>, Erfolgsbeteiligungen sowie betriebliche Sozialleistungen. Wichtige nicht-monetäre Ausprägungen können Aufstiegsmöglichkeiten<sup>146</sup>, Freiräume in der Selbstverwirklichung sowie allgemein ein gutes Betriebsklima sein. Um voraussehbaren Personalproblemen durch Mitarbeiterfluktuatation frühzeitig entgegenzuwirken, bzw. Personalkontinuität durch Aufstiegsmöglichkeiten zu fördern, sollte eine langfristige Karriereplanung durchgeführt werden.<sup>147</sup> Um die Dynamik der Venture Mitarbeiter, die durch das expansive Venture Geschäft überproportional belastet werden, auf Dauer zu erhalten, sollte bei auftretenden Ermüdungserscheinungen rechtzeitig ein Arbeitsplatzwechsel erfolgen. Der erfolgreiche Mitarbeiter sollte dann mit einer verbesserten Position im Unternehmen belohnt werden, zumal die berufliche und soziale

---

<sup>143</sup> Vgl. Thommen, J.-P./ Achleitner, A. K. (2001), S. 652

<sup>144</sup> Vgl. Braunschweig C./ Kindermann D.F./ Wehrlin, U. (2001) , S. 271

<sup>145</sup> Vgl. Thommen, J.-P./ Achleitner, A. K. (2001), S. 682

<sup>146</sup> Vgl. Schierenbeck, H. (2003), S. 148

<sup>147</sup> Vgl. Pfister, B. (1996), S. 264

Reintegration des beteiligten Mitarbeiters in die ursprüngliche Position umso schwieriger wird, je länger die Venture Mission dauert.<sup>148</sup> Oftmals führen die Probleme der Wiedereingliederung dazu, dass gerade die erfolgreichen Manager der Venture Unit das Unternehmen verlassen, wenn sie nicht entsprechend ihrer neu erworbenen Fähigkeiten und Erfahrungen höher positioniert werden. Um dieser Fluktuation gegenüberzutreten, gibt es verschiedene Lösungsansätze.<sup>149</sup> Beispielsweise kann ein gut funktionierendes Führungsteam nach Vollendung einer bestimmten Aufgabe geschlossen für ein neues Entwicklungsprogramm eingesetzt werden.

Obwohl in den etablierten Funktionsbereichen normalerweise weniger Stellen für Führungskräfte frei werden als durch die Venture Aktivitäten Führungsnachwuchskräfte ausgebildet werden, so muss dennoch überzeugend versucht werden, diese erfolgreichen Venture Manager und Mitarbeiter im Rahmen der Personalrotation bevorzugt in einem Upgrading zu fördern. Ein weiterer Lösungsansatz stellt die Eingliederung der Venture Team Mitarbeiter in neue, zukünftige Geschäftsbereiche dar, in dem der Mitarbeiter zeigen kann, ob er den Übergang vom Management einer kleinen, dynamischen und aufstrebenden Einheit zum professionellen Manager einer etablierten Geschäftseinheit erfolgreich bewältigen kann. Das Management einer internen Venture Einheit kann somit als ein Sprungbrett für andere Führungspositionen im Unternehmen angesehen werden. Eine Karriereplanung für eine interne Venture Einheit bietet somit eine interessante Alternative zu den traditionellen Karrierewegen des horizontalen Aufstiegs, zumal die fortschreitende Verflachung der Organisationen der Muttergesellschaft dem potentiellen Aufstieg Grenzen setzt.

---

<sup>148</sup> Vgl. Drumm, H.J. (2000), S. 728 ff.

<sup>149</sup> Vgl. Pfister, B. (1996), S. 264 f.

## 6 Organisation der Venture Unit

Die Schwierigkeiten, die sich bei der Organisation der internen Venture Unit ergeben, resultieren aus den systemimmanenten Prämissen für die Einheit. Dazu gehören die mit der Etablierung verbundenen Entscheidungsunsicherheiten hinsichtlich des operativen Ergebnisses und damit die Quantifizierung des wirtschaftlichen Risikos, sowie die strukturelle Ablaufkomplexität insbesondere wegen der notwendigen, inneren Flexibilität. Das bedeutet dass diese spezifische Systemimmanenz für die etablierte Unternehmung sowohl eine Chance, aber zugleich auch ein Risiko für die eigene wirtschaftliche Entwicklung darstellt. Umgekehrt hängt das Ausmaß der Beeinflussung, welche die Venture Unit auf die wirtschaftlichen Abläufe und auf die Kultur der etablierten Unternehmung ausübt, stark von der organisatorischen Positionierung und von der Dominanz der geschäftspolitischen Zielsetzung der Venture Einheit innerhalb eines Gesamtunternehmens ab. Die Organisation der Einheit stellt somit einen wichtigen Ansatzpunkt für das New Venture Management dar.<sup>150</sup>

### 6.1 Positionierung der Einheit in der Gesamtorganisation – Vollständige Integration versus maximale Autonomie

Das ausschlaggebende Kriterium für die strukturelle und geschäftspolitische Positionierung der internen Venture Einheit in der Gesamtorganisation stellt die Nähe ihrer Aufgabenbereiche zu den Kerngeschäften der Unternehmung dar. Man unterscheidet dabei die Positionierung innerhalb der etablierten Organisation und ihre Etablierung außerhalb des direkten Einflussbereiches des Großunternehmens, der sogenannten autonomen Positionierung.<sup>151</sup> Allerdings bedeutet auch eine vollständige Autonomie nicht eine gänzliche, strukturelle oder juristische Trennung von der Großorganisation, da eine kontinuierliche Unterstützung durch die Muttergesellschaft mit Know-how

---

<sup>150</sup> Vgl. Herr, J. (2003), S. 17

<sup>151</sup> Vgl. Pfister, B. (1996), S. 207

und Ressourcen jeglicher Art für die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes der neuen Einheit in der Regel unerlässlich ist. Eine allgemeingültige, optimale Lösung bezüglich des Integrationsgrades lässt sich per se nicht bestimmen, da die Strukturen in den verschiedenen Branchen und Unternehmen unterschiedlich sind. Der Vorteil einer strukturellen Positionierung der Einheit innerhalb der etablierten Unternehmung kann darin liegen, dass die Venture Unit als strategisches Instrument der Kulturveränderung den Wandel zu unternehmerischen Denk- und Verhaltensweisen fördern kann<sup>152</sup>, so wie es determiniertes Ziel des New Venture Managements ist. Diese strukturelle Positionierung kann letztlich auf diesem Wege auch das innovative Verhalten der jungen Einheit auf die Gesamtorganisation im Sinne einer Dynamisierung der Abläufe übertragen. Zudem gestalten sich Kontrolle und Überwachung der Aktivitäten des Newcomers in Verbindung mit der Bereitstellung von Ressourcen wesentlich einfacher und kostengünstiger, da die Informationswege kurz und zumeist direkt gestaltet sind. Alle diese Gründe sprechen für eine Positionierung innerhalb des etablierten Unternehmensverbundes. Besonders effektiv scheint die Integration der Einheit, wenn sie nahe an den Kerngeschäftsfeldern der Muttergesellschaft operiert, um so die sich bietenden Synergieeffekte optimal ausnutzen zu können.

Nachteilig kann die Nähe jedoch bei der Erschließung neuer Märkte sein, wenn der dynamische Innovationsgeist durch die etablierten Strukturen und traditionellen Verhaltensweisen gelähmt oder behindert wird. Denn Prämisse für eine integrierte Venture Unit ist ein notwendiger, „schöpferischer Freiraum“<sup>153</sup>, da nur so die Kreativität der Einheit, resultierend aus den Verhaltensweisen der Intrapreneure, zu realisieren ist.

Die autonome und damit gegenteilige Positionierung wird durch die Gewährung eines maximalen Freiheitsgrades erreicht. Durch die vollständige Autonomie der Venture Einheit soll der Venture Manager seine

---

<sup>152</sup> Vgl. Roberts, E.B. (1980), S. 134 ff.

<sup>153</sup> Braunschweig C./ Kindermann D.F./ Wehrin, U. (2001), S. 329

unternehmerischen Fähigkeiten als Intrapreneur voll ausleben und nicht durch die traditionellen Verhaltensweisen und den kulturellen Aspekt der etablierten Unternehmung negativ beeinflusst werden. Nachteilig an dieser Organisationsform ist, dass die Kontrolle und Überprüfung des Newcomers kostspieliger ist, und es dem Venture Management leichter fällt, die abgesprochenen, geschäftspolitischen Zielsetzungen zu ändern. Letztlich spricht für die Beibehaltung eines dynamischen Pioniergeistes und die erforderliche Kreativität eine weitgehende Autonomie, um so den notwendigen Unternehmergeist in der Einheit zu erhalten, und die volle Identifizierung der Venture Mitarbeiter mit ihren Aufgaben und Zielen des Projektes zu erreichen. Ausreichende Flexibilität ist bei dieser Organisationsform ebenso vorhanden, wie eine erhöhte Berührungsfläche mit der Umwelt.<sup>154</sup> Je höher der eigene, selbständige Kontakt zur Umwelt ist, desto mehr Mitarbeiter sind an der Peripherie des Unternehmens tätig und arbeiten an Schnittstellen zur Außenwelt.

Die Bestimmung des optimalen Positionierungsgrades kann demnach zwischen einer vollständigen Autonomie und einer vollständigen Integration gewählt werden. Je nach geschäftspolitischer Orientierung wird die Unternehmensführung eine zielorientierte Positionierung aus dieser Bandbreite auswählen. Die neue Einheit muss nach der Festlegung ihrer Positionierung auf ihre Konformität überprüft werden, damit Fehlentwicklungen, die eventuell durch einen zu starken oder zu schwachen Einbindungsgrad entstanden sind, schnellstmöglich entgegengewirkt werden kann. Um jedoch das Unternehmertum im Unternehmen zu revitalisieren, ist es notwendig, den Intrapreneuren eine eher weite als enge Autonomie innerhalb des Betriebes zu gewähren. Eine integrierte Einheit ist zwar besser auf Zielerreichung zu kontrollieren, jedoch werden so die unternehmerischen Freiräume stark eingeschränkt und das Wesen der Einheit verändert. Da der die Einheit auszeichnende, risikofreudige und dynamische Charakter durch die Entkoppelung von den traditionellen Bereichen erhalten bleibt, ist eine externe Positionierung und damit eine

---

<sup>154</sup> Vgl. Pfister, B. (1996), S. 208 f.

„Hands-off“<sup>155</sup>- Politik für die Venture Unit einer engen Anbindung vorzuziehen.

## **6.2 Verbindung zu den etablierten Unternehmensbereichen**

Zwischen der Venture Unit und den etablierten Bereichen der Muttergesellschaft können verschiedene Verbindungen bestehen. So können neben den sogenannten Venture Divisionen die Verbindungen zur Muttergesellschaft über Venture Kommissionen und über Beratungs- und Transfergruppen hergestellt werden.<sup>156</sup> Zumeist ist der Integrations- und Positionierungsgrad das entscheidende Kriterium für die Verbindungsart. Ob bei vollständiger Integration oder bei maximaler Autonomie stehen die Venture Einheiten aufgrund ihres Ressourcenbedarfs immer in einer abhängigen Beziehung zu den Unternehmensbereichen. Vor allem bei einer beabsichtigten, kulturellen Unternehmenstransformation müssen die Austauschprozesse und damit der Kontakt zur Muttergesellschaft sehr hoch sein.

Venture Divisionen sind unterstützungsorientierte, dauerhafte Organisationskonstrukte, die die Verwaltung verschiedener Venture Units im Unternehmen in sich vereinen und so die Einheiten von den etablierten Geschäftsbereichen trennen. Dabei unterstützen sie die neuen Einheiten insbesondere mit Managementdiensten, wie beispielsweise Schulungen, Informationen und Personalplanungen. Die neuen Einheiten arbeiten dabei zwar parallel, jedoch separiert von den traditionellen Funktionsbereichen. Gerade in großen Unternehmen, die mehrere Venture Programme gleichzeitig betreiben, ist diese Organisationsform von Vorteil, da durch die Venture Division alle vom Topmanagement benötigten Informationen zentral gesammelt werden und dementsprechend schnell verfügbar sind.

Venture Kommissionen werden für die Vermittlung von Informationen und die wechselseitige Kommunikation, sowie für die Informationskoordination

---

<sup>155</sup> Gruber, M./ Witzler, R./ Henkel, J. (2002), S. 225

<sup>156</sup> Vgl. Pfister, B. (1996), S. 222 f.



innerhalb und außerhalb der Venture Unit implementiert. Ihre Aufgabenbereiche können ein sehr breites Kommunikationsfeld abdecken, das sich vom Ansprechpartner in der Geschäftsleitung bis zum aktiven Mitglied des Venture Managements erstrecken kann. Die Venture Kommissionen verfolgen das Ziel der Abstimmung und Angleichung der Interessen der Unternehmensleitung mit den Interessen des Venture Managements. Über die Kommissionen sollen aber auch dringende Anliegen der Venture Einheiten an die Muttergesellschaft vermittelt werden. Aufgrund dieser Vermittlungsfunktion können diese Kommissionen auch als Problemlösegruppen angesehen werden.<sup>157</sup>

Die Beratungs- und Transfergruppen stellen unterstützungsorientierte, temporäre Organisationseinheiten dar, die man mit Projektgruppen vergleichen kann. Die zeitliche Begrenzung der Projektgruppe hängt in der Regel von der Aufgabenstellung der Venture Unit ab.<sup>158</sup> Ziel dieser Gruppen ist die Unterstützung der Venture Einheit und eine auf den jeweiligen Aufgabenkomplex ausgerichtete Förderung des Wissenstransfers zwischen der etablierten Gesellschaft und der neuen Einheit, wobei der Austausch in beide Richtungen stattfindet. Wesentliches Charakterisierungsmerkmal ist die Aufgabenorientierung. Ein Vorteil ist ihre flexible Einsatzmöglichkeit und die schnelle Auflösung dieser Projektgruppen nach Aufgabenerfüllung, zumal das Projektteam nach der Auflösung wieder an seinen ursprünglichen Arbeitsplatz zurückkehren kann. Die Teamzusammensetzung findet meist interdisziplinär statt. Diese kleinen temporären Beratungs- und Transfereinheiten stellen eine gute Möglichkeit dar, zwischen der neuen Einheit und dem Topmanagement eine Verbindung herzustellen. Als besonderer Vorteil ist dabei der schnelle Kommunikationsfluss in der Gruppe als Vorteil gegenüber der Linienorganisation im Unternehmen anzusehen.

Im Venture Prozess gilt es demnach diejenige Konstruktion zu wählen, die dem Venture Team oder allgemein den Intrapreneuren den größtmöglichen,

---

<sup>157</sup> Vgl. Vahs, D. (2001), S. 84 f.

<sup>158</sup> Vgl. Vahs, D. (2001), S. 88 f.

realistischen Spielraum lässt und dabei noch im Idealfall den Kontrollanforderungen des Managements genügt.

### 6.3 Verbindungen zu den externen Anspruchsgruppen

Die moderne Definition eines Unternehmens kann als offenes, sozio-technisches und sozio-ökonomisches System beschrieben werden<sup>159</sup>, in welchem sich verschiedene Gruppen mit unterschiedlichen Interessen und Ansprüchen zusammenfinden. Bei der Ausgestaltung des Anspruchsgruppenkonzeptes, auch Stakeholder-Ansatz genannt, ist es die Aufgabe der Unternehmensführung, die Interessen der unterschiedlichen, externen Anspruchsgruppen zu berücksichtigen und in Ausgleich zu bringen, da besonders externe Einflüsse die Wertschöpfung maßgeblich beeinflussen können<sup>160</sup>. Im Gegensatz zum „Shareholder Value Management“<sup>161</sup>, nach welchem die Unternehmenspolitik allein an den Interessen der Anteilseigner ausgerichtet ist, findet hier auch eine Berücksichtigung sozialer Interessen sowie ökologischer Aspekte statt. Die Aufmerksamkeit, die den Stakeholdern entgegengebracht wird, soll die langfristigen Verbindungen vor allem zu externen Anspruchsgruppen pflegen. Externe Ansprüche können von verschiedenen Gruppen ausgehen, wie beispielsweise Kunden, Lieferanten oder staatlichen Institutionen.<sup>162</sup> Besonders Venture Einheiten, die aufgrund ihres risikoreichen Charakters eine sehr volatile Entwicklung haben können, sind auf ein stabiles Umfeld der Stakeholder angewiesen. Diese Stabilität der Umwelt muss sich nicht nur auf die ökonomischen Anspruchsgruppen der Lieferanten und Abnehmer beziehen, sondern beinhaltet auch Ämter und Behörden. Eine enge Beziehung zu den Zulieferern ist Voraussetzung für eine vertiefte Wertschöpfung innerhalb der Einheit, zumal die Konditionengestaltung damit erleichtert werden kann. Der Vertrauensaufbau zu den bestehenden und potentiellen Kunden und die

---

<sup>159</sup> Vgl. Wöhe, G. (2000), S. 98

<sup>160</sup> Vgl. Müller-Stewens, G./ Fontin, M. (2003), S. 18

<sup>161</sup> Gruber, M./ Witzler, R./ Henkel, J. (2002), S. 219

<sup>162</sup> Vgl. Bea, F.X./ Dichtl, E./ Schweitzer, M. (2002), S. 218

Pflege dieser Beziehungen ist vertriebsessentiell und Aufgabe eines „Customer Relationship Managements“. In dieses Customer Relationship Management ist auch die öffentliche Hand als bedeutender Stakeholder miteinzubeziehen, da die neue Einheit beispielsweise im Rahmen häufiger Genehmigungsverfahren mit staatlichen Institutionen in Kontakt treten kann. Diese Beispiele machen deutlich, wie wichtig eine kundenorientierte Unternehmensphilosophie, sowie ein aktives Management dieser externen Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und differenzierte Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte für die erfolgreiche Entwicklung der Venture Unit ist.<sup>163</sup>

#### **6.4 Finanzierungsarten der internen Einheiten**

Die Gestaltung der Finanzierung der Venture Einheiten durch die Muttergesellschaft ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, da durch die Finanzierung, und zwar durch die quotale Verteilung des Budgets der Muttergesellschaft, eine Teilsteuerung der Venture Aktivitäten erfolgt. Für die Finanzierung der internen Venture Einheit gibt es grundsätzlich drei Ansätze<sup>164</sup>, die in den folgenden Abschnitten erläutert werden. Unabhängig von der Finanzierungsart werden die Budgets der Einheiten zunächst im Unternehmenshaushalt genehmigt, um sie dann im Rahmen einer längerfristigen Planung den Einheiten zuzuweisen. Die Planung sollte langfristig erfolgen und gegen Schwankungen resistent sein, da speziell bei Venture Einheiten die Cash burn rate nur sehr schwer vorausgesagt werden kann.<sup>165</sup>

---

<sup>163</sup> Hippner, H./ Wilde, K. D. (2002), S. 6

<sup>164</sup> Vgl. Pfister, B. (1996), S. 244

<sup>165</sup> Vgl. Gruber, M./ Witzler, R./ Henkel, J. (2002), S. 219

#### **6.4.1 Finanzierung durch einen unternehmensinternen Investitionsfonds**

Diese Form der Finanzierung findet Anwendung bei großen Venture Programmen, die bereits über organisatorische Rahmenbedingungen verfügen, wie beispielsweise eine Venture Division oder eine Venture Kommission. Dieser unternehmensinterne Investitionsfonds investiert in Projekte der Einheit, die zwar selbständig und parallel zur Muttergesellschaft betrieben werden, jedoch rechtlich als auch im Ergebnis wirtschaftlich voll der Muttergesellschaft zugerechnet werden. Wenn die Venture Division, bzw. die einzelne Einheit direkt einen Fonds zur Realisierung der Projekte zur freien Verfügung zugeteilt bekommt, stellt dies einen maximalen Freiraum bezogen auf die Finanzierung der Geschäftsaktivitäten im Rahmen dieses Budgets dar. Die Unternehmensleitung legt dabei lediglich die Investitionsrichtlinien fest an denen sich die Unit zu orientieren hat. Ist der Fonds erschöpft, so wird nach einem Ergebnischeck, im Rahmen der Basisplanung und mittels einer Soll-Ist-Analyse der weitere Finanzbedarf anhand der Geschäftsdaten neu bestimmt. Diese fortschrittsgebundene, separat verbuchte Finanzierung wird jedoch in der Regel nur bei Erreichung der „Milestone“<sup>166</sup>-Zwischenziele weitergeführt, es sei denn die Gesamtplanung wird erweitert.

#### **6.4.2 Jährliche Budgetierung**

Auch bei dieser Form der Finanzierung geht man von bestehenden, organisatorischen Strukturen aus. Die Bestimmung des Volumens des Budgets erfolgt zweckmäßig unter Berücksichtigung der angestrebten Kapitalstruktur der Einheit.<sup>167</sup> Durch die jährliche Zuteilung von Budgets hat die Unternehmung eine primäre, zielorientierte Kontrolle über die Zahlungsströme. Der stark schwankende Finanzbedarf der Venture Einheiten ist gegenüber projektbezogenen Investitionsfonds planerisch

---

<sup>166</sup> Gruber, M./ Witzler, R./ Henkel, J. (2002), S. 229

<sup>167</sup> Vgl. Eilenberger, G. (1997), S. 137 f.

schwieriger darzustellen, zumal es gerade bei den neuen Einheiten schwer ist, Expansionsphasen exakt zu prognostizieren. Deshalb sollte ein flexibler Finanzierungsrahmen vorgesehen werden. Die jährliche Budgetierung hat jedoch den Vorteil, dass das Finanzgebaren der Venture Einheit durch die Großunternehmung besser rekonstruiert werden kann, weil auch dort für die etablierte Forschungs- und Entwicklungsabteilung die Mittel jährlich bereitgestellt werden. Eine spätere Integration der Unit in die bestehenden Funktionsbereiche könnte somit einfacher erfolgen. Der Vorteil dieser primär zeitorientierten Finanzierungsart liegt jedoch in einer einfacheren Kontrollfähigkeit durch das Topmanagement, vor dem Hintergrund eines jährlichen, bzw. eines unterjährlichen Soll- Ist Vergleichs auf Basis finanzieller Kennzahlen. Allerdings hat ein solcher eher statistischer Vergleich aufgrund des dynamischen und risikoreichen Charakters der neuen Einheit nur eine beschränkte Aussagekraft.

#### **6.4.3 Individuelle Finanzierung**

Diese dritte Finanzierungsart beschreibt, da am wenigsten reglementiert, den flexibelsten Ansatz. Besonders bei komplexen und auch zeitlich unüberschaubaren Wagnisvorhaben ist eine individuelle Finanzierung, die sich von ausschließlicher Profitorientierung bzw. Jahresbudgetierung löst, sinnvoll, weil auch eine konkrete Planung oftmals nicht alle Risikofaktoren erfassen kann. Außerdem wird der Planungsaufwand teilweise auch mit pauschalen Ansätzen betrieben. Auch hier übernimmt eine interne Verbindungseinheit als Entscheidungsinstanz die Koordination und die finanzielle Kontrolle der Mittelverwendung durch die Venture Einheit.

Aber auch kleine, zeitlich begrenzte Venture Projekte können pragmatisch ohne größeren Planungsaufwand über diesen individuellen Ansatz finanziert werden. Die Planung eines langwierigen Budgetierungsprozesses wäre bei kurzfristigen Venture Aktivitäten zu aufwendig, statisch und inflexibel. Eine solche individuelle Finanzierung wird insbesondere in der

Frühphasenfinanzierung als Anschubfinanzierung vorgezogen<sup>168</sup>, um dann das Later Stage Financing stufengerecht nach Meilensteinerreichung zu planen und umzusetzen.<sup>169</sup> Um die Einheit in ihrem Bestreben nach Zielrealisation zu unterstützen und dabei möglichst große Entfaltungsfreiräume zu lassen, bietet sich die Realisierung der individuellen Finanzierung an. Unter Berücksichtigung realistischer Vorgaben sollte man der Einheit die Möglichkeit gewähren, die Mittel nach eigenen Vorstellungen zu verwenden, auch wenn dabei tolerierbare Verluste auftreten. So kann der dynamische, risikoreiche Charakter der Einheit verwirklicht und gelebt werden.

## 6.5 Kontroll- und Prüfsysteme

Unabhängig von den Erfahrungsberichten des unmittelbar involvierten, aber letztlich auch in gewisser Weise befangenen Unit Management, muss auch das Topmanagement der Muttergesellschaft anhand von objektiven Kennzahlen den wirtschaftlichen Erfolg der Einheit kontrollieren. Je höher der Autonomiegrad der Einheit, desto schwieriger und kostenintensiver werden die Kontrollmöglichkeiten. Die Kontrolle durch die Muttergesellschaft muss aber in jedem Fall sicherstellen, dass die in der Venture Unit eingesetzten Ressourcen effizient und im Rahmen der Planung eingesetzt werden und dass aktuelle Informationen über die Geschäftsentwicklung geliefert werden.<sup>170</sup> Andererseits darf das Topmanagement die notwendigen, unternehmerischen Freiräume der Unit nicht durch einen bürokratischen Kontrollmechanismus unnötig einengen, da somit Misstrauen und Widerstände in der Venture Einheit entstehen können, die den Vorteil der innovativen Autonomie zunichte machen. Ein funktionierendes Kontroll- und Prüfsystem sollte daher mit einer dezentralen Führungsstruktur kombiniert werden. Lediglich wesentliche Abweichungen in der Soll- Ist Analyse sollten zu einem Konflikt zwischen den Managementebenen führen und

---

<sup>168</sup> Vgl. Betsch O./ Groh, A./ Schmidt, K. (2000), S. 21

<sup>169</sup> Gruber, M./ Witzler, R./ Henkel, J. (2002), S. 227

<sup>170</sup> Vgl. Pfister, B. (1996), S. 248

Handlungsbedarf auslösen.<sup>171</sup> Die Kontrollinformationen können sowohl aus einer ergebnisorientierten als auch aus einer verfahrensorientierten Prüfung hervorgehen. Während sich die ergebnisorientierte Prüfung auf die Überprüfung finanzieller Kennzahlen der internen Venture Unit beschränkt und die systematischen Merkmale der Unit wie das Risiko und Managementwagnis weitgehend unberücksichtigt lässt, hat das verfahrensorientierte Prüfungssystem den Vorteil, dass hierbei die wesentlichen Probleme des Managements während der Geschäftsaktivitäten mitbehandelt und hervorgehoben werden. Ziel der verfahrensorientierten Prüfungssysteme ist demnach eine Analyse der Abläufe im Wertschöpfungsprozess und daraus folgend eine Informationsbereitstellung für das Topmanagement. Im Ergebnis wird daher das verfahrensorientierte Prüfungssystem der Problemsituation einer unternehmerisch zu führenden Venture Unit eher gerecht.

---

<sup>171</sup> Vgl. Corsten, H./ Reiß, M. (1999), S. 227

## 7 Abschließende Worte

Geschäftspolitische Prämisse des in dieser Arbeit behandelten, theoretischen Ansatzes des New Venture Managements ist die Idee des Unternehmenswachstums von innen heraus, ausgehend von erfolgreichen, internen Venture Units, die von unternehmerisch denkenden Mitarbeitern geführt werden. Im Gegensatz dazu steht das in der Vergangenheit stärker forcierte, externe Wachstum über Fusionen und Unternehmenszukäufe, was häufig nicht erfolgreich war.

New Venture Management lässt sich natürlich innerbetrieblich auch bei externem Wachstum anwenden, aber es ist doch eher typisch für Wachstum aus dem Unternehmen heraus, was letztlich auch durch ein Spin Off oder durch ein Outsourcing von Betriebsteilen mit Begleitung der Muttergesellschaft erfolgen kann, wie das Beispiel des Halbleiter-Herstellers und der Siemens-Konzern-Tochter Infineon Technologies AG zeigt. Im März des Jahres 2000 wurde die bis dahin interne Einheit durch ein IPO an die Börse gebracht.<sup>172</sup>

Die Ursachen für die häufigen Fusionsmisserfolge sind vielschichtig, aber nicht, wie das positive Beispiel der Automobilhersteller Audi und VW zeigt, systemimmanent. Allerdings gibt es gerade in jüngster Zeit eine Vielzahl von Unternehmenszusammenschlüssen, die nicht reüssierten, wie beispielsweise die Fusion des Internetanbieters AOL und des Medienriesen Time Warner im Jahr 2000. Deren vorwiegend negativen Auswirkungen auf das operative Geschäft sollten erhebliche Motivation für die Unternehmen sein, sich auch auf inneres Wachstum und internes Development zu konzentrieren.<sup>173</sup> Beabsichtigen Unternehmen trotz der erheblichen Schwierigkeiten bei der Umsetzung neue Umsatzzukäufe, rät die strategische Unternehmensberatung Boston Consulting Group (BCG) in einer aktuellen Studie den Konzernen, Fusionen und Unternehmenskäufe vorwiegend in Rezessionsphasen zu realisieren, da in wirtschaftlich

---

<sup>172</sup> Vgl. <http://www.heise.de/newsticker/data/ae-10.02.00-000/>

<sup>173</sup> Vgl. Clark, T. (2003), S. 3



schwachen Phasen prozentual weniger Fusionen scheitern<sup>174</sup>, und diese auch zu geringeren Preisen vollzogen werden können.

Im Kern lässt sich festhalten, dass eine wesentliche Ursache dieser Misserfolge in der Nichtrealisierung der gewünschten Synergieeffekte liegt. Ein weiteres Moment, welches indirekt auch mit Synergien zu tun hat, ist die innere Produktivität des Unternehmens. Die Addition von Umsatzziffern bedeutet häufig auch eine bloße Addition von unterschiedlichen Unternehmenskulturen mit allen ihren jeweiligen Schwächen. Die Harmonisierung dieser Kulturen nimmt nicht nur Zeit in Anspruch, sondern es stellt sich auch die zwingende Frage nach der richtigen, der inneren und damit letztlich auch der, die äußere Produktivität fördernden, Unternehmenskultur. Wesentliche Bedingung für eine optimale Unternehmensproduktivität ist, abgesehen von Essentials wie Kapitalstock, marktgängigen Produkten, exzellenten Unternehmensstrukturen sowie überzeugendem Management, eben auch das in dieser Arbeit am Beispiel des New Venture Managements behandelte Unternehmerische im Unternehmen. Zugespißt formuliert ist damit der unternehmerisch handelnde Mitarbeiter gemeint, der sich mit dem Unternehmen identifiziert und durch seine Kreativität zunächst die Venture Einheit, und anschließend durch die geistige Beispielfunktion und den operativen Erfolg das gesamte Unternehmen innovationsfähig und damit erfolgreich macht. Die Venture Einheit stellt somit das Experimentierfeld für diese unternehmerischen Tugenden dar, deren theoretische Begründung in der Konstruktion des New Venture Managements Legitimation findet. Jedoch sind für den intrasystematischen Kulturwandel und für die Umstrukturierungsmaßnahmen in den Organisationen vorausgehende, tiefgreifende Veränderungen in den Denk- und Verhaltensweisen der Mitarbeiter notwendig, damit eine Revitalisierung der Innovationsfähigkeit durch ein New Venture Management vollzogen werden kann.

---

<sup>174</sup> Vgl. Müller, V. (2003), S. 99

## Literaturverzeichnis

### 1. Literaturverzeichnis

*Bart, C. K. (1988):* New Venture Units: Use Them Wisely to Manage Innovations. In: SMR, 1988, S. 35 – 43.

*Bea, F. X./ Haas, J. (2001):* Strategisches Management. 3. Aufl., Stuttgart 2001.

*Bea, F. X./ Dichtl, E./ Schweitzer, M. (2002):* Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 3: Leistungsprozess. 8. Aufl., Stuttgart 2002.

*Betsch, O./ Groh, A./ Schmidt, K. (2000):* Gründungs- und Wachstumsfinanzierung innovativer Unternehmen, München 2000.

*Bitzer, M. (1991):* Intrapreneurship – Unternehmertum in der Unternehmung, Stuttgart 1991.

*Bleicher, K. (1992):* Holdings schützen vor Verkalkung. In HM, 1992, S. 69-77.

*Block, Z./ MacMillan, I .C. (1985):* Growing Concerns: Milestones for successful venture planning. In HBR, 1985, S. 184-196.

*Braunschweig, Ch./ Kindermann, D. F./ Wehrlin, U. (2001):* Grundlagen der Managementlehre, München 2001.

*Clark, T. (2003):* „Matrix“ rettet AOL Time Warner. Financial Times Deutschland, Nr. 141/ 30, 24.07.2003, S. 3.

*Corsten, H./ Reiß, M. (1999):* Betriebswirtschaftslehre. 3. Aufl., München 1999.

*Dostert, Elisabeth (2003):* „Die Sitten sind roher geworden“, US-Unternehmensberater Booz Allen Hamilton erwartet erst 2004 Erholung am Markt. Süddeutsche Zeitung, Nr. 189, 19.08.2003, S. 24.

*Drumm, H. J. (1996):* Das Paradigma der Neuen Dezentralisation. In: DBW, 1996, S. 7-20.

*Drumm, H. J. (2000):* Personalwirtschaft. 4. Aufl., Berlin 2000.

*Eilenberger, G. (1997):* Betriebliche Finanzwirtschaft. 6. Aufl., München 1997.

*Fast, N. (1979):* Key Managerial Factors in New Venture Departments. In: IMM, 1979, S. 221-235.

*Fiedler, R. (2001):* Einführung in das Controlling. 2. Aufl., München 2001.

*Gaitanides, M./ Wicher, H. (1985):* Venture Management- Strategien und Strukturen der Unternehmensentwicklung. In: DBW, 1985, S. 414 – 426.

*Geschka, H./ Lenk, T. (1999):* Von der Strategischen Orientierung zum FuE-Programm. In: Möhrle, Martin G. (1999, Hrsg.): Der richtige Projekt-Mix: Erfolgsorientiertes Innovations- und FuE-Management, Heidelberg 1999.

*Gruber, M./ Ralf W. (Hrsg.)/ Henkel, J. (2002):* Gründungsmanagement – Wie Jungunternehmen Ideen finden, Strategien entwickeln und Wachstum erzielen, Hemsbach 2002.

*Hanan, M. (1976):* Venturing Corporations – Think Small to Stay Strong. In: HBR, 1976, S. 139-148.

*Heinen, E./ Fank, M. (1997):* Unternehmenskultur – Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. 2. Aufl., München 1997.

*Hippner, H./ Wilde, K. D. (2002):* CRM – Ein Überblick. In: Helmke, S./ Uebel, M./ Dangelmaier, W. (2002, Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management. 2. Aufl., Wiesbaden 2002.

*Hisrich, R./ Peters, M. (1986):* Establishing a New Business Venture Unit Within a Firm. In JoBV, 1986, S. 307-322.

*Hopfenbeck, W. (1998):* Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre: Das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen. 12. Aufl., Landsberg/ Lech 1998.

*Kotler, P./ Bliemel F. (2001):* Marketing-Management. 10. Aufl., Stuttgart, 2001.

*Kumar, B. N. (Hrsg.)/ Wagner, D. (1998, Hrsg.):* Handbuch des internationalen Personalmanagements, München 1998.

*Kutschker, M./ Schmid, S. (2002):* Internationales Management, München, 2002.

*Little, A.D. International (1988):* Innovation als Führungsaufgabe, Frankfurt/Main 1988.

*Malik, F. (2002):* Strategie des Managements komplexer Systeme. 7. Aufl., Wien 2002.

*Maselli, A. (1996):* Spin-Offs zur Durchführung von Innovationen, Wiesbaden, 1997.

*MacMillan I./ Siegel R./ Narasimha P. (1985):* Criteria used by Venture Capitalists to evaluate New Venture Proposals. In: JoBV, 1985, S. 119-128.

*Meffert, H. (2000):* Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 9. Aufl., Wiesbaden 2000.

*Merten, K. (Hrsg.)/ Zimmermann, R. (1998, Hrsg.):* Das Handbuch der Unternehmenskommunikation, Köln 1998.

*Mertens, P./ Bodendorf, F. (2001):* Programmierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre: Institutionenlehre. 11. Aufl., Wiesbaden 2001.

*Müller, S./ Kornmeier, M. (2002):* Strategisches internationales Management, München 2002.

*Müller, G. (1988):* New Venture Management: Ein Weg zu einer innovativen Organisationskultur? In: Dülfer, Eberhard (1988, Hrsg.): Organisationskultur, Phänomen – Philosophie – Technologie, Stuttgart 1988.

*Müller-Stewens, G./ Bretz, H. (1991):* Stimulierung unternehmerischer Tugenden durch New Venture Management. In: Schanz, Günther (1991, Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1991.

*Müller-Stewens, G. (Hrsg.)/ Spickers, J./ Deiss C. (1999):* Mergers & Acquisitions: Markttendenzen und Beraterprofile, Stuttgart 1999.

*Müller-Stewens, G./ Fontin, M. (2003):* Die Innovation des Geschäftsmodells – der unterschätzte vierte Weg. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 172/ 31D, 28.07.2003, S. 18.

*Müller, V. (2003):* Gute Noten – Fusionen nützen Aktionären nur in schwachen Börsenzeiten. Ehen im Boom sind gefährlich. Wirtschaftswoche, Nr. 29, 10.07.2003, S. 99.

*Nathusius, K. (1979a):* Grundansatz und Formen des Venture. In ZfbF, Jg. 31, 1979, S. 507-526.

*Nathusius, K. (1979b):* Venture Management, Berlin 1979.

*Nieschlag, R./ Dichtl, E./ Hörschgen, H. (2002):* Marketing. 19. Aufl., Berlin 2002.

*Herr, Joachim (2003):* Mitarbeiter sollen den Wandel im Unternehmen vorantreiben. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 172/ 31D, 27.08.2003, S. 17.

*Pfister, B. (1996):* Ein integriertes Gestaltungskonzept des internen Venture Management, St. Gallen. Diss. der Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts-, und Sozialwissenschaften (HSG), Schesslitz 1997.

*Picot, G. (Hrsg.) et al. (2002):* Handbuch Megers & Acquisitions: Planung, Durchführung, Integration, Stuttgart 2002.

*Prahalad, C.K./ Hamel, G. (1991):* Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben. In : HM, 1991, S. 66-78.

*Roberts, E.B. (1980):* New Ventures for Coporate Growth. In: HBR, 1980, S. 134 – 142.

*Rüegg-Stürm, J. (2002):* Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer integrierten Managementlehre – Der HSG-Ansatz, Bern 2002.

*Schäfer, T. (2003):* Iberdrola profitiert von den Wetterkapriolen. Financial Times Deutschland, Nr. 139/ 30, 22.07.2003, S. 8.

*Schierenbeck, H. (2003):* Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. 16. Aufl., München 2003.

*Schmalen, H. (2002):* Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft. 12. Aufl., Köln 2002.

*Schmid, M. (1986):* Revitalisierung bürokratischer Unternehmen – Möglichkeiten und Grenzen eines New Venture Management, München 1986.

*Schmidt, R. H./ Terberger E. (1999):* Grundzüge des Investitions- und Finanzierungstheorie. 4. Aufl., Wiesbaden 1999.

*Schon, D. (1963):* Champions for Radical New Innovations. In: HBR, 1963, S. 77-86.

*Servatius, H.-G. (1988):* New Venture Management, Wiesbaden 1988.

*Susbauer, J. (1973):* U.S. Industrial Intracorporate Entrepreneurship Practices. In: R&DM, Vol. 3, No. 3, 1973, S.145-150.

*Süssmuth-Dyckerhoff, C. (1995):* Intrapreneuring – Ein Ansatz zur Vitalisierung reifer Grossunternehmen, Wien 1995.

*Thommen, J.-P./ Achleitner, A. K. (2001):* Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 3. Aufl., Wiesbaden 2001.

*Vahs, D. (2001):* Einführung in die Organisationstheorie und –praxis. 3. Aufl., Stuttgart 2001.

*Welge, M. K./ Al-Lahm, A./ Kajüter, P. (2000, Hrsg.):* Praxis des strategischen Managements: Konzepte – Erfahrungen – Perspektiven, Wiesbaden 2000.

*Westfall, S. (1969):* Stimulating Coporate Entrepreneurship in U.S. Industry. In: AoMJ, Vol. 12, No. 2, 1969, S. 235-246.

*Wickersberg, A.K. (1962):* Management by Task Force. In HBR, 1962, S. 111-118.

*Wöhe, G. (1997):* Bilanzierung und Bilanzpolitik. 9. Aufl., München 1997.

*Wöhe, G. (2000):* Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 20. Aufl., München 2000.

2. Internetquellen:

Universität Münster, Lehrstuhl für Organisation, Personal & Innovation  
(2002): Post Merger Integration: Der Fall BMW / Rover,

[http://www.wiwi.uni-muenster.de/~19/arbeitspapier\\_11.htm](http://www.wiwi.uni-muenster.de/~19/arbeitspapier_11.htm), 19.05.2003.

Universität Münster, Lehrstuhl für Organisation, Personal & Innovation  
(2002): Ermittlung von Risiken bei Fusionen und Akquisitionen,

[http://www.wiwi.uni-muenster.de/~19/pmi\\_mri.htm](http://www.wiwi.uni-muenster.de/~19/pmi_mri.htm), 23.05.2003.

News.de (2003): Geschäft mit Fusionen ist immer noch am Boden,

[http://www.news.de/unternehmen.php+kpmg+studie+firmerfusionen&hl=de  
&ie=UTF-8](http://www.news.de/unternehmen.php+kpmg+studie+firmerfusionen&hl=de&ie=UTF-8), 30.06.2003.

Heise online (2000): Infineon: Börsengang läuft an.

<http://www.heise.de/newsticker/data/ae-10.02.00-000/>, 31.07.2003.