

# Internes Corporate Venturing (ICV) in Familienunternehmen

Eine explorative Studie über die organische Erschließung neuer und digitaler Geschäftsfelder in deutschen Familienunternehmen

## Ihre Ansprechpartner

### **WHU – Otto Beisheim School of Management Institut für Familienunternehmen**

Burgplatz 2  
56179 Vallendar, Deutschland



Prof. Dr. Nadine Kammerlander  
Institutsleiterin

Tel.: +49 261 6509 781  
nadine.kammerlander@whu.edu



Conrad Wiedeler, M.A.  
Doktorand & Projektleiter ICV

conrad.wiedeler@whu.edu



Mike Zöller  
Partner, ANDERSCH AG

Tel.: +49 175 585 0391  
zoeller@andersch-ag.de

#### Hinweise zur Studie

Eine Vervielfältigung des vorliegenden Dokuments ohne ausdrückliche Genehmigung der Verfasser ist nicht gestattet. Die Aussagen dieser Studie sind rein wissenschaftlich einzuordnen und stellen keine Beratung oder Anlageempfehlung dar. Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Text überwiegend die männliche Form gewählt, nichtsdestotrotz beziehen sich die Angaben auf Angehörige beider Geschlechter.

Diese Studie kann wie folgt zitiert werden:

Wiedeler C, Kammerlander N, Zöller M (2019): Internes Corporate Venturing (ICV) in Familienunternehmen: Eine explorative Studie über die organische Erschließung neuer und digitaler Geschäftsfelder in deutschen Familienunternehmen. Vallendar: WHU, Institut für Familienunternehmen.

# Executive Summary

## 1. Was ist internes Corporate Venturing (ICV)?

- ICV ist Kernbestandteil von Corporate Entrepreneurship, also unternehmerischem Handeln innerhalb bestehender Unternehmen.
- ICV beschreibt die organische Erschließung neuer Geschäftsfelder innerhalb bestehender Unternehmen bzw. Unternehmensgruppen.
- Durch ICV werden neue unternehmerische Standbeine organisch aufgebaut und somit mittel- bis langfristig neue Umsatzquellen erschlossen und das Angebotsportfolio diversifiziert. Bereits kurz- bis mittelfristig können außerdem Fähigkeiten in gewissen Industrien, Technologien, oder Märkten aufgebaut werden.

## 2. Warum ist ICV für (Familien)unternehmen relevant?

- Die Erschließung neuer Geschäftsfelder bietet eine gute Möglichkeit, um über mehrere Generationen nachhaltig erfolgreich zu bleiben – und damit eines der Kernziele von Unternehmerfamilien zu erfüllen. Dies gilt umso mehr in Zeiten beschleunigten Wandels durch technologische Fortschritte und geopolitische Veränderungen. ICV kann als Möglichkeit für traditionelle Unternehmen dienen, erste (erfolgreiche) Schritte im digitalen Marktumfeld durchzuführen.
- Durch ICV können Unternehmen zeitnah neue Fähigkeiten erwerben, ihre Reputation stärken und das Problem des Fachkräftemangels erfolgreich angehen.
- ICV bietet den Familienunternehmern der nächsten Generation die Möglichkeit, sich unternehmerisches Wissen anzueignen und Legitimität innerhalb der Familie und des Unternehmens aufzubauen.

## 3. Was sind die Auslöser und Strategien von ICV in Familienunternehmen?

- **Externe Auslöser:** Marktseitige Veränderungen (z. B. steigender Wettbewerbsdruck, technologischer Fortschritt oder geopolitische Veränderungen), vor allem Fokus auf digitalisierte Produkte und Services.
- **Interne Auslöser:** Interne Veränderungen (z. B. Unternehmenskrisen, Nachfolgesituationen, schwaches Umsatzwachstum, Wunsch nach Risikodiversifizierung im Portfolio).
- **Häufige Strategie** bei ICV in Familienunternehmen:
  - Felder-Auswahl erfolgt auf Basis hilfreicher Kompetenz-Synergien mit Kernunternehmen.
  - Vermeidung übermäßiger Risiken sichergestellt durch sukzessive Mittelbereitstellung.
  - Bereitstellung langfristigen Finanzkapitals, Humankapitals und Know-Hows für ICV.

## 4. Wie setzen Familienunternehmen ICV in die Realität um?

- Familienunternehmer/in oftmals Impulsgeber im Unternehmen für Geschäftsfelderschließungen.
- Vier Organisations-Ansätze, die im Zeitverlauf wechseln können: (1) unternehmensübergreifend, (2) in bestehender Business Unit (BU), (3) in neuer BU, oder (4) in separatem Unternehmen.
- In allen Varianten eher enge Bindung an das bestehende Unternehmen, seltener „grüne Wiesen“.
- Oftmals nachlaufender Organisationsaufbau: erst Referenzaufträge, dann Vergrößerung.
- Finanzierung läuft über Jahresbudgets, seltener über Finanzierungsrunden-Modelle.
- Häufig funktionsübergreifende Teams, jedoch nur bei größeren Unternehmen alle in Vollzeit aktiv. Vielfach wird familienexterne ICV Leitung nicht durch echte oder virtuelle Anteile am ICV Erfolg beteiligt.

## 5. Woran sollte sich die Planung von ICV Aktivitäten orientieren?

- Ansätze für ICV sind vielfältig. Auch Unternehmen mit wenigen Ressourcen können ICV nutzen.
- Strategie und Umsetzung eines ICVs hängen von Status Quo des Marktes und Unternehmens sowie der eigenen ICV Zielsetzung ab. Grundsätzlich unterliegen ICVs jedoch wenigen allgemein gültigen Regeln und sind im jeweiligen Unternehmen individuell zu entwickeln.
- Der in dieser Studie vorgestellte ICV Baukasten enthält wesentliche Gestaltungsparameter entlang der drei grundlegenden ICV Phasen Ideengenerierung, Ideenvalidierung sowie Geschäftsfeldaufbau bzw. -skalierung. Er kann zur Diskussion der eigenen geplanten ICV-Aktivitäten und deren Ausgestaltung dienen.

## 6. Welche Best Practices sind bei der Planung und Durchführung von ICV Aktivitäten zu beachten?

- **Unternehmenskultur stellt grundlegende Weichen für erfolgreiche ICV Engagements:**
  - Die Erschließung neuer Geschäftsfelder kann nur gelingen, wenn dies aus einer inneren Überzeugung heraus geschieht und nicht als Lippenbekenntnis oder „Nice to have“ eine Randerscheinung im Unternehmen darstellt.
  - Es kommt daher auf die Haltung zu ICV an und auf vorgelebte ICV Unterstützung. Da gerade Familienunternehmen häufig noch immer hierarchisch organisiert sind, muss diese Haltung und Unterstützung für ICV von der Unternehmensspitze ausgehen.
  - Diese Haltung sollte sich im Verhalten der Unternehmensleitung widerspiegeln, sowohl was die Kommunikation betrifft (regelmäßige Betonung der Relevanz von ICV bei Anlässen wie z. B. Beiratssitzungen, Mitarbeiterversammlungen, Fortbildungen) als auch die konkreten eigenen Taten (z. B. direkte Mitwirkung an ICV Initiativen und sichtbares „Ärmel hochkrempeln“.)
- **Ohne klare Strategie ist der ICV Erfolg gefährdet, da die relevanten „Räder“ im Unternehmen nicht sauber ineinandergreifen können, wenn die grundsätzliche Zielrichtung ungeklärt bleibt:**
  - System schlägt Zufall. Natürlich gibt es immer wieder bahnbrechende Zufälle, doch auf diese zu warten reicht nicht aus. Die ICV Strategie berücksichtigt die Ausgangslage des Unternehmens (Marktpositionierung, Kompetenzen, Ressourcen, externe Trends), definiert Ziele mit Rücksicht auf übergeordnete Unternehmensziele und beschreibt die Mittel, mit denen die Ziele erreicht werden sollen. Das Mitwirken der Unternehmensleitung an der ICV Strategie ist wesentlich für den Erfolg, doch die Einbindung weiterer Mitarbeiter ist sinnvoll und notwendig.
  - Die ICV Strategie umfasst die Phasen Ideengenerierung, -validierung, und -skalierung. Für alle drei Phasen bietet der in dieser Studie entwickelte ICV Baukasten geeignete Elemente, die je nach individueller Gegebenheit im Unternehmen vor Ort genutzt bzw. angepasst werden. Unternehmen mit keiner oder wenig Erfahrung in ICV sollten mit kleineren ICV Versuchen starten und diese auf Basis der gesammelten Erfahrungen Schritt für Schritt ausweiten.
  - Die ICV Strategie sollte nicht in Stein gemeißelt werden und stellt auch keinen Selbstzweck dar. Vielmehr sollte die ICV Strategie der Orientierung aller Beteiligten dienen und regelmäßig hinterfragt und angepasst werden auf Basis der Lernerfahrungen aus ICV.
- **Die Umsetzung erfordert Mut zur Abweichung von Standardprozessen und Priorisierung:**
  - Ein neues Geschäftsfeld zu erschließen ist kein alltägliches Projekt und erfordert das Überdenken eingeübter Unternehmenspraxis: was kann man nutzen, was muss anders laufen?

- Zumindest in Teilen sollte der ICV Aufbau durch Vollzeitmitarbeiter erfolgen, um Konflikte mit anderen *dringenderen*, aber nicht unbedingt *wichtigeren* Aufgaben aus dem Tagesgeschäft zu vermeiden. Eine offizielle Projektleitungsstelle hilft dabei, den kontinuierlichen Fortschritt der Aktivität sicher zu stellen.
- ICV Teams sollten funktionsübergreifend zusammengestellt werden, um durch vielfältige Perspektiven der Geschäftsfelderschließung allumfassend zu begegnen.
- Die ICV Umsetzung sollte von der Unternehmensleitung als aktivem Sponsor gezielt gefördert werden (z. B. durch direkte Berichtslinien zur Geschäftsführung oder Verteidigung vor internen Kritikern).

## 10 Best Practices für ICVs in Ihrem Familienunternehmen

### Kultur

- 1 Im Unternehmen wird die **geeignete Haltung** für ICV entwickelt: **Offenheit für Neues, ausreichende Experimentierfreude** sowie die bewusste **Akzeptanz von Ambiguität**.
- 2 Die Unternehmensleitung und die Familieneigentümer **leben diese Haltung aktiv vor, unterstützen ICV Aktivitäten sichtbar** und **fordern dies auch von Mitarbeitern ein**.

### Strategie

- 3 **ICV Aktivitäten** werden von der **Unternehmensleitung systematisch vorangetrieben** und **nicht dem Zufall überlassen**.
- 4 **Vor dem Beginn von ICV** Aktivitäten wird eine **Standort- und Zielbestimmung** unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie durchgeführt.
- 5 Systematisches ICV wird **an den Unternehmenskontext** (z. B. Ressourcenverfügbarkeit) **angepasst** und **orientiert sich an den Kernkompetenzen** des Unternehmens.
- 6 ICV Strategie wird **regelmäßig an die aktuellen Entwicklungen angepasst** und entwickelt sich **dynamisch** weiter.

### Umsetzung

- 7 Ein **Sponsor aus der Unternehmensleitung begleitet das ICV** aktiv bei der Umsetzung, stellt seine **Zeit, Macht und Netzwerke** in den Dienst des ICV-Teams.
- 8 Zumindest **ein bis zwei Personen sollten in Vollzeit für die ICV Aktivität** abgestellt werden und als Verantwortlicher für den Sponsor sowie externe Partner zur Verfügung stehen.
- 9 Eine **funktionsübergreifende Teamzusammensetzung** mit vielseitigen Hintergründen erhöht deutlich die Chancen auf positive Fortschritte der ICV Aktivitäten.
- 10 Ein **Risikomanagement** (z. B. grober Business Case) und **regelmäßige Steuerung** durch Regeltermine (Meilensteinplanung etc.) lässt **ausreichende Freiheitsgrade** für das ICV.

Hinweis: Best Practices spiegeln unsere Beobachtungen wider. Dennoch sollte das Vorgehen bei jedem ICV individuell geprüft werden

## Vorwort der Verfasser

Das Thema „Digitalisierung“ ist in aller Munde und zwingt Unternehmer über Industrien hinweg sich mit der Endlichkeit bestehender und der Notwendigkeit neuer, digitaler Geschäftsfelder zu befassen. Die Erschließung neuer Geschäftsfelder ist jedoch bereits seit Beginn des modernen Wirtschaftslebens ein Thema, dem sich nur wenige Unternehmen verschließen können. Vielfältige Herausforderungen in der Unternehmensumwelt – so wie beispielsweise technischer Fortschritt oder steigender Konkurrenzdruck – und Herausforderungen im Unternehmen selbst, machen es notwendig, sich intensiv mit neuen Geschäftsfeldern zu befassen. Schließlich wusste schon der griechische Philosoph Heraklit vor über 2500 Jahren: die einzige Konstante im Leben ist die Veränderung.

Und doch scheint sich sowohl objektiv als auch in der subjektiven Wahrnehmung der Menschen die Geschwindigkeit der Veränderung zusehends zu beschleunigen. War ein gutes Geschäftsmodell vor einigen Generationen vielleicht noch für fünfzig, hundert oder sogar mehr Jahre erfolgreich, so kann sich heute nahezu kein Unternehmer mehr sicher sein, dass sein Geschäftsmodell in den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren noch in seiner jetzigen Form Bestand haben kann. Die mit dem Schlagwort „Digitalisierung“ verbundenen Technologien und Möglichkeiten haben in der Vergangenheit bereits Branchen wie Tourismus, Musik und Film revolutioniert und werden in Zukunft auch vor weiteren Segmenten nicht haltmachen. Die Reaktionen auf diese Entwicklung spiegeln sich in den Wirtschaftsteilen der Medien, die vermehrt über Start-up Gründungen, Inkubatoren, Akzeleratoren, oder agile Teams berichten.

Bei näherer Betrachtung fällt auf, dass sich dabei in Medien und Diskussionen der Grundtenor ausbreitet, man müsse in Zukunft in vielen Punkten wie ein Start-up agieren, um am (digitalen) Markt erfolgreich zu sein – also agil, mit flachen Hierarchien, offenen Büros und kompromisslosem Infrage stellen des Status-Quo. Dabei wird gerne übersehen, dass quasi schon immer viele etablierte Unternehmen und eben auch gerade Familienunternehmen im deutschen Mittelstand seit Generationen kontinuierlich neue Geschäftsfelder auf organische Weise erschließen, wenngleich auch häufig mit weniger PR und Medienaufmerksamkeit als die neusten Einhörner aus dem Silicon Valley oder Berlin – also Start-ups mit einer Bewertung über einer Milliarde US-Dollar. Aus zahlreichen Gesprächen wissen wir, dass sich viele Familienunternehmer für die Frage interessieren, wie eigentlich andere Mittelständler in Deutschland bei der „organischen Erschließung neuer, vor allem digitaler, Geschäftsfelder“ (im Englischen „Internal Corporate Venturing“ oder kurz „ICV“) vorgehen: Wie überwinden diese kulturelle Gegensätze zwischen „alt“ und „neu“? Wie gehen diese mit den potenziell entstehenden Verteilungskämpfen im Unternehmen um, wie mit der schwierigen Suche nach unternehmerischen Köpfen, die solche Initiativen zum Erfolg treiben können? Wo siedeln diese ihre Aktivitäten räumlich an? Nah am Unternehmen und somit oftmals abseits der Großstädte, oder abgelegen vom Firmensitz in einer beliebten Großstadt mit Zugang zu einem wichtigen Talentpool? Wie finanzieren diese Unternehmen die Erschließung neuer Geschäftsfelder, und werden führende Mitarbeiter des neuen Geschäftsfelds finanziell beteiligt? Wie gehen die dahinterstehenden Eigentümerfamilien mit dem Risiko des finanziellen Scheiterns um etc.?

All dies sind Fragestellungen, die uns zur Erstellung dieser wissenschaftlichen Studie motiviert haben. Nach einer über einjährigen Erhebungs- und Auswertungsphase freuen wir uns, Ihnen die relevanten Ergebnisse unserer Studie in der vorliegenden Praxispublikation zusammenfassend vorstellen zu dürfen. Diese qualitative Studie basiert auf 39 ausführlichen Interviews mit 38 Top-Managern aus der Vorstands-/Aufsichtsratsebene und 5 Leitern des

Strategie- bzw. „Corporate Venturing“-Bereichs aus 37 Familienunternehmen. Die befragten Unternehmen entstammen völlig unterschiedlichen Branchen. Zudem unterscheiden sie sich untereinander trotz ihrer familienunternehmerisch mittelständischen Prägung deutlich in ihrer Größenordnung: vom Unternehmen mit ca. 50 Mio. € bis hin zu solchen mit ca. 5 Mrd. € Umsatz. Somit wird eine große Bandbreite des deutschen Mittelstands abgedeckt und beleuchtet.

Die qualitativ-explorative Herangehensweise unserer Studie ermöglicht einen tiefen Einblick in die Denk- und Handlungsweisen bei der organischen Erschließung neuer, vor allem digitaler, Geschäftsfelder in Familienunternehmen. Auf dieser Basis bietet die Studie auch eine Orientierungshilfe mittels ICV Baukasten und zahlreiche Best Practices aus den Bereichen Kultur, Strategie und Umsetzung. Auf drei grundlegende Erkenntnisse möchten wir bereits in unserem Vorwort gesondert hinweisen:

- **Punkt 1:** Familienunternehmen sind, u.a. aufgrund ihrer langfristigen Ausrichtung und ihrer kurzen Entscheidungswege, für die organische Erschließung neuer digitaler Geschäftsfelder besonders gut geeignet. Sie dürfen aber die Langfristigkeit der Geschäftsfeldentwicklung nicht mit der Langsamkeit der Geschäftsfeldentwicklung verwechseln und müssen etablierte Prozesse hinterfragen.
- **Punkt 2:** Zur erfolgreichen Erschließung neuer digitaler Geschäftsfelder gibt es nicht den einen idealen Muster-Lösungsweg, vielmehr haben Familienunternehmen vielfältige Ansätze entwickelt, unter denen sich auch für Unternehmen mit stark begrenzten Ressourcen viele Entfaltungsmöglichkeiten bieten. Zugleich lauern hinter dieser schier unbegrenzten Vielfalt aber auch eine große Zahl an Fallstricken, die den Erfolg torpedieren können. Um sich nicht zu verzetteln, ist eine fokussierte Vorgehensweise und eine gute Vorauswahl potenzieller Geschäftsfelder essentiell.
- **Punkt 3:** Der Unternehmer oder die Unternehmerin selbst nehmen im Familienunternehmen eine besonders herausgehobene Rolle bei der Erschließung neuer digitaler Geschäftsfelder ein: Zumeist ging der Anschlag zur Erschließung neuer Geschäftsfelder unmittelbar von der Unternehmensspitze aus. Familienunternehmen stehen also vor der Herausforderung, wie man die Mitarbeiter stärker für unternehmerisches Denken und Handeln motivieren und begeistern kann. Zudem sollte die Unternehmensführung selbst relevantes Know-How und Erfahrungen im Umgang mit ICV (schrittweise) aufbauen.

Eine solche Studie wäre nicht möglich gewesen ohne die intensive Mitwirkung der befragten Studienteilnehmer. Für das uns entgegengebrachte Vertrauen sowie für den geleisteten Zeiteinsatz möchten wir uns an dieser Stelle noch einmal außerordentlich herzlich bedanken.

Prof. Dr. Nadine Kammerlander

Conrad Wiedeler, M.A.

Mike Zöller

# Inhaltsverzeichnis

<b>Executive Summary</b>	<b>3</b>
<b>Einführung</b>	<b>9</b>
Hintergrundwissen zu Familienunternehmen	9
Hintergrundwissen zu internem Corporate Venturing (ICV)	10
<b>Studienüberblick</b>	<b>12</b>
Methodik	12
Charakteristika der Studienteilnehmer	13
<b>Ergebnis Teil 1: ICV Auslöser und Strategie</b>	<b>16</b>
Auslöser für ICV Aktivität	16
Ideengenerierung der ICV Aktivität	18
Verbindung von ICV & Unternehmensstrategie	19
Rolle der Unternehmerfamilie	19
Risikomanagement	21
<b>Ergebnis Teil 2: ICV Umsetzung</b>	<b>24</b>
Organisatorischer Aufbau	24
ICV Freiheitsgrade	26
ICV Teamzusammensetzung	27
Unterstützung durch bestehendes Unternehmen	28
Steuerungsprozesse	29
<b>Ergebnis Teil 3: ICV Baukasten</b>	<b>32</b>
Ideengenerierung	32
Validierung	35
Aufbau und Skalierung	38
<b>Ergebnis Teil 4: ICV Best Practices</b>	<b>45</b>
Kultur	45
Strategie	47
Umsetzung	49
<b>Exkurs: ICV als Lern-Plattform im Nachfolgeprozess</b>	<b>53</b>
<b>Schlusswort</b>	<b>55</b>
<b>Exkurs: Interview</b>	<b>56</b>
<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>58</b>
<b>Über das Institut für Familienunternehmen an der WHU und die ANDERSCH AG</b>	<b>63</b>

# Einführung

## Hintergrundwissen zu Familienunternehmen

Familienunternehmen spielen gerade im deutschsprachigen Bereich eine dominierende Rolle im Wirtschaftsleben. So analysierte die Stiftung Familienunternehmen im Jahr 2017 im Rahmen der Studie „Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen“, dass

- **91 Prozent aller** deutschen **Firmen** von **Familien kontrolliert** werden,
- diese Unternehmen **55 Prozent aller Umsätze** erwirtschaften,
- ca. **57 Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse** in Deutschland von familienkontrollierten Unternehmen gestellt werden.

In der Forschung zu Familienunternehmen nimmt die Frage nach der tatsächlichen Definition von Familienunternehmen seit jeher eine wichtige Rolle ein. Da ein Familienunternehmen an den Schnittstellen von Familie, Eigentümerschaft und Unternehmen angesiedelt ist, hat sich die Diskussion einer bestmöglichen Definition an verschiedenen Punkten entlang entwickelt: Was ist eine Familie und wie weit fasst man den Begriff von Familie? Welche Rolle spielt die Eigentümerschaft einer Familie für den Begriff Familienunternehmen? Reicht es bereits aus, wenn eine Familie einen gewissen Teil des Unternehmens besitzt, oder muss es die Mehrheit sein? Geht es sogar noch weiter darüber hinaus und die Familie muss in der Führung des Unternehmens aktiv sein? Muss das Unternehmen immer in der Hand der gleichen Familie gewesen sein, oder kann eine Familie ein Unternehmen erwerben und wird dieses dann automatisch zum Familienunternehmen? Kann ein Unternehmen mit hohem Milliardenumsatz noch als Familienunternehmen betrachtet werden?

In der Wissenschaft haben sich im Laufe der Zeit unzählige Definitionen herausgebildet. Eine viel zitierte ist die von Chua, Chrisman und Sharma aus dem Jahr 1999 (S. 25) [aus dem Englischen übersetzt und in Abschnitte unterteilt]:

*„Das Familienunternehmen ist ein Unternehmen, das*

- *von einer dominanten Koalition bestehend aus Mitgliedern der gleichen Familie oder einer kleinen Anzahl von Familien kontrolliert und/oder geleitet wird*
- *mit der Absicht geführt wird, die Vision des Unternehmens in einer Weise zu gestalten und zu verfolgen, die über Generationen der Familie oder Familien hinweg potenziell nachhaltig ist.“*

Wenngleich diese Definition sehr umfassend gehalten ist, so werden doch einige Eckpunkte klar: das unternehmerische Denken über Generationen anstelle von Quartalen, sowie der dominante Einfluss einer oder mehrerer Familien anstelle des Einflusses anonymer Aktionäre. Diese „persönlichere“ Form der Eigentümerschaft“ in Verbindung mit dem System der Familie führt zu einigen Besonderheiten, die Familienunternehmen von Nicht-Familienunternehmen unterscheiden.

Diese Unterschiede wurden in der Wissenschaft von Habbershon und Williams (1999, S. 11; aus dem Englischen übersetzt) unter dem Begriff „Familianness“ zusammengefasst. Sie definieren diesen Begriff, als *„[...] das einzigartige Bündel von Ressourcen, das eine bestimmte Firma aufgrund der Systeminteraktion zwischen der Familie, ihren einzelnen Mitgliedern und dem Unternehmen hat.“*

Zu diesem einzigartigen Ressourcenbündel gehört beispielsweise langfristig zur Verfügung gestelltes Finanzkapital, das Humankapital der Familie, aber auch die soziale Vernetzung der Familienmitglieder, sowie das kulturelle Kapital der Familie, das sich häufig

in einer besonderen Loyalität und Verbundenheit mit den eigenen Mitarbeitern niederschlägt. Zudem hat sich in der Forschung aber auch die Socio-Emotional-Wealth Theorie (SEW) nach Gómez-Mejía et al. (2007) verbreitet. Diese besagt, dass das Vermögen der Familie nicht nur in rein finanzieller Natur im Familienunternehmen gebunden ist, sondern dass zugleich das sozioemotionale Vermögen der Familie unmittelbar im Unternehmen angelegt ist. Das heißt, dass betriebswirtschaftliche Erwägungen oftmals mit emotionsgeleiteten Überlegungen um Lösungen ringen. SEW bezieht sich also nicht auf rein finanzielle, sondern gerade auch emotionale Gesichtspunkte. Diese emotionalen Gesichtspunkte können in beide Richtungen, positiv und negativ, wirken. Im positiven Sinne kann es Familienmitglieder dazu motivieren, für das Überleben des Unternehmens, beispielsweise durch die Erschließung neuer Geschäftsfelder, einzustehen. Im negativen Sinne kann es aber auch dazu führen, dass Familienunternehmen zu lange an Althergebrachtem festhalten und bildlich gesprochen nicht rechtzeitig die Reißleine ziehen. So werden beispielsweise langfristig verlustbringende Teile des Unternehmens nur sehr zögerlich oder gar nicht aufgeben oder weiterveräußert, da der Verlust des SEW den finanziellen Verlust häufig in der subjektiven Wahrnehmung noch übersteigt. Dies geht oft einher mit einer gewissen Abneigung gegenüber dem Eingehen großer Risiken und zeigt sich letztendlich auch im besonderen Innovationsverhalten von Familienunternehmen (Kammerlander und Prügl, 2016).

Duran, Kammerlander, van Essen und Zellweger zeigten beispielsweise in ihrer Studie im Jahr 2016, dass Familienunternehmen aufgrund des hohen Maßes an Kontrolle der Familie über das Unternehmen, der Vermögenskonzentration und der Bedeutung nicht-finanzieller Ziele, weniger in Innovation investieren. Dafür erreichen sie aber eine höhere relative Umwandlungsrate von Innovationsinput zu Innovationsoutput und schließlich ein

generell höheres Innovationsniveau als Nicht-Familienunternehmen. Zudem zeigte eine weitere Studie von König, Kammerlander und Enders (2013), dass Familienunternehmen radikale technologische Umbrüche zwar langsamer erkennen als weniger familienbeeinflusste Unternehmen. Familienunternehmen gelingt es jedoch besser, nach dem Erkennen des technologischen Umbruchs eine schnelle Entscheidung zur Anpassung an diese Umbrüche zu treffen und diese nachhaltig und mit Nachdruck zu verfolgen.

## Hintergrundwissen zu internem Corporate Venturing (ICV)

Unternehmerisches Handeln und Innovationorientierung waren zwar schon immer wichtige Elemente langfristig erfolgreicher Unternehmen. Die beschleunigte technologische und geopolitische Entwicklung der letzten Jahre, vor allem die durch Digitalisierung bevorstehende Disruption in vielen Branchen, hat diese Themen jedoch wieder stärker ins Bewusstsein der Unternehmenslenker zurückgebracht. Für viele stellt es jedoch eine Herausforderung dar, aus dem „Nebel“ an Begrifflichkeiten und Konzepten für sich die richtigen Strategien und Handlungsentscheidungen für das eigene Unternehmen abzuleiten. Diese Studie trägt dazu bei, Klarheit zu schaffen und den Weg zu weisen.

In der Tat sind die Definitionen beim Thema Erschließung neuer Geschäftsfelder bisweilen verwirrend, häufig werden viele unterschiedliche Begriffe durcheinandergeworfen: Business Development, Inkubator, Innovation Center, Corporate Entrepreneurship, Intrapreneurship, Corporate Venturing, Akzelerator, Start-up im Unternehmen, Corporate Venture Capital, Company Builder etc. Hinzu kommt, dass selbst beim identischen Begriff häufig verschiedene eigene Interpretationen zum Tragen kommen, was sich denn hinter dem jeweiligen Begriff genau verbirgt.

Es bedarf also zunächst einer starken Vereinfachung dieser Begrifflichkeiten, bevor die Ergebnisse dieser Studie im Detail dargestellt werden können, die dann wiederum verschiedene beobachtete Herangehensweisen beinhalten. Die vorliegende Begriffsklärung leitet sich dabei zunächst aus der wissenschaftlichen Perspektive ab. Bekannte Corporate Entrepreneurship Forscher wie Burgelman (1983, 1984) oder Miller (1983) haben bereits in den 1980er Jahren auf Basis einzelner Fallstudien an der Entwicklung einer wissenschaftlichen Perspektive zum Thema gearbeitet. Miller stellte 1983 fest, dass sich auch bereits etablierte Unternehmen unternehmerisch verhalten können und charakterisierte Corporate Entrepreneurship anhand der drei Dimensionen Innovation, Risikobereitschaft und Proaktivität. Infolge dessen wurden immer mehr verschiedene Interpretationen und Definitionen veröffentlicht. Als wichtiger Beitrag zu einem vereinheitlichten Verständnis von Corporate Entrepreneurship und dessen Bestandteilen kann die Arbeit von Sharma und Chrisman im Jahr 1999 gewertet werden.

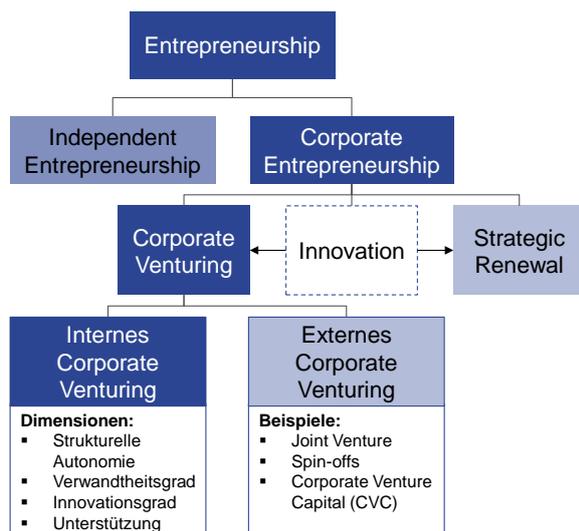


Abbildung 1: Formen von Entrepreneurship nach Sharma und Chrisman (1999)

Sharma und Chrisman (1999, Abbildung 1) differenzieren dabei auf der obersten Ebene des Entrepreneurships zwischen „Independent Entrepreneurship“ – also der unabhängigen Gründung eines neuen Start-ups durch

einen oder mehrere Unternehmer – und „Corporate Entrepreneurship“ – also unternehmerische Aktivitäten innerhalb eines etablierten Unternehmens.

Innerhalb des Sammelbegriffs „Corporate Entrepreneurship“ befinden sich zwei wesentliche Teilbegriffe: „Corporate Venturing“ und „Strategic Renewal“. Was beide Teilbereiche eint ist, dass in beiden Innovation ein Bestandteil sein kann, aber nicht muss. Während sich „Strategic Renewal“ mit der organisatorischen Erneuerung und großen strategischen und/oder strukturellen Veränderungen befasst, beschreibt „Corporate Venturing“ die Erschließung einzelner neuer Geschäftsfelder in einem bestehenden Unternehmen.

Corporate Venturing kann auf zwei verschiedene Arten erfolgen: durch „internes Corporate Venturing“ (ICV) oder „externes Corporate Venturing“. Dabei unterscheiden sich diese beiden Varianten zunächst vor allem in der Verortung der jeweiligen Initiative. Während beim externen Corporate Venturing die Aktivität außerhalb des existierenden Unternehmens stattfindet – beispielsweise in Form von Joint Ventures, vollständigen Spin-offs oder rein finanziellen Corporate Venture Capital Investitionen – so findet ICV innerhalb der bestehenden Unternehmung statt und wird nicht durch rein finanzielle Beteiligungen, sondern organische Geschäftsfeldentwicklung „from scratch“ vorangetrieben.

So ergibt sich letztlich folgende Definition von internem Corporate Venturing bei Chrisman und Sharma (1999, S. 20, übersetzt aus dem Englischen):

*„Internes Corporate Venturing bezieht sich auf die Corporate Venturing Aktivitäten, die zur Schaffung von Organisationseinheiten führen, die sich innerhalb einer bestehenden Organisationsdomäne befinden.“*

ICV Initiativen können sich in zahlreichen Dimensionen erheblich unterscheiden. In der Wissenschaft wurde bis dato vor allem auf vier Punkte abgestellt:

- Den **Freiheitsgrad** der ICV Initiative vom bestehenden Unternehmen
- Den **inhaltlichen Bezug** der ICV Initiative zum bestehenden Unternehmen (Produkt, Märkte, Technologien etc.)
- Das Ausmaß an **Innovation** innerhalb der ICV Initiative
- Die Art der **Unterstützung** der ICV Initiative durch das bereits existierende Unternehmen

Der Nutzen von ICV ist im Rahmen wissenschaftlicher Studien mehrfach untersucht worden. Dabei muss vorausgeschickt werden, dass sich eine präzise Quantifizierung der Nutzen solcher Initiativen nur schwer erreichen lässt. Dies liegt zum einen an den zuvor beschriebenen begrifflichen Unklarheiten bei möglichen Studienteilnehmern, als auch an der grundsätzlich schwierigen Messbarkeit von Erfolg im Zeitverlauf bei solchen Initiativen und der daraus resultierenden schwierigen Vergleichbarkeit einzelner ICV Initiativen.

Zahra und Covin (1995) fanden heraus, dass Corporate Entrepreneurship im Zeitverlauf zu einer verbesserten finanziellen Performance der untersuchten Unternehmen führte. Sie beobachteten zudem, dass die Performance-Steigerung erst nach einigen Jahren einsetzt und sich insbesondere für Unternehmen auszahlt, die in einer „feindlichen“ Umwelt agieren, also z. B. hohem Wettbewerbsdruck ausgesetzt sind. Bierwerth, Schwens, Isidor und Kabst (2015) weisen zudem den positiven Einfluss von Corporate Venturing auf die Unternehmensperformance nach. Zugleich hat sich in weiteren wissenschaftlichen Arbeiten klar gezeigt, dass die Vorteile von Corporate Venturing weit über finanzielle Aspekte hinausreichen. So kann Corporate Venturing einen wichtigen Beitrag zur Generierung neuen Wissens und neuer Fähigkeiten für das bestehende Unternehmen leisten (Keil, McGrath, & Tukiainen, 2009).

Gerade auch bei mittelständischen Familienunternehmen kann (internes) Corporate Venturing noch weitere sinnvolle Zwecke erfüllen, wie beispielsweise die Vorbereitung der Nachfolge durch gezielten Einsatz im Rahmen von Corporate Venturing Projekten, die sich mit den wichtigen Zukunftsfeldern für das Familienunternehmen befassen. Darüber hinaus hilft die Erschließung neuer Geschäftsfelder auch dabei, eine wachsende Familie finanziell, aber auch mit neuen beruflichen Möglichkeiten zu unterstützen (Marchisio, Mazzola, Sciascia, Miles, & Astrachan, 2010).

## Studienüberblick

### Methodik

Für die Studie wurde ein qualitativ-exploratives Forschungsdesign genutzt, um ein tiefgreifendes Verständnis zur Thematik zu entwickeln und die Studienteilnehmer nicht durch einen geschlossenen Mailing-Fragebogen in ihren Beschreibungen von vorneherein einzuschränken. Qualitativ-explorativ bedeutet hierbei, dass die Daten nicht auf Basis verschickter Fragebögen, sondern im persönlichen semi-strukturierten Interview vor Ort erhoben wurden. Zudem wurde aufgrund der hohen Vertraulichkeit der besprochenen Themen auf die Sammlung konkreter Zahlen (z. B. Investitionssummen, Performancekennzahlen) weitestgehend verzichtet.

In einem ersten Schritt wurden Teilnehmer für die Studie rekrutiert. Dazu wurden verschiedene Kanäle genutzt. Zum einen wurde auf Basis der Liste der Top-1000-Familienunternehmen (herausgegeben vom Medienportal Die Deutsche Wirtschaft; hier jedoch nur Familienunternehmen mit weniger als 5 Mrd. € Jahresumsatz) mittels Webrecherche in der Unternehmensgeschichte und in Pressemitteilungen geprüft, ob externe Anzeichen für Formen von Corporate Venturing vorlagen (z. B. die Ankündigung über den Eintritt in ein neues Geschäftsfeld, ein Bericht über die

Entwicklung eines vollkommen neuen Produktes). Ein ähnliches Vorgehen wurde auf Basis der Amadeus Firmendatenbank noch für Familienunternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 50 und 150 Mio. € durchgeführt, die von der Top-1000-Familienunternehmen Liste nicht vollständig abgedeckt werden. Zusätzlich wurden weitere potenzielle Teilnehmer auch mittels Messebesuchen und Presserecherche rekrutiert.

Nach einem persönlichen Anschreiben wurde mit interessierten Unternehmen ein telefonisches Vorabinterview von jeweils ca. 20 Minuten Länge durchgeführt. Dabei wurde von uns vorab geprüft, ob die von außen vermuteten ICV Aktivitäten tatsächlich vorlagen. Zudem wurden bereits vor dem persönlichen Interview vor Ort frühzeitig mögliche Fälle identifiziert, die dann vor Ort im Detail besprochen wurden. Die ausführliche Befragung fand in der Regel am Sitz des jeweiligen Familienunternehmens statt. Dabei wurde die Befragung in über 50% der Fälle von zwei Interviewern durchgeführt, um ein besseres gemeinsames Verständnis des jeweiligen ICV Fallbeispiels zu entwickeln.

Die Interviews starteten zunächst mit sehr offenen gehaltenen Fragen zur unternehmerischen Geschichte des Familienunternehmens mit einem Fokus auf wichtigen strategischen Entscheidungen. Im Anschluss wurde gemeinsam mit den Befragten festgelegt, welche Beispielfälle von internem Corporate Venturing im Detail besprochen werden sollten. Diese Fälle mussten entweder

- ein **neues Produkt** (bzw. vorgelagert eine neue Technologie) beinhalten, das für das Unternehmen so **neuartig** war, dass **etablierte Standardprozesse des Unternehmens nicht greifen** konnten,
- einen **neuen Markt** adressieren, der für das Unternehmen so **neuartig** war, dass **etablierte Standardprozesse des Unternehmens nicht greifen** konnten,

- oder eine **Mischung aus neuem Produkt** (bzw. vorgelagert eine neue Technologie) **und neuem Markt** darstellen, die für das Unternehmen so **neuartig** war, dass **etablierte Standardprozesse des Unternehmens nicht greifen** konnten.

Im Rahmen der Detailbeschreibung einzelner Aktivitäten wurde das Gespräch in zwei wesentliche Abschnitte unterteilt: Die Auslöser und die Strategie der jeweiligen ICV-Initiative sowie die Umsetzung des jeweiligen ICVs (z. B. Freiheitsgrad des ICVs, Team-Setup im ICV, Beziehung zum Kernunternehmen hinsichtlich Unterstützung, Schnittstellen).

So konnte ein genaues Bild über den organisatorischen Aufbau und den prozessualen Ablauf der jeweiligen Initiative erfasst werden. Insgesamt wurden 39 Interviews mit 43 Führungskräften aus 37 Unternehmen geführt. Die Interviews dauerten im Durchschnitt 72 Minuten. Die Interviews wurden für eine ausführliche Auswertung im Anschluss an die Erhebung nach Einwilligung der Teilnehmer elektronisch aufgezeichnet. Zum Zwecke der Auswertung wurden alle Gespräche transkribiert. Dabei ergaben sich insgesamt 1316 Seiten transkribiertes Audiomaterial mit einer Gesamtdauer von 47 Stunden.

## Charakteristika der Studienteilnehmer

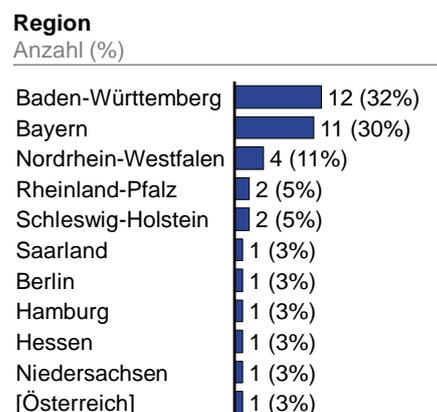


Abbildung 2: Studienteilnehmer nach regionaler Verteilung (nach Hauptsitz)

Die befragten Unternehmen haben ihren Hauptsitz in 32% der Fälle in Baden-Württemberg sowie in 30% der Fälle in Bayern. Auf Rang drei folgt mit 11% Nordrhein-Westfalen. Dazu kommen Unternehmen aus sieben weiteren Bundesländern sowie ein Unternehmen mit Sitz in Österreich (siehe Abbildung 2).

Der Firmenumsatz wie in Abbildung 3 gezeigt betrug 748 Mio. € im Durchschnitt sowie 307 Mio. € im Median (Spanne: ca. 50-5.000 Mio. € Umsatz, mit einem Ausnahmefall mit ca. 10 Mio. € Umsatz). Somit stellen die Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 100 Mio. € und 500 Mio. € in etwa die Hälfte aller befragten Unternehmen.

### Umsatzgröße

Anzahl (%)

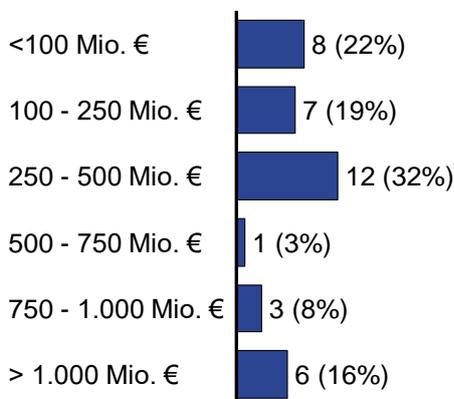


Abbildung 3: Studienteilnehmer nach Jahresumsatz (aktuellster verfügbarer Umsatz)

Eine weitere wichtige Kennzahl stellt die Zahl der beschäftigten Mitarbeiter dar (siehe Abbildung 4). Die Zahl der Mitarbeiter betrug 3.566 im Durchschnitt und 1778 im Median (Spanne: 40 - ca. 25.000 Mitarbeiter).

### Mitarbeiterzahl

Anzahl (%)

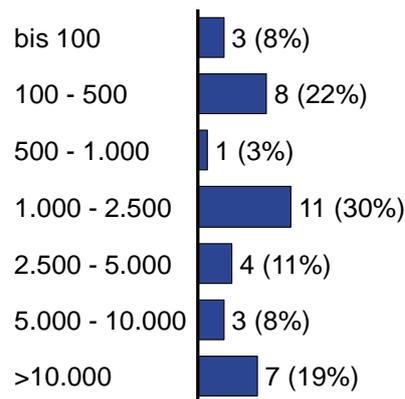


Abbildung 4: Studienteilnehmer nach Anzahl der Mitarbeiter (aktuellste verfügbare Anzahl)

Die nächste Statistik zeigt die Verteilung der teilnehmenden Unternehmen nach Generationen-Zuordnung (siehe Abbildung 5). Die Unternehmen befinden sich zu 3% in der 1. Generation, zu 41% in der 2. Generation, zu 27% in der 3. Generation und zu 25% in der 4. Generation oder späteren Generationen.<sup>1</sup> Durch einen ungefähr hälftigen Anteil von Familienunternehmen in der 3. oder älteren Generation wird eine gute Perspektive auf generationsübergreifendes Unternehmertum ermöglicht.

### Generation

Anzahl (%)

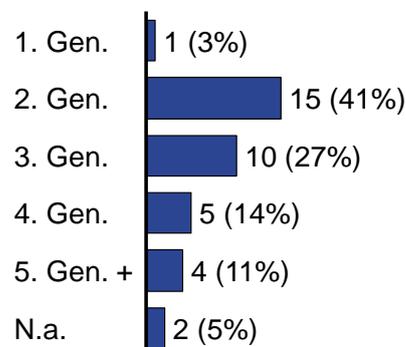


Abbildung 5: Studienteilnehmer nach Generationen-Zuordnung

Nach Branchen betrachtet unterteilt sich unser Sample in 23 produzierende und 14 nicht-

<sup>1</sup> Bei zwei Unternehmen (ca. 5% der befragten Unternehmen) war eine Generationen-Zuordnung nicht eindeutig möglich.

produzierende Unternehmen (siehe Abbildung 6). Dabei sind die befragten Unternehmen in vielen verschiedenen Branchen aktiv (siehe Abbildung 7).

### Branchentyp

Anzahl (%)

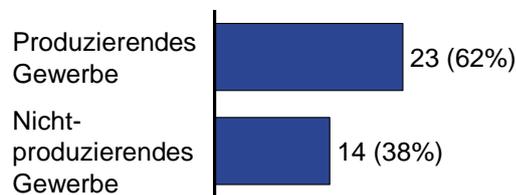


Abbildung 6: Branchentyp der untersuchten Familienunternehmen

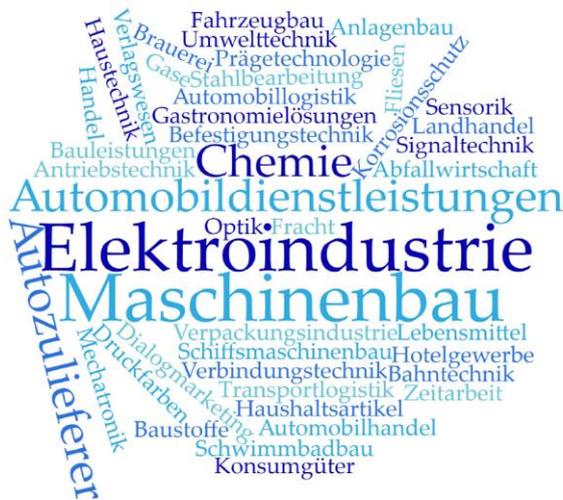


Abbildung 7: Tätigkeitsfelder der untersuchten Familienunternehmen

Die Interviewteilnehmer entstammen zu 56% der Familie und 44% waren familienfremd. Rund 84% der Befragten bekleiden eine Rolle im Vorstand oder der Geschäftsführung, 4,5% im Aufsichtsrat oder Beirat, sowie

11,5% die Funktion als Leiter des Strategie- oder „Corporate Venturing“-Bereichs (bzw. verwandte Job-Bezeichnungen).

Über die 37 teilnehmenden Unternehmen hinweg wurden insgesamt 51 ICV Projekte ausführlich besprochen, von denen sich 8 jedoch noch in einem sehr frühen Stadium der Ideengenerierung befanden, sodass nicht über die genaue Strategie und deren Umsetzung gesprochen werden konnte. Es wurden daher 43 ICVs im Detail analysiert. Bei 27 Unternehmen wurde über eine einzelne ICV Initiative gesprochen, bei sieben Unternehmen wurde über zwei einzelne ICV Projekte gesprochen, sowie bei drei Unternehmen über drei einzelne ICV Projekte.

## Übersicht Ergebniskapitel

Die Ergebnisse werden in vier Teilabschnitten präsentiert (siehe Abbildung 8). Dabei wird zunächst im ersten Teil (1) über die Auslöser von ICV Aktivitäten sowie die dabei verfolgten Strategien berichtet. Im zweiten Teil (2) werden die Umsetzungsprozesse bei ICV Aktivitäten genauer beleuchtet. Anschließend wird im dritten Teil (3) auf Basis der Beobachtungen ein umfassender ICV-Baukasten vorgestellt, an Hand dessen sich Praktiker eine Vorgehensweise für ihre ICV Aktivität zusammenstellen können. Der Ergebnisteil endet im vierten Abschnitt (4) mit einer Präsentation von Best Practices für ICV, die sich unter den vielen befragten Unternehmen als vielversprechend und hilfreich herauskristallisiert haben.

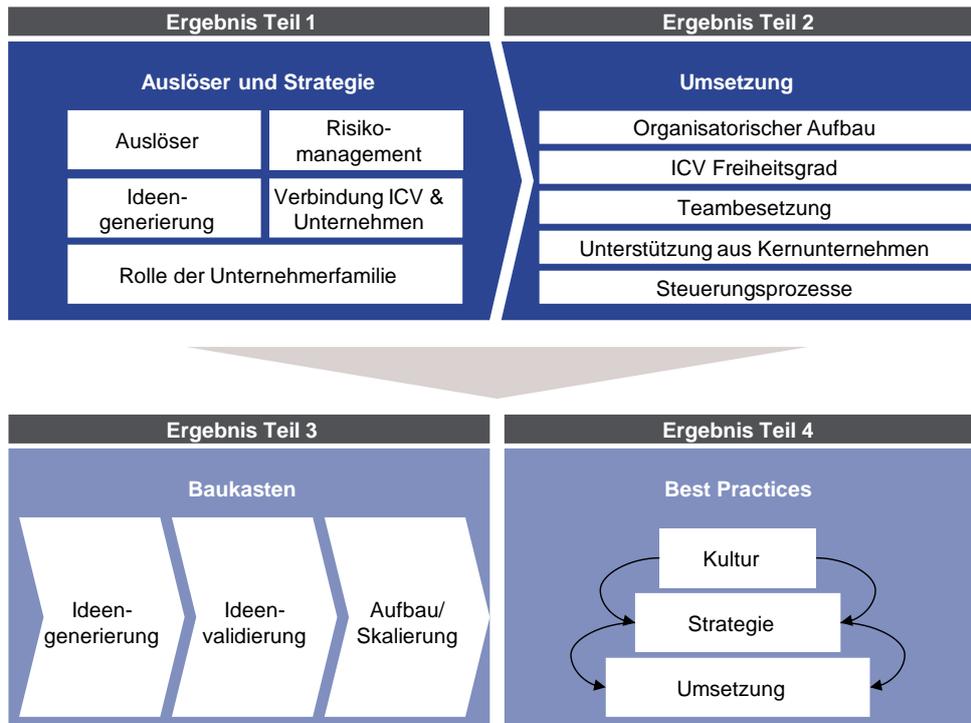


Abbildung 8: Übersicht zur Struktur der Ergebnisse bei ICV in Familienunternehmen

## Ergebnis Teil 1: ICV Auslöser und Strategie

### Auslöser für ICV Aktivität

Am Anfang der Untersuchung stellt sich bei jedem betrachteten ICV Beispielfall die Frage, wodurch die Initialzündung der jeweiligen Aktivität erfolgte. Diese Auslöser sind wichtig für ein besseres Verständnis der gewählten Vorgehensweisen bei verschiedenen ICVs. Dabei zeigen sich grundsätzlich sowohl marktseitige als auch unternehmensseitige Auslöser.

**Markt.** Marktseitige Veränderungen, beispielsweise durch Disruption, wurden in 19 von 43 ICV Fällen als unmittelbarer Auslöser für ICV Aktivitäten benannt. Disruption entstammt als Begriff aus den 1990er Jahren und wurde von Harvard Business School Professor Clayton Christensen geprägt. Er beschreibt einen Prozess, bei dem ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung etablierte Wettbewerber zunächst kaum wahr-

nehmbar und dann sehr schnell und aggressiv verdrängt. Inzwischen wird der Begriff jedoch in der Öffentlichkeit häufig weiter gefasst und beschreibt unerwartet auftretende Entwicklungen mit zerstörerischer Durchschlagskraft. Disruption durch die Ausbreitung neuer Technologien oder neue Regulierung waren ein häufig auftretender Auslöser für die Erschließung neuer Geschäftsfelder, beispielsweise beim Thema Elektromobilität und den sich daraus ergebenden Chancen und Risiken. In unserer Untersuchung gab es 12 Fälle, in denen die Disruption als große Chance begriffen wurde, die man wahrnehmen müsse (z. B. ein Unternehmen aus der Elektroindustrie, dass durch die Entwicklung von Schnellladesystemen an der Chance „Elektromobilität“ profitieren möchten; oder ein Nahrungsgrundstoffhändler, der von der Deregulierung des Zuckermarktes in der EU profitieren möchte und daher ein eigenes Produkt auf Stevia-Basis entwickelt), als auch 7 Fälle, in denen die Disruption, bzw. die potenziell eintretende Disruption, als Bedrohungsszenario empfunden wurde, auf das man mit der Erschließung neuer Geschäftsfelder reagieren müsse. Dies gilt im Fall der

Elektromobilität zum Beispiel für Zulieferer in der Automobilindustrie, die einen Großteil des Umsatzes mit Komponenten für den herkömmlichen Verbrennungsmotor erzielen, dessen Existenz durch das Aufkommen der Elektromobilität perspektivisch in Frage gestellt wird.

*„Und da gibt es natürlich überall Ansätze [in bestehenden Business Units], an neue Produkte zu kommen. Das sind auch Ansätze die alles andere als un-erfolgreich waren, aber die sind natürlich sehr graduell. Das sind kleine Innovationsschritte. Und wir haben uns eben überlegt, jetzt ändert sich so viel in der Industrie, sollten wir uns nicht organisatorisch eigentlich mal so aufstellen, dass wir auch in der Lage sind, selber größere Schritte zu machen?“*

**(Familienunternehmer, ca. 5 Mrd. € Umsatz)**

Doch neben der eher „plötzlich“ auftretenden Disruption gab es auch Fälle, in denen über einen längeren Zeitraum hinweg ein abflachendes Marktwachstum im bislang adressierten Markt zu beobachten war, oder in dem die Wettbewerbssituation über viele Jahre so intensiv geworden war, dass sich das bisherige Geschäft nur noch schwer profitabel betreiben ließ. Aus diesem Grund erschien ICV als potentieller Ausweg, der anders als Zukäufe ohne hohe Einmalzahlungen zu Beginn auskommt und ressourcenschonender realisierbar ist.

**Unternehmen.** Abseits externer Marktdynamiken lassen sich aber auch explizit im Unternehmen verortete Auslöser für die Erschließung neuer Geschäftsfelder feststellen. Diese Auslöser umfassen zwar auch klassisch strategische Themen wie ein nachlassendes Umsatzwachstum, gehen jedoch häufig auch weit darüber hinaus. So kann beispielsweise das Thema Unternehmensnachfolge ein starker Auslöser oder Beschleuniger für Geschäftsfelderschließungsaktivitäten darstellen. Die nachfolgende Generation

konnte in 10 von 43 untersuchten ICV Aktivitäten von außen neue Impulse ins Unternehmen bringen, die beispielsweise oft um Themen und Geschäftsideen im Bereich Digitalisierung angesiedelt waren. Ein Beispiel hierfür ist ein Familienunternehmen, in dem der Nachfolger sich systematisch mit relevanten Zukunftsthemen beschäftigt und auf eine möglicherweise disruptive Technologie (3D-Druck) stößt. Diese Entdeckung führt schließlich zur Entwicklung eines neuen digitalen Geschäftsmodells in einem ICV unter der Führung des Nachfolgers. Schrittweise wandelt sich diese ICV Einheit zu einem eigenständigen Unternehmen, das weiterhin eng mit dem Familienunternehmen kooperiert.

Darüber hinaus sind Überkapazitäten in der Produktion ein möglicher Auslöser für die Suche nach neuen Themenfeldern. Wenn beispielsweise eine bestimmte Fertigungsanlage nicht ausreichend ausgelastet war, löste dies häufig die Suche nach alternativen Verwendungsmöglichkeiten aus, die dann mittelfristig den Eintritt in gänzlich neue Geschäftsfelder zur Folge hatte. Ein weiterer wichtiger Auslöser stellen Kundenanfragen oder Zulieferervorschläge bezüglich neuer Produkte dar, die vom Unternehmen aufgenommen und weiterentwickelt werden.

Ein weiterer Katalysator für neue Geschäftsfelder findet sich in der Einrichtung externer Beiräte, bei denen familienfremde Vertreter neue Ideen und Vorschläge für die Erweiterung der bisherigen Geschäftsaktivitäten für strategisch notwendig halten und entsprechend einfordern.

Natürlich kann auch gerade die Eigentümerfamilie selbst ein wichtiger Impulsgeber sein. Ein Beispiel dafür ist ein Unternehmen, das zum Teil von Familienmitgliedern, zum Teil von familienfremden Managern geführt wird. In diesem konkreten Fall war es der Wunsch des Seniorinhabers, dass das Thema E-Commerce frühzeitig bereits in den 2000er Jahren eigenständig für die eigenen Handels-

aktivitäten entwickelt würde, in einer separaten Einheit am Stammsitz. Trotz des Widerstands in der eigenen Führungsmannschaft unterhalb der Geschäftsführung wurde dieses Projekt verfolgt und hat das Unternehmen frühzeitig auf das Thema E-Commerce vorbereitet. Heute ist dieses Unternehmen in seiner Branche vielen Wettbewerbern beim Thema E-Commerce voraus.

**Zusammenfassung:** Der Start einer ICV Aktivität benötigt häufig einen konkreten Auslöser. Dieser entsteht entweder aus der Marktentwicklung heraus (z. B. technischer Fortschritt oder regulatorische Veränderungen) oder durch Veränderungen im Unternehmen selbst (z. B. Unternehmensnachfolge, Überkapazitäten oder Kundenanforderungen). Der Auslöser muss besonders von der Geschäftsleitung bzw. der Familie als solcher erkannt und begriffen werden. Hier ist also eine Sensibilität für mögliche Auslöser und die gezielte Verfolgung von aktuellen Trends notwendig.

## Ideengenerierung der ICV Aktivität

Die Erschließung neuer Geschäftsfelder kann entlang der drei Phasen Ideengenerierung, -validierung und -skalierung beschrieben werden:

- Die **Ideengenerierung** beschreibt die erste Phase, in der zunächst einmal potenziell interessante Geschäftsfelder identifiziert und bewertet werden.
- Nur für vielversprechend befundene Geschäftsfeldideen erreichen die zweite Phase zur **Ideenvalidierung**. In dieser Phase wird versucht, mit begrenztem Risiko und begrenzten Ressourcen die vermutete Attraktivität und Machbarkeit des Geschäftsfelds zu bestätigen.
- Erst nachdem die Validierungsphase abgeschlossen ist, werden im Rahmen des **Aufbaus und der Geschäftsfeldskalierung** umfangreichere Ressourcen zur Verfügung gestellt.

**Systematische Erkennung.** In den meisten beobachteten ICV Initiativen (29 von 43 ICV Fällen) wurde die Geschäftsfelderschließung systematisch bzw. geplant initiiert. Dabei wurde die Notwendigkeit solcher Aktivitäten beispielsweise im Rahmen eines Strategieprozesses festgestellt und entsprechend in der übergreifenden Unternehmensstrategie verankert. Während 6 Unternehmen in unserem Sample solche systematischen Geschäftsfelderschließungen regelmäßig (z. B. alle zwei bis drei Jahre) als Programm durchführten, so war es in den übrigen 31 Unternehmen häufig ein unregelmäßig und eher selten initiiertes Prozess, dessen Geschäftsfeldschwerpunkte dann für mehrere Jahre systematisch und anlassbezogen verfolgt wurden, ohne immer wieder neue organische ICV Projekte zu initiieren.

**Zufällige Erkennung.** In unserer Studie gab es aber auch 14 Fälle, in denen die Identifikation einer Geschäftsfeldopportunität eher zufällig entstand, dann aber in der Regel sehr systematisch vorangetrieben wurde. Darunter fallen Beispiele, in denen sich z. B. ein über Jahre hinweg zu Rate gezogener Patentanwalt mit einer innovativen Erfindung an ein Unternehmen wendet, das diese dann kauft, systematisch weiterentwickelt und schließlich zur Marktreife bringt. Genauso gehören auch gewisse „Abfallprodukte“ aus der Vorentwicklung dazu, die eigentlich nicht für die weitere Verwendung in den klassischen Produktentwicklungsprozessen genutzt werden, aber unter Entwicklung einer anderen Anwendungsperspektive durchaus einen finanziellen Nutzen entwickeln können und dann im Rahmen einer ICV Initiative marktreif entwickelt werden.

**Zusammenfassung:** Die meisten Familienunternehmen entwickeln neue Geschäftsfelder systematisch. Viele gute Ideen entstehen aber auch aus dem Zufall heraus. Eine systematische Vorgehensweise hilft in jedem Fall dabei, relevante Ideen aus der Vielzahl von

Geschäftsvorfällen herauszufiltern und überhaupt als mögliches Geschäftsfeldpotenzial wahrzunehmen.

## Verbindung von ICV & Unternehmensstrategie

ICV Fälle in Familienunternehmen weisen in den meisten unserer beobachteten Fälle (36 von 43) einen sehr starken inhaltlichen Bezug zum bestehenden Unternehmen auf. Dieser Bezug liegt aber selten in allen Dimensionen (Wertschöpfungsschritte, Themengebiete, Abnehmermärkte, Geographien) vor. Die Sicherstellung ausreichender Kompetenzüberlappung ergibt gerade für ressourcenbeschränkte kleine und mittelgroße (Familien)unternehmen Sinn, da sie Synergiepotenziale mit und Unterstützung aus dem Kernunternehmen ermöglichen, während zugleich die Erfolgswahrscheinlichkeit der ICV Initiative durch Beherrschung wesentlicher Aspekte des neuen Geschäftsfelds erhöht werden kann und eine bessere Kontrolle und Steuerung ermöglicht wird.

Die Übereinstimmung in gewissen Kompetenzbereichen erlaubt den Eintritt in neue Geschäftsfelder mit einer erhöhten Erfolgswahrscheinlichkeit. Die Übereinstimmung kann dabei sehr vielfältig ausfallen und umfasst Kompetenzen in bestimmten Bereichen:

- **Wertschöpfungsschritte:** gewisse Fertigungstechnologien, Beherrschung gewisser Vertriebskanäle, etc.
- **Themengebiete:** z. B. tiefes Verständnis über chemische Prozesse, Umgang mit logistischer Komplexität.
- **Abnehmermärkte:** z. B. tiefes Verständnis über Bedarfe, Anforderungen und Prozesse der Automobilindustrie, der Immobilienwirtschaft oder der Lebensmittelindustrie.
- **Geographie:** z. B., etabliertes Netzwerk aus regionalen Niederlassungen und starke regionale (Marken-)Präsenz.

Auch wenn ein Optimum rechnerisch auf Basis der erfassten Daten nicht belegt werden kann, so fällt doch auf, dass die ICV Aktivitäten in den betrachteten Familienunternehmen in mindestens zwei dieser Kompetenzbereiche mit denen des ursprünglichen Unternehmens übereinstimmen. Ein Beispiel wäre z. B. ein Unternehmen, das in einer bestimmten Region in Deutschland traditionell Mineralöle abfüllt und vertreibt. Dieses Unternehmen steigt in den Markt für Stromerzeugung und Lieferung ein. Dabei fokussiert es sich auf die bestehenden Kundengruppen und nutzt die starke regionale Markenbekanntheit und Reputation der Verlässlichkeit, um sich von anderen überregionalen Stromanbietern zu differenzieren.

Diese Beobachtungen bestätigen frühere Forschung zu ICV, die wiederholt einen engen Zusammenhang zwischen dem ICV Erfolg und der vorherigen Erfahrung des Kernunternehmens bzw. der Mitarbeiter des ICV Teams mit den adressierten Märkten, Produkttypen oder Technologien des ICVs herstellt.

**Zusammenfassung:** Familienunternehmen legen einen deutlichen Fokus auf die Erschließung neuer Geschäftsfelder mit klarer Übereinstimmung mit dem bestehenden Unternehmen in mindestens zwei Kompetenzbereichen. So kann das vorhandene Wissen genutzt und das Risiko des „Unbekannten“ eingegrenzt werden, was die Erfolgswahrscheinlichkeit für das ICV erhöht.

## Rolle der Unternehmerfamilie

Bei der Untersuchung von Familienunternehmen ist es von besonderem Interesse, den Einfluss der Unternehmerfamilie auf Geschäftsfelderschließungsaktivitäten besser zu verstehen. Dabei zeigte sich in unserer Untersuchung, dass die Unternehmerfamilie in der Regel vorrangig durch im Unternehmen aktive Familienmitglieder auf diese Prozesse Einfluss nimmt. Die im Unternehmen aktiven

Familienmitglieder waren dabei häufig federführende Akteure, die solche Projekte initiierten und förderten. In 10 von 43 Fällen war ein Familienmitglied aktiv in die ICV Aktivität involviert, in weiteren 21 von 43 Fällen war ein Familienmitglied in der Unternehmensleitung als Sponsor für das ICV aktiv (wenn auch nicht operativ im ICV). Somit liegt in 31 von 41 Fällen ein mittelbarer oder unmittelbarer Einfluss der Eigentümerfamilie auf die ICV Aktivität vor. Die befragten Familienunternehmer begründeten dieses Engagement zum einen mit der Aufgabe eines Unternehmers, regelmäßig neue Chancen zu identifizieren und zu verfolgen („man muss erst investieren, damit man dann einen Gewinn erzielen kann“). Zum anderen wurde aber auch auf die Geschichte des Unternehmens verwiesen, in deren Verlauf vorherige Generationen immer wieder neue Geschäftsfelder erschlossen hatten. Die aktiven Familienmitglieder in der Unternehmensleitung wurden oftmals durch Erlebnisse und Erfahrungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens davon überzeugt, dass die Erschließung eines neuen Geschäftsfelds notwendig sei. Zum Beispiel durch den Besuch von Themen-Konferenzen oder Messen, aber auch durch den privaten Austausch mit anderen Unternehmern und Netzwerkpartnern. Diesen Handlungsdrang tragen die aktiven Familienmitglieder ins Unternehmen herein und nutzen ihre großen Handlungsspielräume, um das Thema Geschäftsfelderschließung gezielt zu forcieren, zum Beispiel durch das Aufsetzen von Projektgruppen, der Durchführung eines Strategieprozesses oder der Bereitstellung von Zeit und Mittel für die Validierung bestimmter Ideen.

*„Und wie sind wir auf die Digitalisierung gekommen? Eigentlich auch durch die langfristige Perspektive, weil wir eben sagen, ne, wir denken wirklich in Generationen. Wir sind mit mir in der dritten Generation. Mich hat das eben so wahnsinnig stolz gemacht, was mein Großvater und mein Vater aufgebaut haben,*

*dass ich da eigentlich immer eine innere Unruhe oder einen Antrieb habe und ich sehe mich eigentlich als Treuhänder, der das dann entwickelt und dann in die nächste Generation zu meinen Kindern übergibt.“*

***(Familienunternehmer über digitalisierungsgetriebene ICV Projekte im Unternehmen, ca. 300 Mio. € Umsatz)***

Passive Anteilseigner waren in keinem der vorliegenden ICV Fälle die Initiatoren einer Geschäftsfelderschließung innerhalb des Unternehmens. Für nicht im Unternehmen aktive Mitglieder der Familie besteht ein Bezug zur Erschließung neuer Geschäftsfelder vorrangig in der Information und Zustimmung solcher Projekte. Dies trifft umso stärker zu, je mehr mit der Geschäftsfelderschließung hohe Investitionen verbunden sind. In eher experimentellen Geschäftsfelderschließungsprozessen, die geringe Investitionen erfordern, wurden Eigentümerfamilien zum Teil aber auch erst im Nachhinein informiert, z. B. im Rahmen von Eigentümer- oder Gesellschafterversammlungen, Aufsichtsratssitzungen oder anderen familienbezogenen Aufsichtsgremien.

Dennoch ist die Rolle der nicht aktiven Anteilseigner aus der Unternehmerfamilie nicht zu unterschätzen. Unsere Gesprächspartner erwähnten häufig, dass die Eigentümerfamilie bewusst auf höhere Ausschüttungen verzichte, um die Erschließung neuer Geschäftsfelder zu ermöglichen, auch wenn diese nicht von Beginn an profitabel zu betreiben waren. Hierin zeigt sich die „typisch familienunternehmerische“ Langfristorientierung sehr deutlich. Diese ermöglicht es dem Unternehmen, unternehmerische Projekte auch mit anfänglichen Verlusten über einige Jahre durchzustehen.

**Zusammenfassung: Die wichtigste Rolle fällt den im Unternehmen aktiven Familienmitgliedern zu. Diese können als Speerspitze oftmals die langfristige und generationsübergreifende Relevanz von ICV Aktivitäten be-**

sonders gut verkörpern. Nicht-aktive Familienmitglieder müssen ICV Aktivitäten durch ihre Investitions-Zustimmungen und häufigen Dividenden-Verzicht unterstützen.

## Risikomanagement

Familienunternehmen werden häufig als besonders risikoscheu beschrieben. Im Rahmen unserer Interviews zeigte sich, dass die Familienunternehmen auf der einen Seite durchaus sehr offen für neue Geschäftsfelder waren und hierbei auch durchaus eine Offenheit für Experimente demonstrierten, zugleich jedoch nur kleine Risiken für einzelne Geschäftsfelderschließungsaktivitäten eingingen. Häufig finden sich in unseren Befragungen Zitate, die im Kern aussagen, dass man keine Aktivitäten eingehen wolle, die das bestehende Gesamtunternehmen ernsthaft gefährden könnten. Eine Ausnahme bilden dabei Projekte, die durch die besondere Kapitalintensität das Eingehen eines Risikos unweigerlich erfordern, um überhaupt in den Genuss eines positiven Ergebnisses zu kommen (z. B. Aufbau einer Anlage zur Produktion von Gasen mit jeweils 2-3 Jahren Planungs-dauer). Dafür griffen die beobachteten Unternehmen dann auf Joint Venture Partner zurück. In einem Fall wurde beispielsweise der Hauptabnehmer zum Joint Venture Partner, was das Interesse des Hauptabnehmers an einer langfristig erfolgreichen Projektentwicklung seines Zulieferers unterstrich und dem Unternehmen die notwendige Sicherheit für die Entwicklung eines so kapitalintensiven Projekts bieten konnte. Eine wesentliche Folge einer solchen Joint Venture Konstellation ist der erhöhte Abstimmungsaufwand mit dem Joint Venture Partner. In einem Fall führte dies langfristig zu einer vollständigen Übernahme der Anteile des Joint Venture Partners, um wieder die vollständige Kontrolle über das Projekt zurück zu erlangen.

Die traditionelle, eher risikoscheue Haltung von Familienunternehmen spiegelt sich in der

häufigsten Finanzierungsmethode für ICV Initiativen wider: der klassischen Jahresbudgetierung. Deutlich seltener finden sich Finanzierungsrunden-Modelle, wie sie in der klassischen Start-up Finanzierung eher die Regel als die Ausnahme darstellen (solche wurden von uns nur in zwei sehr großen Unternehmen beobachtet). Eine Jahresbudgetierung und eine klassische Start-up Finanzierung führen zwar beide zur Ausstattung eines Projekts mit Kapital. Der Unterschied liegt jedoch in dem zugrundeliegenden Prozess. Beim Jahresbudget beschließt man vorab, wie viel Budget ein Projekt in einem konkreten Jahr benötigen wird. Diese Mittel müssen bewilligt und bereitgestellt werden, sollten dann aber im Regelfall auch für das Jahr ausreichen. Im Fall einer Start-up Finanzierung wird dem Projekt im Rahmen von Finanzierungsrunden schrittweise mehr Kapital bereitgestellt. Das Projekt muss nicht unbedingt vorab detailliert festlegen, wofür das Geld genau im Einzelnen benötigt wird und erhält so eine gewisse Flexibilität, um auf unvorhergesehene Ereignisse reagieren zu können. Wächst das Geschäftsfeld schneller, so kann auch unterjährig eine Finanzierungsrunde durchgeführt werden, um weiteres Wachstum zu finanzieren. Zudem ergibt sich eine Synchronisierung von Projektfortschritt und Finanzierungsrunde anstelle von Jahresterminen zu denen eine Entscheidung über das Budget getroffen werden muss, auch wenn Finanzierungsbedarfe zu diesem Zeitpunkt eventuell wenig vorhersehbar sind. Zugleich kann im Rahmen jeder Finanzierungsrunde neu überdacht werden, ob eine weitere Finanzierung des Projektes zielführend ist, oder ob das Projekt keine Anschlussfinanzierung erhalten sollte. Diese inhaltliche Verknüpfung ist für eine zielorientierte Steuerung des ICV Fortschritts und für das Risikomanagement hilfreich und ermöglicht bei Bedarf auch die Einbindung externer Investoren, die sich am ICV Projekt im Rahmen späterer Finanzierungsrunden beteiligen könnten.

Auch die Beteiligung von Führungskräften des neu geschaffenen Geschäftsbereichs stellte eher die Ausnahme dar (in 3 Fällen bejaht, in 16 Fällen verneint, in den restlichen keine Information). Diese eher reservierte Haltung gegenüber der Beteiligung familienfremder Führungskräfte kann gegebenenfalls problematisch sein, da sich unternehmerisch orientierte Persönlichkeiten eventuell nicht mit dem „Auszahlungsprofil“ eines klassischen Angestellten zufriedengeben. Dies führt möglicherweise zu einer Vorselektion möglicher ICV Leiter, die unternehmerische Persönlichkeiten abschreckt. Gerade im Vergleich zu Start-ups zeigt sich hier eine Diskrepanz, da dort häufig auch an Mitarbeiter „aus der zweiten Reihe“ noch einige Anteile am neuen Unternehmen als Anreiz zum Teil des Vergütungspakets gehören.

**Zusammenfassung:** Familienunternehmen scheuen oft vor ICVs zurück, die das gesamte Unternehmen in Bedrängnis bringen könnten und sichern dadurch die Überlebensfähigkeit des Kernunternehmens. Dies unterscheidet sie stark von Start-ups, die häufig ein hohes Risiko eingehen müssen, um in kurzer Zeit zu wachsen und die Firmenbewertung im Interesse der Investoren mit Hinblick auf einen angepeilten Exit immer weiter zu steigern. Bei besonders kapitalintensiven Projekten kann sich ein Joint Venture als (ggf. temporäre) Lösungsmöglichkeit anbieten. Für Familienunternehmen mit ICV-Aktivitäten lohnt es sich, herkömmliche Finanzierungsprozesse und Anreizsysteme zu überdenken und gegebenenfalls mit Blick auf die vorherrschenden Best Practices in der Start-up Welt anzupassen.

## Stimmen zum Thema ICV Strategie

„Und haben dann gesagt: was wir eigentlich brauchen, ist eine Art Labor von Leuten die eine Zeit bekommen, wo sie sich mit einem neuen Thema beschäftigen dürfen, ohne organisatorische Zwänge.“

**Familienunternehmer, ca. 150 Mio. € Umsatz**

„Also letztlich, wenn sie fragen wie kommen wir auf Geschäftsmodelle? Wirklich in der Tat indem wir sagen, wo sind die Megatrends und wie können wir mit unseren Kernkompetenzen da etwas tun?“

**Familienfremder CEO über Ideengenerierung, ca. 400 Mio. € Umsatz)**

„Also man hat gesehen, dass da ein sehr großer Markt ist und dass der technisch nicht so weit weg ist von dem was man beherrscht. Man war nur nicht etabliert, man kannte ein paar Kunden, aber nicht alle. Man konnte es technisch relativ gut abschätzen und hat dann einfach relativ einfach beschlossen da einzusteigen, d. h. Produkte speziell für dieses Marktsegment zu entwickeln und im Vertrieb hat man einfach Ressourcen fokussiert, dahin zu gehen.“

**Familienfremder CEO über ICV Strategie, ca. 300 Mio. € Umsatz**

„[...] die (Familienname) sind immer so aufgestellt gewesen, auch unser Senior-Chef, dass die sehr offen sind für solche neuen Gedanken, weil die sagen, man muss was probieren und das sind Trends, die kommen und da ist man wirklich sehr sehr aufgeräumt. Also wir sind da, finde ich, für einen Mittelständler, obwohl wir so ein Traditionsunternehmen sind, sind wir da extrem stark in dem Mut zu sagen, wir versuchen das. [...] Weil man einfach sieht, da verändert sich was, und wenn so eine Veränderung kommt, da wollen wir nicht derjenige sein, der als Verlierer dabei ist. Wir wollen da einfach dran teilhaben.“---

**Familienfremder Geschäftsführer über Umgang mit neuen Geschäftsfeldern, ca. 600 Mio. € Umsatz**

„[...]vor allem in der Business Unit, wo wunderbare Ideen rauskommen, die dann aber aufgrund mangelnden Fits zur Business Unit nicht weitergeführt werden. Das heißt, Grundsatzerkennnis war eigentlich: wir haben so ein hohes Potenzial im Unternehmen, das einfach schlummert, dafür brauchen wir jemanden, der dieses Thema einfach als formale Abteilung aufgreift. Und das war der Grundsatzgedanke für (die neue ICV Einheit)[...]“

**Leiter Corporate Venturing, ca. 2,5 Mrd. € Umsatz**

[...] und dann saßen wir da so, Enkel und Opa, und dann hat er mir immer so aus der Anfangszeit Geschichten erzählt. Da habe ich gesagt, wie macht man das eigentlich, jetzt hast du damals ja schon ein erfolgreiches Unternehmen aus dem nichts, wie geht denn das? Hat er gesagt, ja das ist eigentlich ganz einfach erklärt, das ist wie mit dem Feuer, man muss am Anfang sehr viel investieren [...], dass das Ding brennt. [...] Und (wir) ernten den Erfolg jetzt. Aber jetzt müssen wir wieder losziehen, neues Holz holen [...] müssen permanent nachlegen. Da hat er gesagt, mit einer Firma ist es genauso. [...] So und das ist eigentlich das, was mich jeden Tag begleitet, das war so die Initialzündung bei mir, wo es wirklich klick gemacht hat.

**Familienunternehmer, ca. 300 Mio. € Umsatz**

„Es wurde (in Jahr X) schon gestartet, einfach einen Strategieprozess anzusetzen, klassisch halt, den man ja alle paar Jahre in größerer Form macht. [...] Und im Rahmen dieses Prozesses wurden unterschiedliche Themenbereiche [...] analysiert oder haben sich herauskristallisiert auf Grund von: was sind die Megatrends, was aber sind auch unsere Fähigkeiten. Das muss ja beides auch zusammenpassen.“

**Leiterin Strategie über Ideengenerierung, ca. 3 Mrd. € Umsatz**

## Ergebnis Teil 2: ICV Umsetzung

### Organisatorischer Aufbau

Beim organisatorischen Aufbau der ICVs zeigte sich die mittelständische Prägung der untersuchten Unternehmen insbesondere im behutsamen Aufbau neuer Kapazitäten und dem vorsichtigen Einsatz von Ressourcen. Oftmals wählten die Unternehmen einen nachlaufenden Aufbaumodus, bei dem Ressourcen dem Fortschritt der Geschäftsfelderschließung nachfolgen und nicht vorhergehen. Dieser ressourcenschonende Aufbau zeigt sich beispielsweise oftmals darin, dass zu Beginn einzelne Mitarbeiter die Ideengenerierung und -validierung als Zusatzprojekt aufgetragen bekommen. Erst nachdem sich das Projekt als vielversprechend bewiesen hat, wird nach und nach durch die Schaffung neuer Vollzeitstellen unter Einbezug externer Rekrutierung von Spezialisten in der adressierten Industrie oder Thematik reagiert.

Dieser Aufbaumodus unterscheidet sich teilweise deutlich von den Lösungsansätzen großer Konzerne, die gerade auch in den letzten Jahren wieder mit erheblichen Vorabinvestitionen große Corporate Venturing Organisationen aufgebaut haben, die oftmals an der Grenze von internem und externem Corporate Venturing angesiedelt sind. So hat beispielsweise Siemens mit „next47“ im Jahr 2016 eine eigenständige Einheit gegründet, die mit drei Standorten in Berkeley, Shanghai und München gestartet wurde und heute bereits acht Standorte ausweist. Dort soll in den ersten fünf Jahren 1 Mrd. € bereitgestellt werden, um sowohl interne als auch externe Neugründungen sowie junge Wachstumsunternehmen nicht nur finanziell, sondern auch durch Zugriff auf das Siemens-Ökosystem zu unterstützen und ggf. in die Siemens-Welt zu integrieren. Ein weiteres bekanntes Beispiel ist Alphabet (Google). Neben vier parallelen Investmentarmen (Google Ventures, Google

CVC, CapitalG und Gradient Ventures) für externes Corporate Venturing betreibt Alphabet auch den Akzelerator „Launchpad“ sowie den Bereich „X“, gestartet im Jahr 2010. In diesem Bereich „X“ wird unter dem Klammerbegriff „Moonshot Projects“ an langfristigen Innovationen gearbeitet, die den Anspruch haben, die Menschheit signifikant weiterzubringen. Dazu gehören beispielsweise selbstfahrende Autos (heute „Waymo“ als prominentes neues Geschäftsfeld für Alphabet), smarte Brillengläser („Glasses“) oder die Bereitstellung von Internetverbindungen in abgelegenen Regionen der Welt („Loon“). Wenn auch der Vergleich absoluter Zahlen ein wenig hinkt (relativ zum Jahresumsatz ist der Investitionseinsatz niedrig), so zeigt sich dennoch, dass große Konzerne oft zunächst eine größere Infrastruktur aufbauen (können), durch die dann neue Geschäftsfelder erschlossen werden sollen.

„Aber das wird langsamer wachsen, weil wir nicht so schnell sagen, jetzt stellen wir mal zehn Personen auf Vorrat ein. Das ist viel zu teuer, du musst ja immer auch die Zahlen im Blick haben. Also können wir nur [rekrutieren], wenn wir einen Auftrag haben [...]“

### (Familienunternehmerin, ca. 70 Mio. € Umsatz)

Der in Familienunternehmen genutzte Aufbaumodus des nachlaufenden und ressourcenschonenden Einsatzes von Personal und Kapital unterscheidet sich auch deutlich von der Herangehensweise unabhängiger Start-ups. Diese nehmen in mehreren Schritten (Finanzierungsrunden) externe Finanzierung auf und stellen im Rahmen der Validierung und Skalierung häufig innerhalb sehr kurzer Zeiträume viele Mitarbeiter ein. Dabei produzieren Start-ups in den ersten Jahren oftmals hohe Verluste, die in der Hoffnung auf einen massiven Durchbruch in späteren Jahren bewusst in Kauf genommen werden. Dies kann möglicherweise darauf zurückgeführt werden, dass im Fall der Start-ups ein Großteil

des finanziellen Risikos auf externe Investoren übertragen wird, für die das Investment wiederum nur eines unter vielen darstellt, wohingegen das Investment der Unternehmerfamilie in ein neues Geschäftsfeld im Familienunternehmen ein mögliches Klumpenrisiko darstellt, das im Falle des Misserfolgs auch vollkommen eigenständig getragen werden muss. Zudem scheint der schnelle Aufbau neuer Mitarbeiter für die Familienunternehmen nicht nur ein finanzielles Risiko, sondern auch problematisch im Falle eines Misserfolgs und dem dann erforderlichen massenhaften Stellenabbau in einem „schnell-skalierten“ Start-up im eigenen Unternehmen.

Ebenfalls finden sich bei den untersuchten Familienunternehmen auf der Organisations-ebene eher selten (in 10 von 43 Fällen) separate Unternehmen, die als eigene Start-ups auf einer „grünen Wiese“ aufgebaut werden. Dazu zählen beispielsweise einzelne Digitalprojekte wie der Aufbau eines eigenen E-Commerce Geschäfts, das in den ersten Jahren häufig vollkommen separiert geführt werden kann, oder der Aufbau einer Digital-Einheit, die als rechtlich eigenständiges Unternehmen agiert, dabei oftmals aber exklusiv für das Familienunternehmen im Sinne einer Agentur tätig wird. Eine weitere Ausnahme in unserer Befragung bilden sehr große Familienunternehmen, die mit ihren Milliardenumsätzen sehr viel stärker wie börsennotierte Unternehmen agieren können und die notwendigen Mittel für solche Projekte „auf der grünen Wiese“ aufbringen können. Jedoch zeigte sich bei der deutlichen Mehrheit dieser Fälle, dass selbst augenscheinlich und qua Organisationsform separate Einheiten als sehr stark mit der bestehenden Unternehmensgruppe bzw. dem bestehenden Unternehmen verwoben waren. Dies zeigte sich beispielweise im Fall einer Digital-Einheit, die auch in ihrem Internet Auftritt als eigenständiger Inkubator für neue Geschäftsfelder präsentiert wird. Im Gespräch zeigte sich jedoch, dass diese Einheit einen klaren Auftrag des Kernunternehmens verfolgt und dabei auch in

täglichem intensiven Austausch mit verschiedenen Bereichen des Kernunternehmens steht, um gemeinsam neue digitale Lösungen für bestehende Kundengruppen (weiter) zu entwickeln. Die befragten Unternehmer und Vorstände führten dies darauf zurück, dass in ihren Augen ohne die enge Anbindung an das restliche Unternehmen wichtige Synergien nicht realisiert werden könnten und unnötig Zeit für den Aufbau entsprechender Fähigkeiten in der neuen Geschäftsfeldorganisation verloren ginge.

Ein Nachteil dieser engen Anbindung kann jedoch darin liegen, dass sich die neue Einheit nicht in der benötigten Geschwindigkeit entwickeln kann, da Prozesse in etablierten Unternehmen oftmals länger dauern, selbst wenn Familienunternehmen oft kurze Entscheidungswege vorweisen können. Ein Unternehmer verwies beispielsweise darauf, wie schwer es sei, die von ihm für zielführend erachtete MVP (Minimum Viable Product) Denkweise des Silicon Valleys in einem ingenieursgetriebenen Unternehmen mit Fokus auf inkrementeller, aber 100% fehlerfreier Produkt(weiter)entwicklung umzusetzen.

So setzen die meisten Unternehmen unabhängig von der für die Validierung und anschließenden Skalierung gewählten augenscheinlichen Organisationsform

- **funktionsübergreifende Integration in bestehendes Einzelunternehmen** (5 von 43 Fällen)
- **Integration in bestehende Business Unit** (16 von 43 Fällen)
- **Aufbau einer neuen Business Unit** (12 von 43 Fällen)
- **Aufbau eines separaten Unternehmens** (10 von 43 Fällen)

zuletzt doch auf eine starke Nutzung bestehender Fähigkeiten und Ressourcen im bestehenden Unternehmen, wo immer es sich anbietet.

Beim organisatorischen Aufbau gehen Familienunternehmen in der Regel eher ressourcenschonender als Großkonzerne oder Start-ups vor (Ausnahme stellen kapital- und anlagenintensive ICVs dar). Das heißt, dass Ressourcen nachlaufend bereitgestellt werden und zudem unabhängig von der gewählten Organisationsform des ICVs ein sehr enger Austausch mit den relevanten Bereichen des Kernunternehmens gepflegt wird, um Kosten zu sparen, Wissen schnell zu übertragen und Netzwerke des Kernunternehmens zu nutzen. Dies geht jedoch mit Nachteilen bezüglich der Schnelligkeit der Prozesse und der Radikalität der entwickelten Ideen einher.

### ICV Freiheitsgrade

Trotz der starken strategischen Einbindung, wiesen die betrachteten ICV Fälle in der Regel einen großen operativen Spielraum auf. Die genauen Aktivitäten und Prozesse für die Validierung oder Skalierung wurden nach Aussage der Interviewpartner nur geringfügig von der Familie bzw. der Unternehmensleitung vorgeschrieben. Vielmehr oblag es den ICV Verantwortlichen, die operativen Maßnahmen zur Zielerreichung auszuwählen und voranzutreiben.

Zugleich zeigte sich jedoch in vielen Gesprächen, dass es gerade in kleinen und mittelgroßen Familienunternehmen noch immer eine starke Fokussierung auf die Geschäftsleitungsebene des Kernunternehmens gibt. Dies spiegelt sich insbesondere darin wider, dass gerade bei strategischen Fragen oder Entscheidungsbedarfen in Bezug auf das ICV das letzte Wort in der Regel nicht beim ICV Verantwortlichen liegt, sondern bei der Leitung des Kernunternehmens bzw. der Unternehmensgruppe. So wurde in einem Beispiel durch eine Führungskraft im Kernunternehmen die Idee für ein neues Geschäftsfeld eingebracht und unter Zustimmung des Familienunternehmers getestet, bei allen wesentlichen relevanten Fragen bezüglich des groß-

angelegten Aufbaus des neuen Geschäftsfelds lag jedoch das letzte Wort beim Unternehmer selbst, sodass die Führungskraft, die diese Idee aufbrachte und validierte, am Ende doch eher Projektleiter als eigenständiger Unternehmer war, trotz der eigentlich betonten hohen Freiheitsgrade. Dies ist ein wichtiger Unterschied im Vergleich zu unabhängigen Start-ups, bei denen die Gründer in der Regel maßgeblich über die Strategie entscheiden und sich diese nur von den eigenen Investoren bestätigen lassen müssen, wobei je nach Investorenkonstellation mehrere Parteien auf Investorenmehrheit aktiv sind und somit nicht ein beherrschender Einfluss eines bestimmten Investors vorliegen muss. Dieser Unterschied ist vor allem bei der Frage wichtig, welche Führungskräfte man für die Leitung einer ICV Aktivität gewinnen kann. Wer Unternehmer im ICV will, muss ihnen auch entsprechende Freiheiten zugestehen.

Der starke Einfluss des Kernunternehmens zeigt sich auch darin, dass die ICV Einheiten in den meisten von uns untersuchten Fällen auch räumlich in unmittelbarer Nähe zum Kernunternehmen angesiedelt sind. In den Fällen einiger „Digital-Einheiten“ wurde zwar die nächste Großstadt als Standort gewählt, um andere Mitarbeiterprofile am Arbeitsmarkt rekrutieren zu können, doch diese Variante stellt bei den von uns befragten Unternehmen die Ausnahme dar (3 von 43 analysierten ICV Fällen). Dies ist auf zwei wesentliche Faktoren zurückzuführen: zum einen das Interesse des Kernunternehmens, die neue ICV Aktivität nah am bestehenden Unternehmen zu halten, somit mehr Austausch aber auch Kontrolle sicher zu stellen. Zum anderen spiegelt sich hierin auch der ressourcenschonende Ansatz wider, der eine nahe Ansiedlung in bestehenden Räumlichkeiten des Unternehmens oder in der unmittelbaren Nähe begünstigt (z. B. niedrigere Reisekosten durch kürzere Wege, günstigere Immobilien in ländlichen Gebieten). Die Folgen dieser Ansiedlungsstrategie sind im positiven Sinne eine gute Vernetzung mit dem Kernunternehmen.

Im negativen Sinne findet jedoch eine gewisse Vorselektion statt, was die angesprochenen Mitarbeiterprofile und den Talentpool betrifft. Das geringe Interesse junger Start-up Experten an einem Umzug aufs Land wird oft als herausfordernd beschrieben. Zudem fehlt dem ICV eine Einbettung in ein Start-up Ökosystem, das sich vielfach in größeren Metropolregionen wie Berlin oder München bildet. Dieses Start-up Ökosystem könnte möglicherweise gerade beim Aufbau eines neuen Unternehmens (Mitarbeiterrekrutierung, Partnergewinnung etc.) vorteilhafte Netzwerkeffekte bieten, wenngleich gewisse Bedarfe durch das Kernunternehmen kompensiert werden können.

**Zusammenfassung:** Während Familienunternehmen ihren ICVs in operativen Fragen viele Freiräume lassen, so wird der strategische Rahmen deutlich vorgegeben und begrenzt somit den Freiheitsgrad, gerade im Vergleich zu klassischen Start-ups. Eine echte räumliche oder organisatorische Trennung wird trotz der damit verbundenen Vorteile nur selten in Erwägung gezogen.

## ICV Teamzusammensetzung

Die Teams, die insbesondere in der Validierungs- und Skalierungsphase eingesetzt wurden, waren bei vielen kleineren und mittelgroßen Familienunternehmen funktionsübergreifende Teilzeit-Teams mit zunächst ein bis fünf Personen unter der Leitung eines Projektleiters. Auf die sofortige Skalierung des Teams, wie bei unabhängig finanzierten Start-ups oder in Großkonzernen üblich, wurde weitestgehend verzichtet.

Die Teams waren in 35 von 43 analysierten Fällen funktional gemischt, was viele der Befragten auch darauf zurückführten, dass mono-funktionale Teams in der bisherigen eigenen ICV-Erfahrung häufig nicht zielführend waren. So berichtete beispielsweise ein familienfremder CEO von einem anfänglich mit einem Vollzeitteam aufgestellten ICV Projekt,

bei dem aufgrund der ingenieursnahen Thematik nur Physiker und Ingenieure zum Einsatz kamen. Diese vernachlässigten jedoch die betriebswirtschaftlich-vertriebliche Komponente, was dann zu einer Verzögerung des Projektfortschritts führte.

Häufig agierten die befragten Unternehmen in den frühen Phasen der Geschäftsfelderschließung vorrangig mit einer rein internen Teambesetzung. Hier und da wurden bei fehlender interner Expertise auch neue Mitarbeiter eingestellt. Beim Einstellungsverhalten zeigt sich aber wiederum die vielfach eher nachlaufende und ressourcenschonende Aufbau-logik der befragten Unternehmen: erst, wenn sich das Geschäftsfeld durch erste konkrete Erfolge bewährt hat, wird über ein größeres Engagement im externem Recruiting nachgedacht.

Wurden Mitarbeiter von außen rekrutiert, so wurden, anders als vielleicht zu erwarten, nur in sehr wenigen Fällen Mitarbeiter mit Start-up Erfahrung eingestellt. Vielmehr war es den Verantwortlichen wichtig, die relevante fachlich-thematische Expertise in einem Kandidaten sicherzustellen. So kamen viele extern rekrutierte Mitarbeiter für die ICV Fälle aus anderen mittelständischen Unternehmen oder Konzernen. Eine mögliche Konsequenz dieser Rekrutierungspraxis ist, dass die derartig besetzten ICV Teams es nicht immer schaffen, besonders andersartige oder „radikale“ Vorgehensweisen zu entwickeln. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die grundsätzliche Denkweise aus der Welt der Familienunternehmen oder Konzerne bestehen bleibt. Dabei fallen aber mögliche kulturelle Unterschiede weniger ins Gewicht, da sich neue Mitarbeiter mit ähnlichem Erfahrungshintergrund (Familienunternehmen, Konzern etc.) leichter integrieren können und mit der Denk- und Arbeitsweise etablierter Unternehmen und deren Anforderungen besser vertraut sind als Mitarbeiter aus der Start-up Szene.

Zusammenfassung: Wenn es die Ressourcenkapazitäten zulassen, werden Teams funktionsübergreifend besetzt (abhängig von der Ressourcenkapazität auch in Vollzeit) und ggf. auch mit Neueinstellungen unterstützt. Nur sehr selten werden aber neue Mitarbeiter aus dem Start-up Umfeld rekrutiert. Deutlich häufiger wird Wert auf fachliche bzw. branchenseitige Erfahrung gelegt und daher Mitarbeiter aus anderen etablierten Unternehmen rekrutiert. Dies erleichtert die Integration der neuen Mitarbeiter, verringert aber auch die Chance auf wirklich radikal neue Ideen und Produkte.

## Unterstützung durch bestehendes Unternehmen

Das bestehende Unternehmen war in allen Fällen als finanzieller Unterstützer des ICV aktiv. Diese fortlaufende finanzielle Unterstützung wurde jedoch gerade zu Ende der Validierungs- und zu Beginn der Skalierungsphase nur unter dem Vorbehalt eines positiven Business Case bereitgestellt. In den meisten Fällen berichteten unsere Gesprächspartner, dass von den ICV Verantwortlichen zunächst ein Business Case berechnet und präsentiert werden musste, bevor Finanzmittel bereitgestellt werden konnten. Hier kann davon ausgegangen werden, dass in der Unternehmenspraxis die Erstellung eines Business Case für neue Geschäftsfelder durchaus eine große Herausforderung darstellt, da viele Parameter der Modellrechnung bei wirklich radikal neuen Ideen nur mit groben Annahmen (wenn überhaupt) hinterlegt werden können. Grundsätzlich gilt, dass gerade bei besonders radikalen Geschäftsfeldentwicklungen zu Beginn eine Quantifizierung nur im Ausnahmefall möglich ist. Dennoch bietet der Versuch einer Business Case Berechnung den Vorteil, dass sich die Beteiligten intensiv über die Annahmen und Zusammenhänge Gedanken machen müssen. So können einige grobe konzeptionelle Fehler schneller bemerkt und ein ge-

meinsames Verständnis für das neue Geschäftsfeld entwickelt werden. Im Regelfall wurde die komplette Finanzierung vom Familienunternehmen getragen. Nur in wenigen Fällen wurde eine Finanzierung per Joint Venture genutzt. Ebenfalls kam es in einigen Fällen zur Beantragung und Bewilligung von staatlichen Fördermitteln. Ein Unternehmer beschrieb diesen Fördermittel-Prozess jedoch als so aufwendig, dass sich die investierte Zeit (und daraus resultierende Personalkosten) und die bewilligten Mittel beinahe die Waage gehalten hätten.

Zusätzlich zur finanziellen Unterstützung fungierte das Unternehmen häufig als Infrastrukturprovider für das neue Geschäftsfeld. Dies umfasst beispielsweise die Bereitstellung von Räumlichkeiten und IT-Ausrüstung, schließt aber vielfach auch den Zugriff auf wichtige Supportfunktionen wie die Finanzbuchhaltung mit ein. Diese Unterstützungsmöglichkeiten unterscheiden solche Geschäftsfelderschließungsaktivitäten auch deutlich von unabhängigen Start-ups, denen solche Möglichkeiten nicht unmittelbar zur Verfügung stehen und ggf. intern aufgebaut oder (teurer) am Markt eingekauft werden müssen. Hierin stellt sich ein möglicher Vorteil von ICVs im Vergleich zu Start-ups dar. Großkonzerne verfügen zwar ebenfalls über die Mittel, um Infrastruktur oder Know-How zur Verfügung zu stellen, längere und bürokratischere Wege erschweren dies aber zum Teil deutlich.

Je nach Relevanz wurde das ICV auch mit dem notwendigen unternehmensinternen Know-how oder Produktionskapital ausgestattet. Zudem bestand für viele ICVs die Möglichkeit, auf bestehende Kunden- oder Lieferantenbeziehungen zugreifen zu können. Dies kann als weiterer Vorteil für intern gegründete Geschäftsfelder gewertet werden. In einem Fall entwickelte ein B2B Unternehmen mit großem LKW Fuhrpark beispielsweise das erste B2C Produkt in der Firmengeschichte. Die LKWs wurden kurzerhand neu foliiert und fuhren von da an als Werbe-

träger auf deutschen Autobahnen und Innenstädten. Als Zulieferer wurde ein Unternehmen gewählt, das zuvor Kunde des Kernunternehmens war.

In einigen Fällen wurde über Transferpreise und Service Level Agreements die Zusammenarbeit bzw. die Bereitstellungen von Services (z. B. Konstruktionsdienstleistungen des Kernunternehmens) für das ICV geregelt und formalisiert, um eine größere Transparenz für die internen Leistungsbeziehungen zwischen Kernunternehmen und ICV sicherzustellen.

**Zusammenfassung:** Im Vergleich zu klassischen Start-ups profitieren ICVs in etablierten Familienunternehmen von einer breiten Unterstützung, die weit über finanzielle Förderung hinausreicht. Durch Zugriff auf Supportfunktionen, Fertigungstechnologien, Know-How sowie ggf. bestehende Kundenbeziehungen und die Reputation des etablierten Unternehmens wird vieles erleichtert. Dabei können Familienunternehmen oftmals von kürzeren Wegen und schnelleren Entscheidungen im Vergleich zu Großkonzernen profitieren. Dennoch besteht ein potenzielles Risiko in der Verlangsamung des Geschäftsfeldaufbaus, wenn die ICV Aktivität keine flexibleren Prozesse nutzen kann und sich dem Tempo der Kernunternehmung zu sehr anpassen muss. Ein weiteres Risiko liegt in der potentiellen Abhängigkeit des ICVs vom guten Willen der Ansprechpartner im Unternehmen. Dann muss die Unternehmensleitung im Konfliktfall schlichtend einschreiten und die Interessen des ICV ausreichend berücksichtigen und schützen.

## Steuerungsprozesse

Die Steuerung des ICV Projekts basiert in vielen Fällen auf der Berechnung und Aktualisierung von Business Cases, ergänzt durch die Vereinbarung und Kontrolle von Meilensteinen. Dennoch zeigte sich in den Gesprächen, dass in den beobachteten Familienunterneh-

men – anders als das in vielen Großkonzernen der Fall ist – eine grundsätzliche Flexibilität zugrunde liegt. Das heißt, dass zwar Business Cases gerechnet und Meilensteinplanungen verabschiedet werden, zugleich aber die Fortsetzung oder Beendigung eines ICV Engagements nicht unbedingt strikt an die Einhaltung oder Erreichung der gesetzten Ziele gebunden ist.

Im Rahmen von Regelterminen (z. B. Jour fixe, Lenkungskreis, Steuerkreis, Vorstandssitzung) werden die Fortschritte in regelmäßigen Abständen oder bei Bedarf in Sonderterminen besprochen. Dabei bietet sich die Gelegenheit für die ICV Verantwortlichen, abseits reiner Business Case Betrachtungen zu berichten und mit der Geschäftsleitung gemeinsam eine Reaktion auf ungeplante und oftmals unvorhersehbare Veränderungen abzustimmen.

Die Abwesenheit eines Quartalsdenkens in den untersuchten Familienunternehmen ermöglicht es, die ICVs zwar zu steuern, diese aber nicht ab Tag 1 einem Erfolgsdruck auszusetzen, den die meisten ICV Projekte nicht überleben würden, da es häufig einer längeren Anlaufzeit bis zum ersten Umsatz oder dem Erreichen der Profitabilitätsschwelle bedarf. Interessant war dabei auch, dass in keinem Fall strikte Deadlines für den Beweis der Tragfähigkeit des ICVs aufgestellt wurden, sondern immer wieder flexibel entschieden wurde, ob die Fortsetzung noch Sinn ergab oder nicht. In einem der befragten Unternehmen wurde beispielsweise versucht, aus dem Handel mit Gasen heraus ein neues Geschäftsfeld „Pellethandel & Pelletproduktion“ zu etablieren. Mittels einem einfachen Zukauf von Pellets wurde der Vertrieb an die Bestandskunden relativ einfach getestet. Die deutlich investitionsintensivere Pelletproduktion als nächster wichtiger Schritt wurde vom Leiter der Unternehmensentwicklung entscheidungsreif mit einem Business Plan aufbereitet, doch dann von der Geschäftsleitung nach Rücksprache mit Inhabern und Beirat nicht weiterverfolgt, da das Risiko eines

Scheiterns zu hoch erschien. Auch aus dem reinen Pellethandel zog man sich nach einiger Zeit zurück und begründete dies im Gespräch damit, dass solche „Ausflüge“ in mögliche neue Geschäftsfelder durch risiko-begrenzte Tests öfters erfolgen würde, und nicht jeder „Ausflug“ auch zum letztendlichen Aufbau eines neuen Geschäftsfelds führen müsse.

Zusammenfassung: Ein (grober) Business Case ist für die meisten Familienunternehmen Grundvoraussetzung für weitere Mittelbereitstellung. Die Steuerung erfolgt oftmals über klassische Management Regeltermine, wobei quartalsweise oder monatliche Runden besonders häufig genutzt werden. Der Fortschritt wird durch qualitative und quantitative Meilensteine nachverfolgt.

## Stimmen zu ICV Umsetzung

Bei uns ist das klassisch, wie auch andere Projekte geführt werden, das heißt, da gibt es ein SteerCo, und, ich würde sagen, also monatlich ganz sicher nicht, sondern – auch ein bisschen die Frage in welchem Stadium das Projekt gerade ist – aber normalerweise würde ich sagen so alle 3 Monate findet ein SteerCo statt. Das ist nicht immer ein Gate, aber eben regelmäßig.“

**Familienunternehmer über die Steuerung von ICV Projekten, ca. 150 Mio. € Umsatz**

„Und dann haben wir relativ schnell wieder gemerkt, dass wir dann vielleicht doch irgendwie uns nicht mit [...] Siemens oder irgendjemandem vergleichen sollten. Wir haben dann doch schon gemerkt, dass wir eher Leute haben wollen, die ein bisschen näher dran sind und sagen: es gibt ein Produkt, und das nicht erst in 30 Jahren, sondern vielleicht schon in drei oder so ähnlich. Das hat irgendwie mit denen nicht so funktioniert, die wir da am Anfang hatten.“

**Familienfremder CEO über Team-Setup, ca. 300 Mio. € Umsatz**

[...]Da gibt es so drei, vier wichtige Programme, die wir als sehr wichtig ansehen in der Zukunft in Verbindung zu unseren Kunden [...]. Aber dann kriegen die natürlich schon auch [...] die Aufgabe zu sagen, was könnte man sonst noch machen, also bis hin zum Angebot von Digitalisierungshilfen, ja, für Kunden, für neue Kunden, die gar nichts mit unserem Geschäft zu tun haben müssen.“

**Familienunternehmer über Freiheitsgrad für eigene Digital-Einheit, ca. 750 Mio. € Umsatz**

„Was wir natürlich nicht machen, was ja die großen Konzerne häufig machen, die bauen dann da irgendwo einen Hub auf oder irgendein Lab und dann sozusagen wirklich auf der grünen Wiese, dafür sind wir wieder zu klein. Also wir müssen wirklich konkret und fokussiert sein, und haben da auch einen konkreten Business Case, den wir dann auch nachverfolgen, wo wir also schon auch eng dran sind.“

**Geschäftsführender Gesellschafter über Freiheitsgrade der eigenen Digital-Einheit, ca. 150 Mio. € Umsatz**

„Da hat dann auch sehr viel Marktforschung stattgefunden und das waren dann Mitarbeiter, die sich vollkommen isoliert, in dem Fall waren es glaube ich 1,5 Jahre, nur mit diesem Markt beschäftigt haben, ein Konzept entwickelt haben.“

„Es hat sich auch ein mehr oder weniger logischer Prozess vom Übergang aus diesen Teams in die operative Betreuung entwickelt, der sehr unterschiedlich aussehen kann.“

**Familienunternehmer, ca. 150 Mio. € Umsatz**

„Und die mussten sich ja die Ressourcen holen. Die haben ja jetzt keine eigene IT, keine eigene Finanz, kein eigenes HR bekommen, also nicht wie unsere anderen Business Units. [...] Sowas machen wir nicht für, am Anfang waren es 20 Leute, dann 40, und [...] bis Ende des Jahres sollen es 60 bis 80 sein.“

**Leiterin Strategie über Aufbau einer neuen Business Unit von Grund auf, ca. 3 Mrd. € Umsatz**

Komplett neue Idee, komplett neuer Markt, komplett neues Produkt, komplett neue Produktionsanlagen, und eine komplett separate Einheit. Ja. Also hier haben wir gesagt, das wird komplett organisatorisch separiert.

**Familienunternehmer, ca. 400 Mio. € Umsatz**

„Ja das geht eigentlich immer langsam. Da lässt man das erst eigene Leute mitmachen, dann stellt man fest, das läuft ein bisschen, dann sucht man sich den ersten und sagt, hör mal du machst das jetzt. Da setzt man einen drauf. Und dann läuft das wieder und dann setzt man einen zweiten dazu. Also wir machen eigentlich in aller Regel nie so einen großen Wurf und sagen, so wir holen direkt 10 Leute, und fangen das an, sondern versuchen eigentlich immer, wie können wir mit der vorhandenen Mannschaft das antesten?“

**Familienfremder Geschäftsführer über den Aufbaumodus bei ICV, ca. 400 Mio. € Umsatz**

„Und das ist ein Entwicklungsprojekt und da müssen wir eben schauen, dass sich das irgendwann trägt. Die Frage ist, wie lange macht man es? Nur wenn sie immer wieder Erfolg haben und einen Schritt weitergehen, ja dann, solange man es sich leisten kann findet man es spannend. Und ich denke, dass wir da – Vorteil von Familienunternehmen oder mittelständischen Unternehmen – die sagen, wir bleiben da noch ein bisschen dran, ja, wir finanzieren dann das aus unseren Profits, aber, es entwickelt sich vielleicht ein neues Geschäftsfeld raus.“

**Familienunternehmer über Aufbaumodus und langfristige Perspektive, ca. 400 Mio. € Umsatz**

## Ergebnis Teil 3: ICV Baukasten

Die beobachtete Vielfalt der ICV Aktivitäten lässt eine Festlegung auf zwei bis drei Standardansätze für ICV kaum zu. Stattdessen ergibt sich bei näherer Betrachtung dieser Heterogenität ein ganzer „Baukasten“ an Gestaltungsmöglichkeiten, aus dem sich jedes Unternehmen quasi bedienen kann, wie es zu den eigenen Gegebenheiten vor Ort und insbesondere den eigenen Zielen und Ressourcen passt. Dieser Baukasten deckt alle drei Phasen von ICV ab: Ideengenerierung, -validierung sowie den Aufbau und die Skalierung neuer Geschäftsfelder. Der Baukasten zeigt wesentliche Parameter und die darunterfallenden Gestaltungsoptionen auf. Diese Optionen unterscheiden sich teilweise deutlich im Aufwand. Zudem sind nicht alle Kombinationen verschiedener Gestaltungsparameter sinnvoll bzw. realisierbar. Der gesamte Baukasten ist in Abbildung 9 dargestellt.

### Ideengenerierung

**Häufigkeit.** Für die Gestaltung der Ideengenerierung ist zunächst die Frage zu klären, wie häufig ein Zyklus der Ideengenerierung ablaufen kann und sollte. Gerade größere Unternehmen können es sich leichter erlauben, hier in Richtung kontinuierlicher Prozesse zu gehen, während kleinere Mittelständler solche Ideengenerierung in systematischer Form häufig nur in größeren zeitlichen Abständen (beispielsweise alle 2-5 Jahre im Rahmen eines generellen Strategieprozesses) durchführen können (zur Erinnerung: nur in 6 von 37 befragten Unternehmen wurden überhaupt regelmäßig neue Geschäftsfelder untersucht und getestet).

**Koordination.** Häufig wird für die Koordination des Ideengenerierungsprozesses ein Mitarbeiter als Projektleiter o.ä. abgestellt. Je nach Firmengröße unterscheidet sich die Koordinationsrolle jedoch deutlich. Während in

kleineren Unternehmen oftmals der Geschäftsführer selbst die Organisation des Prozesses übernimmt, so wird mit zunehmender Unternehmensgröße auch der Einsatz eines oder mehrerer Mitarbeiter aus Funktionen wie dem Business Development o.ä. denkbar. In einigen Fällen kann es auch Sinn ergeben, diesen Prozess durch eine externe Beratung begleiten zu lassen, die solche Prozesse regelmäßiger durchführt und die entsprechende Methodenkompetenz mitbringt (in 6 von 43 Fällen beobachtet).

**Format.** Zur Ideengenerierung eignet sich vielfach ein Workshop-Format. Dieses kann sich je nach Bedarf von einem einzelnen ganztägigen *Workshop* (eher die Ausnahme) über mehrtägige *Blockveranstaltungen* bzw. regelmäßigen *Workshop-Reihen* erstrecken. Eine kontinuierliche Ideengenerierung kann sich auch über *periodische Regeltermine* betreiben lassen. Wichtig ist in solchen Formaten eine (regelmäßige) Kontextualisierung, d. h. welche Entwicklungen und Trends sich im Umfeld des Unternehmens abspielen, sowohl auf der Makroebene (Stichwort „Megatrends“) wie auch auf der Mikroebene. Für die Mikroebene spielen insbesondere Entwicklungen in der eigenen oder verwandten Branchen eine wichtige Rolle. Sollte dieses Wissen im eigenen Unternehmen nicht verfügbar sein, so kann dies auch über externe Dienstleister gebucht werden.

*„Es war eine relativ aufwendige Workshop-Reihe in einem interdisziplinär besetzten Team. Da waren Entwickler dabei, da waren Produktmanager dabei, da war Vertrieb mit dabei. Da war unsere eigene Fertigung mit dabei. [...] Ich selbst war dabei, [...] ich würde sagen, das waren mindestens zwei Dutzend [Workshops]. In der Regel immer in diesem gesamten Team. Zwischendurch dann Papierarbeit, Hausarbeit, vom Berater und auch vom Produktmanagement. Wir hatten da einen [...] internen Produktmanager, der schwerpunktmäßig dieses Projekt begleitet hat. Der war dann auch so der Counterpart zum externen Berater. Und dann die großen*

*Runden zur Bewertung, zur Einschätzung der strategischen Relevanz, zur Einschätzung der Businessgröße, es war auch eine Zielumsatzgröße definiert, das waren dann immer eher die großen Runden.“*

**(Familienunternehmer, ca. 50 Mio. € Umsatz)**

Innerhalb dieser Veranstaltungsformate können grundsätzlich diverse Kreativitätstechniken (z. B. Brainstorming) oder komplexere Herangehensweisen wie Design Thinking genutzt werden, um Geschäftsfeldideen zu generieren. Der Input für diese Veranstaltungen muss nicht unbedingt erst währenddessen erarbeitet werden. Verschiedene Varianten des *Vorschlagswesens* (z. B. Mitarbeitervorschläge, Kundenbefragungen, Trendscouting) können hier bereits im Vorhinein die Ideen-Pipeline füllen. Einzelne in sich geschlossene Geschäftsfeldideen können beispielsweise mit einem sogenannten Business Model Canvas zusammengefasst werden. Das Business Model Canvas hilft dabei, sich einen Überblick über wichtige Schlüsselfaktoren eines möglichen Geschäftsmodells zu verschaffen (z. B. Schlüssel-Aktivitäten, Nutzen-Versprechen, Kunden-Beziehung, Vertriebskanäle, Umsatzquellen, Kosten, Teambesetzung).

**Intern Beteiligte.** Unabhängig vom Format stellt sich die Frage, wer im Unternehmen intern an diesem Prozess mitwirken sollte. Oftmals wird hier in der Geschäftsleitung eng mit dem erweiterten Führungskreis auf funktionsübergreifende Weise zusammengearbeitet. In einem Fall wurde von der Beteiligung der gesamten Mitarbeiter im Rahmen einer (freiwilligen) Strategie-Nacht „bei Pizza und Bier“ berichtet. Der Einbezug breiterer Mitarbeiterkreise löste in diesem Beispiel Fall ein gesteigertes Interesse an der Weiterentwicklung des Unternehmens aus und verstärkt so das Zugehörigkeitsgefühl der beteiligten Mitarbeiter. Zudem wurden hunderte Ideen gesammelt und im Nachgang systematisch in Bezug auf strategische Passung und Machbarkeit

bewertet und zu Themenfeldern zusammengeführt. In jedem Fall sollte die zusammengestellte Gruppe vielfältige Hintergründe, Abteilungen und Fähigkeiten versammeln, um im Ideenprozess das Maximum herauszuholen. Mit begrenztem Aufwand ist auch die permanente Beschäftigung eines Trendscouts vorstellbar, der sich mit Markt- und Technologieentwicklungen aus der Makroperspektive befasst. Diese Rolle kann mit geringen Kosten beispielsweise durch junge Berufseinsteiger, im Extremfall sogar schon von einem einzelnen Werkstudenten übernommen werden. In einem Beispielfall wurde zunächst eine Studentin im Rahmen ihrer Masterarbeit beauftragt, die Risiken drohender technologischer Disruption (in diesem Fall Digitalisierung) für das Unternehmen zu identifizieren und dafür die Prozesse wichtiger Abnehmerbranchen zu analysieren. Im Rahmen dieser Analyse wurden aber nicht nur viele Risiken, sondern auch zahlreiche neue Chancen für das Unternehmen identifiziert. Nach Abschluss der Masterarbeit wurde die Person in einer neu geschaffenen vorstandsnahen Stabsstelle festangestellt und mit der systematischen Beobachtung relevanter Trends in ausgewählten Branchen beauftragt. Die Firma verfügt nun also regelrecht über ein institutionalisiertes Chancen-Radar mit begrenztem Ressourcenaufwand.

**Extern Beteiligte.** Gute Ideen kommen häufig aus dem Unternehmen selbst. Es kann sich jedoch anbieten, auch die Ideen externer Beteiligter in den Prozess einfließen zu lassen oder den Prozess von erfahrenen Experten anleiten zu lassen. Immer wieder wurde in unserer Studie von später erfolgreichen Ideen berichtet, die durch Kunden, Lieferanten, akademische Partnerschaften mit Universitäten, oder professionelle Dienstleister wie Patentanwälte oder Unternehmensberater eingebracht wurden. In einem Beispiel wurde der Ideengenerierungsprozess von einem selbstständigen Unternehmensberater gemeinsam mit einem Produktmanager des Unternehmens geleitet. In einem anderen Fall

wurde der Unternehmer durch seine eigene Mitarbeit im Vertrieb von Kunden darauf aufmerksam gemacht, welche Geschäftsfelder für das Unternehmen noch naheliegend wären. In einem anderen Fall arbeitet ein sogenannter „Technical Business Developer“ als Ansprechpartner beim Kunden aus der Automobilindustrie direkt mit Mitarbeitern aus der Entwicklungsorganisation des Kunden zusammen und identifiziert mit den Kunden gemeinsam neue Anwendungsmöglichkeiten. In einem anderen Fall plant ein Unternehmen derzeit den Aufbau eines neuen Geschäftsfelds und möchte von Tag eins an Mitarbeiter der wichtigsten Kunden in die Entwicklung dieses neuen Geschäftsfelds einbinden (ggf. durch regelmäßige Präsenz und Mitarbeit im ICV Team).

**Ideenanzahl.** Die maximale Anzahl an aufgenommenen Ideen spielt im aller ersten Moment der Sammlung keine wesentliche Rolle. Je größer jedoch die Zahl der Ideen ist (beispielsweise mehr als 25 Ideen), desto stärker sollte eine solche „Long-List“ in einem pragmatischen Priorisierungsverfahren (z. B. einfache Abstimmung im Team) schnell auf ein machbares, das heißt diskutierbares, Maß reduziert werden. Zum anderen sollte bei einer zu großen Zahl von Ideen beachtet werden, dass ggf. von den Beteiligten weniger über neue Geschäftsfelder, sondern eher inkrementelle Produkterweiterungen nachgedacht wird, was beim Thema Erschließung neuer Geschäftsfelder nicht im Fokus stehen und ggf. in die Standardprozesse zur Produkt(weiter)entwicklung weitergegeben werden sollte. Eine Möglichkeit um zu prüfen, ob eine Idee für die Erschließung eines neuen Geschäftsfelds ausreichende Relevanz aufweist, ist beispielsweise eine Überschlagsrechnung, wie viel Umsatz sich aus diesem neuen Geschäftsfeld potenziell generieren ließe. Diese Abschätzung sollte zumindest Teil der finalen Priorisierung sein.

*„Da hat man eine Bewertungsmatrix gemacht, das schaut jetzt ein bisschen simpel aus, es ist einerseits simpel, andererseits ein*

*bisschen akademisch. Aber um nachher einen Score rauszukriegen und zu sagen [...], das ist Idee 1,2,3 in der Reihenfolge, da glauben wir kann man mindestens eine Mio. € Umsatz machen, ist es höllisch viel Arbeit.“*

*(Familienfremder CEO, ca. 50 Mio. € Umsatz)*

**Priorisierung.** Die Priorisierung von Ideen ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur Validierungsphase. Hierbei sind von einfachen Abstimmungsverfahren in der Gruppe bis hin zu komplexen Scoring-Verfahren viele Wege denkbar und keiner sollte von vornherein ausgeschlossen werden. Eine aufwendige Priorisierungslogik erhöht zwar die Qualität des Bewertungsprozesses, führt aber zu erheblichem zeitlichen und finanziellen Mehraufwand. Kompliziertere Bewertungsverfahren können mögliche Fehlannahmen frühzeitig aufdecken, bieten aber letztlich auch keine vollständige Sicherheit bzgl. der „korrekten“ Priorisierung. Eine Mischung aus datengetriebener und erfahrungsbasierter Bewertung bietet sich aber grundsätzlich an, um pragmatisch, aber nicht rein bauchgefühlbasiert zu entscheiden. Auch hier spielen die Ressourcen und somit die Unternehmensgröße eine wichtige Rolle. Kleine und mittelgroße Familienunternehmen haben häufig nicht die internen Mitarbeiterkapazitäten und finanziellen Mittel, um langwierige Bewertungsverfahren durchzuführen. Dies ist aber auch nicht unbedingt notwendig, um ans Ziel zu kommen. Hinzu kommt, dass die verfügbaren Daten von Industrie zu Industrie unterschiedlich gut ausfallen hinsichtlich Breite und Tiefe. Je kleinteiliger das Geschäftsfeld, in dem ein Unternehmen agiert, desto weniger Datentransparenz lässt sich überhaupt herstellen. Zusätzlich bringen verschiedene funktionale oder thematische Hintergründe der beteiligten Personen ein realistischeres Bild über die jeweilige Geschäftsfeldidee: ob diese intern tatsächlich umsetzbar ist, wie die Idee am Markt aufgenommen wird etc. Für die Priorisierung spielen verschiedene Aspekte eine

Rolle. Auf der unternehmensexternen Seite sind dies z. B.

- zukünftige **Entwicklung** des **Zielmarktes**
- **Größe, Margen** und **Wettbewerbssituation** des Zielmarktes
- **Regulatorische Rahmenbedingungen** sowie potenzielle **Risiken**.

Wichtig ist auch die interne Sicht, wie z. B.

- vorhandene **Kompetenzen** (Forschung & Entwicklung, Produktion, Marketing, Vertrieb etc.)
- **finanzielle Mittel**
- personelle und räumliche **Kapazitäten**
- **Unternehmensstrategie**.

Die für die Priorisierung zuständigen Personen müssen also zunächst überlegen, welche Faktoren im Priorisierungsprozess berücksichtigt werden sollen. Daran schließt sich die Frage an, wie diese Faktoren bewertet werden können (z. B. subjektive Punktevergabe, objektivere Sekundär- oder Primärdaten) und mit welchem Aufwand die Beschaffung der Daten verbunden ist. Schließlich müssen die Faktoren auch abhängig von ihrer Relevanz gewichtet werden. So kann für jedes Geschäftsfeld ein systematischer Score errechnet und die Bewertung objektiviert werden.

**Zusammenfassung:** Ideengenerierung muss nicht kontinuierlich betrieben werden, da oftmals die internen Kapazitäten dazu nicht ausreichen. Es sollte aber unabhängig von der Frequenz am besten systematisch betrieben und von einer Person orchestriert werden (ggf. in Teilzeit bzw. als Aufgabe neben weiteren Aufgaben aus dem Tagesgeschäft). Neben der breiten Nutzung verschiedener Ideenquellen ist vor allem auf eine systematische, aber pragmatische Priorisierung und Auswahl der zu validierenden potentiellen Geschäftsfelder zu achten, um „Wildwuchs“ zu vermeiden.

## Validierung

Im Rahmen der Validierungsphase wird versucht, mit begrenztem Risiko und begrenzter Ressourcenbereitstellung in einem begrenzten Zeitraum die zuvor „auf dem Papier“ festgestellte Attraktivität und Machbarkeit des potentiellen Geschäftsfelds zu bestätigen. Der Unterschied zur Ideengenerierungsphase und deren Kernbestandteil der Priorisierung liegt darin, dass nur noch wenige priorisierten Geschäftsfelder überhaupt einer Validierung unterzogen werden. Die Validierung ist also der Schritt von der groben „Überschlagsbewertung“ hin zur detaillierteren und marktnahen Überprüfung der vermuteten Potenziale und deren Realisierbarkeit. Jedes Unternehmen geht anders mit dieser Phase um, bezüglich:

- der **Anzahl** der **Parallelaktivitäten**
- der **Dauer**
- dem **Team-Setup**
- der **Ansiedlung** im Unternehmen
- der gewählten **Validierungsmittel**
- des Einbezugs externer **Partner**
- der **Steuerung** dieser Aktivitäten

**Anzahl Parallelaktivitäten.** Die Validierung eines Geschäftsfelds erfordert deutlich mehr Zeit- und Ressourceneinsatz als die Priorisierung während der Ideengenerierungsphase. Daher muss jedes Unternehmen für sich festlegen, mit welchem Umfang und Aufwand einzelne Ideen validiert werden sollen. In den von uns untersuchten Unternehmen wurden jedoch in der Regel (selbst bei Unternehmen mit Milliardenumsatz) nicht viel mehr als 5 maßgebliche Geschäftsfeldvalidierungen parallel durchgeführt, vielfach auch nur eine bis drei.

**Dauer.** Die Validierung dauerte in der Regel zwischen zwei Monaten bis zu drei Jahren. Die Dauer der Validierung hängt maßgeblich von zwei Faktoren ab: zum einen von den Anforderungen an eine Validierung, d. h. was ein

neues Geschäftsfeld unter Beweis stellen muss, bevor es mit umfangreicheren Mitteln für einen umfangreichen Aufbau/Skalierung ausgestattet wird. Zum anderen hängt dies auch davon ab, wie viele Ressourcen für die Validierung einer Idee von Anfang an bereitgestellt werden. Je höher der Ressourcenaufwand von Beginn an ausfällt, desto schneller lässt sich oftmals eine Validierung durchführen (mehr Personal kann in kürzerer Zeit oftmals mehr erreichen und sich die Aufgaben untereinander aufteilen). Bei den untersuchten Unternehmen war es nur selten der Fall, dass die Validierung in einem zeitlich strukturierten internen „Inkubatoren“<sup>2</sup> Programm vergleichbar mit professionellen externen Inkubatoren (z. B. Y-Combinator in den USA) abgearbeitet wurde. Vielmehr wurde jede Validierung mehr oder weniger individuell durchgeführt, sodass es nur in wenigen Fällen klare Zeitrahmen für die Validierung gab, an deren Ende unzureichend bestätigte Ideen zwangsläufig beendet wurden. Dem ICV Team klare Zeitvorgaben zu machen, kann dabei helfen, den „Zug zum Tor“ zu fördern. Deadlines zwingen Teams gewissermaßen dazu, sich auf das Wesentliche zu fokussieren, um Fortschritt zu erzielen.

**Team-Setup.** Die Validierung erfordert die Bereitstellung von Mitarbeitern. Wie umfangreich diese Bereitstellung ausfällt, ist höchst unterschiedlich und abhängig von Unternehmensgröße und verfügbaren Ressourcen. In der kleinsten Variante wird eine einzelne Person in Teilzeit mit der Validierung befasst. In unserer Beobachtung zeigte sich jedoch, dass in der Regel mindestens eine Person in Vollzeit mit dem Thema befasst sein sollte, um kontinuierlichen Fortschritt zu gewährleisten. Dabei kann bei begrenzten Ressourcen bereits eine Nachwuchskraft (z. B. Werkstudent, Berufseinsteiger, Young Professional) enorme Vorteile im Vergleich zur Teilzeitkraft

bringen. Bei größerer Ressourcenverfügbarkeit bietet sich die Zusammenstellung eines funktionsübergreifenden Teams mit ca. drei bis sieben Personen an. Dieses kann entweder in Teilzeit (dann aber unter der Leitung eines Vollzeitprojektleiters) oder in Vollzeit für begrenzte Zeiträume (1-2 Monate bis zu 2-3 Jahren) agieren. Die Vorteile funktionsübergreifender Teams liegen u.a. in der frühzeitigen Einbindung verschiedener Unternehmensbereiche (Forschung und Entwicklung, Einkauf, Fertigung, Marketing, Vertrieb, Controlling, IT und je nach Bedarf weitere Stabsfunktionen wie z. B. dem Business Development) und die daraus ggf. resultierende erhöhte Akzeptanz und Abstimmung wichtiger Stakeholder im Unternehmen. Beim Team-Setup ist grundsätzlich eine Vielfalt an Hintergründen hilfreich, um verschiedene Perspektiven zu bündeln. In der umfangreichsten Variante ist jedoch auch ein separates Team denkbar, das regelmäßig neue Ideen einer strukturierten Validierung unterzieht („Inkubationsteam“). In einem solchen Fall sollte jedoch auf ausreichende Schnittstellen und Austausch mit dem restlichen Unternehmen (z. B. über Sponsoren aus gewissen Funktionen/ Unternehmensbereichen) geachtet werden.

**Ansiedlung im Unternehmen.** Bei der Validierung eines neuen Geschäftsfelds sollte zudem die Verortung im Unternehmen vorab bedacht werden. In unserer Untersuchung zeigten sich mindestens sechs verschiedene Spielarten:

- (1) **Funktionsübergreifende Ansiedlung**
- (2) Ansiedlung in **bestehender Stabsstelle** (z. B. Business Development)
- (3) Ansiedlung in **bestehenden Funktionen** (z. B. Forschung & Entwicklung)
- (4) Ansiedlung in **bestehender Business Unit**

---

<sup>2</sup> Ein unternehmenseigener Inkubator ist ein firmeninternes Gründerzentrum, in dem Start-ups in der frühen Phase ihre Idee entwickeln und dazu eine grundlegende Infrastruktur

(z. B. Bürofläche, IT) und ggf. Finanzmittel und Gründungs-Know-How gestellt bekommen. Es durchlaufen zu jedem Zeitpunkt mehrere Start-ups gleichzeitig diesen Prozess.

- (5) **Gründung** einer **eigenen ICV-Einheit**
- (6) **Gründung** einer eigenen **Business Unit** für ein spezifisches neues Geschäftsfeld

Variante (1) ist vor allem im Fall von kleinen Einzelunternehmen praktikabel, bei denen das Validierungsteam direkt mit der Geschäftsführung und allen Bereichen/Funktionen zusammenarbeitet und über Regeltermine gesteuert wird. Die Varianten (2) - (4) bauen auf bestehenden Organisationseinheiten auf, was Vor- und Nachteile mit sich bringt. Als Vorteil darf gelten, dass der Einrichtungsaufwand geringer ausfällt als bei der Schaffung neuer Organisationseinheiten. Dies ist der Fall, da möglicherweise bereits eingespielte Arbeitsbeziehungen innerhalb der jeweiligen Einheit existieren und nur einige neue Prozesse eingeführt werden müssen. Dadurch wird der Beginn erleichtert. Gleichzeitig kann dies jedoch zum Nachteil geraten, da sich das Thema „ICV Validierung“ gegen die übrigen anfallenden Aufgaben des Tagesgeschäfts der jeweiligen Einheit behaupten muss. Zudem kann es sein, dass die jeweilige Einheit nicht über die benötigten Mitarbeiterprofile verfügt, sodass ohnehin weiteres Personal eingestellt werden muss. Daher ist bei der Ansiedlung innerhalb bestehender Organisationseinheiten wichtig, dass die Validierung von der Geschäftsleitung/dem Vorstand ausreichend priorisiert wird, sodass diese nicht vom sonstigen Tagesgeschäft verdrängt wird. Außerdem sollten die Mitarbeiterprofile zur Aufgabe der Validierung von Geschäftsfeldern passen. Das bedeutet, dass diese Mitarbeiter eigenständig sehr abstrakte und „noch undefinierte“ Ideen in praktikable und validierbare Konzepte umsetzen können. Dies erfordert unter anderem die Fähigkeit zum Umgang mit hoher Unsicherheit und Ambiguität, gute Kommunikationsfähigkeiten, Erfahrung mit Projektarbeit, Neugierde und Pragmatismus etc. Dies lässt sich unter dem Begriff unternehmerisches Denken

und Handeln zusammenfassen. Sollten solche Qualifikationen in einer bestehenden Organisationseinheit nicht vorhanden sein, so ist es auch möglich, eine eigene ICV-Einheit zu gründen, die als eigene (Stabs-)Abteilung ICV Themen gesammelt bearbeitet und über eine direkte Berichtslinie zur Geschäftsleitung verfügt (in 8 von 37 Unternehmen beobachtet) (5). Dies erfordert jedoch einen deutlich größeren Ressourceneinsatz (mindestens ein Team von ca. 2-5 Personen) und ist daher von kleinen Unternehmen häufig nicht abbildbar. Ähnlich verhält es sich mit der letzten Möglichkeit (6), der sofortigen Schaffung einer eigenen Business Unit (ggf. bereits als eigenständige rechtliche Einheit). Diese Vorgehensweise konnten wir eher bei größeren Familienunternehmen beobachten, die in einem bestimmten Bereich (z. B. Elektromobilität) in jedem Fall aktiv werden wollten und für die die Validierungsphase nur die vorgelagerte Stufe einer ohnehin geplanten Skalierung darstellte.

**Validierungsmittel.** Die Geschäftsführung muss a priori festlegen, auf welche Weise ein neues Geschäftsfeld validiert werden soll. Die Bandbreite an möglichen Validierungsmitteln reicht hierbei von reinen Business-Case Kalkulationen, über die Entwicklung von Prototypen oder MVPs („Minimum Viable Product“), die Vorprobung mit wichtigen Leitkunden, bis hin zum Abschluss eines ersten Verkaufs an einen Referenzkunden oder die umfangreichere Pilotierung des eigenen Angebots in einem begrenzten Testmarkt („Pilotphase“).

Die Interviews zeigten uns, dass ein reiner Business Case häufig nicht als ausreichend für eine Validierung angesehen wird. Vielmehr vertrauen (Familien-)Unternehmen auf die Entwicklung neuer Geschäftsfelder über den Aufbau von ersten Referenzkunden oder zumindest über die Entwicklung erster Prototypen/MVPs, die möglichen Kunden vorgestellt und auf Basis des erhaltenen Feedbacks weiterentwickelt werden können.

„Und wir haben dann am Ende, nachdem das Projekt oder das Produkt feststand, ein Pappmodell gebaut, die Funktionen beschrieben und dann sind die Kollegen vom Produktmanagement und vom Vertrieb zu einer Handvoll Leitkunden oder möglichen Leitanwendern und haben das vorgestellt und gefragt, ob das etwas sein könnte.“

**(Familienunternehmer, ca. 50 Mio. € Umsatz)**

**Externe Partner.** Die Einbindung externer Partner in den Validierungsprozess kann helfen, schneller wichtige Erkenntnisse zu den Erfolgsaussichten und -voraussetzungen eines neuen Geschäftsfelds zu entwickeln. Dabei können bestehende/potenzielle Zulieferer und Kunden genauso hilfreich sein wie die Einbindung externer Spezialisten (z. B. für Branchen, Themen, Methoden).

**Steuerung.** Die Validierung muss von der Unternehmensleitung gesteuert und betreut werden. Dazu sind der Aufbau einer Regelterminstruktur und der Aufbau einer inhaltlichen Steuerung, z. B. über abgestimmte Meilensteine, notwendig. Wie häufig die Validierungsteams über den aktuellen Stand und die erzielten Fortschritte bzw. geplanten Schritte informieren müssen, hängt u.a. davon ab, wie lange die gesamte Validierung ungefähr andauern soll. Bei einer Validierung über 2-3 Jahre ist eine monatliche oder quartalsweise Information ausreichend. Bei kürzeren Validierungszeiträumen erhöht sich auch die Frequenz der Steuerungstermine entsprechend. Die Steuerung kann über einen eigens eingerichteten Lenkungsausschuss bzw. Steuerkreis erfolgen, oder über bestehende Formate (Vorstand/Geschäftsführungssitzung oder andere Gremien) betrieben werden, die regelmäßig Platz auf der Agenda für die Validierungsthemen zur Verfügung stellt. Wichtig ist unabhängig vom Gremientyp, dass die Thematik regelmäßig besprochen wird und zugleich ausreichende „Top Management“ Aufmerksamkeit erfährt. Dies ist wichtig, um zum einen die Wichtigkeit der Aktivität in das

Unternehmen zu kommunizieren und zugleich auch frühzeitig mögliche strategische Fehlentwicklung zu erkennen und zu korrigieren, bzw. durch kurze Wege in die Geschäftsleitung mögliche Synergien (z. B. Kontakte der Unternehmensleitung zu Kunden, Lieferanten oder externen Partnern) nutzbar zu machen.

Zusammenfassung: Die Validierungsphase ist eine wichtige Übergangsphase auf dem Weg zum Aufbau eines neuen Geschäftsfelds und dient der Bestätigung der Marktattraktivität und Machbarkeit dessen. Der Validierungsumfang und die zur Validierung genutzten Mittel und Organisationsformen hängen stark von den (zeitgleich) verfügbaren internen Kapazitäten sowie vom erwarteten Risiko im Falle eines Aufbaus bzw. der Skalierung des neuen Geschäftsfelds ab (z. B. erforderliche Investitionshöhe oder direkter Personalaufwand).

## Aufbau und Skalierung

Erst nachdem die Validierungsphase abgeschlossen ist, werden im Rahmen des Aufbaus und der Geschäftsfeldskalierung umfangreichere Ressourcen zur Verfügung gestellt. Der Aufbau eines Geschäftsfelds und die weitere Skalierung kann erst erfolgen, wenn die Unternehmensleitung in Rücksprache mit den Eigentümern der Familie(n) durch die Validierungsmaßnahmen zu der Überzeugung gelangt ist, dass eine großangelegte Investition in ein neues Geschäftsfeld (unter Risikoabwägung) sinnvoll ist.

„Und haben dann gesagt, o. k., wir glauben, dass das, was da so läuft [die Validierung durch Pilotumsetzung in einer Region] eigentlich richtig ist, aber wir müssen jetzt mal sehen, dass wir das Ganze etwas professionalisieren und dann mal richtig an den Start gehen.“

**(Familienunternehmer, ca. 400 Mio. € Umsatz)**

**Organisation.** Spätestens nach Ende der Validierungsphase und mit Beginn der Aufbau-/ Skalierungsphase muss eine Organisationsstruktur für das neue Geschäftsfeld entwickelt werden. Diese Struktur kann von Fall zu Fall unterschiedlich ausfallen.

Dabei ist durch die dynamische Entwicklung neuer Geschäftsfelder eine Anpassung der Organisation über Zeit eher die Regel als die Ausnahme. Grundsätzlich lassen sich vier verschiedene Organisationsformen in dieser Phase unterscheiden:

- (1) die **funktionsübergreifende Integration** in das bestehende **Einzelunternehmen**,
- (2) die **Integration** in eine **bestehende Business Unit** im Unternehmen,
- (3) der **Aufbau** einer **neuen Business Unit** im Unternehmen,
- (4) oder der **Aufbau eines separaten Unternehmens**, das nur noch lose beispielsweise über eine Holdingebene mit der restlichen Unternehmensgruppe verbunden ist und weitgehend unabhängig agiert.

Diese vier Grundtypen weisen jeweils Vor- und Nachteile auf (siehe Abbildung 10): Bei (1) der funktionsübergreifenden Integration in das bestehende Einzelunternehmen lassen sich vorhandene Ressourcen sehr gut nutzen und die Wege sind kurz. Gleichzeitig verlangt diese Vorgehensweise der Gesamtorganisation sehr viel ab, da sich „jeder“ in irgendeiner Form mit dem Aufbau des Geschäftsfelds konfrontiert sieht. Die vollständige Integration kann aufgrund der fehlenden Flexibilität durch bestehende Prozesse zu einem Stressfaktor für die Organisation werden und möglicherweise den (notwendigen) Freiheitsgrad des neuen Geschäftsfelds einschränken. Diese Konstellation dürfte auch auf neue Mitarbeiter mit einem „Start-up“-Profil eher abschreckend wirken und somit die Rekrutierung erschweren.

Die Integration in eine bestehende Business Unit (2) bringt ähnliche Vor- und Nachteile mit

sich. Zusätzlich besteht aber durch diese Vorgehensweise das Risiko, dass das Thema zum einen in den „Tiefen“ der Organisation versinkt und nicht genügend Sichtbarkeit bei der Unternehmensleitung sichergestellt wird. Zum anderen kann es dazu kommen, dass die Interessen der Business Unit nicht mit den Interessen des neuen Geschäftsfelds übereinstimmen und somit die Ressourcenbedarfe des neuen Geschäftsfelds (bewusst oder unbewusst) nicht erfüllt werden. So wird das „zarte Pflänzchen“ eventuell frühzeitig am Wachstum gehindert.

Beim (3) Aufbau einer neuen Business Unit wird die Visibilität bei der Unternehmensleitung von Anfang an durch direkte Berichtswege sichergestellt. Zugleich kann sich die neue Organisation aufgrund der erweiterten Freiheitsgrade uneingeschränkt so aufstellen und vorgehen, wie es für den Aufbau des neuen Geschäftsfelds am sinnvollsten erscheint. Durch die klare Abtrennung vom restlichen Geschäft kann zudem der entstandene Kostenaufwand sehr klar abgegrenzt werden. Als Business Unit kann die neue Organisation aber dennoch auf Supportfunktionen wie Finanzen & Controlling oder IT zugreifen und somit Synergien mit dem restlichen Unternehmen realisieren. Der Aufbau einer eigenen Business Unit führt aber zwangsläufig zu höheren Aufwendungen, da die Business Unit in weiten Teilen eigenständig operieren muss und dafür nicht mit viel weniger als fünf Personen besetzt werden kann. Daher ist diese Form des Aufbaus eher für mittelgroße und große Familienunternehmen zu empfehlen.

Die letzte Variante des Aufbaus (4) über die Einrichtung eines separierten Unternehmens, das nicht als weitere Business Unit, sondern vollständig autark agiert, weist grundsätzlich vergleichbare Stärken und Schwächen auf wie eine neu zu schaffende Business Unit. Jedoch wird durch die stärkere Trennung die Sicherstellung ausreichender Synergien und ein Zugriff auf Supportfunktionen weiter erschwert. Um ein neues Unternehmen autark

aufstellen zu können, sind zudem eine größere Anzahl von Mitarbeitern notwendig (mindestens 5-10) um alle funktionalen Bereiche selbstständig abdecken zu können. Gleichzeitig kann eine so klar abgetrennte Firma hilfreich sein, um mit dem „Charme“ eines „echten“ Start-ups zu werben und damit andere Talentpools anzusprechen, die nicht an der Mitarbeit in einem „klassischen Unternehmen“ interessiert sind.

**Aufbaumodus.** Die Erschließung eines neuen Geschäftsfelds kann über verschiedene Aufbaumodi erfolgen. Diese unterscheiden sich in der Abfolge von Ressourcenbereitstellung und Fortschritt des neuen Geschäftsfelds. Im Falle eines nachfolgenden Aufbaumodus, der insbesondere bei kleineren und mittleren Familienunternehmen zu beobachten war, wächst die neue Organisation langsamer und erst nachdem sich ein gewisser Grad an Erfolg eingestellt hat, d. h. neue Stellen werden erst geschaffen und besetzt, wenn die Arbeit im ICV sich nicht mehr anderweitig bewältigen lässt. So wird das Wachstum des neuen Geschäftsfelds im schlechtesten Fall gebremst, im besten Fall werden aber Ressourcen nicht „Hals-über-Kopf“ verbraucht.

Der andere Modus ist der vorlaufende Aufbau. Hierbei wird von der Geschäftsleitung angenommen, dass ein Erfolg nur durch größere Vorabinvestitionen möglich wird, was unter anderem den Aufbau einer größeren Organisation beinhaltet, oder den Aufbau einer entsprechenden Fertigungskapazität. Diese Form des hochinvestiven Aufbaus ist vor allem für größere Unternehmen möglich oder für solche Geschäftsfeldprojekte notwendig, die ohne eine Vorabinvestition nicht funktionieren (z. B. beim Aufbau einer Müllverbrennungsanlage).

**Unterstützung.** Das bestehende Unternehmen kann in vielfacher Hinsicht unterstützend für das ICV tätig sein. Dies beginnt bei der finanziellen Unterstützung, reicht aber darüber hinaus. So ist eine operative Unterstützung

bei Supportfunktionen häufig zu beobachten (also z. B. Zugriff auf Finanzen/Controlling für Buchhaltung und Lohnabrechnung). Besteht ein starker inhaltlicher Bezug zu Aktivitäten des bestehenden Unternehmens, so ist auch eine strategische Unterstützung über die Bereitstellung von Know-How, Zugang zu Kundengruppen oder die operative Unterstützung durch Kernfunktionen wie die Bereitstellung von Fertigungskapazitäten möglich.

Dabei greifen gerade größere Familienunternehmen auf Transparenzwerkzeuge wie Verrechnungspreise für bereitgestellte Unterstützungsleistungen zurück. Dies ermöglicht zum einen eine genauere Übersicht über die Kosten, die die Erschließung des neuen Geschäftsfelds verursacht, zum anderen werden das Kernunternehmen und das ICV voreinander „geschützt“. Wenn das ICV eine bestimmte Leistung extern günstiger beziehen kann, so wird ein „Preisvergleich“ möglich. Ebenso kann das bestehende Unternehmen sicherstellen, dass Kapazitäten und Ressourcen nicht unnötig verschwendet werden. Hierbei muss ggf. das Top-Management als Unterstützer des ICVs agieren, falls sich im Unternehmen eine ablehnende Haltung für die Ressourcenbereitstellung abzeichnet.

**Finanzierung.** Die Finanzierung der Geschäftsfelderschließung wird in den allermeisten betrachteten ICV Fällen durch klassische Jahresbudgetierung sichergestellt (in 40 von 43 Fällen). Dennoch finden sich in 3 Familienunternehmen auch Venture Capital (VC)-artige interne Finanzierungsrunden, bei denen sich das neue Geschäftsfeld an wichtigen Wegmarken immer wieder neue Finanzierungstrancen sichern kann und dann stärker wie ein unabhängiges Start-up agieren kann. Dies sind in zwei Fällen große Familienunternehmen und in einem Fall ein sehr kleines Familienunternehmen, dessen ICV nach dem organischen Start zusätzliche externe Finanzierung von Wagniskapitalgebern aufgenommen hatte, um weiter wachsen zu können. Einen Schritt weiter wäre also durchaus auch eine externe Finanzierungsrunde

denkbar, bei der sich externe Investoren beteiligen und somit neues Kapital und Erfahrungen im Aufbau von neuen Unternehmen einbringen könnten. Diese Form der Finanzierung war jedoch wie beschrieben die absolute Ausnahme in den von uns untersuchten Unternehmen. Gleichmaßen selten finden sich Beispielfälle für die Einrichtung von Joint Ventures mit anderen Unternehmen, nachdem der zunächst rein interne organische Validierungs- und Aufbauprozess zur Einsicht führt, dass der Einbezug externer Partner strategische Vorteile für den Aufbau eines neuen Geschäftsfelds bietet (in 4 von 43 Fällen). Eine rein unternehmensinterne Finanzierung sichert die Unabhängigkeit von Dritten, erhöht aber zugleich das eigene Risiko. Die interne Finanzierung über Jahresbudgets ist am einfachsten realisierbar, da keine grundsätzlich neuen Prozesse entwickelt werden müssen. Zugleich ist ein Jahresbudget für den Aufbau eines Unternehmens nicht unbedingt zielführend, da wie weiter oben beschrieben die Entwicklung eines neuen Geschäfts weniger an Jahreszahlen und genauen Planwerten orientiert verläuft, sondern entlang wichtiger Meilensteine, die ggf. eine neue bzw. weitere Finanzierung unterjährig nötig machen. Der Venture Capital Finanzierungsrunden-Ansatz gibt also dem ICV Team mehr Freiheiten abseits von genauen (Jahres-)Planwerten und rückt die Erreichung vereinbarter Meilensteine bzw. Go/No-Go Entscheidungsmomente in den Vordergrund. Dieser Ansatz wird der grundsätzlichen Ungewissheit des Verlaufs von ICV deutlich stärker gerecht als eine genaue Budgetierung bzw. Benchmarking gegen Planzahlen. Gleichzeitig ist der Aufbau eines Finanzierungsrunden-Modells mit einem gewissen planerischen Aufwand verbunden, der sich nur lohnt, wenn mit einer gewissen Regelmäßigkeit neue Geschäftsfelder aufgebaut werden sollen (und zwar durch die Einrichtung einer eigenständigen Einheit oder Business Unit).

**Anreizsysteme.** Beim Aufbau eines neuen Geschäftsfelds stellt sich außerdem die Frage, mit welchen Anreizsystemen wichtige Mitarbeiter in diesem Bereich zu Bestleistungen motiviert werden können. Dabei gibt es vier Grundtypen von Anreizansätzen. Die erste Variante, die eher selten zu beobachten war, ist der Verzicht auf finanzielle Anreizsysteme im Rahmen der ICV Aktivität und die Fokussierung auf rein nicht-finanzielle Anreize (in 3 von 43 Fällen). Diese Befragten begründeten ihren Ansatz damit, dass ihrer Ansicht nach finanzielle Anreize nicht nachhaltig motivieren könnten. Statt finanzieller Anreize wurde daher im Vertrauen auf die intrinsische Motivation der Beteiligten eher der besondere Reiz der Aufgabe, ein neues Geschäftsfeld zu entwickeln, betont. Hierbei sind zahlreiche Möglichkeiten denkbar: so könnte die Mitarbeit im ICV als besondere Rolle positioniert werden, die beispielsweise für junge Nachwuchsführungskräfte einen besonderen Reiz ausstrahlt. Dies könnte sich in einem besonders engen Kontakt mit der Unternehmensleitung ausdrücken (z. B. Kaminabende mit der Unternehmensleitung oder regelmäßige Präsentation der Fortschritte vor der Unternehmensleitung), zusätzlichen Team-Building Veranstaltungen abseits des Unternehmensalltages, genauso wie in der Möglichkeit, deutlich früher besondere Verantwortung zu übernehmen. Dazu könnten zusätzlich spezielle Weiterbildungen, zeitlich begrenzte Secondments zum Hospitieren und Lernen in externen Start-ups, der Besuch von relevanten und beliebten Themenmessen im In- und Ausland etc. gehören.

Dennoch beobachteten wir auch eine Vielzahl motivationaler Ansätze auf Basis finanzieller Anreize. Diese reichen von klassischen Zielvereinbarungen (Jahresbonus) (in mindestens 12 Fällen) über virtuelle Beteiligung an der neuen Geschäftsfeldeinheit (bei neuer Business Unit oder separatem Unternehmen) oder tatsächliche Beteiligung am neuen Unternehmensfeld (in mindestens 3 Fällen). Von außen betrachtet wurden ICV Aktivitäten

grundsätzlich eher als „Projekt“ und weniger als echte „Unternehmung“ behandelt und daher auch nicht mit den finanziellen Anreizen ausgestattet, die sich im Unternehmertum normalerweise bieten. Zugleich muss aber betont werden, dass für die Mitarbeiter in solchen ICV Aktivitäten das eigene finanzielle Risiko in den allermeisten Fällen gegen Null tendiert, sodass es sicherlich Streitbar ist, ob ein finanzielles „Upside“ über Anreizsysteme gerechtfertigt ist, wenn die finanzielle „Downside“ für die Mitarbeiter nicht vorhanden ist. Aufbauend auf unseren praktischen Beobachtungen und theoretischen Erkenntnissen befürworten wir dennoch eine Variante, die neben nicht-finanziellen Anreizen zumindest außergewöhnliche Leistungen in einem ICV Projekt über längere Zeiträume auch finanziell honoriert. So kann vermieden werden, dass Mitarbeiter sich in Zeiten erhöhter Belastung (wie bei der Gründung eines neuen Geschäftsfelds kaum vermeidbar) die Frage stellen „warum tu‘ ich mir den Stress eigentlich an, wofür?“.

Dabei zeigt sich aber, dass gerade die Bereitstellung einer faktischen Beteiligung gerade in Familienunternehmen noch immer eine große Hürde darstellt, da die Familie oftmals die 100% Verfügungsgewalt über die neue Einheit sicherstellen und keine Anteile abgeben möchte. Aus unserer externen Perspektive bietet sich zumindest eine Zielvereinbarung oder virtuelle Anteile an, um den Unternehmergeist der Beteiligten zu unterfüttern. Zugleich stellt sich hierbei die Frage, ob sich echte „Gründertypen“ ohne finanzielle Beteiligung für eine Mitarbeit an einem solchen Projekt motivieren lassen, sodass ggf. im Projekt die unternehmerischen Köpfe fehlen, die ein solches Vorhaben besonders stärken könnten.

**Zusammenfassung:** Für Familienunternehmen bieten sich verschiedene Organisationsformen beim Aufbau neuer Geschäftsfelder an (funktionsübergreifende Integration; Integration in bestehende Business Unit; Auf-

bau einer neuen Business Unit im Unternehmen; Aufbau eines separaten Unternehmens mit loser Verbindung zum Kernunternehmen). Diese weisen verschiedene Vor- und Nachteile hinsichtlich der Synergiepotenziale, Sichtbarkeit bei der Unternehmensleitung, Attraktivität für neue Mitarbeiter etc. auf). Diese Organisationsformen können im Zeitverlauf geändert werden. Der Aufbau erfordert die volle Unterstützung der Unternehmensspitze, unabhängig vom gewählten Aufbaumodus oder Finanzierungsansatz (Jahresbudgetierungen oder Finanzierungsrunden).

→ In Abbildung 9 ist der gesamte ICV-Baukasten dargestellt, in Abbildung 10 werden die vier verschiedenen Organisationsformen für den Aufbau eines neuen Geschäftsfelds sowie deren Stärken und Schwächen visualisiert.

## Gestaltungsparameter für ICV entlang der drei Phasen: Ideengenerierung, -validierung und Aufbau/Skalierung

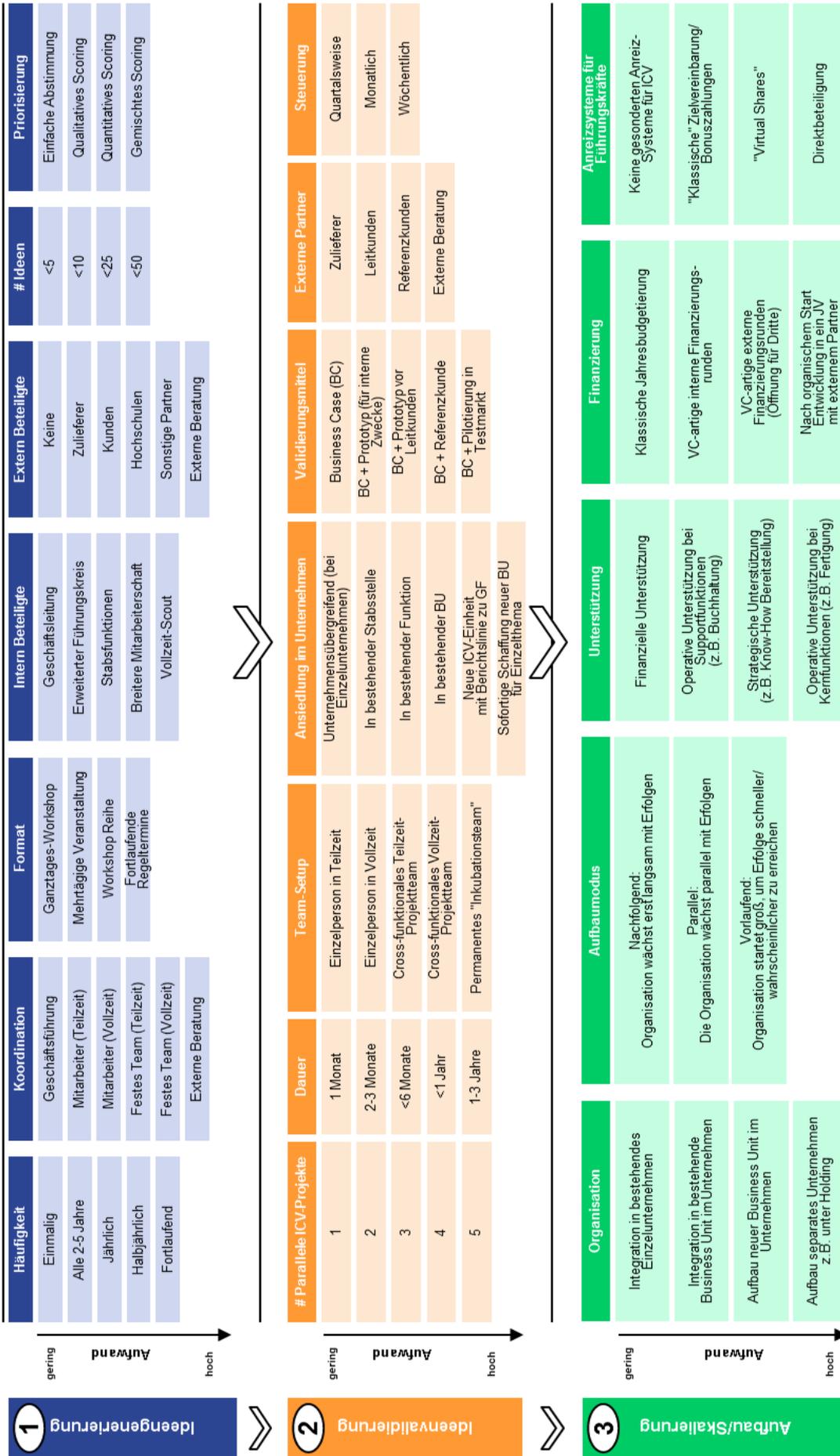


Abbildung 9: Der ICV Baukasten – Gestaltungsparameter entlang der drei ICV Phasen

### Stärken/Schwächen-Profil

**Bestehende BU**

- Synergien/ Ressourcen ○
- Visibilität bei Leitung ⊖
- Attraktivität für Start-Up Profile ⊖
- "Accountability" ⊖
- Zusatzaufwand ○
- Freiheitsgrad f. Innovation/Prozesse ⊖

### Stärken/Schwächen-Profil

**Funktionsübergreifend**

- Synergien/ Ressourcen ⊕
- Visibilität bei Leitung ○
- Attraktivität für Start-Up Profile ⊖
- "Accountability" ○
- Zusatzaufwand ⊕
- Freiheitsgrad f. Innovation/Prozesse ⊖

### Neue Business Unit (BU)

- Synergien/ Ressourcen ⊕
- Visibilität bei Leitung ⊕
- Attraktivität für Start-Up Profile ○
- "Accountability" ⊕
- Zusatzaufwand ⊖
- Freiheitsgrad f. Innovation/Prozesse ⊕

### Separate Einheit

- Synergien/ Ressourcen ⊖
- Visibilität bei Leitung ○
- Attraktivität für Start-Up Profile ⊕
- "Accountability" ⊕
- Zusatzaufwand ⊖
- Freiheitsgrad f. Innovation/Prozesse ⊕

Hinweis: Zur Vereinfachung keine Unterscheidung zwischen Business Unit und Divisionsmodellen /// Aus Vereinfachungsgründen keine Abbildung von Zentralfunktionen etc.

F: Funktion; BU: Business Unit; GF: Geschäftsfeld ⊕ Stärke ○ Neutral/fallabhängig ⊖ Schwäche

Abbildung 10: Stärken/Schwächen-Profile unterschiedlicher Organisationsformen für Aufbau/Skalierung neuer Geschäftsfelder

## Ergebnis Teil 4: ICV Best Practices

Im Rahmen der Befragung konnten wir eine klare Perspektive darauf entwickeln, mit welchen Best Practices die Erfolgswahrscheinlichkeit bei der organischen Erschließung neuer Geschäftsfelder maßgeblich gesteigert werden kann. Diese Best Practices strukturieren wir im Folgenden entlang der drei Felder Kultur, Strategie und Umsetzung von ICV.

### Kultur

Auf Ebene der Unternehmenskultur werden grundlegend die Weichen für erfolgreiche ICV Engagements gestellt. Dabei kommt es zum einen auf die Haltung zu ICV an, zum anderen auf vorgelebte ICV Unterstützung. Beides ist wichtig, um eine Brücke zwischen „alt“ und „neu“ zu schlagen und dauerhaft zu erhalten.

**Haltung.** Bezüglich der Haltung, die ICV erst ermöglicht, möchten wir die Offenheit für Neues, ausreichende Fehlertoleranz, sowie die bewusste Akzeptanz von Ambiguität besonders herausstellen. Best Practice Unternehmen mit starkem ICV Engagement zeigen eine ausdrückliche Offenheit für Neues. Neues wird dabei grundsätzlich nicht als Risiko, sondern zuallererst als Chance begriffen. Dafür könnte es sich anbieten, diese Werte zu kodifizieren und als Leitbild den Mitarbeitern bekannt zu machen. Eine solche Haltung spiegelt sich bereits in den kleinen Dingen des Arbeitsalltags wieder. So können Mitarbeiter aktiv zum Einbringen neuer Ideen oder Verbesserungsvorschläge ermuntert werden z. B. durch freiwillige aber ansprechend gestaltete Ideen-Wettbewerbe, statt sich mit der Haltung „Kümmern Sie sich um Ihre Themen“ konfrontiert zu sehen. Das zeigt sich beispielsweise auch darin, dass neue Ideen von Mitarbeitern von der Unternehmensleitung nicht nur offiziell begrüßt werden, sondern solche Mitarbeiter auch die Chance erhalten, ihre Ideen (nicht notwendigerweise in Bezug auf neue Geschäftsfelder)

weiterverfolgen zu können und dafür eine besondere Wertschätzung der Unternehmensleitung zu erfahren (z. B. ein Dankessen für Mitarbeiter mit den besten Einfällen des Jahres oder ein Bericht darüber im Mitarbeitermagazin oder auf der Unternehmenswebsite). Die Neugierde und Begeisterung für neue Ideen und den damit verbundenen Drang zur Weiterentwicklung haben Best Practice Unternehmen regelrecht in ihrer DNA verankert. Dabei wird das Scheitern als normale Ausgangsmöglichkeit akzeptiert und durch bewusstes Risikomanagements einkalkuliert, sodass das Unternehmen als Ganzes nicht gefährdet wird. Befragte betonten immer wieder, dass das Ausprobieren zur Kultur eines mittelständischen Unternehmens dazu gehöre. Diese Haltung erlaubt eine gesteigerte Fehlertoleranz, die den Mitarbeitern den notwendigen Freiraum für ICV Aktivitäten lässt. Ein ICV ist immer auch ein Experiment mit ungewissem Ausgang, bei dem sich oft nicht kurz- oder mittelfristig ein Schwarz-Weiß-Bild hinsichtlich Erfolg oder Misserfolg einstellt. Stattdessen sind ICV Akteure oftmals mit Grautönen konfrontiert und müssen somit eine Akzeptanz für Ambiguität, also Uneindeutigkeit, entwickeln und als Normalität anerkennen.

Gerade in Familienunternehmen wird eine solche Haltung häufig über Erzählungen und dokumentierte Fallbeispiele aus der Geschichte des Familienunternehmens als Narrativ lebendig gehalten und geteilt. Ein solches Narrativ könnte beispielsweise eine Erzählung über die Zeit der Unternehmensgründung sein und wie der Gründer und andere wichtige Persönlichkeiten aus der Unternehmensgeschichte Bestehendes in Frage stellten und sich trotz vieler Widerstände und Rückschläge immer wieder aufmachten um eigene neue Idee am Markt zu verwirklichen. Auch eine generationsübergreifende Erzählung ist möglich. Diese betont die regelmäßige Erneuerung des Unternehmens durch die jeweilige Generation und unterstreicht so-

mit die Normalität und Notwendigkeit von Erneuerung. Noch bevor die Mitarbeiter überzeugt werden, sollten auch gerade Familiengesellschafter entweder durch vergangenheitsbasierte Narrative aus der Unternehmensgeschichte oder durch praktische Veranschaulichung von der Notwendigkeit der Geschäftsfelderschließung überzeugt werden.

**Vorgelebte Unterstützung.** Zugleich ist es aber wichtig, dass diese Haltung regelmäßig von der Unternehmensspitze und den Eigentümern vorgelebt und von den Mitarbeitern eingefordert wird. Darüber zu sprechen ist wichtig, reicht aber nicht aus. Mitarbeiter registrieren sehr genau, ob sich hinter der Ankündigung solcher Initiativen echter Handlungswille oder reine PR verbirgt. Daher ist eine sichtbare Initiierung, Forcierung und Unterstützung solcher Initiativen notwendig. Konkret bedeutet dies, dass ICV von höchster Ebene aktiv unterstützt werden sollte, beispielsweise durch direkte Berichtslinien in die Geschäftsleitung, die Bereitstellung ausreichender eigener Zeit, die Freigabe angemessenen Finanzkapitals und ausreichender Mitarbeiter aus dem Unternehmen selbst oder von außen. Dazu gehört auch, dass die Beweislast weniger bei den ICV Teams und mehr bei denjenigen liegen sollte, die das jeweilige ICV Vorhaben verhindern bzw. stoppen möchten. Im Unternehmen wird außerdem sehr genau registriert, wie die Unternehmensführung mit Mitarbeitern verfährt, die in der Vergangenheit bei nicht erfolgreichen „Expeditionen ins Neuland“ beteiligt waren. Hier muss darauf geachtet werden, dass notwendige Risikobereitschaft nicht ex-post zum Nachteil für beteiligte Mitarbeiter gerät und andere abschreckt. Dafür könnte beispielsweise zu Beginn der Aktivität (ggf. sogar schriftlich oder öffentlich innerhalb des Unternehmens) klargestellt werden, dass die Mitarbeiter keine negativen Konsequenzen fürchten müssen. Idealerweise zeigt sich dies im Rahmen einer ersten ICV Aktivität am „lebenden Beispiel“, wenn die Mitarbeiter nach nicht

erfolgreicher Beendigung dieses „Experiments“ nicht auf schlechtere Positionen „weggelobt“ werden, sondern zumindest gleichwertige oder verantwortungsvollere Positionen bekleiden können als zuvor. Dies spricht sich im Unternehmen häufig schnell herum.

Nicht zuletzt sollte im Unternehmen neben einem Verständnis für die Notwendigkeit der Erschließung neuer Geschäftsfelder auch Bewusstsein darüber bestehen, dass ICV keinen monolithischen Block oder Prozess darstellt, der nur unter hohen Kosten von ausgewählten Großkonzernen betrieben werden kann, während man sich als mittelständisches Unternehmen auf die kleinteilige Weiterentwicklung des eigenen Produktportfolios fokussieren muss. Die „Expedition ins Neuland“ ist bereits mit äußerst begrenzten Mitteln möglich und scheitert häufig nicht an fehlenden Mitteln, sondern dem fehlenden Willen oder Wissen um die sich bietenden Möglichkeiten. Dies haben einige der untersuchten erfolgreichen Fallbeispiele „kleinerer“ Unternehmen eindrucksvoll bewiesen. Beispielsweise ein Unternehmen mit nur ca. 50 Mio. € Umsatz, das in funktionsübergreifenden ICV Projekten in nur wenigen Jahren zwei vielversprechende neue Geschäftsfelder in die Validierungsphase gebracht hat und bereits wieder an einer Idee für ein weiteres neues Geschäftsfeld arbeitet. Ein ebenso beeindruckendes Beispiel an Einfallsreichtum ist ein produzierendes Unternehmen mit nur rund 10 Mio. € Umsatz, das sich durch ein neues Geschäftsfeld im Bereich 3-D Druck und Software einen Namen macht und die Abhängigkeit vom bedrohten Kerngeschäft schrittweise reduziert.

**Zusammenfassung:** Die Unternehmenskultur sollte eine positive Haltung gegenüber Neuem und ein ausreichendes Maß an Fehlertoleranz bei Expeditionen ins Neuland fördern und nicht hemmen. Dabei ist es wichtig, dass sich diese positive Haltung in einer vorgelebten Unterstützung seitens der Familie und der Unternehmensleitung widerspiegelt, so dass das Prinzip gilt: „mit gutem Beispiel

vorangehen. “ Zugleich muss klar betont werden, dass „alt“ und „neu“ keinen Widerspruch darstellen, sondern sich oftmals hervorragend gegenseitig ergänzen.

## Strategie

Natürlich gibt es immer wieder unvorhersehbare Zufälle, die zu großartigen neuen Geschäftsfeldern führen. Sich aber allein auf den Zufall zu verlassen, erscheint fragwürdig. Viele Beispielfälle zeigen, dass ICV Aktivitäten strategisch betrieben werden sollten. Dabei gehen Best Practice Unternehmen (in der Regel bewusst, manchmal aber auch rein implizit) in drei Schritten vor, die im weiteren Verlauf des Kapitels detailliert erklärt werden: Zu Beginn steht eine Standort- sowie eine Zielbestimmung unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie. Im nächsten Schritt wird eine systematische und auf den Kontext angepasste ICV Strategie erarbeitet. Im dritten Schritt wird diese Strategie regelmäßig an die Gegebenheiten und Entwicklungen angepasst und nicht starr, sondern jederzeit flexibel der Realität folgend umgesetzt.

**Standort- und Zielbestimmung.** Best Practice Unternehmen lassen sich von etwaigen Hypes nicht spontan anstecken und zu reinem Aktionismus verleiten. Stattdessen beginnen sie zunächst mit einer Verortung (relevante Fragestellungen sind in Abbildung 11 zusammengefasst): Wo stehen wir als Unternehmen heute und wie stehen wir dort? Was sind die externen Umweltfaktoren und Entwicklungen und wie wirken sich diese bereits heute und in den nächsten Jahren aus? Welche Kernkompetenzen zeichnen uns aus und heben uns von anderen Marktteilnehmern ab? Diese grundsätzliche Standortbestimmung erfolgt idealerweise im Rahmen eines grundsätzlichen Strategieprozesses für die Unternehmung, kann notfalls aber auch direkt mit Blick auf die Entwicklung der ICV Strategie erfolgen.

Mit der Diagnose des eigenen Standortes lassen sich im nächsten Schritt Ziele festlegen (z. B. quantifizierbare Ziele zum Umsatz- oder Gewinnwachstum, aber auch „weichere“ Ziele wie den Aufbau eines weiteren signifikanten Geschäftsfelds, die Erweiterung der

Aspekt	Sub-Aspekte	Fragen
Ziele	Finanziell	<ul style="list-style-type: none"> <li>Was erwarten wir bzgl. <b>Wachstum</b> und <b>Profitabilität</b>?</li> <li><b>Bis wann</b> muss Geschäftsfeld „schwarz“ sein?</li> </ul>
	Strategisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>Was ist unser <b>oberstes strategisches Ziel</b> bei der Erschließung eines neuen Geschäftsfelds?</li> </ul>
	2ter Ordnung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soll damit z.B. (Arbeitgeber)<b>Marke/Image</b> verbessert werden?</li> <li>Ist es ein <b>Beitrag zur Unternehmenstransformation</b>?</li> </ul>
Status-quo Kernunternehmen	Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Was sind <b>Kernfähigkeiten</b> der Organisation?</li> <li>Wie geht die Firma bislang mit <b>Ambidexerität</b> um?</li> </ul>
	Umfeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>Welche <b>Marktentwicklungen</b> sind beobachtbar oder absehbar?</li> <li>Welche <b>neuen Trends</b> beeinflussen unser bisheriges Geschäft mittel- bis langfristig?</li> </ul>
	Finanzielle Mittel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wie viele <b>Ressourcen</b> (insb. Personal und Finanzmittel) stehen <b>maximal</b> zur Verfügung? Welche finanziellen Sprünge können/wollen wir uns leisten?</li> </ul>
Eigenschaften neues Geschäftsfeld	Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erschaffen wir mit neuem Geschäftsfeld eine <b>eigenständige G&amp;V orientierte Business Unit</b> oder eher ein <b>temporäres Vehikel</b>, das neue Felder nur vorbereitet?</li> </ul>
	Marktgröße	<ul style="list-style-type: none"> <li>Von welcher <b>Marktgröße</b> sprechen wir?</li> <li>Ist das <b>Geschäftsfeld skalierbar</b>? Was sind mögliche Hindernisse bei Skalierung?</li> </ul>
	Zeithorizont	<ul style="list-style-type: none"> <li>Welchen Zeithorizont benötigen wir zur <b>Validierung</b> und für mögliche <b>Skalierung</b>?</li> <li>Haben wir dafür <b>genügend Geduld</b> (5-7 Jahre sind hier realistisch)?</li> </ul>
	Synergien	<ul style="list-style-type: none"> <li>Welche <b>Synergien</b> existieren <b>mit Kernunternehmen</b>?</li> <li>Know-How? Operations? Infrastruktur? Supportfunktionen? Kunden?</li> </ul>
	Business Case	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wie genau lässt sich das Geschäftsfeld bereits in einem <b>Business Case modellieren</b>?</li> </ul>
	Aufwand	<ul style="list-style-type: none"> <li>Welchen <b>Personalaufwand</b> erwarten wir im Zeitverlauf?</li> <li>Welchen <b>Investitionen</b> sind nötig?</li> </ul>
	Risiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>Welches <b>Risiko</b> trägt das <b>Unternehmen</b> und die <b>Familie</b> (in guten Zeiten, aber <b>auch in schlechten</b>)?</li> </ul>
	Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>(Wie) soll neues Geschäftsfeld auf Basis des definierten Zielbilds in bestehende <b>Organisationsstrukturen integriert</b> werden?</li> </ul>

Abbildung 11: Relevante Fragestellungen auf dem Weg zum neuen Geschäftsfeld

Aktivitäten um ein bestimmtes Kundensegment bis zum Jahr X oder der Aufbau von Spezialwissen und -fähigkeiten in einer bestimmten Technologie). Dabei gilt es zu beachten, dass wir im Rahmen dieser Studie zwar einen Schwerpunkt auf ICV legen, es jedoch wie zuvor beschrieben auch weitere Mittel und Wege zur Geschäftsfeldentwicklung, insbesondere im Bereich externes Corporate Venturing, gibt. In einem Zwischenschritt sollte also zunächst geprüft werden, ob die Unternehmensziele überhaupt durch Corporate Venturing erreicht werden können und falls ja, ob dies eher mittels ICV und/oder externes Corporate Venturing möglich wäre. Ist die Entscheidung zugunsten von ICV gefallen, so muss die sich anschließende Zielbestimmung einer ICV Aktivität nicht zwangsläufig quantitativ erfolgen. Aufgrund der hohen Ungewissheit hinsichtlich des Ausgangs solcher Risikoaktivitäten kann eine zu frühe Quantifizierung des Zielbilds sogar hinderlich sein und den Fortschritt hemmen (beispielsweise: „mindestens 15% des Unternehmensumsatzes aus dem neuen Geschäftsfeld Elektromobilität bis 2021“).

Best Practice Beispiele zeigen, dass gerade auch die qualitativen Elemente eines Zielbildes wichtig sind (z. B. „durch das ICV neues Wissen im Bereich X aufbauen“ oder „das Unternehmen durch das ICV am Talentmarkt als attraktiven Arbeitgeber positionieren“). In jedem Fall sollten die Ziele für die angedachten ICV Aktivitäten mit den Zielen des Unternehmens übereinstimmen oder zumindest kongruent sein.

**Entwicklung der ICV Strategie.** Ist die Entscheidung für ICV als Weg zur Zielerreichung getroffen worden, so ist im nächsten Schritt eine konkrete ICV Strategie zu entwickeln. Diese Strategie legt die grundsätzlichen Eckpfeiler zur Erreichung der Ziele entlang der drei Phasen ICV Generierung, Validierung und Skalierung fest. Dabei sollten folgende Fragen (vorläufig) beantwortet werden:

- Wie **generieren** wir unsere Ideen und wie erfolgt die **Priorisierung** ausgewählter Ideen, die gründlicher getestet und validiert werden sollen?
- Wie **validieren** wir priorisierte Ideen, d. h. beispielsweise, in welchem Zeitraum, in welchem Format, mit wie viel Budget und mit welchen Kontrollpunkten und -mechanismen?
- Welche **Skalierungsformate** sind für uns grundsätzlich vorstellbar, welche scheiden aus unternehmenspolitischen oder finanziellen Gründen ggf. aus?

Entlang der drei Phasen ist somit der organisatorische Aufbau, die Abläufe, die Governance, sowie die finanziellen Spielräume (Risikomanagements) der ICV Aktivitäten festzulegen. Relevante Fragestellungen sind in Abb. 11 zusammengefasst. Entsprechende Konfigurationsansätze sind in den oben gezeigten Baukästen für jede Phase dargestellt (Abb. 3). Für jede Phase kann die Ausgestaltung unterschiedlich ausfallen. Zudem sollte die Entscheidung über die ICV Strategie den bisherigen Erfahrungsumfang in Bezug auf ICV Aktivitäten berücksichtigen. Unternehmen, die auf diesem Gebiet keine oder wenige Erfahrungen gesammelt haben, sollten die Strategie also so ausgestalten, dass zu Beginn mehrere kleinere ICV Versuche (parallel oder nacheinander) gestartet werden, um notwendige Erfahrungswerte über ICV zu sammeln. Sehr frühe Forschung hat dazu bereits festgestellt, dass über längere Zeiträume auf Basis größerer Erfahrungswerte bessere ICV Ergebnisse erzielt werden können (Macmillan, Block, & Narasimha, 1986) und somit nicht das ganze „Pulver“ beim ersten Versuch verschossen werden sollte.

Best Practice Unternehmen sind dazu in der Lage, in allen drei Phasen die eigenen Kernkompetenzen gezielt einzusetzen und die eigenen Spielräume ohne überzogenen Vorstellungen zu nutzen, sodass sich Anspruch und Fähigkeiten die Waage halten. Gerade

mittelständische Unternehmen profitieren davon, neue Geschäftsfelder zu wählen, in denen in bestimmten Teilaspekten bereits starke Kompetenzen im Unternehmen vorhanden sind (z. B. Fertigungskompetenz, Marketingkompetenzen). Best Practice Unternehmen bedenken vorab, wie viele einzelne ICV Projekte sich gleichzeitig sinnvoll mit der gegebenen Ressourcenausstattung realisieren lassen. Eine systematische Vorgehensweise heißt nämlich nicht zwangsläufig, dass jedes Jahr gleich mehrere neue Geschäftsfelder ins Auge gefasst werden müssen. Es ist beispielsweise eher denkbar, dass im Abstand mehrerer Jahre systematisch Ideengenerierung betrieben wird und dann nur ein bis zwei priorisierte Ideen in der Zeit bis zur nächsten Runde der Ideengenerierung validiert und ggf. skaliert werden, um Ressourcen zu fokussieren. Die Anzahl möglicher ICV Projekte in den jeweiligen Phasen hängt letztlich maßgeblich von der Unternehmensgröße und der finanziellen Leistungsfähigkeit des jeweiligen Unternehmens ab und davon, wie weit der Begriff eines neuen Geschäftsfelds im Unternehmen selbst gefasst wird.

**Anpassung ICV Strategie.** Die Formulierung einer ICV Strategie sollte nicht dazu führen, dass nach erfolgter Niederschrift jegliche Anpassung im Zeitverlauf ausgeschlossen wird. Die Eigenschaften von ICV, insbesondere die unmögliche Vorhersehbarkeit des Verlaufs eines solchen Vorhabens, machen eine grundsätzliche Flexibilität unabdingbar. Best Practice ICV Beispiele aus unseren Befragungen zeigen, dass häufig ursprünglich getroffene Annahmen in der Realität widerlegt werden (z. B. die Geschwindigkeit der Ausbreitung von Elektrofahrzeugen oder von Smart Home Produkten). Dies kann sowohl die Annahmen zur Umsetzungsgeschwindigkeit betreffen (z. B. Dauer für den Bau eines funktionsfähigen Prototyps), als auch die inhaltliche Entwicklung des jeweiligen ICV Projektes (Kundenresonanz, Business-Case etc., z. B. die Annahme, einen relevanten

Umsatzanteil in nur 3-4 Jahren aus einem neuen Geschäftsfeld zu erzielen). Best Practice Familienunternehmen gehen hier nicht anders vor als die viel zitierten Start-ups: wenn neue Erkenntnisse vorliegen und den ursprünglichen Ansatz weniger sinnvoll erscheinen lassen, so wird konsequent umgesteuert und flexibel angepasst. Das bedeutet, dass sowohl einzelne ICV Projekte als auch die ICV Strategie im Ganzen einer regelmäßigen Überprüfung unterzogen werden.

**Zusammenfassung:** Eine Strategie zur Erschließung neuer Geschäftsfelder sollte systematisch entwickelt, an den Kernkompetenzen des Familienunternehmens orientiert und regelmäßig an die neuesten Entwicklungen angepasst werden.

## Umsetzung

Es klingt wie eine Binsenweisheit und dennoch zeigt unsere Befragung deutlich, dass die größten Schwierigkeiten auf dem Weg zur Realisierung eines neuen Geschäftsfelds in der Umsetzung liegen.

**Sponsoring.** Die Unterstützung des gesamten Themas ICV, aber auch einzelner ICV Initiativen, die sich in der Validierungs- oder Skalierungsphase befinden, sollte durch einen Sponsor aus der Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene aktiv begleitet werden. Sponsoring bedeutet dabei, dass der verantwortliche Vorstand für die jeweilige ICV Aktivität direkter Ansprechpartner in der Geschäftsführung ist, die ICV Leitung vielfältig unterstützt: durch das Sicherstellen von Ressourcenbereitstellung, das aktive Coachen der jeweiligen ICV Teams, das Bereitstellen eigener Netzwerke, sowie die Verteidigung der Initiative vor möglichen Abwehrreaktionen aus dem Kernunternehmen. Sollte ein Familienmitglied in der Unternehmensleitung vertreten sein, so bietet sich diese Person als Sponsor eventuell besonders an, da der Wille zur langfristigen Absicherung des Unternehmens besonders glaubwürdig vermittelt werden kann sowohl im Unternehmen als auch

außerhalb. Voraussetzung dafür ist natürlich, dass das Kompetenzprofil des Familienmitglieds mindestens genauso gut passt, wie das eines anderen (familienfremden) Mitglieds der Unternehmensleitung.

**Organisation.** Die erfolgreiche Umsetzung erfordert den Aufbau eines geeigneten organisatorischen Rahmens. Best Practice ICV Projekte werden zwar aufgrund fehlender Ressourcen nicht immer bloß mit Vollzeitstellen ausgestattet oder zu vollkommen eigenständigen Business Units (weiter-)entwickelt, doch zumindest ein bis zwei Personen sollten in Vollzeit für die ICV Aktivität abgestellt werden und als Verantwortlicher für den Sponsor sowie externe Partner zur Verfügung stehen. Eine reine Teilzeit-Organisation mit unklaren Verantwortlichkeiten führt häufig zu Konflikten mit den Anforderungen der Funktionen oder der Bereiche im Kernunternehmen, die vom jeweiligen Mitarbeiter einen Fokus auf die bereits etablierten Geschäftsfelder verlangen.

**Teambesetzung.** Eine funktionsübergreifende Teamzusammensetzung mit vielseitigen Hintergründen erhöht deutlich die Chancen auf Fortschritte der ICV Aktivitäten. Eine starke Übergewichtung einzelner Funktionen oder Berufsbilder (z. B. nur Entwickler, keine Vertriebler oder keine Finanzexperten) führt häufig zu nicht marktfähigen Lösungen, die am Markt vorbei entwickelt wurden. Um ausreichend Wissen über den adressierten Markt oder eine Produktklasse sicherzustellen, sollte im Team entweder mindestens ein Vertreter aus dem Kernunternehmen mit Wissen zu diesem Bereich (Markt/Produkt/Technologie) mitbringen, oder ein Wissensträger von außen dazu eingestellt werden. Best Practice Beispiele zeigen, dass ICV einen interdisziplinären Ansatz erfordert und neben Spezialisten auch Generalisten erfordert. Das Team oder zumindest die Teamleitung mit finanziell-unternehmerischen Anreizen zu fördern, kann ein Weg sein, die Motivation der ICV Führungskräfte zu steigern. In der Praxis haben wir unternehmerische Beteiligung bei

ICVs in Familienunternehmen nur sehr selten beobachten können.

*„Ich glaube diese Anreizmodelle fruchten gar nicht mal so. Ich glaube es hängt eher damit zusammen, wen man als Kopf einstellt. Der muss so ticken, der muss intrinsische motiviert sein und muss sozusagen seine Energie aus Kundenglück ziehen.“*

**(Familienfremder CEO, ca. 300 Mio. € Umsatz)**

**Steuerung.** Die Steuerung gleicht auch bei Best Practice Unternehmen häufig einem Balanceakt. Die Steuerung muss genügend Freiheiten für das ICV einräumen, um kreatives und flexibles Arbeiten an neuen Geschäftsfeldern überhaupt erst möglich zu machen. Gleichzeitig legen viele Gesprächspartner in unseren Befragungen Wert auf die Feststellung, dass ein vollkommen losgelöstes und ungesteuertes Arbeiten der ICV Teams häufig nicht zum Erfolg führt. So führen Best Practice Unternehmen ihre ICVs durch klare Meilensteine, die jedoch weniger quantifiziert und an einem strikten Business Case orientiert sind, sondern eher qualitativ und mit wichtigen Durchbrüchen assoziiert sind (z. B. Fertigstellung Prototyp oder erster Verkaufsabschluss beim Kunden.). Als Steuerungsprozess wird häufig ein Steuerkreis, eine Vorstandssitzung o.ä. genutzt, in dem die ICV Leitung über aktuelle Fortschritten, Aufgaben und Risiken berichtet.

**Risikomanagement.** Zwar berichten die meisten Unternehmen, dass zu Beginn und in regelmäßigen Abständen wiederholt ein Business Case zur groben Abschätzung der grundsätzlichen Attraktivität eines bestimmten Geschäftsfelds gerechnet wird. Gleichzeitig wurde aber vielfach darauf hingewiesen, dass diese Berechnung nur begrenzt hilfreich ist und eher als grobe Orientierung genutzt wird. Dies gilt insbesondere in Bezug auf disruptive Innovationen, die sich in einem Business Case kaum abbilden lassen. Hier können qualitative Bewertungsansätze (z. B. „Um wie viel besser löst unser Produkt das

Problem des Kunden im Vergleich zum bestehenden Produkt?“). Dabei ist es wichtig darauf zu achten, dass das zu entwickelnde Geschäftsfeld Produkte, Services und Lösungen anbietet, die ein bestehendes Markt- bzw. Kundenbedürfnis ansprechen und nicht nur deshalb entstehen, weil es aus technischer Sicht interessant und realisierbar ist. Aufgrund der hohen Unsicherheit achten Best Practice Unternehmen zudem besonders darauf, einem einzelnen ICV Projekt (also einem potenziellen neuen Geschäftsfeld) nur so viele Mittel bereitzustellen, dass dabei nicht das Gesamtunternehmen ins Risiko gebracht wird.

**Kommunikation.** Die angemessene Kommunikation über die Erschließung eines neuen Geschäftsfelds ist sowohl im Unternehmen selbst als auch außerhalb des Unternehmens wichtig. Wird zu wenig kommuniziert, so entstehen möglicherweise Gerüchte und es entsteht eine gewisse Unsicherheit oder Verwirrung über die Absichten der Unternehmensleitung. Wird zu viel kommuniziert, so werden eventuell zu hohe Erwartungen geweckt, die nicht jede Geschäftsfeldererschließung erfüllen kann. Um also intern möglichen Abwehrreaktionen (z. B. aus Angst vor „Verteilungskämpfen“ hinsichtlich verfügbarer Ressourcen) im Unternehmen vorzubeugen oder diese zu reduzieren, sollten die Mitarbeiter über die Existenz der ICV Initiative und deren Hintergründe und Notwendigkeit grundsätzlich informiert werden (z. B. mittels schriftlicher Kommunikation im Intranet als Artikel oder Interviewformat oder im Rahmen mündlicher Kommunikation bei einer Mitarbeiterversammlung). Dabei ist es jedoch weniger wichtig, die strategischen und taktischen Details der ICV Aktivität zu erläutern, als vielmehr über den grundsätzlichen Nutzen für das Unternehmen zu sprechen. Dabei ist es wichtig, insbesondere die Führungskräfte des Bestandsunternehmens in regelmäßigen Abständen über den aktuellen Stand, die erzielten Fortschritte sowie die an-

stehenden Entscheidungsbedarfe zu informieren. Ansonsten kann es zu unnötigen Verteilungskonflikten (Sichtwort „Ressourcenknappheit“) oder vergleichbaren Unstimmigkeiten kommen. Bei einigen Unternehmen hat es sich bewährt, wichtige Verantwortungsträger daher aus den klassischen Feldern des Unternehmens nicht nur zu informieren, sondern auch beispielsweise als Sponsoren für das neue ICV zu gewinnen und somit „zum Teil der Bewegung“ zu machen. In der Kommunikation nach außen sollte die Nutzung der eigenen Marke für das neue Geschäftsfeld gut bedacht werden, damit ein Scheitern nicht negativ auf die Marke des Kernunternehmens abfärbt. Gleichzeitig kann die Kommunikation über die Arbeit an neuen Geschäftsfeldern in der Kommunikation zur Gewinnung neuer Mitarbeiter (z. B. Absolventen) genutzt werden, um die Zukunftsorientierung des Unternehmens zu unterstreichen.

**Zusammenfassung:** Eine erfolgreiche Umsetzung der ICV Strategie erfordert klare Verantwortlichkeiten und Mitarbeiter, die in Vollzeit und in Abstimmung mit wichtigen Stakeholdern im Unternehmen an der Erschließung neuer Geschäftsfelder arbeiten und dabei von der Unternehmensleitung als Sponsor proaktiv unterstützt werden. Im Falle möglicher „Verteilungskämpfe“ hinsichtlich verfügbarer Ressourcen sollte der Sponsor vermittelnd tätig werden.

→ Abbildung 12 fasst die zuvor beschriebenen Best Practices in 10 Punkten noch einmal zusammen.

## 10 Best Practices für ICVs in Ihrem Familienunternehmen

### Kultur

- 1 Im Unternehmen wird die **geeignete Haltung** für ICV entwickelt: **Offenheit für Neues**, **ausreichende Experimentierfreude** sowie die bewusste **Akzeptanz von Ambiguität**.
- 2 Die Unternehmensleitung und die Familieneigentümer **leben diese Haltung aktiv vor**, **unterstützen ICV Aktivitäten sichtbar** und **fordern dies auch von Mitarbeitern ein**.

### Strategie

- 3 **ICV Aktivitäten** werden von der **Unternehmensleitung systematisch vorangetrieben** und **nicht dem Zufall überlassen**.
- 4 **Vor dem Beginn von ICV Aktivitäten** wird eine **Standort- und Zielbestimmung** unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie durchgeführt.
- 5 Systematisches ICV wird **an den Unternehmenskontext** (z. B. Ressourcenverfügbarkeit) **angepasst** und **orientiert sich an den Kernkompetenzen** des Unternehmens.
- 6 ICV Strategie wird **regelmäßig an die aktuellen Entwicklungen angepasst** und entwickelt sich **dynamisch** weiter.

### Umsetzung

- 7 Ein **Sponsor aus der Unternehmensleitung begleitet das ICV** aktiv bei der Umsetzung, stellt seine **Zeit, Macht und Netzwerke** in den Dienst des ICV-Teams.
- 8 Zumindest **ein bis zwei Personen sollten in Vollzeit für die ICV Aktivität** abgestellt werden und als Verantwortlicher für den Sponsor sowie externe Partner zur Verfügung stehen.
- 9 Eine **funktionsübergreifende Teamzusammensetzung** mit vielseitigen Hintergründen erhöht deutlich die Chancen auf positive Fortschritte der ICV Aktivitäten.
- 10 Ein **Risikomanagement** (z. B. grober Business Case) und **regelmäßige Steuerung** durch Regeltermine (Meilensteinplanung etc.) lässt **ausreichende Freiheitsgrade** für das ICV.

Hinweis: Best Practices spiegeln unsere Beobachtungen wider. Dennoch sollte das Vorgehen bei jedem ICV individuell geprüft werden

Abbildung 12: 10 Best Practices für ICVs in Ihrem Familienunternehmen

## Exkurs: ICV als Lern-Plattform im Nachfolgeprozess

Einige Beispielfälle in unserer Studie zeigen auf eindrucksvolle Weise, welches Potenzial ICV als Lern-Plattform für Nachfolger, gerade auch in Familienunternehmen, darstellt. Die grundsätzliche Logik erschließt sich auf den ersten Blick: Zur Vorbereitung auf die Nachfolge können junge Talente auf der einen Seite ihre unternehmerischen Fähigkeiten in einem eigenen, durchaus abgegrenzten Bereich entwickeln. In einem Beispiel sorgte die Gründung eines ICVs sogar für die Rückkehr von Familienmitgliedern ins Unternehmen, die an einem direkten Einstieg in den etablierten Geschäftsfeldern weniger Interesse gezeigt hatten. Die Erschließung eines neuen Geschäftsfelds schult ähnliche Fähigkeiten wie die Gründung eines unabhängigen Start-ups: die Entwicklung und Überprüfung eines Geschäftsmodells, der Aufbau einer Organisation von den Finanzen über den Einkauf und ggf. die Fertigung, genauso wie die Skalierung und Erweiterung des Kundenstammes über Maßnahmen in der Produktentwicklung, im Marketing, Vertrieb und Aftersales. Nicht umsonst wird regelmäßig von einer „steilen Lernkurve“ bei Unternehmensgründungen berichtet.

Die Lernerfahrung in einem ICV kann jedoch noch weiterreichende Vorteile für zukünftige Familienunternehmer mit sich bringen, die die Tätigkeit in einem unabhängigen Start-up nicht bietet: die Nähe zu dem Unternehmen, das eventuell später einmal geleitet werden soll. Diese Nähe sorgt im Idealfall nicht nur für eine Bindung an das Unternehmen, sondern erlaubt es möglichen Nachfolgern auch, durch die Interaktion des ICV mit dem Kernunternehmen weiteres Wissen über Organisation und Prozesse im Unternehmen sowie die relevanten Persönlichkeiten zu erlangen und somit zum Tag der Nachfolge deutlich vertrauter mit der Unternehmensorganisation zu sein. Außerdem bietet sich potenziellen

Nachfolgern oder Nachfolgerinnen die Möglichkeit, in für das Unternehmen zukunftsweisenden Themengebieten zu agieren und somit die Erfahrung der Senior-Generation mit frischem Wissen, z. B. im Bereich der Digitalisierung, zu ergänzen. Weiterhin ermöglicht die Nähe zum Unternehmen insbesondere die Nähe zur aktuellen Unternehmensleitung, die gerade in mittelständischen Unternehmen häufig über viel mehr nicht-kodifiziertes als kodifiziertes Wissen verfügt, das für eine erfolgreiche Fortführung des Unternehmens auf die möglichen Nachfolger übertragen werden muss. Dies kann durch die größere Nähe zu den relevanten Personen im Unternehmen somit auch im Tagesgeschäft einfacher ermöglicht werden. Ein weiterer Vorteil dieser Lerntechnik liegt darin, dass der Nachfolger oder die Nachfolgerin durch eine erfolgreiche ICV Aktivität an Legitimität in der Familie und im Unternehmen gewinnt. Statt als „Kind des Unternehmers“ wird er oder sie dann als erfolgreicher Unternehmer gesehen.

Ein solcher Ansatz ist jedoch nicht in jedem Fall erfolgsversprechend. Zum einen muss die Person, die für eine mögliche Nachfolge in Frage kommt, für eine solche intensive Art des Lernens sowohl geeignet als auch gewillt sein. Unter anderem muss sich der Nachfolger dafür durch Risikobereitschaft, Proaktivität und Unsicherheitstoleranz auszeichnen. Liegen diese Eigenschaften nicht vor, so eignet sich eine andere „Lernform“, wie bspw. in Form von Trainee-Programmen, besser. Zum anderen gilt es, Gestaltungsparameter wie Teambesetzung, Investitionshöhe, Governance, aber auch interne und externe Kommunikation so zu gestalten, dass eine solche ICV Initiative für den oder die Lernende nicht zur übermäßigen Bürde gerät, die letztlich den Lernerfolg zunichtemacht und gleichzeitig die Position des potenziellen Nachfolgers in der Familie, im Unternehmen und in der breiteren Öffentlichkeit schwächt. Abbildung 13 fasst die wesentlichen Best Practices für dieses Lernformat zusammen.

Doch auch abseits der Nachfolge-Thematik kann ICV als Lern-Plattform für talentierte Nachwuchsmitarbeiter dienen. Unsere Studie hat gezeigt, dass in mittelständischen Familienunternehmen Innovation und Unternehmertum häufig von oben nach unten im Unternehmen verlaufen. Das unternehmerische Denken der Mitarbeiter und insbesondere junger Nachwuchsführungskräfte zu schulen ist daher für Unternehmen, die dem schnellen Wandel besser begegnen wollen, ein wichtiges Ziel. Vorstellbar wäre beispielsweise eine Rotation von Mitarbeitern in ICV Projekte (Ideengenerierungs-, Validierungs- und/oder Skalierungsphase), um unternehmerisches Denken gezielt zu trainieren. Ebenfalls könnte eine Gruppe von Nachwuchsführungskräften oder Trainees als Bestandteil eines Ausbildungs- und Weiterbildungsprogramms dazu aufgefordert werden, in einem zeitlich begrenzten Rahmen von beispielsweise drei Monaten eine Idee für ein neues Geschäftsfeld zu identifizieren und an der Validierung der Idee zu arbeiten, beispielsweise durch die Erarbeitung eines Prototyps, eines Investoren-Pitches, oder einer Pilotphase. Die Vorteile für das Unternehmen sind dabei vielfältig.

Zusammenfassung: ICV bietet eine interessante Möglichkeit, um Nachfolger und Nachwuchsführungskräfte in ihrem unternehmerischen Denken und Handeln weiterzuentwickeln und dabei einen direkten, strategisch relevanten Bezug zur Zukunft des Unternehmens herzustellen.

Kandidatenprofil	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kandidaten sollten <b>nicht unmittelbar vor der Nachfolge</b> stehen, aber <b>bereits relevante Erfahrungen durch Ausbildung und berufliche Tätigkeit</b> gesammelt haben.</li> <li>✓ Dieses Lernformat sollte zu den <b>Fähigkeiten</b> und <b>Interessen</b> des Kandidaten passen.</li> <li>✗ Kandidaten sollten <b>nicht</b> zu dieser Form des Lernens <b>verpflichtet</b> werden. <b>Freiwilligkeit</b> ist wesentlich für <b>Lernerfolg</b>.</li> </ul>
Familiäre Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Finanzielle <b>Risiken</b> sollten <b>begrenzt</b> und <b>transparent</b> dargelegt werden, um andere Familienmitglieder zu überzeugen. Es geht kaum ohne Zustimmung der Eigentümer.</li> <li>✓ Die <b>Notwendigkeit unternehmerischer Projekte</b> für das <b>langfristige Bestehen des Unternehmens</b> – gerade auch durch die nächste Generation – sollte in der Familie <b>betont</b> werden.</li> <li>✗ Das Vorhaben sollte in der Familie <b>nicht als Lieblingsprojekt oder Lernplattform präsentiert</b> werden.</li> </ul>
Verhältnis ICV und Kernunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Ressourcen</b> sollten <b>bereitgestellt</b> werden, um so die <b>Ernsthaftigkeit</b> der ICV Aktivität zu <b>unterstreichen</b>.</li> <li>✗ <b>Ressourcenbereitstellung</b> sollte <b>nicht übertrieben</b> erfolgen, um <b>keine Widerstände</b> aus dem <b>Kernunternehmen</b> zu provozieren und damit ggf. den möglichen <b>Nachfolger</b> zu <b>beschädigen</b>.</li> <li>✓ Ein <b>ausgewogener Mix</b> aus <b>Freiheit</b> für das <b>ICV</b> und regelmäßiger <b>Abstimmung</b> mit dem <b>Kernunternehmen</b> sollte für <b>ausgewogenes Kennenlernen</b> von <b>Unternehmertum</b> und <b>Familienunternehmen</b> angestrebt werden.</li> <li>✗ Das Vorhaben sollte im Unternehmen <b>nicht als Lieblingsprojekt der Familie oder Lern-Plattform positioniert</b> werden, sondern als <b>relevantes Zukunftsprojekt</b> für das Unternehmen unter Beteiligung der NextGen.</li> </ul>

Abbildung 13: Best Practices für ICVs als Lernplattform

## Schlusswort

Diese Studie hat es sich zum Ziel gesetzt, die gegenwärtigen Herangehensweisen mittelständischer Familienunternehmen bei der organischen Erschließung neuer Geschäftsfelder (ICV) zu beleuchten. Dieses Thema gewinnt in Zeiten beschleunigten Fortschritts zunehmend an Relevanz für viele Familienunternehmen. Mit Hilfe eines qualitativ-explorativen Forschungsdesigns ergibt sich durch die zahlreichen Interviews mit Führungskräften deutscher Familienunternehmen ein klares Bild: Die im Rahmen dieser Studie befragten 37 Unternehmen demonstrieren eindrucksvoll, dass ICV vielfältige Vorteile für Unternehmen erzeugen kann, zum Teil finanzieller Natur, in der Regel aber insbesondere auch nicht-finanzieller Natur. So finden sich in zahlreichen Interviews Belege für eine gesteigerte Agilität bei der Weiterentwicklung des Unternehmens, verstärkten Unternehmergeist sowie die Erweiterung des Kompetenzprofils des Unternehmens. Dies alles hilft Unternehmen dabei, die Abhängigkeit von einzelnen Geschäftsfeldern zu reduzieren und die Überlebensfähigkeiten zu stärken.

Die vorliegende Studie zeigt deutlich, dass gerade auch mittelständische Familienunternehmen prädestiniert sind für die organische Erschließung neuer Geschäftsfelder: langfristiger Kapitaleinsatz, eine über Generationen denkende Familie als glaubwürdige Verkörperung des vitalen Interesses an der Erschließung neuer Geschäftsfelder, sowie kurze Abstimmungswege und flache Hierarchien sind nur drei ausgewählte Vorteile. Um diese Vorteile voll auszuspielen zu können, müssen zugleich die in Familienunternehmen häufig anzutreffende Verbundenheit zum Bekannten in einem Maß gehalten werden, dass neue Ideen ihren Weg finden können. Dabei kann gerade die nachfolgende Generation einen wichtigen Beitrag durch neue Perspektiven, frischen Wind und eine glaubwürdige Zukunftsorientierung leisten.

Die Erkenntnisse dieser Studie sind auch ein Beleg dafür, dass es für die Ablehnung von ICV Initiativen nur wenige bis gar keine Argumente gibt. Egal wie viel Umsatz ein Unternehmen erzielt, egal aus welcher Branche ein Unternehmen stammt, oder wie viele Ressourcen im Unternehmen zur Verfügung stehen: ICV kann jedes Unternehmen bei der Weiterentwicklung und der Absicherung der eigenen Zukunftsfähigkeit unterstützen.

Dabei kann sich jedes Unternehmen zu den eigenen Anforderungen und Gegebenheiten passende ICV Ansätze entlang der drei Phasen Ideengenerierung, -Validierung und -Skalierung auswählen und individuell konfigurieren. Schon ein einzelner Mitarbeiter kombiniert mit der Offenheit und Unterstützung des Top Managements für die Entwicklung neuer Geschäftsfelder kann ein Unternehmen maßgeblich nach vorne bringen. Dazu bedarf es jedoch eben nicht nur einer ausgefeilten und flexiblen ICV Strategie, sondern insbesondere einer unternehmerisch orientierten Unternehmenskultur mit einer Offenheit für Neues, ausreichender Fehlertoleranz, sowie der Akzeptanz von Ambiguität, die in ICV Projekten eher die Regel als die Ausnahme darstellt. Diese Haltung muss von der Unternehmensführung vorgelebt und aktiv eingefordert werden. Die traditionellen Strukturen deutscher Familienunternehmen erfordern auch heute vielfach noch das Vortreiben solcher Initiativen von oben nach unten. Zugleich bedarf es einer pragmatischen, flexiblen Umsetzung der Ideen über einen langen Zeitraum hinweg.

Die Erschließung neuer Geschäftsfelder bringt nicht nur die Chance auf neue Märkte, Kunden und Produkte, sondern dient auch der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur, sowie der unternehmerischen Talententwicklung. Eine Studie kann nie alle Fragen abschließend klären, doch wir hoffen, dass wir Ihnen durch unsere Inhalte einen Einblick in die Welt des ICV vermitteln und einen Impuls für ICV Projekte in Ihrem Unternehmen geben konnten.

## Exkurs: Interview

Interview mit Mike Zöller, Andersch AG

**Sie beobachten als Unternehmensberater deutsche Familienunternehmen und den deutschen Mittelstand intensiv: Für wie innovationsfähig halten Sie diesen?**

Mike Zöller: Wir begleiten im Jahr rund zwei Dutzend mittelständische Unternehmen bei Turnaround und Neuausrichtung. Da sehen wir die komplette Bandbreite: Von innovativen, dynamischen Unternehmen bis hin zu Firmen, die im hier und jetzt – oder noch schlimmer – in der Vergangenheit verharren. Digitalisierung, Marktvolatilität und Ressourcenmangel, auch am richtigen Personal, sind einige der Herausforderungen, die sie heute lösen müssen. Eine pauschalisierte Aussage lässt sich nicht seriös treffen, denn Unternehmen in Familienhand machen mehr als 90 Prozent aller Unternehmen aus.

**Was sind aus Ihrer Sicht die größten Stärken und Schwächen hinsichtlich Erneuerung und Veränderung?**

Mike Zöller: In einem Wort: Unternehmergeist. Und das ist Stärke und Schwäche zugleich, je nachdem, von welcher Seite man es betrachtet. Stärke: Wenn eine Unternehmerfamilie überzeugt ist, kann sie schnell entscheiden und entschieden handeln. Schwäche: Da alle Entscheidungen stets sehr persönlich geprägt sind, es geht schließlich um das Kapital der Unternehmerfamilien, werden neue Modelle auch bei probierfreudigen Unternehmern stets sehr intensiv beäugt. Das Prinzip aus dem Silicon Valley, erst einmal zu machen und dann später nach dem Geschäftsmodell zu schauen, gibt es so im deutschen Mittelstand sicher nicht. Damit minimiert man Risiken, die ganz großen Würfe gelingen damit aber auch seltener. Es herrscht deutlich häufiger gelenkte Evolution als bahnbrechende Revolution.

**Ihr Beratungsschwerpunkt sind herausfordernde Unternehmenssituationen. Inwiefern hat in den jeweiligen Fällen fehlende Innovationsfähigkeit dazu beigetragen, in Schieflage zu geraten?**

Mike Zöller: Grund für die Schieflage sind in den meisten Fällen entweder strategische Fehlentscheidungen oder ein länger anhaltender Zeitraum von Nicht-Entscheidungen. Manchmal ist es eine Mischung aus beidem. Nicht-Entscheidungen führen stets – folgeschwer – in eine Erlähmung jedes Innovationsstrebens. Auch mittelständische Unternehmen können im negativen Fall ein Beharrungsvermögen zeigen, das man eher in staatlichen Institutionen oder Behörden vermuten würde. In vielen Fällen führt eine solche Kultur nicht über Nacht, aber mittel- bis langfristig in die strategische Krise. Überraschend ist vielleicht für manchen, dass selten externe kurzfristige Faktoren, wie Markt- und Preisanpassungen, ein Unternehmen existenzbedrohend in die Krise führen. Zumindest singulär betrachtet. Häufig sind es jedoch die Auslöser, die eine Abwärtsspirale in Gang setzen. Manchener verwechselt da schnell Symptom und eine tiefer liegende Erkrankung.

**Wie gelingt es in einer Situation, in der radikal Kosten gesenkt werden müssen, Innovationsfähigkeit zu erhalten oder gar erst aufzubauen?**

Mike Zöller: Ich würde es anders betrachten: Die Krise fordert regelrecht heraus, Innovation einzuführen. Denn das alte System ist an einem Punkt angekommen, das einem Unternehmen das Weiterleben in der aktuellen Struktur nicht mehr ermöglicht. In einer Existenz bedrohenden Situation müssen alle bisherigen Strukturen überdacht werden. Wir haben mit dem „green field“-Ansatz gute Erfahrungen gemacht. Wie würde ein Unternehmen heute aussehen, wenn ich es neu gründen würde? Welche Struktur würde ich ihm

geben? Welche Prozesse sind wirklich notwendig? Was kann durch strategische Partner geleistet werden? Trotzdem ist eine Neuausrichtung stets schwieriger als eine Neugründung auf der Grünen Wiese: Denn es gibt die Historie, Restriktionen, Marke, gelebte Kultur. Und auf dem muss das Neue in der Realität aufgebaut werden, auch wenn es frei davon intellektuell erdacht worden ist. Entscheidend ist im neuen Modell, Veränderungs- und Innovationsfähigkeit grundsätzlich in Strukturen und Prozesse mit einzubauen. Und das in einem Kostenkorsett, das zum neuen System passt.

### **Eine Restrukturierung kann also auch der richtige Moment sein, um endlich eine Innovationskultur im Unternehmen einzuführen?**

Mike Zöller: Das kann ich nur erneut bekräftigen. Oftmals bedarf es eines Anstoßes durch einen der wesentlichen Stakeholder, wie zum Beispiel der Finanzierer oder des Gesellschafters, um einen Veränderungsprozess in Gang zu setzen. Eine Restrukturierung ist natürlich für das bestehende Management nicht immer der angenehmste Anlass, um bestehende Organisationsformen zu hinterfragen. Aber ich beobachte immer wieder: Wenn das Unternehmen mit dem Rücken zur Wand steht, kann dies bei gutem Management ungeahnte Kräfte und kreatives Potenzial freisetzen. Denn es ist klar: Weiter so geht es nicht, es gibt jedoch eine ganze Menge zu verlieren. Diesen produktiven Druck gilt es in Innovationsfähigkeit zu überführen.

### **Wie schätzen Sie die Organisationsform ICV ein: Wird sich dies als Zukunftskonzept für Innovation durchsetzen?**

Mike Zöller: ICV bedeutet Innovation während des laufenden, erfolgreichen Geschäftsbetriebs, nicht Innovation unter Druck in der Krise. Und wenn man ehrlich ist: So produktiv dieser Druck für einige sein kann, andere

ringt er final nieder, wenn sie ihm nicht gewachsen sind. Die Forschungsergebnisse haben eindrücklich gezeigt, dass nahezu jedes Unternehmen ICVs etablieren und je nach eigenem Gusto ausrichten kann. Man muss keine Blaupause befolgen, sondern kann je nach individuellen Faktoren und Erfahrungen sein auf das eigene Unternehmen zugeschnittene ICV aufbauen. Es kommt nicht auf die Unternehmensgröße an, sondern auf den Willen und die Neugierde der Unternehmensführung, den Herausforderungen von morgen mit einem kreativen Ansatz zu begegnen. Der Mittelstand ist durch seine oftmals flexiblen Strukturen und schnellen Entscheidungswege prädestiniert, eine solche Organisationsform erfolgreich zu implementieren – wenn man denn bereit dazu ist.

## Quellenverzeichnis

- Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., & Kabst, R. 2015. Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis. *Small Business Economics*, 45(2): 255–278.
- Burgelman, R. 1983. A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2): 223–244.
- Burgelman, R. 1984. Managing the internal corporate venturing process. *Sloan Management Review*, (Winter): 33–48.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. 1999. Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23: 19–39.
- Die Deutsche Wirtschaft. 2017. *Ranking der 1.000 größten Familienunternehmen*.  
*Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*. 2017. Stiftung Familienunternehmen: München.
- Duran, P., Kammerlander, N., van Essen, M., & Zellweger, T. 2016. Doing more with less: Innovation input and output in family firms. *Academy of Management Journal*, 59(4): 1224–1264.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., Moyano-Fuentes, J., et al. 2007. Socioemotional wealth and business risk in family-controlled firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1): 106–137.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. 1999. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1): 1–25.
- Kammerlander, N. & Prügl, R. 2016. *Innovation in Familienunternehmen: Eine Einführung für Akademiker und Praktiker*. Springer: Wiesbaden.
- Keil, T., McGrath, R. G., & Tukiainen, T. 2009. Gems from the ashes: Capability creation and transformation in internal corporate venturing. *Organization Science*, 20(3): 601–620.
- König, A., Kammerlander, N., & Enders, A. 2013. The Family innovator's dilemma : How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms. *Academy of Management Review*, 38: 418–441.
- Macmillan, I. C., Block, Z., & Narasimha, P. 1986. Corporate venturing: Alternatives, obstacles encountered, and experience effects. *Journal of Business Venturing*, 1(2): 177–191.
- Marchisio, G., Mazzola, P., Sciascia, S., Miles, M., & Astrachan, J. H. 2010. Corporate venturing in family business: The effects on the family and its members. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(3–4): 349–377.
- Miller, D. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7): 770–789.
- Sharma, P., & Chrisman, J. J. 1999. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3): 11–27.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. 1995. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1): 43–58.

## Weiterführende wissenschaftliche Literatur

- Abernathy, W. J., & Clark, K. B. 1985. Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14(1): 3–22.
- Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. 2003. The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5): 573–596.
- Barney, J. B., Foss, N. J., & Lyngsie, J. 2018. The role of senior management in opportunity formation: Direct involvement or reactive selection? *Strategic Management Journal*, 39(5): 1325–1349.
- Battistini, B., Hacklin, F., & Baschera, P. 2013. The state of corporate venturing: Insights from a global study. *Research-Technology Management*, 56(1): 31–39.
- Berends, H., Jelinek, M., Reymen, I., & Stultiëns, R. 2014. Product innovation processes in small firms: Combining entrepreneurial effectuation and managerial causation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3): 616–635.
- Block, Z., & MacMillan, I. C. 1993. *Corporate venturing: Creating new businesses within the firm*. Harvard Business School Press: Cambridge, MA.
- Bolumole, Y. A., Calantone, R. J., Di Benedetto, C. A., & Melnyk, S. A. 2015. New product development in new ventures: The quest for resources. *International Journal of Production Research*, 53(8): 2506–2523.
- Brumana, M., Minola, T., Garrett, R. P., & Digan, S. P. 2017. How do family firms launch new businesses? A developmental perspective on internal corporate venturing in family business. *Journal of Small Business Management*, 55(4): 594–613.
- Burgelman, R. A., & Valikangas, L. 2005. Managing internal corporate venturing cycles. *MIT Sloan Management Review*, 46(4): 26–34.
- Byrne, J., Delmar, F., Fayolle, A., & Lamine, W. 2016. Training corporate entrepreneurs: An action learning approach. *Small Business Economics*, 47(2): 479–506.
- Cabrera-Suarez, K., Saa-Perez, P. De, & Garcia-Almeida, D. 2001. The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1): 37–46.
- Cohen, A. R., & Sharma, P. 2016. *Entrepreneurs in every generation: How successful family businesses develop their next leaders*. Berrett-Koehler Publishers: Oakland, CA.
- Cope, J., & Watts, G. 2000. Learning by doing – An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(3): 104–124.
- Craig, J. B., Garrett, R., & Dibrell, C. 2015. Internal corporate venturing in multi-generational family enterprises: A conceptual model. In K. Randerson, C. Bettinelli, G. Dossena, & A. Fayolle (Eds.), *Family entrepreneurship: Rethinking the research agenda*. Routledge: Abingdon, UK.
- Cruz, C., & Nordqvist, M. 2012. Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1): 33–49.
- Day, D. L. 1994. Raising radicals: Different processes for championing innovative corporate ventures. *Organization Science*, 5(2): 148–172.
- de Bettignies, J.-E., & Chemla, G. 2008. Corporate venturing, allocation of talent, and competition for star managers. *Management Science*, 54(3): 505–521.

- De Massis, A., Audretsch, D., Uhlaner, L., & Kammerlander, N. 2018. Innovation with limited resources: Management lessons from the German Mittelstand. *Journal of Product Innovation Management*, 35(1): 125–146.
- Enkel, E., & Goel, S. 2012. Smoothing the corporate venturing path: Rules still count. *Journal of Business Strategy*, 33(3): 30–39.
- Evald, M. R., & Senderovitz, M. 2013. Exploring internal corporate venturing in SMEs: Effectuation at work in a new context. *Journal of Enterprising Culture*, 21(3): 275–299.
- Fast, N. D. 1979. The future of industrial new venture departments. *Industrial Marketing Management*, 8(4): 264–273.
- Garrett Jr., R. P., & Covin, J. G. 2015. Internal corporate venture operations independence and performance: A knowledge-based perspective. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 39(4): 763–790.
- Gartner, W. B. 1985. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4): 696–706.
- Geerts, A., Leten, B., Belderbos, R., & Van Looy, B. 2018. Does spatial ambidexterity pay off? On the benefits of geographic proximity between technology exploitation and exploration. *Journal of Product Innovation Management*, 35(2): 151–163.
- Greidanus, N. S. 2011. Corporate venturing in family firms: A strategic management approach. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 3(2): 125–148.
- Greidanus, N. S., & Märk, S. 2012. An exploration of internal corporate venturing goals in family firms. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 25(2): 169–183.
- Habbershon, T. G., Nordqvist, M., & Zellweger, T. M. 2010. Transgenerational entrepreneurship. In M. Nordqvist & T. M. Zellweger (Eds.), *Transgenerational entrepreneurship: Exploring growth and performance of family firms across generations*: 1–38. Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. 2001. Entrepreneurship as radical change in the family business: Exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, 14(3): 193–208.
- Hayton, J. C., & Kelley, D. J. 2006. A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, 45(3): 407–427.
- Heavey, C., Simsek, Z., Roche, F., & Kelly, A. 2009. Decision comprehensiveness and corporate entrepreneurship: The moderating role of managerial uncertainty preferences and environmental dynamism. *Journal of Management Studies*, 46(8): 1289–1314.
- Johnson, K. L. 2012. The role of structural and planning autonomy in the performance of internal corporate ventures. *Journal of Small Business Management*, 50(3): 469–497.
- Kammerlander, N., Burger, D., Fust, A., & Füglistaller, U. 2015. Exploration and exploitation in established small and medium-sized enterprises: The effect of CEOs' regulatory focus. *Journal of Business Venturing*, 30(4): 582–602.
- Kammerlander, N., Dessì, C., Bird, M., Floris, M., & Murru, A. 2015. The impact of shared stories on family firm innovation. *Family Business Review*, 28(4): 332–354.
- Kanter, R. M., North, J., Bernstein, A. P., & Williamson, A. 1990. Engines of progress: Designing and running entrepreneurial vehicles in established companies. *Journal of Business Venturing*, 5(6): 415–430.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. 2006. Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(6): 809–830.

- Kuratko, D. F., Covin, J. G., & Garrett, R. P. 2009. Corporate venturing: Insights from actual performance. *Business Horizons*, 52(5): 459–467.
- McKelvie, A., McKenny, A. F., Lumpkin, G. T., & Short, J. C. 2014. Corporate entrepreneurship in family businesses: Past contributions and future opportunities. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma (Eds.), *SAGE handbook of family business*: 340–363. Sage: London, UK.
- Miles, M. P., de Vries, H., Harrison, G., Bliemel, M., de Klerk, S., & Kasouf, C. J. 2017. Accelerators as authentic training experiences for nascent entrepreneurs. *Education & Training*, 59(7–8): 811–824.
- Miller, A., Spann, M. S., & Lerner, L. 1991. Competitive advantages in new corporate ventures: The impact of resource sharing and reporting level. *Journal of Business Venturing*, 6(5): 335–350.
- Minola, T., Brumana, M., Campopiano, G., Garrett, R. P., & Cassia, L. 2016. Corporate venturing in family business: A developmental approach of the enterprising family. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(4): 395–412.
- Minola, T., Campopiano, G., Brumana, M., Cassia, L., & Garrett, R. P. 2015. The when and how of corporate venturing in family firms: A conceptual framework. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. 2007. Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1): 33–47.
- Narayanan, V. K., Yang, Y., & Zahra, S. A. 2009. Corporate venturing and value creation: A review and proposed framework. *Research Policy*, 38: 58–76.
- Quinn, J. B. 1985. Managing innovation: Controlled chaos. *Harvard Business Review*, 63(3): 73–84.
- Randolph, R. V., Li, Z., & Daspit, J. J. 2017. *Toward a Typology of Family Firm Corporate Entrepreneurship*, 55(4): 530–546.
- Rogoff, E. G., & Heck, R. K. Z. 2003. Evolving research in entrepreneurship and family business: Recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 18(5): 559–566.
- Sieger, P., Zellweger, T., Nason, R. S., & Clinton, E. 2011. Portfolio entrepreneurship in family firms: A resource-based perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4): 327–351.
- Simon, M., Houghton, S. M., & Gurney, J. 1999. Succeeding at internal corporate venturing: Roles needed to balance autonomy and control. *Journal of Applied Management Studies*, 8(2): 145–159.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. 2005. Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5): 522–536.
- Sorrentino, M., & Williams, M. L. 1995. Relatedness and corporate venturing: Does it really matter? *Journal of Business Venturing*, 10(1): 59–73.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. 1990. A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(4): 17–27.
- Stopford, J. M., & Baden-Fuller, C. W. F. 1994. Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(7): 521–536.

- Thornberry, N. E. 2003. Corporate entrepreneurship: Teaching managers to be entrepreneurs. *Journal of Management Development*, 22(4): 329–344.
- Thornhill, S., & Amit, R. 2001. A dynamic perspective of internal fit in corporate venturing. *Journal of Business Venturing*, 16(1): 25–50.
- Tidd, J., & Taurins, S. 1999. Learn or leverage? Strategic diversification and organizational learning through corporate ventures. *Creativity & Innovation Management*, 8(2): 122–129.
- von Hippel, E. 1977. Successful and failing internal corporate ventures: An empirical analysis. *Industrial Marketing Management*, 6(3): 163–174.
- Webb, J. W., Ketchen David J., J., & Ireland, R. D. 2010. Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 1: 67–77.
- Wong, Y. J., Chang, S. C., & Chen, H.-L. 2010. Does a family-controlled firm perform better in corporate venturing? *Corporate Governance: An International Review*, 18(3): 175–192.
- Zahra, S. A. 1991. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4): 259–285.
- Zahra, S. A. 2015. Corporate entrepreneurship as knowledge creation and conversion: the role of entrepreneurial hubs. *Small Business Economics*, 44(4): 727–735.
- Zahra, S. A., Fayolle, A., & Randerson, K. 2013. Part I: The evolution and contributions of corporate entrepreneurship research. *M@n@gement*, 16(4): 362–381.
- Zellweger, T. M., & Kammerlander, N. 2014. **Family Business Groups in Deutschland. Generationenübergreifendes Unternehmertum in grossen deutschen Unternehmersdynastien.** Working paper of the Center for Family Business der Universität St. Gallen.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. 2012. From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2): 136–155.

## Über das Institut für Familienunternehmen an der WHU und die ANDERSCH AG



Familienunternehmen der WHU (ifb@WHU) versteht sich als Impulsgeber und Vordenker rund um das Themenfeld „Familienunternehmen“.

Mit einem 15-köpfigen Team aus Wissenschaft und Praxis beleuchten wir Familienunternehmen aus den unterschiedlichsten Perspektiven. Unsere aktuellsten Forschungsprojekte untersuchen beispielsweise Innovation, Führung, Nachfolge und Finanzierungsaspekte in Familienunternehmen sowie Family Offices.

Doch neue Erkenntnisse zu generieren reicht uns nicht. Wir wollen diese Erkenntnisse im Austausch mit der Praxis diskutieren, weitergeben und erweitern. Dies gelingt am besten durch einen kontinuierlichen Dialog mit erfahrenen Unternehmern und Führungskräften. Unser Ziel ist es, durch unsere Forschung einen Beitrag dazu zu leisten, Unternehmungen besser zu machen.

[www.campus-for-family-business.com](http://www.campus-for-family-business.com)



Die ANDERSCH AG (›ANDERSCH‹) ist eine auf die nachhaltige Bewältigung von herausfordernden Unternehmenssituationen spezialisierte Beratungsgesellschaft. ANDERSCH unterstützt bei der Entwicklung und Umsetzung tragfähiger Zukunfts-/Performance- sowie Restrukturierungskonzepte. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Erstellung von unabhängigen Entscheidungsgrundlagen für angestrebte (Re-)Finanzierungen. Zu den Mandanten zählen vor allem mittelständische, international agierende Unternehmen.