Zuständigkeit schlägt Budget.

Warum Vorhaben in Technologie und Transformation selten am Geld scheitern, und was Verwaltungsrat und Geschäftsleitung daraus ableiten können.

Dr. Jeremy Celestin Schönwälder
Ein Standpunkt aus Forschung und Praxis

schoenwaelder.ch

KURZFASSUNG

Die erste Frage lautet meist: Wie viel Budget braucht es? Die bessere Frage lautet: Wem gehört es?

Wenn ein Vorhaben stockt, greifen Unternehmen zu einem vertrauten Mittel. Sie stellen mehr Geld bereit. Eine Studie an 19 Konzernen, die ich gemeinsam mit Anja Weber durchgeführt und 2023 in der Fachzeitschrift Business Strategy and the Environment veröffentlicht habe, legt einen anderen Hebel nahe.

19

Konzerne untersucht, 12 aus DAX und MDAX, 7 international

7 von 7

Unternehmen ohne gebündelte Zuständigkeit blieben auf den zwei untersten Reifestufen

0 von 4

Unternehmen mit festem Budget, aber verteilter Zuständigkeit kamen über Stufe 2 hinaus

3 von 3

Unternehmen mit gebündelter Zuständigkeit, aber ohne festes Budget erreichten Stufe 4 oder 5

Drei Aussagen

1. **Der Unterschied verlief entlang der Zuständigkeit, nicht entlang des Budgets.** Wo ein Thema einer benannten Einheit gehörte, kam es voran. Ob diese Einheit über einen festen Topf verfügte oder ihre Mittel fallweise einwerben musste, machte keinen erkennbaren Unterschied.
2. **Zuständigkeit braucht einen Auftrag.** Zwei Unternehmen hatten eine eigene Einheit und eigenes Geld und standen trotzdem am Anfang. Beide waren vorwiegend auf die Optimierung des Bestehenden ausgerichtet.
3. **Gute Kennzahlen im Thema sagen wenig über die Fähigkeit, Neues aufzubauen.** Die drei deutschen Unternehmen auf der höchsten Reifestufe lagen bei der Nachhaltigkeitsleistung in der unteren Hälfte der Stichprobe.

> **Zur Einordnung.** Die Studie untersucht, wie Konzerne nachhaltige neue Geschäftsmodelle hervorbringen. Sie ist qualitativ und klein. Die Übertragung auf Technologie und digitale Transformation ab Seite 6 ist meine These aus 25 Jahren Praxis, kein Ergebnis der Studie. Beides ist im Text klar getrennt.

Budget ist die Antwort, die am leichtesten zu geben ist.

Ein Budget lässt sich beschliessen, beziffern und kommunizieren. Es zeigt, dass ein Thema ernst genommen wird. Deshalb entstehen Innovationsfonds, Digitalbudgets und heute KI-Töpfe. Die Frage, wer mit diesem Geld was verantwortet, bleibt dabei oft offen. Unsere Studie hat beide Grössen getrennt betrachtet. Die zweite Frage ist unbequemer, weil sie Organigramme, Kompetenzen und Besitzstände berührt.

Die Studie in Kürze

Frage	Wie bringen Konzerne nachhaltige neue Geschäftsmodelle hervor, und welche Rolle spielt dabei die Zusammenarbeit zwischen Venture-Einheiten und Nachhaltigkeitsabteilungen?
Stichprobe	12 Unternehmen aus DAX und MDAX aus acht Branchen, im Schnitt rund 130'000 Mitarbeitende. Zur Überprüfung 7 internationale Unternehmen mit Sitz in fünf Ländern.
Daten	21 Experteninterviews mit Führungskräften aus Venture, Innovation und Nachhaltigkeit: 14 eigene Interviews von April bis Juli 2020 und 7 Transkripte eines Beratungsunternehmens vom August 2020 (Sekundärdaten). Codierung mit Gegenprüfung durch eine zweite Person.
Raster	Die vier Modelle des Corporate Entrepreneurship nach Wolcott und Lippitz (2007).

Zwei Stellschrauben, vier Modelle

Wolcott und Lippitz unterscheiden Unternehmen entlang zweier Fragen. Erstens: Ist die Zuständigkeit für neues Geschäft in einer benannten Einheit gebündelt oder über die Organisation verteilt? Zweitens: Gibt es dafür fest zugeteilte Mittel, oder wird fallweise finanziert? Daraus ergeben sich vier Modelle.

	Mittel fallweise	Mittel fest zugeteilt
Zuständigkeit gebündelt	**Advocate** Eine eigene Einheit treibt das Thema, muss ihre Mittel aber bei den Geschäftsbereichen einwerben.	**Producer** Eine eigene Einheit mit eigenen Mitteln.
Zuständigkeit verteilt	**Opportunist** Keine Einheit, kein Topf. Neues entsteht zufällig.	**Enabler** Es gibt Geld und Aufmerksamkeit der Führung, aber keine Einheit, der das Thema gehört.

Wo niemand zuständig war, half auch das Geld nicht.

Die Grafik zeigt alle 19 Unternehmen. Jeder Punkt ist ein Unternehmen, eingeordnet nach seinem Modell und der erreichten Reifestufe von 1 (kein Vorhaben) bis 5 (strategisch integriert).

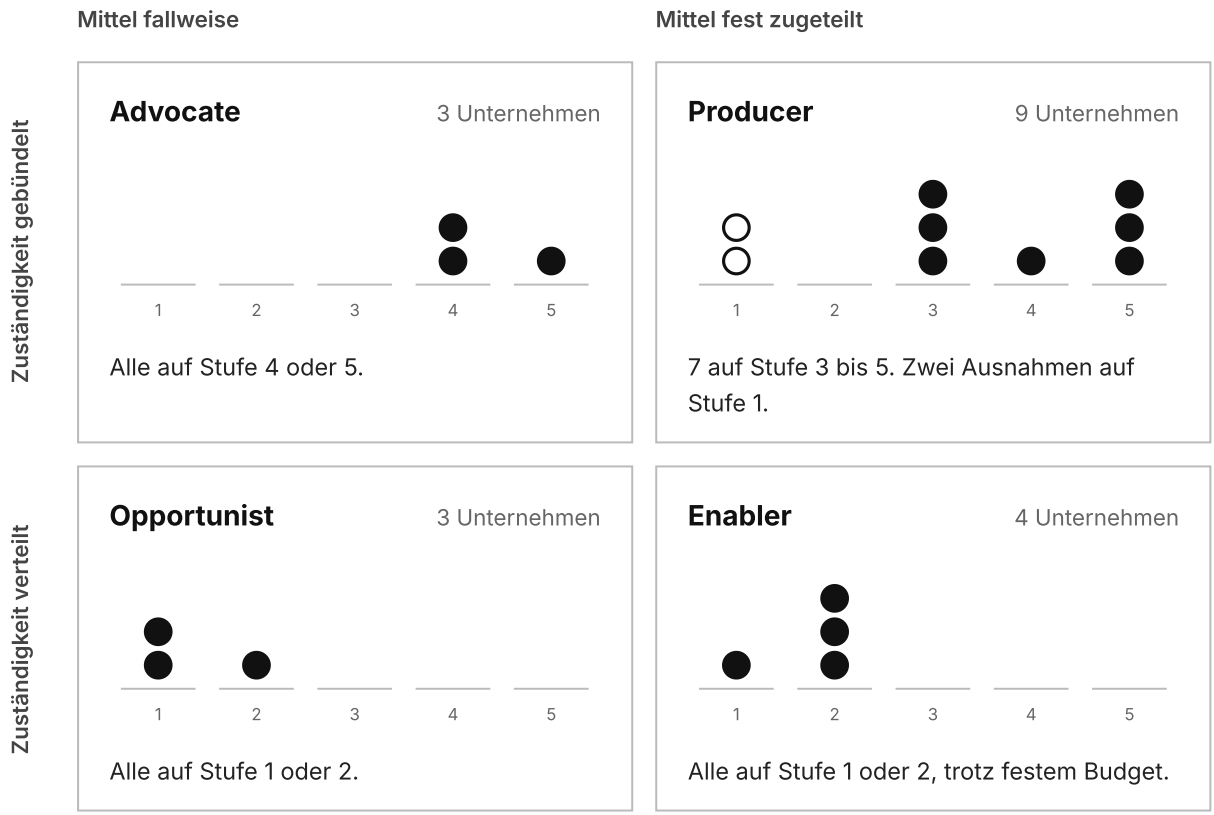

Abbildung 1: Organisationsmodell und erreichte Reifestufe, 19 Unternehmen. Eigene Darstellung nach Schönwälder und Weber (2023), Zahlen gemäss Tabelle 9 der Dissertationsfassung. Hohle Punkte: Ausnahmen, siehe Seite 5.

Was die Grafik zeigt

- **Die Trennlinie verläuft waagrecht.** Alle sieben Unternehmen mit verteilter Zuständigkeit blieben auf den Stufen 1 und 2. Von den zwölf Unternehmen mit gebündelter Zuständigkeit erreichten zehn die Stufen 3 bis 5.
- **Senkrecht zeigt sich kein Vorteil.** Die vier Enabler hatten festes Budget und kamen nicht über Stufe 2 hinaus. Die drei Advocates hatten keines und erreichten die beiden höchsten Stufen.
- **Die Schlussfolgerung der Studie:** Es ist in erster Linie die klare Zuständigkeit, nicht die Zuteilung finanzieller Mittel, die solche Vorhaben voranbringt.

Eine Einheit allein genügt nicht. Sie braucht den Auftrag, Neues zu bauen.

Zwei Unternehmen passen nicht ins Muster. Beide verfügten über eine eigene Einheit mit eigenen Mitteln und standen trotzdem auf Stufe 1. Die Interviews zeigen eine Gemeinsamkeit: Beide richteten ihre Arbeit vorwiegend auf die Optimierung bestehender Prozesse und Lieferketten aus. In einem der beiden fehlte laut Interview ein gemeinsames strategisches Ziel der beteiligten Funktionen. Die Infrastruktur war vorhanden, der Auftrag nicht.

Die zweite Präzisierung betrifft die Messung. Zwischen der Nachhaltigkeitsleistung der Unternehmen, gemessen am ESG-Score, und ihrer Reifestufe fanden wir keinen Zusammenhang. Die drei deutschen Unternehmen auf der höchsten Stufe lagen bei der Nachhaltigkeitsleistung in der unteren Hälfte. Wer das Bestehende gut betreibt, baut deshalb noch nicht Neues.

Die fünf Stufen

Die Stufen beschreiben, wie eng zwei Funktionen mit unterschiedlichem Wissen zusammenarbeiten: jene, die neues Geschäft aufbauen kann, und jene, die das Fachthema versteht.

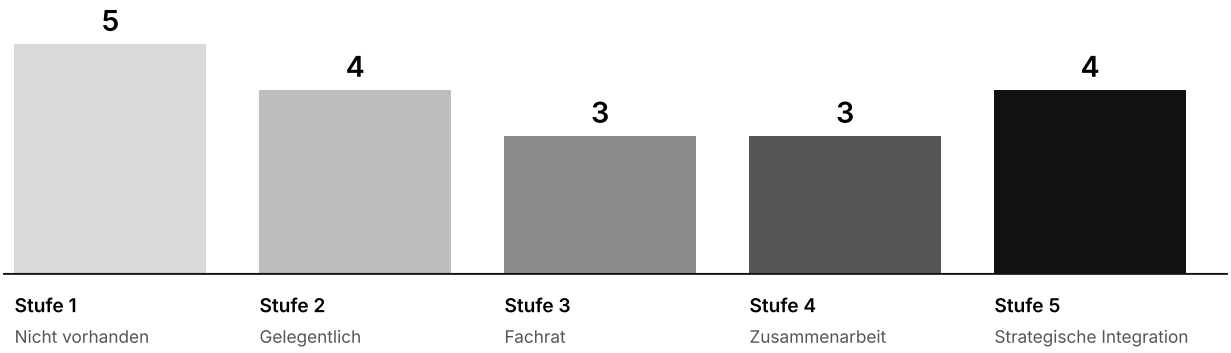

Abbildung 2: Verteilung der 19 Unternehmen auf die fünf Reifestufen. Eigene Darstellung nach Schönwälder und Weber (2023).

1	**Nicht vorhanden.** Keine Vorhaben, keine Berührungspunkte.
2	**Gelegentlich.** Einzelne Projekte entstehen zufällig in einzelnen Einheiten.
3	**Fachrat.** Eine Einheit treibt das Thema und holt die andere für Rat und Bestätigung dazu.
4	**Zusammenarbeit.** Beide Funktionen arbeiten Hand in Hand und stimmen sich strategisch ab, bleiben aber getrennt.
5	**Strategische Integration.** Beide Kompetenzen sitzen in einer Einheit mit einer Führung. Kunden und Partner werden früh einbezogen.

Was das für Technologie bedeutet.

> **Ab hier spricht die Praxis.** Die Studie hat Nachhaltigkeit untersucht, nicht Technologie. Die folgenden Aussagen sind meine These. Ich halte die Übertragung für tragfähig, weil die Ausgangslage dieselbe ist: Eine Funktion mit Spezialwissen muss mit dem Geschäft zusammenfinden, damit etwas Neues entsteht.

Ersetzt man in den fünf Stufen «Nachhaltigkeit» durch «Technologie», entsteht ein Bild, das viele Geschäftsleitungen kennen. Auf Stufe 3 wird die IT für eine Machbarkeitsprüfung oder Abnahme dazugeholt, nachdem der Fachbereich entschieden hat. Auf Stufe 5 verantworten Geschäft und Technologie ein Ergebnis gemeinsam. Drei Muster aus der Studie begegnen mir in der Praxis regelmässig.

MUSTER 1

Budget ohne Eigentümer

Es gibt einen Topf für Digitalisierung oder KI, aus dem viele Bereiche schöpfen. Es entstehen Pilotprojekte, aber kaum etwas wird zum Standard, weil niemand das Ergebnis über den Pilot hinaus verantwortet. Das entspricht dem Enabler: Geld und Aufmerksamkeit sind da, die Zuständigkeit fehlt.

MUSTER 2

Zuständigkeit ohne Auftrag

Die Technologieorganisation ist klar benannt und finanziert, wird aber allein an Stabilität und Kosten gemessen. Sie optimiert das Bestehende zuverlässig. Neues entsteht dann an ihr vorbei, oft als Schatten-IT. Das entspricht den beiden Ausnahmen der Studie.

MUSTER 3

Wissen im Silo

Fachbereich und Technologie arbeiten nacheinander statt miteinander. Der eine bestellt, der andere liefert. Die Kosten dieser Übergabe erscheinen in keinem Budget, aber in jeder Projektlaufzeit.

Ein Beispiel für das Gegenteil

Bei Henkel hat die eigens dafür geschaffene Einheit dx Ventures ein neues Direktgeschäft aufgebaut. Ein interdisziplinäres Team brauchte vier Wochen für die Ideenfindung und acht Wochen für Prototyp und Validierung. Den anschliessenden Pilotbetrieb führte ein Start-up mit eigenem Gründerteam. Aus meiner Sicht war das entscheidend: In jeder Phase war klar, wem das Ergebnis gehörte. Der Fall ist als Fallstudie veröffentlicht (Marketing Review St. Gallen, 2021).

Grenzen der Aussage

Die Studie ist qualitativ und umfasst 19 Unternehmen. Sie zeigt ein Muster, keinen statistisch gesicherten Ursache-Wirkungs-Zusammenhang. Die Interviews stammen aus dem Jahr 2020, sieben davon sind Sekundärdaten, die Befragten aus Venture- oder Nachhaltigkeitsfunktionen. Ob die Befunde für mittelgrosse Unternehmen gelten, ist nicht untersucht. Die Übertragung auf Technologie in den Kapiteln 4 bis 6 ist die Einschätzung des Autors.

Vier Grundsätze für die Führung von Technologie.

1 **Zuerst den Eigentümer benennen, dann das Budget sprechen.**

Jedes Vorhaben und jedes digitale Produkt hat eine benannte Person, die das Ergebnis im Geschäft verantwortet, nicht nur die Lieferung. Ein Budgetantrag ohne diese Angabe ist nicht entscheidungsreif.

2 **Den Auftrag ausdrücklich zweiteilen.**

Betrieb und Aufbau sind verschiedene Aufträge mit verschiedenen Kennzahlen. Wer die Technologieorganisation nur an Stabilität und Kosten misst, erhält Stabilität und tiefe Kosten. Der Auftrag, Neues zu bauen, muss ausgesprochen und gemessen werden.

3 **Kompetenzen zusammenführen, statt Schnittstellen zu verwalten.**

Die höchste Stufe der Studie war erreicht, wo beide Kompetenzen in einem Team unter einer Führung sassen. Für Kernprodukte bedeutet das gemischte Teams aus Geschäft und Technologie mit einem gemeinsamen Ziel.

4 **Wirkung im Geschäft messen.**

Gute Betriebskennzahlen belegen guten Betrieb. Ob Technologie das Geschäft voranbringt, zeigt sich an Umsatz, Kosten, Zeit und Kundenerlebnis.

Wie ich das umsetze: Run, Enable, Drive

In meiner eigenen Organisation ordne ich jede Aufgabe einer von drei Ebenen zu. **Run** hält den Betrieb sicher und wirtschaftlich. **Enable** schafft Plattformen und Standards, auf denen die Fachbereiche schneller arbeiten. **Drive** baut mit dem Geschäft, was das Unternehmen unterscheidet. Jede Ebene hat eigene Ziele und einen klaren Eigentümer. So wird sichtbar, wofür Mittel eingesetzt werden und wer das Ergebnis verantwortet.

Run	Enable	Drive
Betreiben	Befähigen	Gestalten
Stabilität, Sicherheit, Kosten	Plattformen, Standards, Tempo	Unterscheidung, Wachstum

Fünf Fragen für Verwaltungsrat und Geschäftsleitung.

1. Können wir für unsere fünf wichtigsten Technologievorhaben je eine Person nennen, die das Geschäftsergebnis verantwortet?
2. Welche Budgets haben wir gesprochen, ohne dass ein Eigentümer benannt ist?
3. Hat unsere Technologieorganisation den ausdrücklichen Auftrag, Neues zu bauen, und messen wir sie daran?
4. Auf welcher der fünf Stufen arbeiten Geschäft und Technologie bei uns zusammen: Rat auf Anfrage, Abstimmung oder gemeinsame Verantwortung?
5. Woran würden wir in zwölf Monaten erkennen, dass Technologie das Geschäft vorangebracht hat?

Quellen

Schönwälder, J., und Weber, A. (2023). Maturity levels of sustainable corporate entrepreneurship: The role of collaboration between a firm's corporate venture and corporate sustainability departments. Business Strategy and the Environment, 32(2), 976–990. doi.org/10.1002/bse.3085

Schönwälder, J. (2022). The Sustainability Perspective of Corporate Entrepreneurship. Dissertation, HHL Leipzig Graduate School of Management.

Wolcott, R. C., und Lippitz, M. J. (2007). The four models of corporate entrepreneurship. MIT Sloan Management Review, 49(1), 75–82.

Henkel-Fallstudie: Marketing Review St. Gallen, Ausgabe 6/2021.

Über den Autor

Dr. Jeremy Celestin Schönwälder verantwortet Technologie, IT und digitale Produkte bei einer Schweizer Uhrenmanufaktur. Zuvor war er in leitenden Funktionen bei Henkel, IKEA, Amazon und Telefónica tätig. Er hat an der HHL Leipzig promoviert und hält einen Dual MBA der Universitäten Durham und EBS.

jeremy@schoenwaelder.ch · schoenwaelder.ch

Dieser Text gibt die persönliche Sicht des Autors wieder, nicht die seines Arbeitgebers. © 2026 Jeremy Schönwälder.