



INTRAPRENEURSHIP MONITOR 2022



Impressum

Universität Bayreuth – Institut für Entrepreneurship & Innovation
Nürnberger Straße 38
95448 Bayreuth

Inhaltlich Verantwortliche:

Prof. Dr. Rodrigo Isidor & Prof. Dr. Matthias Baum
E-Mail: isidor@uni-bayreuth.de & matthias.baum@uni-bayreuth.de

In Partnerschaft mit:

August-Wilhelm Scheer Institut für digitale Produkte und Prozesse gGmbH
Dr. Dirk Werth, Sebastian Kreibich, Björn Maurer
E-Mail: info@aws-institut.de

Die Universität Bayreuth ist eine vom Land Bayern getragene, rechtsfähige Körperschaft des öffentlichen Rechts. Sie wird durch den Präsidenten vertreten. Der Präsident, Prof. Dr. Stefan Leible, Die Kanzlerin, Dr. Nicole Kaiser

Adresse der Hochschule:

Universitätsstraße 30
95447 Bayreuth
Telefon (Zentrale): 0921/ 55-0
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer gemäß §27 a Umsatzsteuergesetz:
DE 811 264 317

Autoren:

Prof. Dr. Rodrigo Isidor, Prof. Dr. Matthias Baum, Dr. Sonja Franzke, Dr. Jens Schüler

Layout:

August-Wilhelm Scheer Institut für digitale Produkte und Prozesse gGmbH

Inhalt

Vorwort	04
Executive Summary	05
Was sind die Kernergebnisse unserer Studie	06
Intrapreneurship eine begriffliche Einordnung	07
Trends und Best Practices im Intrapreneurship Bereich	07
Beschreibung der Datenerhebung und Auswertung	07
Intrapreneurship in Deutschland	11
Intrapreneurship-Abteilung	14
Aufbau der Intrapreneurship Abteilungen	16
Ausgestaltung von Intrapreneurship Programmen	17
Treiber von Intrapreneurship Aktivitäten	19
Erfolg von Intrapreneurship Aktivitäten	22
Intrapreneur:innen im Gespräch – Aktuelle Trends und Entwicklungen	25
Im Gespräch mit dem August-Wilhelm Scheer Institut – Das eigene Intrapreneurship-Potenzial erkennen und entfalten	26
Intrapreneurship bei der Chemovator GmbH – Dr. Markus Bold im Interview	31
Herausforderungen für Intrapreneurship	35
Unternehmerische Signale & Intrapreneurship-Aktivitäten von DAX Unternehmen	38
Intrapreneurship, organisationale Identität und die Rolle der Kommunikation	39
Unternehmerische Signale in der Kommunikation von DAX Unternehmen	39
Literaturverzeichnis	45
Anhang	46

Vorwort

Mega-Trends, disruptive Innovationen und globale exogene Schocks begleiten unser wirtschaftliches Handeln, stellen die Marktgegebenheiten auf den Kopf und zwingen Unternehmen zu einem Umdenken. Viele Unternehmen konnten diesen Wandel jedoch nicht erfolgreich meistern. Joseph Schumpeter – ein Urvater der klassischen Entrepreneurship-Forschung – beschrieb einst den Prozess der kreativen Zerstörung. Demnach verschwinden alte Produkte oder manchmal gar ganze Märkte samt Akteuren und werden durch neue Technologien, Produkte, Dienstleistungen, oder Geschäftsmodelle ersetzt. Obwohl Schumpeters Beobachtungen fast 100 Jahre zurückliegen, sind sie heute aktueller denn je. Immer kürzere Produktlebenszyklen, die steigende Anzahl an disruptiven Innovationen sowie veränderte Kundenpräferenzen haben dazu geführt, dass heutzutage Unternehmen im Schnitt nur neun Jahre alt werden. Nur jedes 7. Unternehmen erreicht das 30. Lebensjahr und sogar nur jedes 20. Unternehmen erreicht das 50. Lebensjahr (Feser, 2011).

Auch wenn die letzten Jahrzehnte gezeigt haben, dass der Prozess der kreativen Zerstörung sogar positiv für die volkswirtschaftliche Entwicklung war, ist es für die jeweiligen Unternehmen sicherlich keine schöne Vorstellung, in naher Zukunft „zerstört“ oder „ersetzt“ zu werden. Die Frage ist daher, wie können sich Unternehmen diesem Prozess erfolgreich entziehen und weiter am Markt bestehen? Aus der Vergangenheit wissen wir, dass Unternehmen, die sich erfolgreich an die neuen Herausforderungen angepasst haben, weiter am Markt bestehen konnten. So eine erfolgreiche Anpassung kann unter anderem das Wechseln des Geschäftsmodells, das Suchen nach neuen Geschäftsfeldern oder das Ändern der Geschäftsstrategie bedeuten. Diese radikalen Änderungen der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens wird in der Start-Up-Welt als „Business Pivoting“ bezeichnet und ist dort weit verbreitet. Bei etablierten Unternehmen ist dieser Vorgang allerdings seltener zu finden. Hier sind solche Veränderungen mit größeren Kraftanstrengungen verbunden, da viele verkrustete und ehemals auch erfolgreiche Strukturen aufgebrochen werden müssen. Nicht selten ruhen sich Unternehmen auf dem Erfolg vergangener Tage aus und eine „das haben wir ja schon immer so gemacht“-Einstellung manifestiert sich in den Köpfen der Belegschaft.

Intrapreneurship kann helfen, dieses Mindset wieder

aufzubrechen, Neues zu wagen und damit den (erforderlichen) Wandel zu einem erfolgreichen Geschäftsmodell zu unterstützen. Bei Intrapreneurship geht es darum, dass innovative Potential der Mitarbeitenden zu nutzen und den Spielraum für unternehmerisches Handeln zu erhöhen. Intrapreneurship kann demnach als unternehmerische Antwort auf ein sich zunehmend dynamischer entwickelndes Unternehmensumfeld verstanden werden und adressiert die daraus resultierende Notwendigkeit, bestehende Geschäftsmodelle kritisch zu hinterfragen und innovativer auszurichten.

Insbesondere die voranschreitende Digitalisierung stellt nach wie vor Herausforderung und Chance für Unternehmen dar – und sie ist einer der zentralen Treiber für Intrapreneurship-Aktivitäten (Rabl et al., 2022). Begriffe, die in diesem Zusammenhang häufig fallen sind z.B. Big Data, Internet of Things oder Künstliche Intelligenz (KI). All diese Begriffe vereint, dass sie einen enormen Innovationsdruck auf Unternehmen ausüben. Häufig handelt es sich um Technologien, mit denen die Unternehmen bisher wenig vertraut waren, jetzt aber in kürzester Zeit mit Hilfe dieser Technologien neue Produkt-, Dienstleistungs- oder Prozessinnovationen entwickeln müssen. Die Digitalisierung kann daher zu Recht als ein technologischer Pull-Faktor für Intrapreneurship Aktivitäten verstanden werden. Aus diesem Grund haben wir uns dieses Jahr dazu entschieden, einen besonderen Fokus auf die Digitalisierung und die Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)-Branche zu setzen.

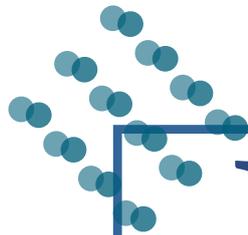
Auch in diesem Jahr versuchen wir Ihnen aus Basis wissenschaftlicher Analysen, Experteninterviews und Marktauswertungen einen Überblick über die Hintergründe, Treiber und Erfolgswirksamkeit von Intrapreneurship Aktivitäten in Deutschland zu geben. Die separaten Branchen- und Detailanalysen sollen es Ihnen ermöglichen, wichtige Informationen und Best-Practices für Ihr Unternehmen zu identifizieren. In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine anregende Lektüre, viel Freude bei neuen Erkenntnisgewinnen – und Input für einen erfolgreichen Wandel Ihres Unternehmens in turbulenten Zeiten. Viel Erfolg!



Prof. Dr. Rodrigo Isidor



Prof. Dr. Matthias Baum



Executive Summary



In jedem Unternehmen – oder besser gesagt in der Belegschaft der Unternehmen – schlummert ein immenses innovatives Potenzial. Leider wird dieses Potenzial viel zu selten genutzt, da organisationale Trägheit, verkrustete Strukturen und Prozesse es häufig den Mitarbeitenden nicht erlauben, ihr innovatives Potenzial zu entfalten. Intrapreneurship ist ein geeignetes Mittel, um das Innovationspotenzial von Unternehmen zu heben. Durch verschiedene

Intrapreneurship Aktivitäten können Mitarbeitende lernen, sich „unternehmerisch“ zu verhalten und ihre innovativen Ideen einzubringen. Der Intrapreneurship Monitor 2022 hat dieses Jahr 657 Unternehmen aus Deutschland befragt, wie diese Intrapreneurship Aktivitäten in ihren Unternehmen aufgebaut und welche Hindernisse und Herausforderung dabei überwunden werden müssten.

Was sind die Kernergebnisse unserer Studie:

- 1** Auch in diesem Jahr können wir einen Anstieg bei den Intrapreneurship Aktivitäten deutscher Unternehmen verzeichnen. Im Durchschnitt üben 54% der befragten Unternehmen Intrapreneurship-Aktivitäten auf der Ebene der Mitarbeitenden und 51% auf der Ebene der Organisation aus.
- 2** Unternehmen aus der IKT-Branche setzen Intrapreneurship auf der Mitarbeitenden- (77%) und Organisationsebene (73%) am häufigsten ein. Unternehmen aus der Automobil-Branche sind beim Einsatz von Intrapreneurship dagegen sehr zurückhaltend. Mit 27% auf der Mitarbeitenden- 20% auf der Organisationsebene stellen sie das Schlusslicht in der diesjährigen Befragung dar.
- 3** Es gibt auch immer mehr eigene Intrapreneurship-Abteilungen. 33% der befragten Unternehmen, die Intrapreneurship Aktivitäten in ihrem Unternehmen durchführen, organisieren diese in einer eigenen auf Intrapreneurship spezialisierten Abteilung.
- 4** Der Gender Gap im Intrapreneurship- ist kleiner als im Entrepreneurship-Bereich. Während im Entrepreneurship-Bereich häufig eine Ungleichverteilung von ca. 20% weiblichen und 80% männlichen Entrepreneuren berichtet wird (Deutscher Start-up Monitor 2022), können wir im Intrapreneurship Abteilungen einen Frauenanteil von 34% verzeichnen. Unter den Bewerber*innen um eine Teilnahme an einem Intrapreneurship Programm sind sogar immerhin 38% weiblich.
- 5** Die Intrapreneurship Abteilungen sind meistens in der Geschäftsführung oder der HR-Abteilung verankert. Lediglich Unternehmen aus der IKT-Branche verorten die Intrapreneurship Aktivitäten größtenteils in der IT-Abteilung.
- 6** Insgesamt können wir bei den Intrapreneurship Programmen vier häufig vorkommende Ausgestaltungsvarianten identifizieren, die anhand der fünf zentralen Dimensionen Innovationsoutput, Kundenfokus, Technologiefokus, Strategie-Fit und Funnel-Länge kategorisiert werden können.
- 7** Es gibt verschiedene unternehmensinterne und -externe Treiber von Intrapreneurship. Hohe Ausgaben für Forschung und Entwicklung sind der stärkste unternehmensinterne Treiber, das Investitionspotential der Branche der stärkste unternehmensexterne Treiber für Intrapreneurship Aktivitäten.
- 8** Intrapreneurship kann zahlreiche Erfolge vorweisen. Insbesondere Unternehmen mit eigener Intrapreneurship Abteilung bringen signifikant häufiger neue Produkt-, Dienstleistungs- oder Prozessinnovationen als Erster auf den Markt. Zudem gründen sie häufiger neue strategische Geschäftseinheiten und Spin-offs aus.
- 9** Der Aufbau eines Intrapreneurship Mindsets bei den Mitarbeitenden wird als größte Herausforderung wahrgenommen. Vielfach berichten Unternehmen auch, dass es ihnen schwer fällt, Mitarbeitende für eine Teilnahme an einem Intrapreneurship Programm zu motivieren. Auf Unternehmensleitungsebene wird die Akzeptanz von Fehlschlägen und die Unterstützung des Top-Managements als größte Herausforderung wahrgenommen.
- 10** Die Auswirkungen der Corona-Pandemie sind zwar immer noch spürbar. Der Einfluss auf die Intrapreneurship Aktivitäten nimmt jedoch ab. Nur noch 43% der befragten Unternehmen geben an, dass die Pandemie einen Einfluss auf die eigenen Intrapreneurship Aktivitäten haben.

Intrapreneurship eine begriffliche Einordnung

Derzeit gibt es immer noch keine einheitliche Definition von Intrapreneurship. Vielfach werden verwandte Begriffe synonym verwendet oder verschiedene Aktivitäten subsumiert. In unserem Intrapreneurship Monitor unterscheiden wir zwei Facetten von Intrapreneurship. Die erste, nach innen gerichtete Facette von Intrapreneurship umfasst das proaktive, vorausschauende und unternehmerische Verhalten von Mitarbeiter:innen innerhalb einer Organisation. Das Ziel dieser Aktivitäten ist es, neue Geschäftsfelder sowie Geschäftsmodelle zu

schaffen und die Organisation damit insgesamt innovativer und erfolgreicher aufzustellen. Neben diesen internen Aktivitäten gibt es auch noch die zweite, nach Außen gerichtete Facette von Intrapreneurship. Diese Art von Intrapreneurship umfasst sämtliche Aktivitäten, welche Organisationen nutzen, um ihre Innovationsfähigkeit zu erhöhen. Dazu gehören die externe Beteiligung und Kooperation durch Zukäufe von branchennahen oder branchenfremden externen Start-ups, Accelerator-Programmen und Inkubatoren.

Trends und Best Practices im Intrapreneurship Bereich

Der Intrapreneurship Monitor 2022 soll erneut ein Leuchtturm zur Orientierung in der deutschen Intrapreneurship Landschaft dienen und bietet eine informative Basis für künftige Intrapreneurship-Aktivitäten von Unternehmen. Für Unternehmen, die noch keine Intrapreneurship Aktivitäten im Unternehmen eingeführt haben, bietet unsere praxisorientierte Studie Informationen zu zentralen Fragestellungen im Hinblick auf die Planung, Konzeption und Ausgestaltung zukünftiger Intrapreneurship Aktivitäten. Für Unternehmen, die bereits eigene Intrapreneurship Aktivitäten im Unternehmen aufweisen, bieten unsere Ergebnisse Anregungen und die Möglichkeit zur Einordnung der bestehenden Aktivitäten. Da der Intrapreneurship Monitor inzwischen zum dritten Mal in Folge erhoben wurde, können wir inzwischen

eine Übersicht relevanter Trends aufzeigen und Best Practices ableiten. Die Erkenntnisse des diesjährigen Intrapreneurship Monitor basieren aus drei Säulen. Die erste Säule ist eine repräsentative Befragung, die quantitative Ergebnisse über die Intrapreneurship Aktivitäten deutscher Unternehmen (größtenteils KMUs) liefert. In der zweiten Säule analysieren wir die Kommunikation von Intrapreneurship-Aktivitäten der DAX-Unternehmen. Die dritte Säule, die bereits erfolgreich Intrapreneurship Aktivitäten in ihrem Unternehmen etablieren konnten. Dieses Jahr gewähren der Chemovater von BASF und August-Wilhelm Scheer Institut exklusive Einblicke in die Intrapreneurship Programme und teilen ihre Lernerfahrungen und Eindrücke mit Ihnen.

Beschreibung der Datenerhebung und Auswertung

Die erste Säule unseres Intrapreneurship-Monitors basiert auf einer großzahligen quantitative Erhebung und bildet einen aktuellen Überblick über die deutsche Intrapreneurship-Landschaft. In diesem Jahr haben wir 657 Unternehmen befragt. Damit ist der Intrapreneurship Monitor 2022 aktuell wieder die größte verfügbare Intrapreneurship Studie im deutschsprachigen Raum.

Da wir dieses Jahr einen besonderen Fokus auf die Digitalisierung gelegt haben, wurden insbesondere Unternehmen aus dem IT-Bereich befragt. Entsprechend kommt der größte Teil der teilnehmenden Unternehmen dieses Jahr aus der IKT-Branche (34%).

Branchenverteilung

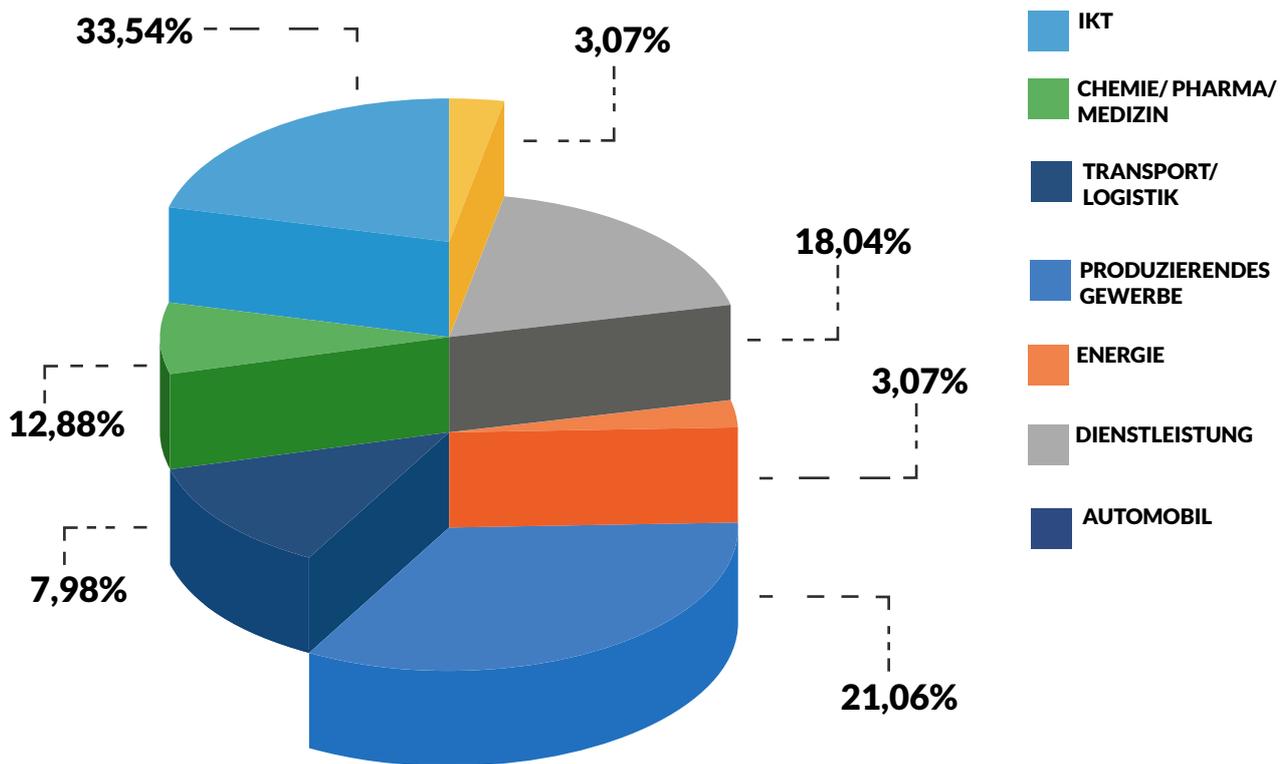


Abbildung 1: Branchenverteilung der befragten Unternehmen

Dies hat auch Auswirkungen auf die Struktur der befragten Personen in den teilnehmenden Unternehmen. Am häufigsten wird angegeben, dass die befragten Personen aus den Teilnehmenden Unternehmen am häufigsten in der IT-Abteilung

tätig sind. 44% der befragten Personen haben eine hohe Führungsverantwortung (Geschäftsführung/ Vorstand, Senior Management), 36% von haben eine mittlere Führungsverantwortung (Abteilungsleiter*in-Ebene).

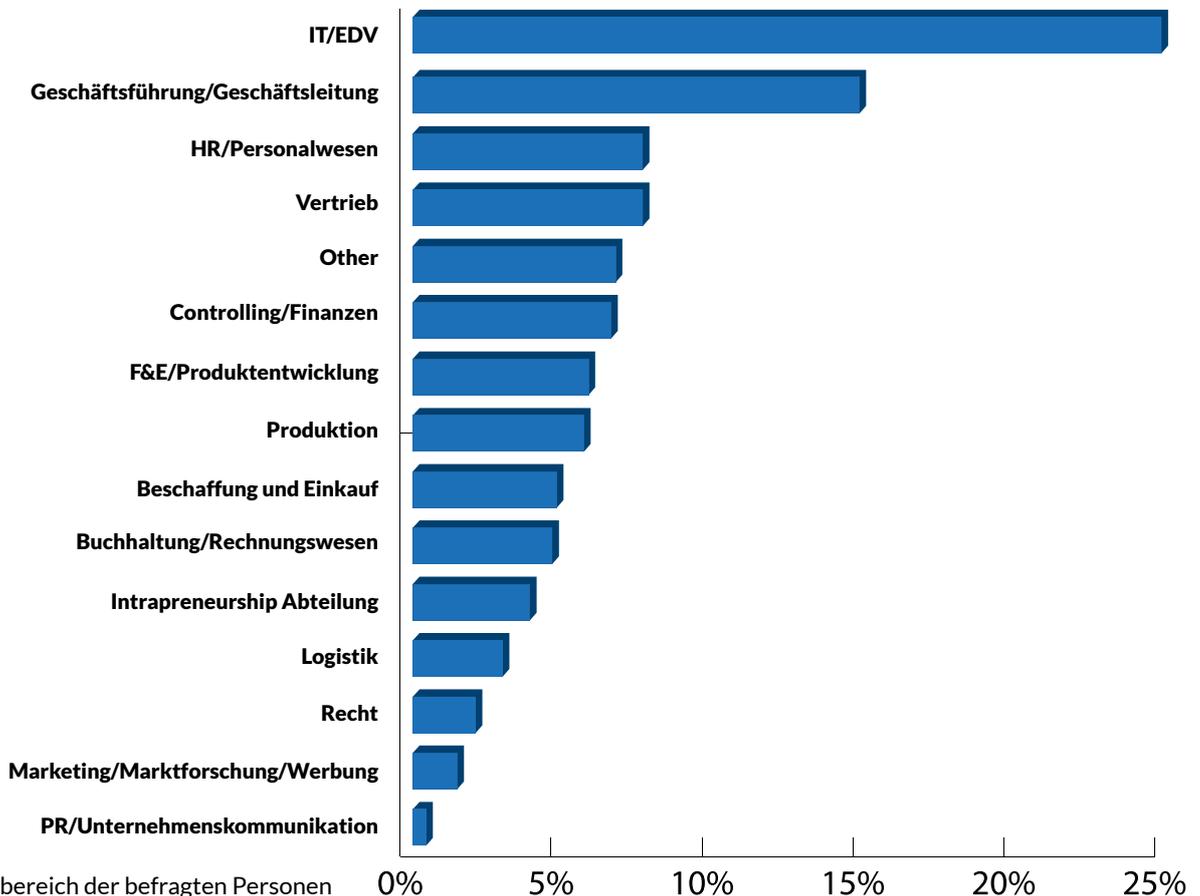


Abbildung 2: Tätigkeitsbereich der befragten Personen

Die Mehrheit der befragten Unternehmen sind KMU

Von den 657 befragten Unternehmen beschäftigen 43% weniger als 250 Mitarbeiter*innen und zählen demnach zu der Gruppe der kleinen und mittelgroßen Unternehmen.

Mischung aus jungen und etablierten Unternehmen

Von den teilnehmenden Unternehmen sind 12% junger als 10 Jahre alt. Insgesamt 50% der Unternehmen sind weniger als 37 Jahre am Markt tätig. 25% sind dagegen älter als 75 Jahre und zählen somit zu den sehr etablierten Unternehmen in unserer Stichprobe.

Familienunternehmen

Da Familienunternehmen in Deutschland eine große wirtschaftliche Bedeutung haben, stellen diese Unternehmen ca. 1/3 der Stichprobe (31%). In einem Großteil (91%) der Unternehmen sind auch Familienmitglieder in der Geschäftsführung vertreten. Lediglich in 9% der befragten Familienunternehmen hat die Eigentümerfamilie keine Verantwortung mehr in der Geschäftsführung inne.

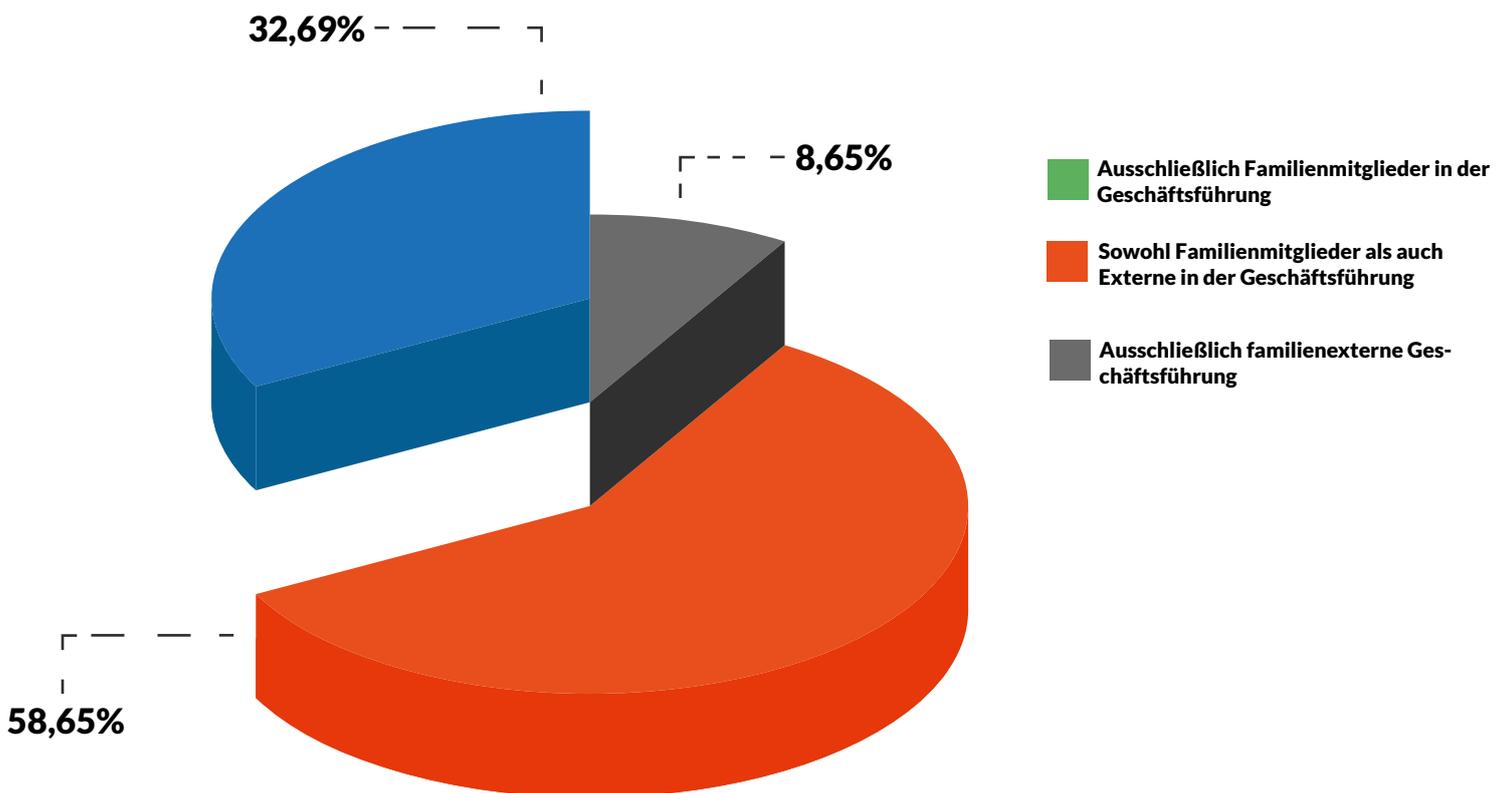


Abbildung 3: Geschäftsführung von Familienunternehmen

Der hohe Anteil von kleinen und mittelständischen Unternehmen spiegelt sich auch in der Umsatzverteilung wider. So weisen 53% der befragten Unter-

nehmen einen Umsatz unter 100 Millionen Euro auf. Lediglich 12% der befragten Unternehmen geben Umsätze von über 1 Milliarde Euro an.

*52% der Unternehmen haben weniger als 100 Mio Umsatz im Jahr

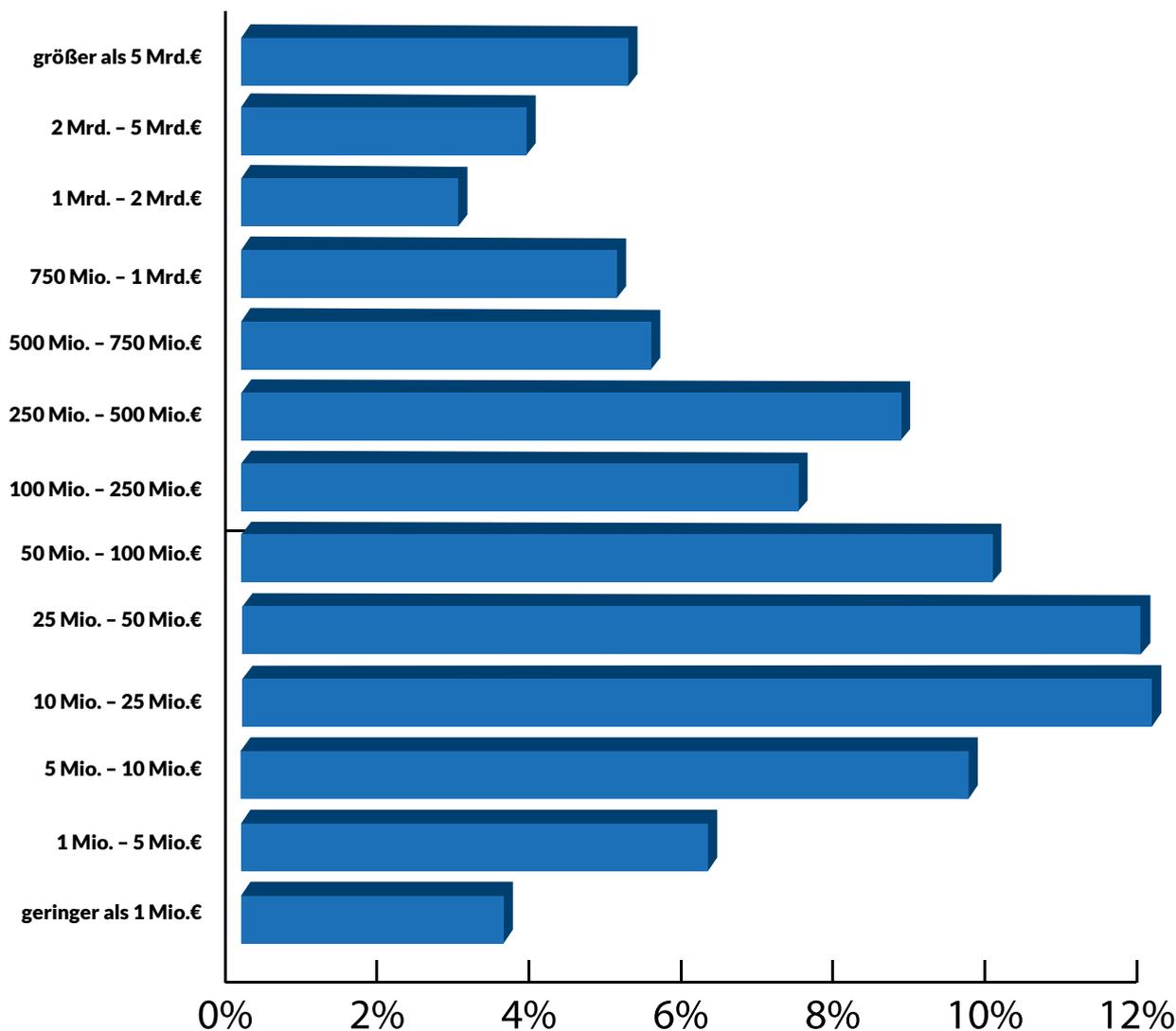
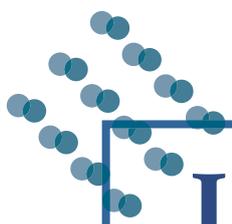


Abbildung 4: Umsätze der befragten Unternehmen

Trotz der herausfordernden Corona-Jahre geben knapp 1/3 der befragten Unternehmen (32%) an, dass sie im Verhältnis zu vergleichbaren Unternehmen in ihrer Industrie eine bessere Umsatzentwick-

lung in den vergangenen 24 Monaten hatten. Nur 10% der befragten Unternehmen verzeichneten eine schlechtere Entwicklung als vergleichbare Unternehmen.



Intrapreneurship in Deutschland



Wir können auch in diesem Jahr einen Anstieg in den Intrapreneurship Aktivitäten sowohl auf der Mitarbeitenden- als auch der Organisations-Ebene bei deutschen Unternehmen verzeichnen. Insgesamt geben mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen an, Intrapreneurship-Aktivitäten auf der Ebene der Mitarbeitenden (54%) oder auf der Ebene der Organisation (51%) auszuführen. Es gibt jedoch erhebliche Branchenunterschiede.

Unternehmen aus der IKT-Branche weisen mit über 70% den höchsten Anteil auf. Diese Branche ist sicherlich entscheidend durch die stetige Digitalisierung getrieben. Durch die technologischen Fortschritte aus diesem Bereich, ergeben sich nicht nur

eine Vielzahl von neuen Geschäftsmöglichkeiten, sondern auch eine Erwartungshaltung auf Seiten der Kunden. Um diesen Kundenwünschen bzw. Erwartungen schnell gerecht zu werden, setzen die Unternehmen aus dem IKT-Bereich verstärkt auf Intrapreneurship.

Überraschenderweise weisen Unternehmen aus der Automobilbranche den geringsten Anteil an Intrapreneurship-Aktivitäten auf. Zudem ist es auffällig, dass diese Unternehmen weniger auf das innovative Potential der eigenen Mitarbeitenden setzen (20%), sondern häufiger das nach außen gerichtete Intrapreneurship auf Organisationsebene verwenden (27%).

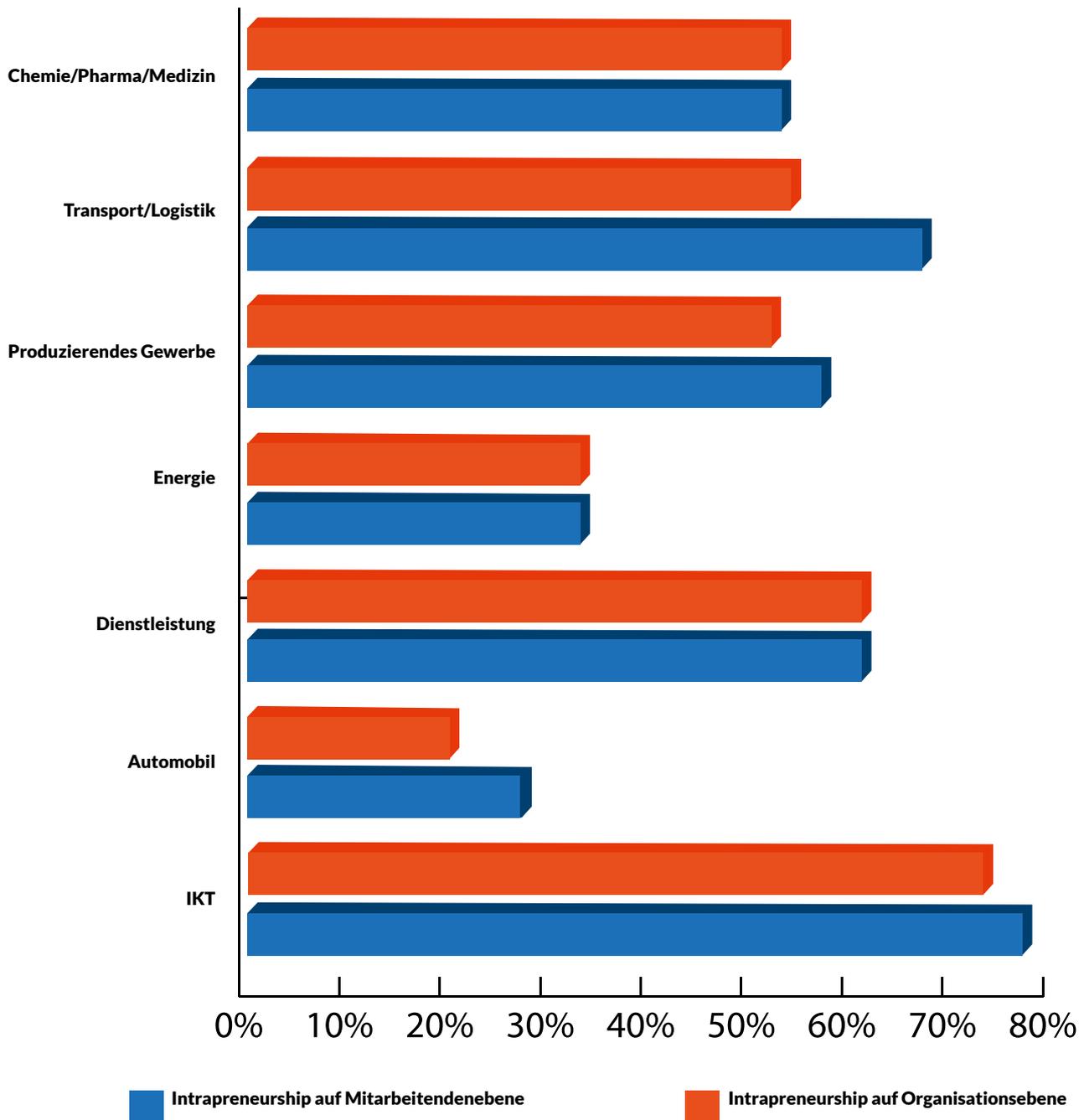


Abbildung 5: Verbreitung von Intrapreneurship Aktivitäten

Um die Intrapreneurship Aktivitäten im Unternehmen zu fördern, greifen die Unternehmen auf verschiedene Vehikel zurück. Am häufigsten versuchen Unternehmen ihre Führungskräfte für das Thema zu sensibilisieren, damit diese potenzielle Intrapreneure erkennen und fördern (78%). Darüber hinaus werden in einem erheblichen Ausmaß auch zusätzliche finanzielle (75%), zeitliche (67%) und

materielle (64%) Ressourcen bereitgestellt, um die Intrapreneurship Aktivitäten im Unternehmen zu unterstützen. Fast 2/3 der Unternehmen holen sich auch Hilfe von außen - in Form von Expert*innen oder Beratungen - ins Haus. Diese externen Expert*innen bzw. Beratungen werden größtenteils engagiert, um bei dem Aufbau bzw. der Durchführung und Steuerung eines Intrapreneurship-Programms zu helfen.

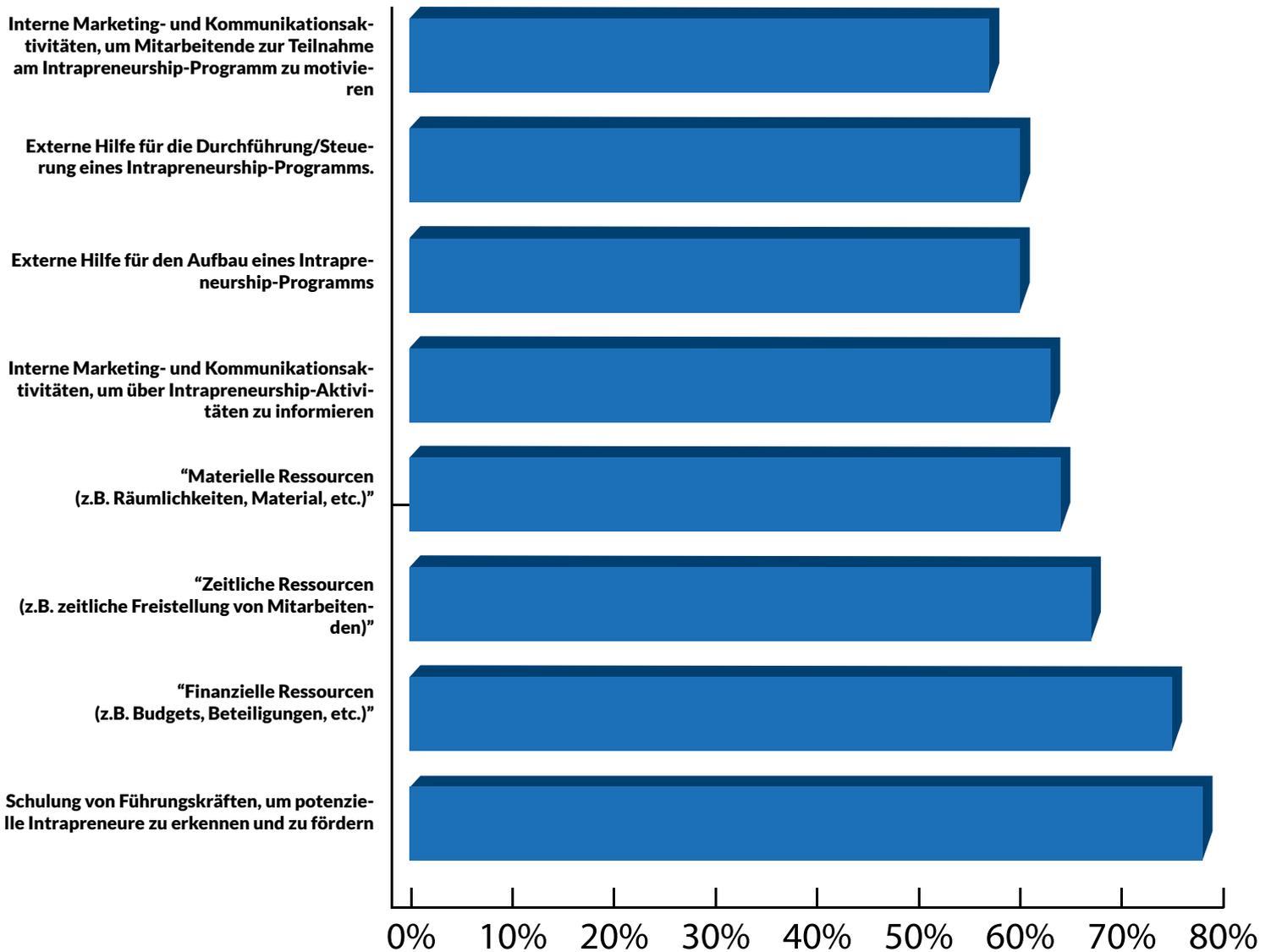
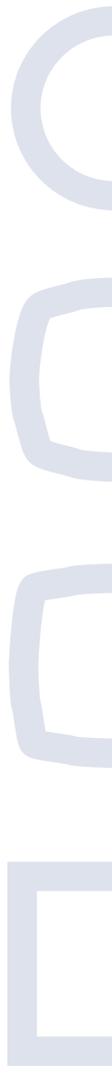
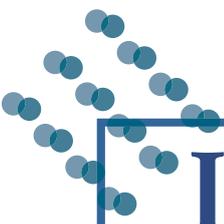


Abbildung 6: Förderung von Intrapreneurship Aktivitäten



Intrapreneurship- Abteilung

Von den Unternehmen, die bereits Intrapreneurship Aktivitäten in ihrem Unternehmen einsetzen, organisieren 33% diese Aktivitäten in einer eigenen Intrapreneurship Abteilung. Die Ergebnisse variieren jedoch in den unterschiedlichen Branchen sehr stark. Während in der IKT- und Logistik-Branche fast die Hälfte der Unternehmen, die Intrapreneurship-Aktivitäten aufweisen, auch eine eigene Abteilung

gegründet haben, besitzen in der Automobil-Industrie und im Dienstleistungssektor nur ca. 1/3 der Unternehmen eine eigene Intrapreneurship Abteilung. Den geringsten Anteil weist der Energiesektor auf. Hier organisieren nur 7% der befragten Unternehmen ihre Intrapreneurship-Aktivitäten in einer eigenen Abteilung.

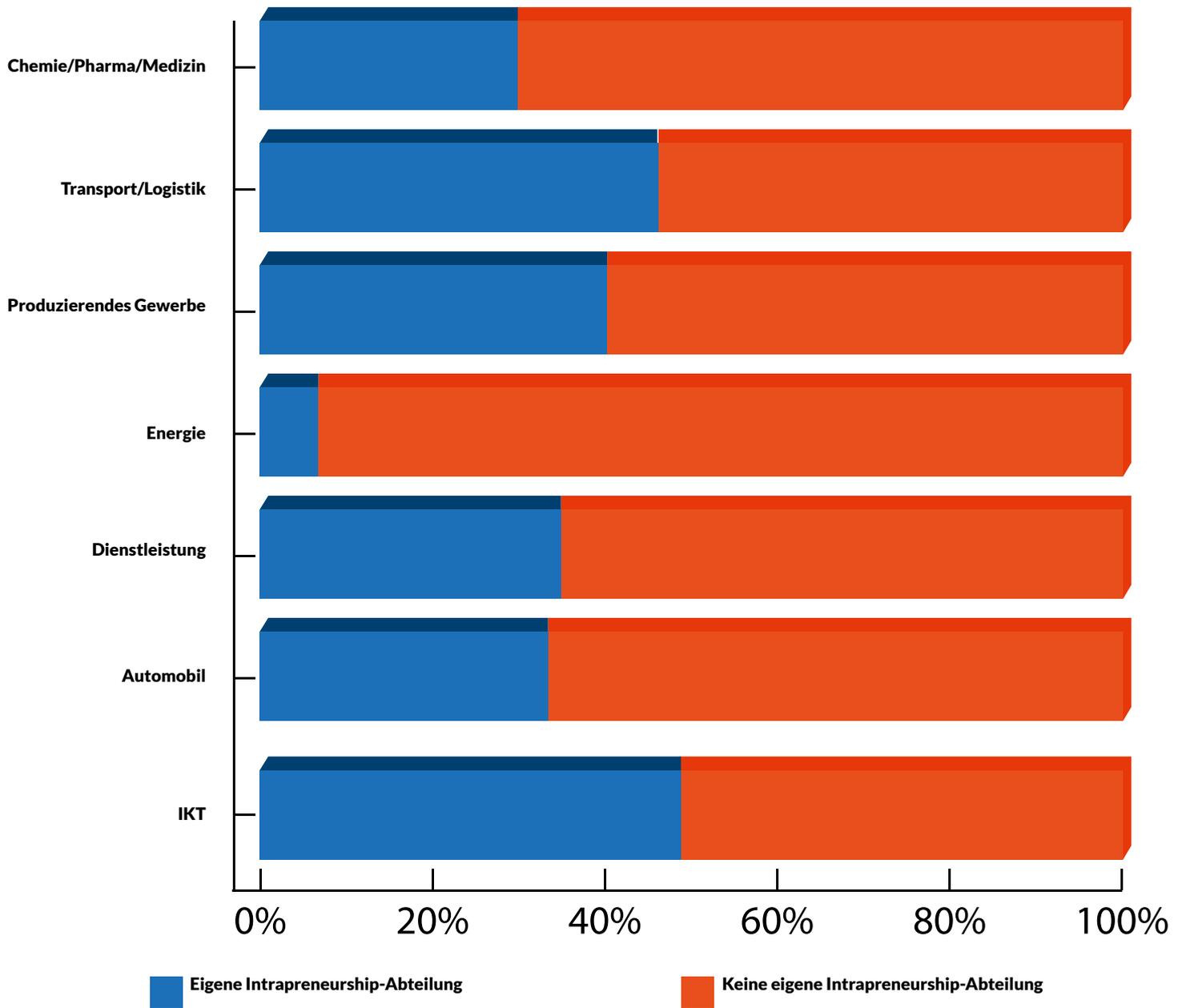


Abbildung 7: Intrapreneurship Abteilungen im Branchenvergleich

Aufbau der Intrapreneurship Abteilungen

Ein Intrapreneurship Programm, welches in einer speziellen Abteilung verankert ist und dort koordiniert wird, ist sicherlich die professionellste Weise, um die eigenen Mitarbeitenden für das Thema begeistern zu können. Wenn Unternehmen das Thema Intrapreneurship im Unternehmen durch eine solche Abteilung institutionalisiert haben, besteht diese in 50% der Fälle aus 22 Mitarbeitenden. Gleichzeitig geben die Unternehmen an, dass im Schnitt 34% der dort beschäftigten Mitarbeitenden weiblich sind. 25% der Unternehmen bestätigen sogar, dass die Abteilung mindestens zur Hälfte aus Mitarbeiterinnen besteht. Auch bei den Bewerbungen für die Teilnahme an einem Intrapreneurship Programm verzeichnen die Unternehmen 38% weibliche Bewerbungen. Dieses Ergebnis bestätigt

unsere Befunde aus den vorherigen Jahren und zeigt, dass der im Entrepreneurship-Bereich vorhandene Gender-Gap (80% Gründer vs. 20% Gründerinnen) im Intrapreneurship-Bereich erfreulicherweise nicht ganz so stark ausfällt.

Wie auch schon in den letzten Jahren zeigen die Ergebnisse unserer Befragung, dass die Intrapreneurship Aktivitäten am häufigsten in der Geschäftsführung oder der HR-Abteilungen verankert sind. Ein neuer, interessanter Trend ist jedoch, dass im Durchschnitt immer mehr Unternehmen, insbesondere aus forschungsintensiven Branchen, die Intrapreneurship Aktivitäten in ihrer klassischen F&E-Abteilung verorten.

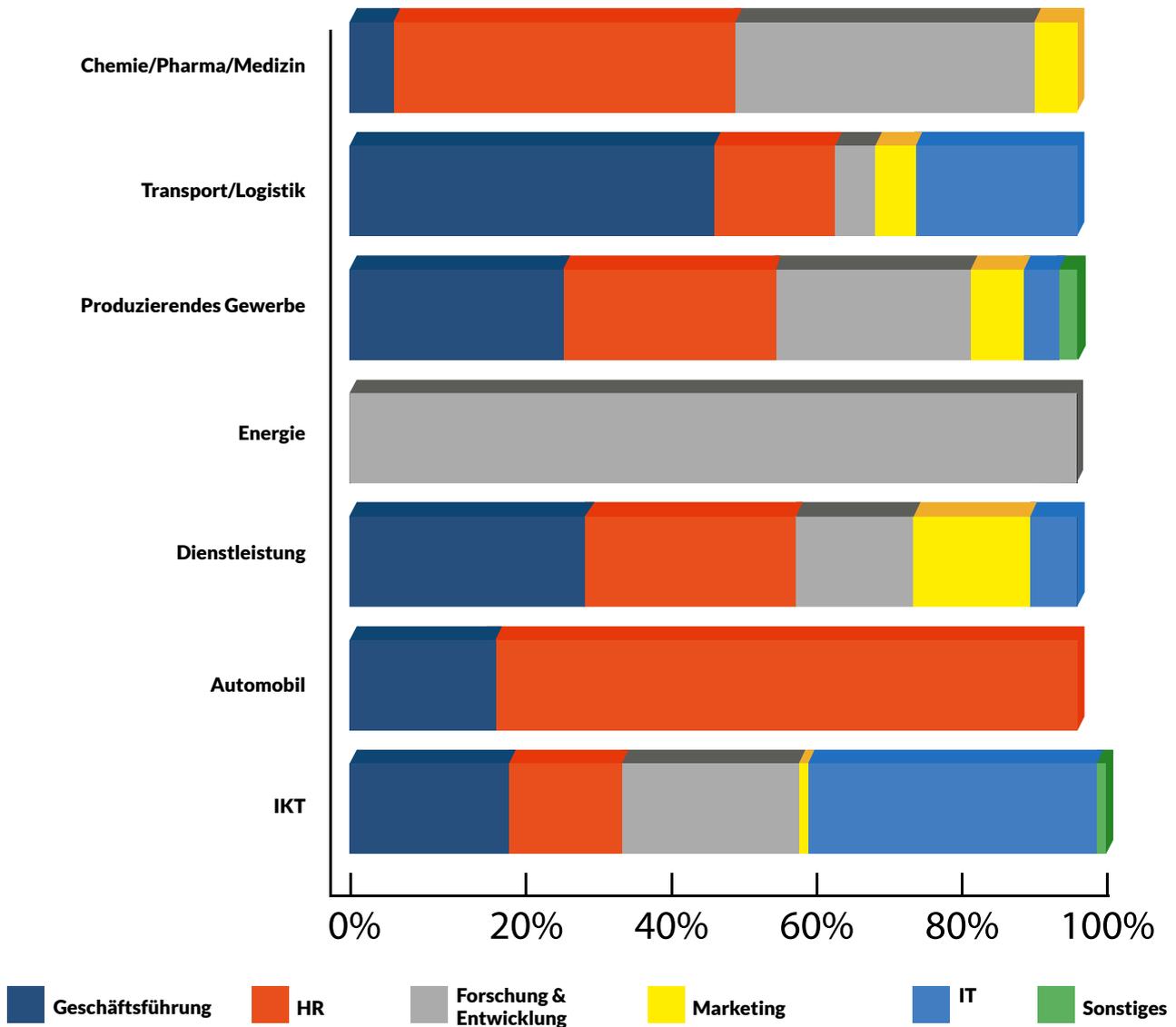


Abbildung 8: Fachliche Verankerung der Intrapreneurship Aktivitäten

Während Unternehmen aus dem Energiesektor die Intrapreneurship Aktivitäten ausschließlich in der F&E-Abteilung verankern, trennen Unternehmen aus der Automobilbranche das klassische Innovationsmanagement der F&E-Abteilung komplett von ihren Intrapreneurship Aktivitäten und ordnen es primär der HR-Abteilung (80%) zu. Dagegen verorten Unternehmen aus der IKT-Branche ihre Intrapreneurship Aktivitäten größtenteils in der IT-Abteilung. Dies ist wenig verwunderlich, weil Innovationen in diesem Bereich sehr häufig einen hohen digitalen Anteil aufweisen und eine fachliche Expertise zur Entwicklung neuer innovativer Lösungen zwingend erforderlich ist. Die Unterschiede in den Branchen zeigen, dass es keine allgemeingültige Best-Practice Empfehlung gibt, wo genau die Intrapreneurship Aktivitäten im Unternehmen verankert sein sollen. Vielmehr sollten Unternehmen sich fragen, welche Ziele primär mit den Intrapreneurship Aktivitäten erreicht werden sollen. Strebt ein Unternehmen an, unmittelbar Innovationen aus dem Intrapreneurship Aktivitäten generieren zu wollen, ist eine Verortung in der klassischen F&E-Abteilung sicherlich zielführend. So können die Intrapreneure bei der Entwicklung innovativer Produkte oder Dienstleistung auf die bestehenden Ressourcen der F&E-Abteilungen zurückgegriffen und Synergien realisieren. Auffäl-

lig bei dieser Vorgehensweise ist jedoch, dass die entwickelten Innovationen häufig eine inhaltliche Nähe zu den bestehenden Produkten des Unternehmens haben. Dies ist wenig verwunderlich, da die verwendeten Ressourcen, Strukturen und das Wissen der beteiligten Akteure, welche häufig einen F&E-Hintergrund haben, eine hohe Ähnlichkeit zum klassischen Innovationsmanagement aufweisen. Dies muss jedoch kein Nachteil sein.

Strebt ein Unternehmen an, zeitnah komplementäre Produkte oder inkrementelle Innovationen auf den Markt zu bringen, ist die Angliederung der Intrapreneurship Aktivitäten in der F&E-Abteilung sicherlich hilfreich. Wenn Unternehmen mit ihren Intrapreneurship-Aktivitäten dagegen einen Kulturwandel hin zu einem mehr unternehmerischen Verhalten bei den Mitarbeitenden erreichen will, ist die Verankerung in der HR-Abteilung durchaus empfehlenswert. Ein weiterer Vorteil der strukturellen Verankerung im HR-Bereich ist die Breite, in der die Maßnahmen Wirkungen erzielen können. Da hier alle Mitarbeitenden angesprochen werden sollen, kann auf deren unterschiedliche Fähigkeiten und heterogenes Wissen zurückgegriffen werden. Das Zusammenbringen dieser fachlichen Diversität ist häufig die Quelle für disruptive Innovationen.

Ausgestaltung von Intrapreneurship Programmen

Angefangen beim betrieblichen Vorschlagswesen bis hin zur Einführung eines eigenen Intrapreneurship Programms gibt es eine Vielzahl verschiedener Maßnahmen, um Intrapreneurship in Unternehmen zu fördern. Ein eigenes Intrapreneurship Programm stellt hierbei sicherlich die schlagkräftigste Form der Intrapreneurship Förderung dar, erfordert jedoch einen erheblichen Ressourceneinsatz. Zudem gibt es verschiedene Ausgestaltungsoptionen, die von den jeweiligen Bedürfnissen, Rahmenbedingungen und Zielen der Unternehmen abhängen.

Auf Basis unserer bisherigen Untersuchungen haben wir eine Taxonomie entwickelt, anhand derer sich die Programme klassifizieren lassen, welche von Unternehmen am häufigsten verwendet werden (Isidor et al., 2021). Diese Intrapreneurship Taxonomie besteht aus den fünf zentralen Dimensionen: Innovationsoutput, Kundenfokus, Technologiefokus, Strategie-Fit und Funnel-Länge.

Bei der ersten Dimension, Innovationsoutput, geht es um die Frage, welche Art von Innovationen in

dem Intrapreneurship Programm entwickelt werden sollen. Hier kann zwischen der Entwicklung neuer und der Verbesserung bestehender Dienstleistungen/Produkte bzw. Geschäftsmodelle unterschieden werden. Auch wenn eine Festlegung des Innovationsoutputs durchaus sinnvoll erscheint, um z.B. Skaleneffekte zu realisieren, können Unternehmen ihre Programme aber auch ergebnisoffen lassen.

Die zweite Dimension ist der Kundenfokus. Hier können Unternehmen entscheiden, ob Innovationen für bestimmte Kundengruppen entwickelt werden sollen. Sollten Unternehmen eine bestimmte Kundengruppe festlegen, lassen sich unternehmensinterne und -externe Kunden unterscheiden. Bei unternehmensexternen Kunden kann zusätzlich zwischen bestehenden und neuen Kunden differenziert werden. Der Kundenfokus steht in einem starken Zusammenhang mit dem Nutzen des vorhandenen Wissens und der Erfahrung der Mitarbeitenden. Die dritte Dimension, Technologiefokus, bezieht sich auf die Technologien, die in den Intrapreneurship Programmen genutzt werden. Unternehmen

können hier festlegen, ob entweder bereits vorhandene Technologien verwendet werden sollen oder der Fokus auf die Entwicklung und Implementierung neuer Technologien gelegt werden soll.

Unternehmen steht es natürlich auch offen, hier keine explizite Fokussierung vorzunehmen. Der Strategie Fit ist die vierte Dimension. Grundsätzlich können sich die Intrapreneurship-Aktivitäten inhaltlich an den strategischen Zielen des Unternehmens

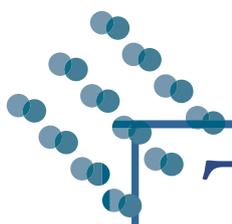
ausrichten oder losgelöst davon und ohne Vorgaben zur inhaltlichen Ausrichtung ausgestaltet werden. Die fünfte Dimension, Funnel Länge, gibt vor, bis zu welchem Stadium die jeweiligen Intrapreneurship-Projekte begleitet und von dem Unternehmen mit Ressourcen ausgestattet werden sollen. Die Bandbreite reicht hier von der Begleitung bis zum Proof-of-Concept („PoC“) bis hin zur gemeinsamen Skalierung am Markt.

Dimension	Ausprägungsmöglichkeiten				Beschreibung
	Verbesserung bestehender Prozesse	Entwicklung neuer Produkte/ Services	Entwicklung neuer Geschäftsmodelle	Offene Zielsetzung des Programms/ Es gibt keine Vorgaben	
Innovationsoutput					Welche Art der Innovation soll durch die Intrapreneurship Aktivitäten entstehen?
Kundenfokus	Interne Kunden	Bestehende externe Kunden	Neue externe Kunden	Offene Zielsetzung des Programms/ Es gibt keine Vorgaben	Welche Kunden sollen durch die Intrapreneurship Aktivitäten angesprochen werden?
Technologiefokus	Verwendung bestehender Technologien		Verwendung neuer Technologien	Offene Zielsetzung des Programms/ Es gibt keine Vorgaben	Welche Art von Technologien sollen den Intrapreneurship Aktivitäten zugrunde liegen?
Strategie Fit	Aktivitäten müssen zur Unternehmensstrategie passen		Aktivitäten müssen nicht zur Unternehmensstrategie passen		Inwiefern sollen wie Intrapreneurship Aktivitäten inhaltlich zur Unternehmensstrategie passen?
Funnel Länge	Proof of Concept („PoC“)	Proof of Concept („MVP“)	Skalierung/ Wachstumsphase		Bis zu welchem Entwicklungsstadium werden die Intrapreneurship Aktivitäten begleitet?

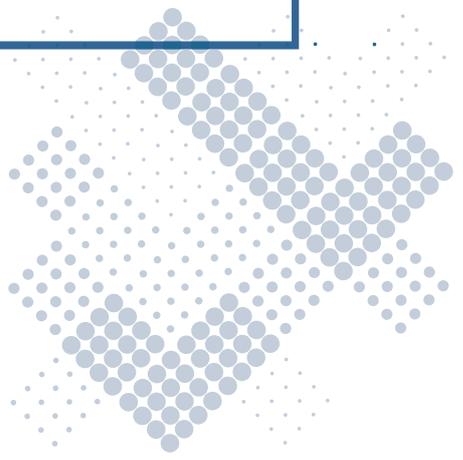
Abbildung 9: Häufigste Ausgestaltungsvariante von Intrapreneurship Programmen (nach Isidor et al., 2021)

Anhand der fünf Dimensionen und ihren jeweiligen Ausprägungsformen ergeben sich eine Vielzahl verschiedener Ausgestaltungsoptionen. Auf Basis der diesjährigen Erhebung konnten wir vier häufig vorkommende Ausgestaltungsvarianten identifizieren. Die am weitest verbreitete Kombination fokussiert sich primär auf die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Dabei werden insbesondere die externen Kunden als Zielgruppe definiert. Zudem wird hier verstärkt auf die Verwendung neuer Technologien wertgelegt. Diese Fokussierung innerhalb des Intrapreneurship-Programms ist bei diesen

Unternehmen auch an der Unternehmensstrategie ausgelegt. Die Aktivitäten innerhalb eines solchen Intrapreneurship Programms werden bis zur Erstellung eine sog. Minimal Viable Products betreut, was ungefähr einer Dauer von sechs Monaten entspricht. Hierbei ist es jedoch wichtig zu beachten, dass es nicht die eine superiore Ausgestaltungsform gibt, die für andere Unternehmen als Best-Practice Blaupause verwendet werden kann. Vielmehr gilt es für Unternehmen die Form zu wählen, die am besten zu den eigenen Zielen passt.



Treiber von Intrapreneurship Aktivitäten



Über die letzten Jahre hinweg konnten wir einen deutlichen Anstieg der Intrapreneurship Aktivitäten verzeichnen. Sicherlich gibt es eine Vielzahl an Gründen, warum manche Unternehmen bereits Intrapreneurship Maßnahmen einsetzen, während andere Unternehmen in dieser Hinsicht noch keinerlei Aktivitäten unternommen haben. In dem diesjährigen Intrapreneurship Monitor haben wir verschiedene interne und externe Faktoren der Unternehmen einmal genauer angeschaut und den Einfluss auf die

Wahrscheinlichkeit, dass Intrapreneurship Aktivitäten im Unternehmen eingesetzt werden, untersucht. Zu den unternehmensinternen Faktoren zählen das Durchschnittsalter der Mitarbeitenden, das Alter und die Größe des Unternehmens sowie die F&E-Intensität (gemessen durch die Ausgaben für Forschung & Entwicklung im Verhältnis zum Umsatz). Zu den unternehmensexternen Faktoren zählen das Marktrisiko, die Wettbewerbsintensität, das Investitionspotential im Markt und die Marktdynamik.

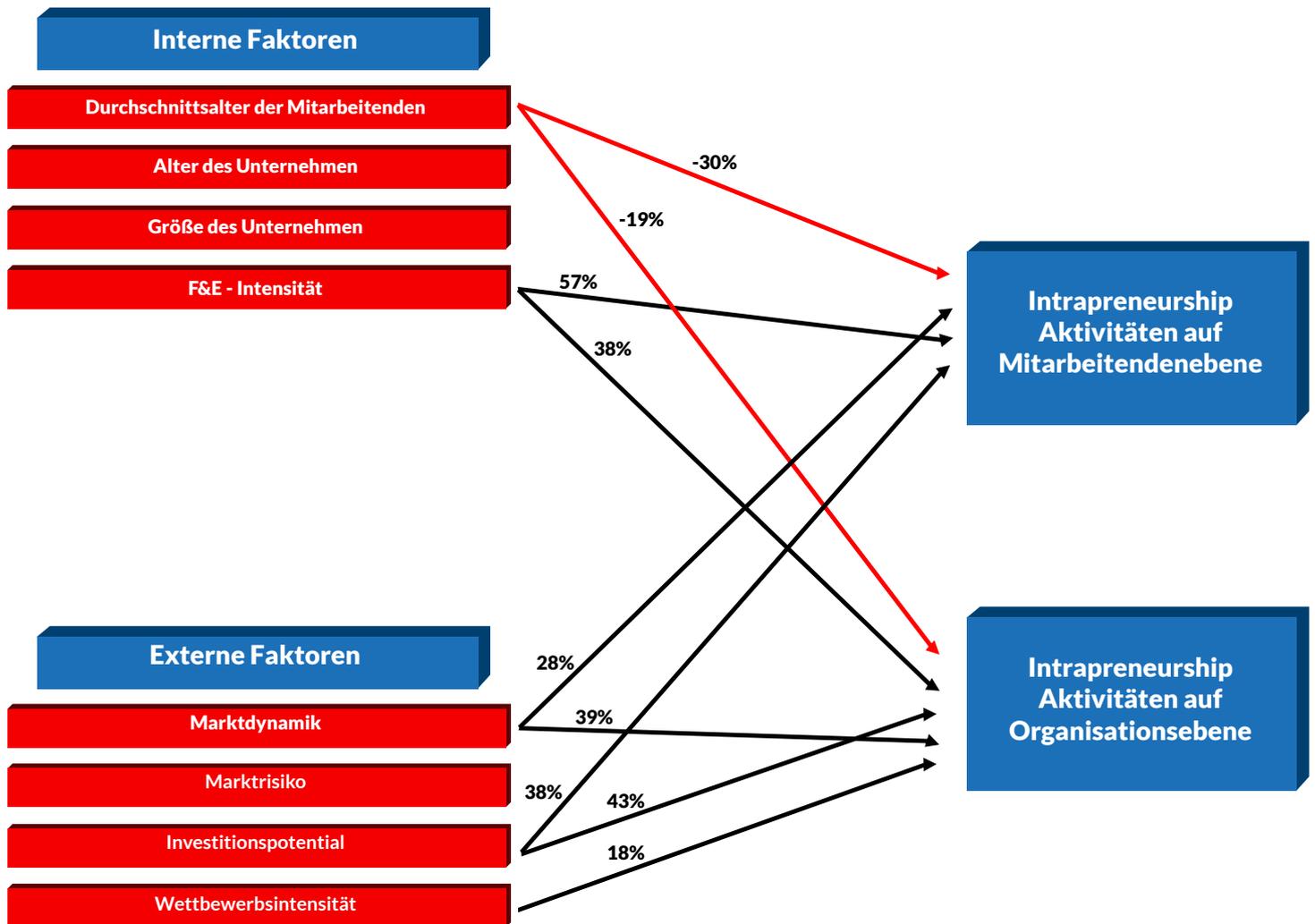


Abbildung 10: Unternehmensinterne und -externe Treiber von Intrapreneurship Aktivitäten

Bei den unternehmensinternen Faktoren haben das Durchschnittsalter der Mitarbeitenden sowie die F&E-Intensität einen signifikanten Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit, dass Intrapreneurship Aktivitäten im Unternehmen eingesetzt werden. Bei dem Durchschnittsalter ist dieser Einfluss jedoch negativ. Bei steigendem durchschnittlichem Alter der Mitarbeitenden reduziert sich demnach die Wahrscheinlichkeit, dass Intrapreneurship Aktivitäten eingesetzt werden auf Mitarbeiterebene um 30% und

auf Organisationsebene um 19%. Im Kern bedeutet dies, dass Unternehmen mit älteren Mitarbeitenden seltener versuchen, das innovative Potenzial ihrer Mitarbeitenden durch Intrapreneurship Aktivitäten zu heben. Dieses Ergebnis ist bedauerlich und bedient die zwar vielfach widerlegte, aber dennoch weit verbreitete Altersstereotype, dass ältere Mitarbeitende generell weniger leistungsbereit und innovativ sind. Wir wissen aus der Forschung, dass ältere Mitarbeitende insbesondere durch ihre langjährige

Erfahrung eine Unmenge an Wissen und Expertise aufgebaut haben, welches in interdisziplinären Teams einen erheblichen Beitrag zur Entwicklung von neuen Innovationen leisten kann.

Eine steigende F&E-Intensität erhöht dagegen die Wahrscheinlichkeit, dass Intrapreneurship Aktivitäten eingesetzt werden auf Mitarbeitenebene um 57% und auf Organisationsebene um 38%. Es zeigt sich also, dass sich forschungslastige Unternehmen über das innovative Potenzial der Mitarbeitenden bewusst sind und durch gezielte Intrapreneurship Aktivitäten auf der Mitarbeitenebene versuchen, von diesem Potenzial zu profitieren. Das Alter bzw. die Größe eines Unternehmens haben keinen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit, dass Intrapreneurship Aktivitäten im Unternehmen eingesetzt werden.

Bei den unternehmensexternen Faktoren zählen die Marktdynamik, das Investitionspotenzial sowie die Wettbewerbsintensität zu den Treibern von Intrapreneurship Aktivitäten. Eine steigende Marktdynamik erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Intrapreneurship Aktivitäten eingesetzt werden auf Mitarbeitenebene um 28% und auf Organisationsebene

sogar um 39%. Ist in dem Markt ein hohes Investitionspotenzial bzw. fällt es den dort tätigen Unternehmen leicht, Investitionen zu akquirieren, erhöht dies die Wahrscheinlichkeit, dass Intrapreneurship Aktivitäten eingesetzt werden auf der Mitarbeitenebene um 38% und auf Organisationsebene um 43%. Eine steigende Wettbewerbsintensität erhöht zwar auch die Wahrscheinlichkeit, dass Intrapreneurship Aktivitäten eingesetzt werden, jedoch gilt das nur für Aktivitäten auf der Organisationsebene (18%).

Der Einfluss der unternehmensexternen Treiber von Intrapreneurship Aktivitäten kann auch erklären, warum wir insbesondere in der IKT-Branche eine sehr hohe Verbreitung von Intrapreneurship Aktivitäten verzeichnen können. Im Vergleich zu den anderen Branchen weisen Unternehmen aus der IKT-Branche die höchsten Ausprägungen sowohl bei dem Innovationspotenzial, der Wettbewerbsintensität als auch der auf Marktdynamik. In den Interviews mit Vertreter*innen von IKT-Unternehmen wurde vielfach betont, dass Kunden immer häufiger und früher nach neuen Produkten und Lösungen fragen und dass diese Dynamik insbesondere durch die Digitalisierung stark zugenommen hat.

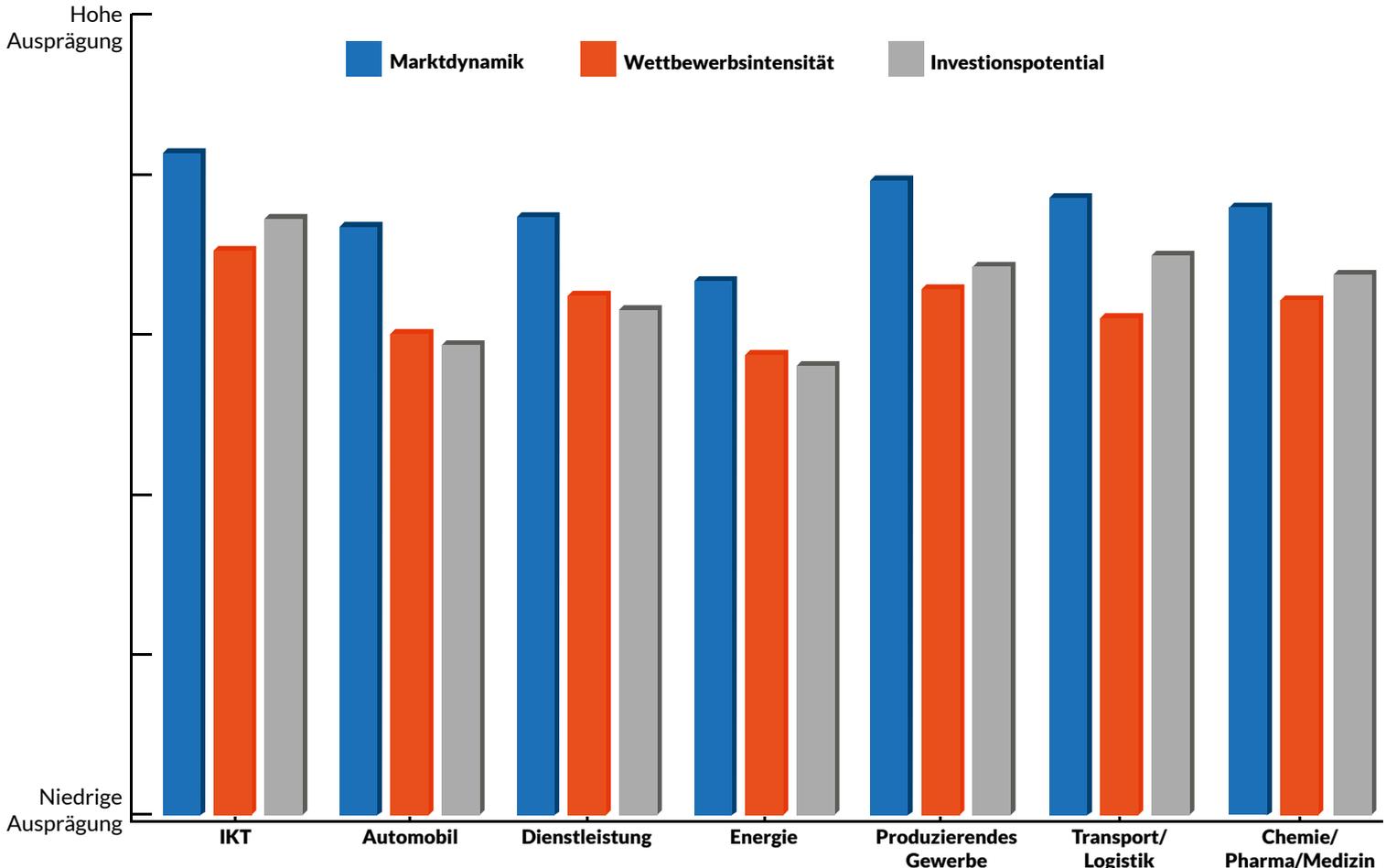
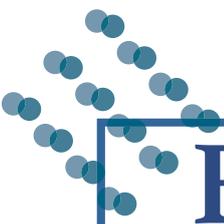


Abbildung 11: Unternehmensexterne Faktoren im Branchenvergleich



Erfolg von Intrapreneurship Aktivitäten



Der Erfolg von Intrapreneurship Aktivitäten lässt sich nur schwer mit herkömmlichen Erfolgskennzahlen (Key Performance Indicators: KPI) adäquat messen. Dies liegt unter anderem daran, dass Unternehmen teils unterschiedliche Ziele mit ihren jeweiligen Maßnahmen verfolgen, die sich nicht immer in quantitativ messbaren Kennzahlen ausdrücken. Eine Erfolgsevaluation auf Basis herkömmlicher KPIs könnte demnach zu einem verzerrten Ergebnis führen. Um die inhaltliche Breite der verschiedenen Intrapreneurship Aktivitäten mit ihren dahinterliegenden Zielvorstellungen abbilden zu können, haben wir mehrere – sowohl qualitative als auch quantitative – Kennzahlen und Erfolgsmessungen herangezogen.

Die rein outputbezogenen Kennzahlen belegen, dass Intrapreneurship Aktivitäten durchaus Erfolge vorzuweisen haben. Die Erfolgsauswirkungen sind insbesondere dann sehr stark, wenn Unternehmen eine eigene Intrapreneurship Abteilung in ihrem

Unternehmen etablieren konnten. Hier haben 74% der befragten Unternehmen mindestens eine Produkt-, Dienstleistungs- oder in den letzten zwei Jahren Prozessinnovationen entwickeln können. Bei Unternehmen, die über keine eigene Intrapreneurship Abteilung verfügen, sind es nur 34%. Dazu führen Unternehmen mit eigener Intrapreneurship Abteilung neue Produktinnovationen häufiger (73%) als erstes in der Branche ein (First-Mover), als Unternehmen ohne Intrapreneurship Abteilung (45%). Bei der Errichtung von strategischen Geschäftseinheiten und der Ausgründung von Spin-Offs zeigt sich ein ähnliches Bild. In 56% der Unternehmen, die eine eigene Intrapreneurship Abteilung besitzen, ist in den letzten zwei Jahren mindestens eine neue strategische Geschäftseinheit entstanden und in 35% dieser Unternehmen wurde mindestens ein Spin-offs ausgegründet. Bei den Unternehmen, die keine eigene Intrapreneurship Abteilung, aufweisen fallen die Ergebnisse mit jeweils 15% und 7% deutlich geringer.

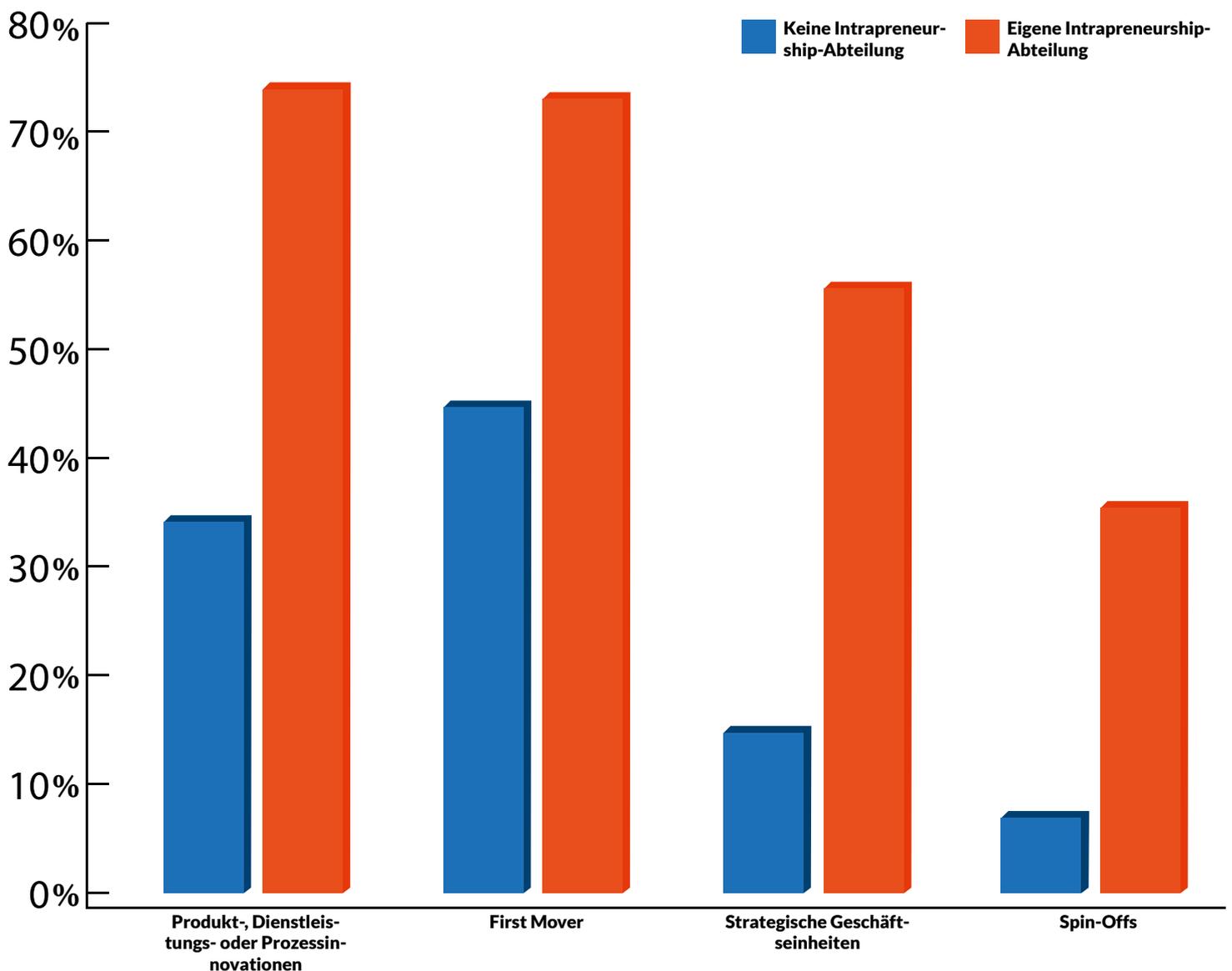


Abbildung 12: Outputbezogene Erfolge von Intrapreneurship

Die Ergebnisse zeigen, dass eine eigene Intrapreneurship Abteilung ein Unternehmen scheinbar dazu befähigt, die jeweiligen Intrapreneurship Aktivitäten besser zu bündeln und zielgerichtet mehr Output zu generieren.

Hierbei gilt es jedoch zu bedenken, dass der Aufbau einer eigenen Intrapreneurship Abteilung ein entsprechend großes Commitment voraussetzt und mit einem erheblichen finanziellen Aufwand verbunden ist. Es ist generell wenig verwunderlich, dass ein stärkeres Commitment und ein höherer Ressourceneinsatz auch zu einem höheren Outcome führen. Um zu analysieren, ob sich dieser Ressourceneinsatz aus Sicht der Unternehmen auch gelohnt hat, haben wir die teilnehmenden Unternehmen daher auch gefragt,

- wie rentabel sie ihre Intrapreneurship Aktivitäten einschätzen,
- wie erfolgreich sie generell ihre Intrapreneurship Aktivitäten erachten,
- wie erfolgreich sie ihre Aktivitäten im Vergleich mit ihren größten Wettbewerbern erachten,
- ob sie mit ihren Intrapreneurship Aktivitäten ihre gesteckten Ziele erreicht haben.

Auch hier zeigen die Ergebnisse, dass Unternehmen mit einer eigenen Intrapreneurship Abteilung die Erfolge bzw. Rentabilität ihrer Aktivitäten in diesem Bereich deutlich positiver bewerten. Daraus lässt sich schließen, dass sich die Investitionen in den Aufbau einer eigenen Intrapreneurship Abteilung durchaus lohnen.

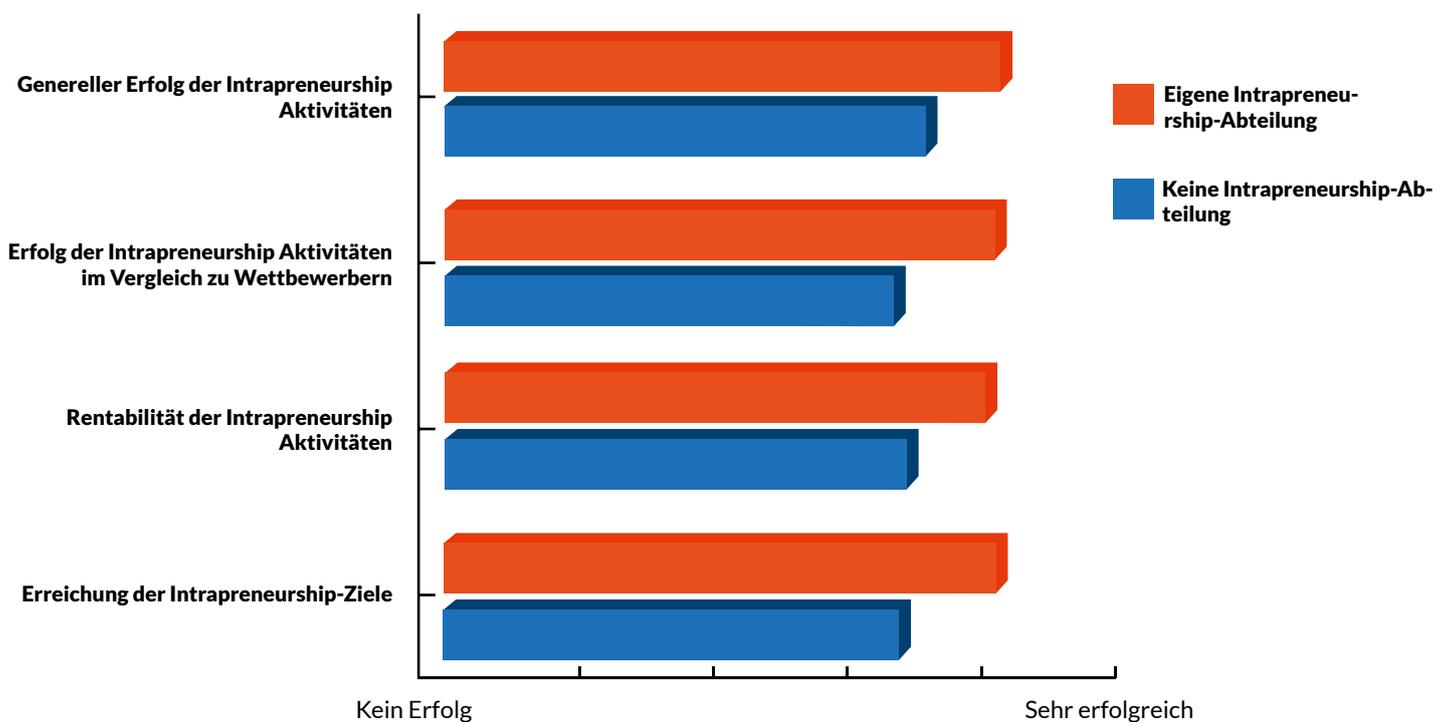
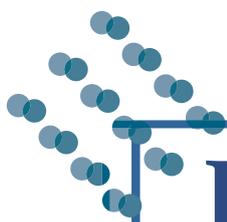


Abbildung 13: Subjektive Erfolgseinschätzung von Intrapreneurship

Ein überraschender Befund unserer diesjährigen Befragung ist der Zeithorizont, dem Unternehmen ihren Intrapreneurship Aktivitäten einräumen, bis diese profitabel sein soll. Hier sagen immer noch 54% der Unternehmen, dass Intrapreneurship Aktivitäten unmittelbar rentabel sein müssen. Dies ist jedoch zu kurz gedacht, da die positiven Effekte von Intrapreneurship erst zeitversetzt eintreten. Strebt ein Unternehmen mit den Intrapreneurship Aktivitäten beispielsweise die Entwicklung von neuen Produktinnovationen an, dauert es eine gewisse Zeit, bis eine Idee zu einem marktreifen Produkt entwickelt wird. Möchte ein Unternehmen mit den Intrapreneurship Aktivitäten die Einstellung und das unternehmerische Verhalten der eigenen Mitarbeitenden verän-

dern, um so auch einen kulturellen Wandel im Unternehmen zu erreichen, ist sogar mit noch längeren Zeitspannen zu rechnen, bevor sich hier erste messbare Ergebnisse zeigen. Durch die Erwartung, dass Intrapreneurship Aktivitäten unmittelbar rentabel sein müssen, können die Aktivitäten von den Unternehmen fälschlicherweise als Misserfolg interpretiert werden. Damit eine adäquate Erfolgsevaluation durchgeführt werden kann, sollten Unternehmen vorab klare Ziele ihrer Intrapreneurship Aktivitäten formulieren und daraus passende KPIs ableiten. Zusätzlich sollte auch die zeitversetzte Wirkung der Aktivitäten berücksichtigt werden und keine Evaluation unmittelbar nach der Einführung der Aktivitäten erfolgen.



Intrapreneur: innen im Gespräch Aktuelle Trends und Entwicklungen



Um mehr über die Intrapreneurship-Aktivitäten in Deutschland zu erfahren, haben wir auch in diesem Jahr wieder mit Unternehmen, die sich bereits intensiv mit dem Thema Intrapreneurship beschäftigen, gesprochen. Mit den Interviewpartner*innen haben wir insbesondere über ihre Erfahrungen und Eindrücke in Bezug auf Intrapreneurship, ihre aktuellen

Aktivitäten in diesem Bereich und was sich speziell im Jahr 2022 für sie verändert hat, gesprochen. Highlights sind hier das Gespräch mit dem AWSi, welche langjährigen Erfahrungen in der Beratung von Intrapreneurship-Aktivitäten haben sowie der Chemovator GmbH, dem Business Inkubator von BASF.

Im Gespräch mit dem August-Wilhelm Scheer Institut – Das eigene Intrapreneurship-Potenzial erkennen und entfalten

Das August-Wilhelm Scheer Institut wurde 2014 als gemeinnütziges und unabhängiges Forschungsinstitut gegründet (www.aws-institut.de). Mit dem Ziel, die digitale Welt von morgen aktiv zu gestalten, reichen die Forschungs- und Anwendungsprojekte vom digitalen Lernen über die virtuelle Telearbeit mit Robotern und Maschinenparks bis hin zur Automatisierung von Büroprozessen mittels Künstlicher Intelligenz. Mit einem internationalen und multidisziplinären Team aus über 100 Digitalisierungsexperten arbeitet das August-Wilhelm Scheer Institut an den innovativen Technologien und digitalen Geschäftsmodellen der Zukunft, gestaltet aktiv die

digitale Transformation seiner Kunden und bringt Forschung nachhaltig auf die Straße. Dabei unterstützt und begleitet das Institut mit seiner eigenen Inkubationseinheit Gründer*innen sowie Unternehmen von der Idee bis zum marktfähigen Produkt. Mit dem Aufbau des Unternehmergeist-Programms werden Gründerteams aus der gesamten DACH-Region identifiziert und gefördert. Mit dem Unternehmergeist-SPRINT Programm steht eine innovative Methodik für Unternehmen zur Steigerung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zur Verfügung.



Sebastian Kreibich

Sebastian Kreibich verantwortet am August-Wilhelm Scheer Institut seit Januar 2020 als Head of Digital Incubation Management das Querschnittsthema der Kommerzialisierung interner sowie externer Projekte. Dazu zählt die Marktverprobung und Produktisierung der institutseigenen Forschungsergebnisse genauso wie digitale Beratungsdienstleistungen und die Unterstützung unternehmerischer Talente in Startups oder Corporates. Zuvor war er über 12 Jahre als internationaler Unternehmensberater in großen digitalen Transformationsprojekten tätig.

Kontakt: sebastian.kreibich@aws-institut.de



Estella Kirsch



Estella Kirsch ist seit Oktober 2020 im Incubation Management mit dem Fokus auf der Identifizierung und Betreuung von unternehmerischen Talenten tätig. Sie leitet den unternehmerischen Talent Pool am August-Wilhelm Scheer Institut und ist für die Kommunikation innerhalb des Unternehmer-Ökosystems verantwortlich. Durch ihren akademischen Hintergrund in Marketing Science beschäftigt sie sich zudem mit der Entwicklung von Analyse-Tools innerhalb verschiedener Digitalisierungsprojekte.

Kontakt: Estella.Kirsch@aws-institut.de

Was reizt euch am Unternehmertum im Unternehmen?

Sebastian: Da gibt es besonders zwei Themen, die uns reizen. Das ist einmal die Umkehr von traditioneller Arbeit hin zu „New Work“, also hin zu lösungsorientiertem Denken, agilem Arbeiten in Teams, und flachen Hierarchien. Zum anderen steht für uns das Talent im Mittelpunkt, um auch dem Fachkräftemangel entgegenwirken zu können. Also vorhandene Ressourcen bestmöglich nutzen und vorhandene Mitarbeitende bestmöglich auszubilden und zu binden. Daher ist Unternehmertum im Unternehmen für uns ein ganz wichtiger Aspekt den man auch nicht von Entrepreneurship trennen kann. Das geht alles Hand in Hand.

Warum ist Intrapreneurship aktuell so wichtig?

Sebastian: An den aktuellen Krisen sehen wir, dass die Welt immer komplexer wird und sich rasant verändert. Corona war ein Beschleuniger für viele Dinge in Deutschland, aber auch auf globaler Ebene sehen wir viele Veränderungen. Um hier mithalten zu können, muss man auf allen Ebenen eines Unternehmens unternehmerisch handeln, um Pain points zu identifizieren und zu lösen. Hier geht es neben evolutionären Entwicklungen, in denen wir Deutschen traditionell sehr stark sind, auch um disruptive Lösungen und Resilienz. Nur so kann man den Marktbedingungen auch etwas entgegensetzen. Intrapreneurship hält ein Unternehmen jung und agil, und es ermöglicht es Unternehmen, das bereits bestehende Potenzial der Mitarbeitenden voll auszuschöpfen.

Estella: Daten aus Jobportalen zeigen aktuell, dass Ausschreibungen für Innovationsmanager und verwandte Stellen zurückgehen. Unternehmen fokussieren sich eher auf ihr Kerngeschäft und die Profitabilität. Man geht in einen Überlebens-Modus und innovative Lösungen werden zurückgefahren. Aber die Vergangenheit hat gezeigt, dass aus Krisen oft auch Innovationen hervorgehen. Daher ist es für Unternehmen auch essenziell, Krisen zu nutzen, um beispielsweise neue Produkte zu entwickeln oder eine Diversifizierung voranzutreiben.

Inwiefern haben sich Intrapreneurship-Aktivitäten aus eurer Sicht im Vergleich zum letzten Jahr verändert?

Sebastian: Viele Entwicklungen haben nicht nur innerhalb des letzten Jahres stattgefunden, sondern sind langfristig erwachsen. Da war die Krise ein großer Beschleuniger. Wir sehen hier vor allem zwei Punkte. Zum einen bewegen sich viele Firmen weg von einmaligen hin zu systemischen Aktivitäten, die fest in der Organi-

sation verankert sind. Diese müssen zur Kultur passen, denn nicht jedes Programm passt immer und überall. Der andere große Trend den wir sehen, ist die Frage: Wer sind denn die Unternehmer im Unternehmen? Viele vermuten das in der Führungsriege, was aber nicht unbedingt der Fall sein muss. Deshalb müssen Unternehmen erstmal den Status quo durch eine Potenzialanalyse erheben. Wichtige Fragen sind hier: Wo im Unternehmen findet Intrapreneurship statt und wer ist hier unternehmerisch tätig? Wie kann ich meine Potenziale identifizieren? Wer sind die treibenden Kräfte in meinem Unternehmen?

Estella: Das geht natürlich auch mit dem Fachkräftemangel einher. Deshalb geht der Fokus immer mehr dahin zu schauen, wie die bestehenden Mitarbeitenden gefördert, aktiviert und vor allem identifiziert werden können. Die Unternehmen erkennen immer stärker, wie wichtig ihre Mitarbeitenden für Innovationen sind und dieser Prozess eben stärker bottom-up betrieben wird.

Welche Rolle spielt die voranschreitende Digitalisierung für die Intrapreneurship-Aktivitäten von Unternehmen?

Sebastian: Wir glauben, dass es definitiv ein Treiber ist. Vor allem wird orts- und zeitunabhängige Kollaboration verstärkt. Sowohl größere Konzerne als auch Mittelständler, die weltweit verteilt sind, können nun einfacher in Teams zusammenarbeiten und sich über die eigene Organisationseinheit hinaus vernetzen. Es ist auch skalierbarer, denn man kann Mitarbeitende einfacher weiterbilden, beispielsweise über E-Learnings oder Online-Veranstaltungen. Man kann einfacher an Lösungen digital zusammenarbeiten und auch Prototypen deutlich schneller realisieren als digitales Produkt oder als Click-Dummy. Dadurch bringt die Digitalisierung viele Vorteile für Intrapreneurship-Aktivitäten mit sich.

Andererseits gibt es hier auch Herausforderungen wie z.B. die stärkere Anonymisierung. Man kommt nicht mehr physisch zusammen, sondern eher remote. Außerdem beschäftigt man sich eventuell nicht mehr so detailliert mit vielen Dingen. Es werden schnelle Lösungen entwickelt und auch verworfen, ohne dass man sich die Zeit nimmt für eine ausführliche Analyse. Wenn diese Punkte mit betrachtet werden, dann überwiegen eindeutig die Vorteile.

Wie können Unternehmen (potenzielle) Intrapreneure identifizieren?

Estella:

Intrapreneure bewegen sich tendenziell in allen Strukturen des Unternehmens und nicht nur auf Führungsebene. Gerade im heutigen, sehr komplexen Unternehmensumfeld ist es umso wichtiger zu wissen, wer sind denn die Intrapreneure in meinem Unternehmen?

Ein erster Schritt zur Identifikation von potenziellen Intrapreneuren kann sein, Transparenz im Unternehmen zu schaffen. Dazu muss man den Ist-Zustand analysieren, um herauszufinden, wie die eigenen Mitarbeitenden im Hinblick auf Intrapreneurship aufgestellt sind. Hier kann man eine Potenzialanalyse durchführen, die die Einstellungen, Fähigkeiten, Persönlichkeit und andere wichtige Merkmale erfasst, und so die High Potentials im Unternehmen identifiziert.

Sebastian: Es ist wichtig, hier auch die Hidden Champions zu betrachten. Ganz schön ist hier das Beispiel des Gabelstaplerfahrers, der zu Hause ein Smart Home System entwickelt hat, im Unternehmen aber nur als Gabelstaplerfahrer wahrgenommen wird. Solche Hidden Champions findet man nur über eine systematische Potenzialanalyse und nicht durch Gespräche mit dem Führungskreis eines Unternehmens.

Welches Arbeitsumfeld ist besonders förderlich für Intrapreneure?

Estella: Die Intrapreneure zu identifizieren ist der erste Schritt. Diese müssen dann jedoch die Gelegenheit bekommen, auch unternehmerisch tätig zu werden.

Gerade für Mitarbeiter, die hohes unternehmerisches Potenzial haben, dieses aber nicht aktiv im Unternehmen einbringen, hat das Arbeitsumfeld eine entscheidende Rolle. Deswegen sollte Intrapreneurship auf allen Ebenen des Unternehmens umgesetzt werden.

und neben der Mitarbeiterebene auch immer die Organisationsebene betrachtet werden. Im Fokus stehen und durch die Organisation gehemmt oder gefördert werden können. Trotzdem muss dieser Prozess organisatorisch begleitet und gefördert werden. Hier ist maßgeblich ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das Eigeninitiative fördert und Mitarbeitende unterstützt. Intrapreneure agieren oft lateral und über Organisationseinheiten hinweg agieren, weshalb es nicht ausreicht, einzelne Abteilungen unternehmerisch zu gestalten, sondern dies muss über die gesamte Organisation hinweg geschehen.

Branchenunabhängig gibt es Faktoren, die Intrapreneurship begünstigen. Solche Faktoren sind autonomes und selbstbestimmtes Arbeiten und genügend Innovationsspielraum, also dass Mitarbeitende Zeit haben, sich neben dem Tagesgeschäft noch mit anderen Themen, die sie begeistern, zu beschäftigen.

Wie können Unternehmen Ihre Intrapreneure befähigen und/oder weiterentwickeln?

Sebastian:

Wichtig ist, dass man hier weg geht von Wissens- hin zu Kompetenzvermittlung. Wir wollen, dass die Unternehmer im Unternehmen, die Talente, dass die nicht nur Wissen zu Intrapreneurship aufbauen, sondern an echten Problemlösungen arbeiten.

Unternehmen sollten daher nicht nur echte Probleme in ihre Programme integrieren oder Mitarbeitende zur Arbeit an echten Herausforderungen animieren, sondern auch externe Challenges mitreinnehmen. Es ist wichtig, dass die Intrapreneure an echten Fragestellungen unter realen Bedingungen arbeiten. Hier reicht es nicht, ein Business Model Canvas an einem fiktiven Beispiel auszufüllen. Kompetenzvermittlung findet erst im echten Doing im Unternehmen statt.

Estella: Individuelle Persönlichkeitsentwicklung ist hier wichtig. Man sollte kein pauschales Programm anbieten, sondern individuell auf Bedürfnisse sowie Stärken und Schwächen eingehen. Daher ist der erste Schritt immer die Analyse des Potenzials. Hier muss Transparenz geschaffen werden über vorhandene Fähigkeiten und Weiterentwicklungspotenzialen.

Wie können Unternehmen Ihren individuellen Intrapreneurship-Ansatz entwickeln und verstetigen?

Sebastian: Es ist wichtig, erstmal zu erkennen, dass es einen individuellen Ansatz geben muss. Der Ansatz muss zur Organisationskultur, zu den Mitarbeitenden, aber auch zum Führungszirkel passen. Als Nächstes sollte man auf den vorhandenen Strukturen aufbauen. In den meisten Fällen wird es bereits Unternehmen geben. Der dritte Schritt ist, modular zu arbeiten. Das bedeutet, dass auf Mitarbeiterebene und auf Organisationsebene ein individuell angepasstes Konzept gefunden werden muss. Zuletzt muss es einen systematischen Ansatz geben, der unternehmensweit verfolgt wird und alle Einzelmaßnahmen verbindet. Sonst ist die Verstetigung schwierig.

Und abschließend, was wünschen Sie sich in Bezug auf Förderung von Intrapreneurship für die Zukunft?

Sebastian:

Aus meiner Sicht sollte Intrapreneurship als Chance erkannt werden um gerade in schwierigen Situationen einen Wettbewerbsvorteil herauszustellen, um resilienter zu werden, und auch aus diesem deutschen Kontext herauszukommen – weg von evolutionärem Denken hin zu disruptivem Denken.

In Deutschland wollen wir oft unsere Produkte zur Perfektion entwickeln und das können wir auch sehr gut. Was wir von amerikanischen und auch asiatischen Unternehmen lernen können, ist diese disruptive Innovation, wo oft auch branchenübergreifend gedacht wird und vieles agiler ausprobiert wird. Durch Intrapreneurship kann diese unternehmerische Denkweise mehr im Unternehmen verankert werden und sollte so auch verstärkt als Chance gesehen werden.

Estella: Anknüpfend hieran würde ich mir wünschen, dass Transparenz als Chance wahrgenommen wird und weniger als Bedrohung. Alle Mitarbeitenden sollten hier unterstützt und weiterentwickelt werden und hierfür das Bewusstsein auf Personalentwicklungsebene gestärkt wird.

Sebastian: Nur so können Unternehmen ihre Mitarbeitenden bestmöglich einsetzen und besser auf Krisen reagieren.



**Intrapreneurship
bei der Chemovator
GmbH – Dr. Markus
Bold im Interview**





Markus Bold



Dr. Markus Bold ist promovierter Chemiker und verantwortet als Head of Chemovator die Intrapreneurship-Aktivitäten der BASF. Er ist seit 2001 bei der BASF und hat in vielen Bereichen gearbeitet: Forschung, Controlling, Stabsfunktionen, Unternehmensführung, M&A und Unternehmensstrategie. Auf seinem Weg hat Markus mehr als vier Jahre Berufserfahrung in den USA gesammelt. Weitere Gebiete, in denen Markus tätig war, umfassen die Veredelungschemikalien, Elektronikchemikalien und in die Agrarindustrie.

Wie sieht Intrapreneurship bei Chemovator aus?

Ein Konzern ist innerhalb seiner Prozesswelt so trainiert, dass er all das liegen lässt, was nicht Teil seines Kerngeschäftes ist. Wir bei Chemovator kümmern uns um alles, was in diese auf das Kerngeschäft ausgerichtete Welt nicht reinpasst, nutzen die vorhandene Wissensdomäne der BASF und verbinden diese mit Startup Methodiken. Wir suchen letztendlich unternehmerische Ideen innerhalb des Unternehmens, um diese so zu qualifizieren, dass sie investierbar werden. Ich nenne das inside-out Innovation. Also Ideen, welche innerhalb der Firma kein Zuhause finden, den Weg nach draußen zu ebnen.

Einerseits setzt allein die Tatsache, dass es uns als Chemovator gibt ein starkes Signal. Wir haben hier die Möglichkeit, langwierige Konzernprozesse zu umgehen, wie beispielsweise Rekrutierung, IT, Einkauf etc. Außerdem nutzen wir natürlich die typischen Start-up Methodiken, um Projekte zum Erfolg zu führen. Wir hatten auch von Anfang an ein Board für jedes unserer Ventures, in dem erfahrene Unternehmer sitzen, die ihr Wissen und ihre Best Practices teilen. Wir haben also einen geschützten Raum kreiert, in dem wir diese Methoden unter kontrollierten Bedingungen zulassen. Wir orientieren uns früh an Marktbedingungen und den Erwartungen eines zukünftigen Investors, was ganz anders ist, also es einer Corporate Mutter recht zu machen.

Die Ideen für unsere Ausgründungen kommen alle aus der Wissensdomäne von der BASF. Wir suchen immer den Sweet Spot als Organisation, wo es ein Problem aus der Praxis gibt, das sich durch interne Ressourcen lösen ließe.

Es gibt ja unendlich viele Spielarten von Intrapreneurship. Wir haben auch ursprünglich angefangen mit einem Ansatz, bei dem wir Geschäftsideen intern inkubiert haben für die Portfolioergänzung. Dies ist aber für Großkonzerne und auch für mittelständische Unternehmen nicht ausreichend attraktiv, da das Produkt zu diesem Zeitpunkt nicht relevant genug ist und viel Aufwand zur vollen internen Skalierung benötigt. Aus diesem Grund ist der Ansatz für uns, Unternehmen auszugründen der Standardweg geworden.

Welche Chancen bietet deiner Meinung nach Intrapreneurship einem Unternehmen?

Du kommst mit einem sehr minimalen Kapitaleinsatz sehr weit. Wir arbeiten in unserem Labor nicht 10 Jahre vor uns hin, und produzieren etwas, was danach kein Mensch braucht. Sondern der Zielkunden ist von Anfang an Teil der Reise, macht letztlich die Produktentwicklung bereits sehr früh mit und entwickelt relevante Problemlösungen. Ich habe akzeptiert, dass wir nur mit einem radikal kundenzentrierten experimentellen Ansatz im unbekanntem und unsicheren Terrain zu irgendeiner Art von belastbarem Geschäftsmodell kommen.

Aus den Erfahrungen der letzten Jahre, was sind Aktivitäten, die bei euch gut funktioniert haben?

Was wir schnell gemerkt haben, war, dass man sich entscheiden muss. Fokussiere ich mich auf interne Innovationen oder Ausgründungen. Außerdem braucht man erfahrene Gründer im Programm. Wir haben da momentan ungefähr zwölf Stück, die kommen aus unterschiedlichen Bereichen wie Biotech oder Plattform Tech. Das

andere ist, für Ausgründungen gilt eine Marktlogik und nicht das, was sich der Konzern wünscht oder was sich der BASF Vorstand wünscht. Also ist es ein investitionsfähiger Fall? Und natürlich ist das A und O: Wer sind meine Gründer*innen? Ein mittelmäßiges Team wird eine großartige Idee gegen die Wand fahren, wohingegen ein hervorragendes Team aus einer mittelmäßigen Idee noch eine hervorragende machen kann – das Gründungsteam muss passen. Was ich noch gelernt habe, ist ganz früh zu konvertieren – so schnell wie möglich. Es muss das bare-bone Product erlebbar sein für den Kunden und so schnell wie möglich kommerziell vertestet werden.

Welche Erfahrungen habt ihr gemacht, was funktioniert eher nicht?

Was funktioniert gar nicht? Wir sind eine separate Einheit im Unternehmen und diese Separierung zum Mutterkonzern braucht es einfach. Die meisten, mit denen ich gesprochen habe, die ein Innovationsprogramm innerhalb des Konzerns haben, kämpfen mit den Rahmenbedingungen im Konzern und sind oftmals zum Scheitern verurteilt.

Was noch zwangsläufig zum Scheitern führen muss, ist der Versuche, es der Bestandsorganisation rechtzumachen. Es gibt genau eine Gruppe, der du es recht machen musst und das ist der Vorstand oder die Geschäftsführung. Für viele andere Einheiten bist du der Feind, denn du machst ja etwas ganz anderes als die und im schlimmsten Fall nimmst du denen auch noch etwas weg. Das kann sehr emotional sein.

Weiterhin, wenn du ausgründest, mach' es richtig. Die Gründung muss ja attraktiv für Investoren sein, da kann der Konzern nicht 80% der Anteile behalten. Man kann entweder einen großen Anteil von etwas, was nichts wert ist haben, oder einen kleinen Teil haben von etwas, was sehr wertvoll werden kann. Meine Empfehlung ist da sehr klar.

Was würdest du Unternehmen mit auf den Weg geben, die Intrapreneurship bei sich fördern möchten?

Erstens, definiert auf Vorstandslevel, was das Ziel des Programms sein soll. Zweitens, entscheidet euch dann für dieses Programm und steht dahinter und zwar auch sichtbar von Seiten der Führungsspitze. Drittens, findet die richtige Führungsstruktur, die richtigen Verantwortlichen für diesen Bereich und entscheidet über die Steuerung. Das Vierte ist, ich würde in ein solches Programm nie einen Löwenanteil der Ressourcen reinstecken. **Corporate Geld ist Gift für Unternehmensgründung. Wir machen Lean Start-up, wir machen das ganz bewusst, also mit minimalem Kapitaleinsatz. Und wenn da mal was nicht klappt, ist gar nicht so viel passiert,** aber wenn es dann klappt, das Fundament und kannst skalieren. Fünftens, stellt das Ökosystem der Mutter zur Verfügung, und: „Schuster bleib bei deinen Leisten“ – also, wenn du ein Unternehmen bist, dass sich mit Pharma beschäftigt, dann bleibt auch in mit Pharma assoziierten Feldern. Bleib in deiner Wissensdomäne und unterschätze den Wert dieser Wissensdomäne nicht, denn das ist dein Differenziator in einem hoch kompetitiven Umfeld. Nächster Punkt: **habe vor dem Scheitern keine Angst. Scheitern ist Teil des Designs.** Wir haben über 200 Ideen gesehen, wir haben mit 25 Ideen weitergearbeitet. Ideen haben wir die Hälfte wieder aus dem Programm genommen. Im Kapitalmarkt in einem hoch kompetitiven Umfeld werden sich auch nicht alle dieser Ideen durchsetzen können, das ist vollkommen normal. Das Nächste ist, komm möglichst schnell ins Operative umsetzen. **Es gibt keinen one-size-fits-all Ansatz im Intrapreneurship.** Das hängt alles davon ab, was ist deine Kultur, was ist der Status quo der Mutter, wo ist die Dynamik deines Marktumfeldes, in welcher Geographie du bist. Also komme schnell ins Tun und hinterfrage dich kontinuierlich. Behalte das, was funktioniert und verbessere das, was nicht funktioniert. Und vielleicht das Letzte ist, **rede mit ganz vielen Marktspielern draußen, denn die Community ist unglaublich offen.** Ich rede gerne und ganz offen über unser Vorgehen und auch das, was nicht so funktioniert hat und das macht für mich die Intrapreneurship Community besonders. Ich habe in den ersten Jahren unglaublich davon profitiert, mit ganz vielen zu sprechen, die genau auch über diese Aspekte gesprochen haben.

Was würdest du denn sagen, was braucht ein Intrapreneur?

Demut. Einem Konzernmitarbeitenden, der oft Experte in einem bestimmten Fachgebiet ist und sich in sehr sicheren Arbeitsverhältnissen befindet, verlangt so eine Gründung sehr viel ab. Denn du verlässt bei der Ausgründung ohne Rückfahrticket den Konzern. Und das ist emotional für viele Konzernmitarbeiter, die Sicherheit suchen. *Jeder, der ein solches Programm aufsetzt, sollte das im Hinterkopf haben, was er von seinen Mitarbeitenden eigentlich verlangt. Ich habe vor jedem meiner Gründer*innen unglaublichen Respekt.*

Wir geben jedem Teilnehmenden erstmal die Chance, sich zu entwickeln und zu schauen, ob es in die richtige Richtung geht. Wir nutzen Coachings durch unsere „Entrepreneurs in Residence“, Zugang zu unserem Intrapreneurship Programm, und das Eintauchen in unser Netzwerk. Das sind alles Schritte, bei denen es auch darum geht, dass die Teilnehmenden an sich selber arbeiten. *Deshalb sage ich Demut nach vorne – Demut vor der Aufgabe und Demut vor dem eigenen selbst und dem eigenen Gründerteam.*

Du brauchst natürlich die übliche Balance zwischen Inspiration und Motivation. Du brauchst erstmal die Idee, aber das ist 20% der Arbeit und 80% ist dann wirklich Blut, Schweiß und Tränen. Du brauchst das Standing, die Stehauf-Mentalität, diese Balance zwischen Durchsetzungsfähigkeit und gleichzeitig offen zu sein für Impulse von außen. *Und wir reden über eine geringe Zahl von Konzernmitarbeitenden, die dazu fähig sind. Meine Schätzung ist, wir reden über ein Prozent der Konzernmitarbeitenden, die sich dafür überhaupt eignen.*

Wie erreicht ihr denn die Mitarbeitenden und motiviert sie zur Teilnahme?

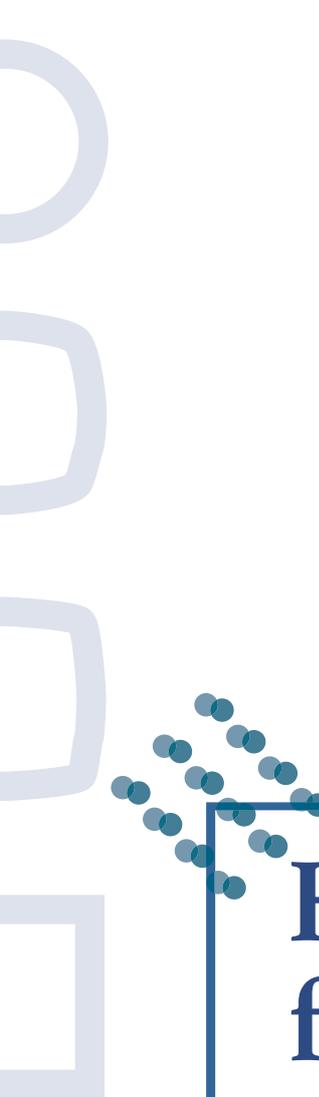
Wir haben unglaublich viel ausprobiert über die Jahre. Was wir jetzt machen, wir zeigen Success Cases. Das hat einen starken Pull-Effekt, denn viele Mitarbeitende denken dann „das will ich auch“. Das leistungsfähigste, was wir haben, sind Bootcamps. Das ist ein zweitägiges Format, das alle Mitarbeitenden besuchen können ohne Verpflichtungen. Aber sie können zwei Tage lang mit erfahrenen Unternehmer*innen an ihrer Idee arbeiten. Außerdem haben wir Open Mics, also wo man vor einer Jury um einen kleinen Preis pitchen kann, auch ohne Konsequenz. Wir haben Insight talks, wo wir Gründer*innen oder interessante Menschen einladen, die einfach mal aus ihrem Nähkästchen plaudern.

Welchen Einfluss haben aktuelle Krisen auf eure Aktivitäten, auf Intrapreneurship generell?

Jeder Konzern reagiert meistens auf die gleiche Art und Weise, indem alles abgestoßen wird, was nicht Kerngeschäft ist. Wir sind fürs nächste Jahr ausfinanziert, denn die Firma hat sich entschieden, uns zu erhalten. Und mein Argument war relativ einfach: *Zeiten von Krisen sind die Zeiten, in denen die Zukunft von morgen gebaut wird.* Wir kosten die Firma nicht viel Geld, der Kapitaleinsatz ist klein. Und jetzt ist genau die Zeit, in der wir Wertschöpfungsketten und Geschäftstätigkeiten effizienter, nachhaltiger, schlanker und auch anders denken müssen. Und gerade Europa wird das ganz hart lernen müssen. Da werden sich Menschen, die Kreativität und Mut zeigen, durchsetzen.

Welchen Einfluss hat denn die Digitalisierung auf eure Intrapreneurship-Aktivitäten?

Die persönliche Welt ist unglaublich viel wert, wie wir gelernt haben, gerade für kreatives Arbeiten, wo man sich trifft, streitet, Zettel klebt und Dinge mal durchstreicht und dann einfach mal konzeptionell erarbeitet. Aber es genauso auch okay, dass man sehr vieles an Routine, wo es um abarbeiten geht, genauso gut auch digital machen und diese hybriden Arbeitswelten zulassen kann. Da war Covid eigentlich ein wunderbarer Schub nach vorne



Herausforderungen für Intrapreneurship



Wenn Unternehmen sich dazu entschlossen haben, durch Intrapreneurship Aktivitäten das innovative Potenzial der eigenen Mitarbeitenden zu fördern, ist schon mal ein erster entscheidender Schritt getan. Mit den eigentlichen Herausforderungen werden die Unternehmen aber erst während der Umsetzung dieser Entscheidung konfrontiert. Generell können diese Herausforderungen verschiedenen Ebenen zugeordnet werden. Wir unterscheiden hier zwischen Herausforderungen auf der Unternehmensebene, auf Mitarbeiterebene sowie auf Ebene des Marktumfeldes.

Zu den weitverbreitetsten Herausforderungen auf der Unternehmensebene zählen die Akzeptanz von Fehlschlägen der Intrapreneurship Aktivitäten sowie die Unterstützung des Top-Managements. Diese Befunde decken sich auch mit den Ergebnissen aus der letztjährigen Befragung und zeigen, dass viele Unternehmen noch nicht die optimale Fehlerkultur etablieren konnten und dass insbesondere das Top-Management unrealistische Erfolgserwartungen hat. Wie auch in der Start-up-Welt, wird auch im Intrapreneurship nicht jede Idee in einer neuen Produkteinführung oder einem neuen rentablen Geschäftsmodell münden. Eine entsprechende Fehlerkultur in einem Unternehmen ist hier hilfreich, damit aus Fehlschlägen gelernt wird und Intrapreneure, die ihr Projekt nicht erfolgreich zu Ende bringen konnten, keine negativen Auswirkungen auf ihre Karriere befürchten müssen. Der Aussage, dass Scheitern eine unvermeidliche Begleiterscheinung vieler neuen Initiativen ist, stimmen jedoch nur 55% der befragten Unternehmen zu. Eine Unterstützung des Top-Managements und deren realistischen Erwartungen sind jedoch entscheidend, damit Intrapreneurship Aktivitäten nicht unmittelbar nach deren Einführung wieder eingestellt werden, sobald eine erste Initiative scheitert.

Auf der Ebene der Mitarbeitenden werden am häufigsten der Aufbau eines Intrapreneurships Programms sowie die Motivation der Mitarbeitenden zur Teilnahme an den Intrapreneurship Aktivitäten als Herausforderungen genannt. Im Vergleich zum Vorjahr werden diese Herausforderungen aktuell häufiger wahrgenommen. Dieser Anstieg überrascht jedoch nicht. Da wir insgesamt einen Anstieg an Intrapreneurship Aktivitäten verzeichnen konnten, steigen natürlich auch die damit verbundenen Herausforderungen. Während der Aufbau eines Intrapreneurship Mindset ein längerfristiges Unterfangen impliziert, könnte die Motivation zur Teilnahme an Intrapreneurship Aktivitäten relativ kurzfristig durch geeignete Incentivierungsmaßnahmen gesteigert werden. Hier geben jedoch nur 27% der

Unternehmen an, eine Intrapreneurship-spezifische Entlohnung anzubieten. Dadurch verpassen die Unternehmen die Chance, zusätzlich Anreize für die Teilnahme an Intrapreneurship-Aktivitäten zu schaffen.

Bei den auf das Marktumfeld bezogenen Herausforderungen ist die Suche nach externen Partnern für gemeinsame Innovationsprojekte das am häufigsten genannte Problem.

Zudem fällt besonders auf, dass es Unternehmen dieses Jahr deutlich schwerer fällt, Expertise von außen einzukaufen, die einem bei der Steuerung und Umsetzung der Intrapreneurship Aktivitäten hilft bzw. berät. Dies deckt sich auch mit unserer Marktanalyse. Derzeit gibt es nur wenige auf Intrapreneurship spezialisierte Beratungen, die nachweislich über genügend Expertise auf diesem Gebiet verfügen. Die befragten Unternehmen sehen hier in der Zukunft auch keine wirklichen Änderungen und befürchten, dass die Suche nach geeigneter Unterstützung auch zukünftig die größte Herausforderung sein wird. Es bleibt daher abzuwarten, wie schnell sich der Markt professionalisiert und sich Intrapreneurship-Beratungen etablieren können.

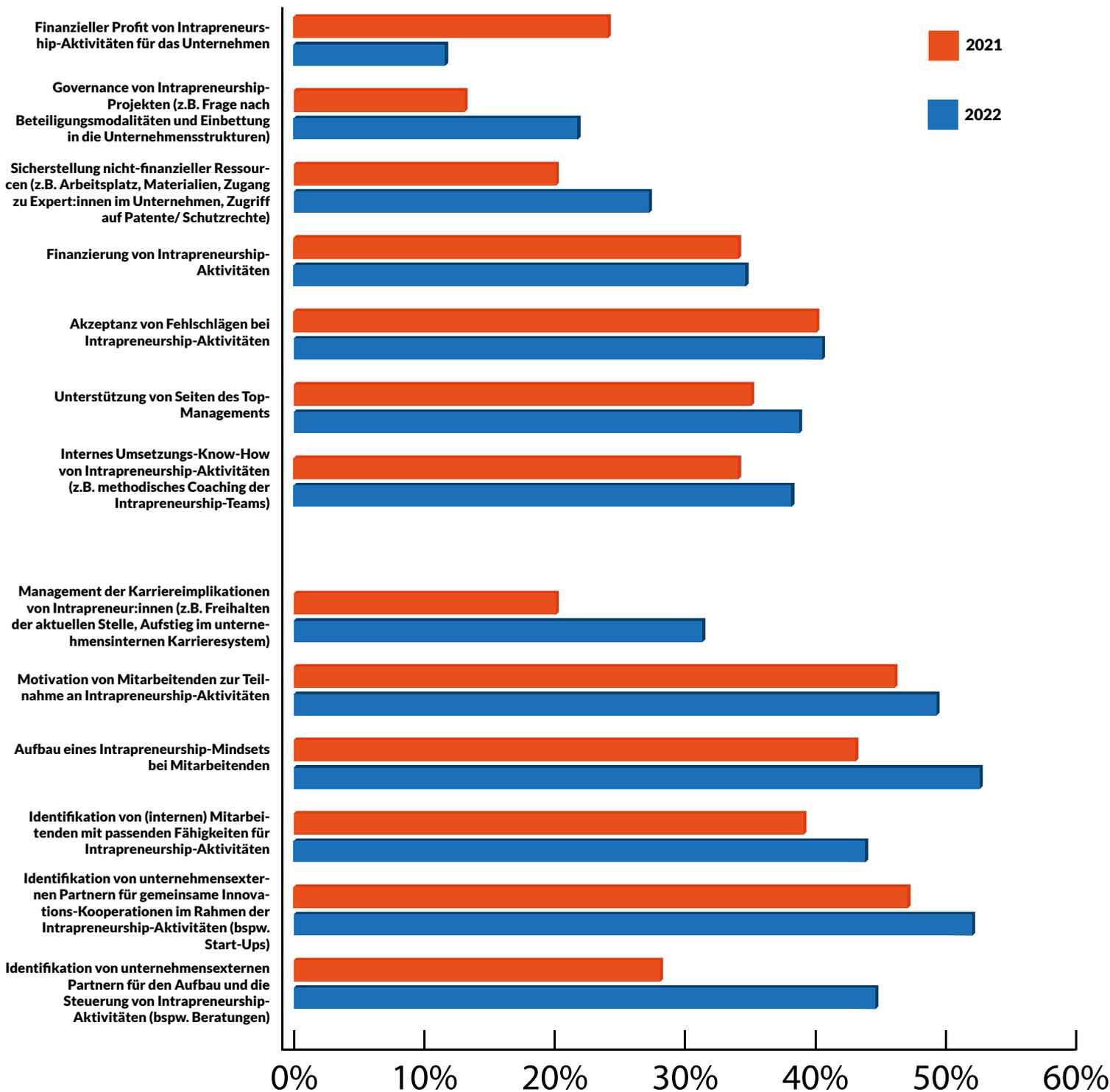
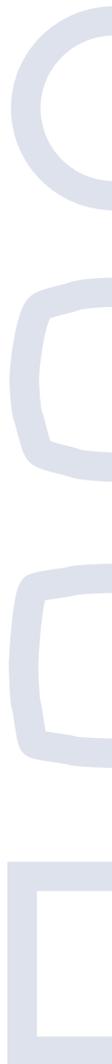
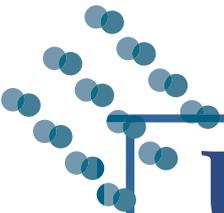


Abbildung 14: Herausforderungen auf Unternehmensebene, personeller Ebene und Ebene des Marktumfeldes

Die Corona Pandemie beeinflusst noch immer viele Unternehmensprozesse. Jedoch wird Corona in der diesjährigen Befragung seltener als große Herausforderung für die Intrapreneurship Aktivitäten gesehen. Nur noch 43% der befragten Unternehmen geben an, dass die Pandemie einen Einfluss auf die eigenen Intrapreneurship Aktivitäten haben. Da wir uns inzwischen schon im dritten Corona-Jahr befinden, haben Unternehmen anscheinend geeignete Prozesse und Routinen entwickelt, um mit den Corona-Herausforderungen umzugehen. Viele der

Intrapreneurship Aktivitäten erfordern nicht zwingend eine physische Teilnahme. Im Gegenteil, Workshops können virtuell stattfinden und interdisziplinäre Teams remote zusammenarbeiten. Dieses Jahr bewerten sogar 35% der befragten Unternehmen den disruptiven Charakter der Corona-Krise als einen positiven Stimulus für ihr Unternehmen. Letztes Jahr waren es dagegen nur 25%. Und die Hälfte der Unternehmen ist überzeugt, dass Intrapreneurship Aktivitäten ihnen dabei helfen können, die Corona-Krise zu bewältigen.



Unternehmerische Signale & Intrapre- neurship-Aktivitäten von DAX Unternehmen

In diesem Kapitel greifen wir die Unternehmen der vier großen DAX-Indizes (DAX, MDAX, SDAX und TecDAX) heraus, um zwei relevante Fragestellungen zu beleuchten:

1 Wie intensiv werden generelle unternehmerische Verhaltensweisen – spezifiziert über Proaktivität und Innovativität – von diesen Organisationen in ihrer Kommunikation hervorgehoben?

2 Welche Intrapreneurship-Aktivitäten werden von den deutschen DAX Unternehmen ergriffen?

Intrapreneurship, organisationale Identität und die Rolle der Kommunikation

Die Kommunikation eines Unternehmens ist ein Abbild seiner Identität und zeigt welche Praktiken und strategische Orientierungen besonders wichtig sind. Dadurch können auch Rückschlüsse aus der Kommunikation gezogen werden, ob bzw. wie intensiv eine Organisation Unternehmertum „lebt“ und wie stark sich dadurch Ansatzpunkt für unternehmerische Verhaltensweise in dessen Kommunikation finden.

Die wohl wichtigste Veröffentlichung von börsennotierten Unternehmen ist der Jahresbericht, da er eine Plattform zur Signalisierung der eigenen Werte, Überzeugungen und strategischen Ausrichtungen gegenüber diversen Interessensgruppen ist. Hierbei spielt der so genannte „Letter to the Shareholders“ eine zentrale Rolle. Auf diesen Seiten rekapituliert die Unternehmensleitung die Firmenaktivitäten im abgelaufenen Geschäftsjahr, gibt einen Überblick über Zukunftsvorhaben und nutzt dieses Forum generell, um Gedanken zu den wichtigsten Themen zu äußern.

Ein häufiger Einwand ist, dass diese Texte professionell von PR-Agenturen aufbereitet werden. Umfang-

reiche Untersuchungen haben jedoch ergeben, dass das Top-Management im Schnitt sehr viel Zeit mit der Skizzierung und Anpassung der Inhalte verbringt (Barr, Stimpert, und Huff 1992; Duriau, Reger, und Pfarrer 2007; Michalisin 2001; Amernic, Craig, und Tourish 2007). Dieser Umstand macht die „Letters to the Shareholders“ zu einem adäquaten Mittel, um wichtige Facetten der Unternehmensidentität hervorzuheben, z.B. Entscheidungsprozesse, die mit der Innovativität und Proaktivität des Unternehmens assoziiert werden können.

Diese Dokumente können einer computergestützten Inhaltsanalyse (CATA) zugeführt werden und ermöglichen uns, Einblicke in die Denkweise und Entscheidungen von Top-Manager:innen zu erlangen. Mithilfe von Schlagwörterbüchern rekonstruieren diese Verfahren aus den jeweiligen Texten die Wahrnehmungen und Überzeugungen der Verfasser, bspw. wie stark ein Text durch unternehmerische Ausdrücke geprägt ist. Mit Hilfe einer CATA-Analyse können wir auch Betrachtungen über den Zeitablauf vornehmen und somit untersuchen, ob sich die unternehmerische Kommunikation verändert hat.

Unternehmerische Signale in der Kommunikation von DAX Unternehmen

Für die Inhaltsanalyse wurde auf die etablierten Wörterbücher von McKenny et al. (2018) und Short et al. (2009) zurückgegriffen, sowie die „Letter to the Shareholders“ der DAX Unternehmen von 2012 bis einschließlich 2021. Das Ergebnis dieser Analyse ist die Angabe, in wie viel Prozent der Sätze eines Dokumentes Themen rund um Innovativität und Proaktivität aufgegriffen werden. Der Mittelwert dieser beiden Komponenten ergibt die nach außen kommunizierte, unternehmerische Verhaltensweise eines Unternehmens.

Im ersten Schritt haben wir die Innovativität und Proaktivität als Indikatoren für unternehmerisches Verhalten in 10-Jahresdurchschnitte verdichtet und

in Abbildung 15 dargestellt. Hier sehen wir, dass sich die vier DAX-Indizes hauptsächlich in der Ausprägung der Innovativität unterscheiden und weniger in der Proaktivität.

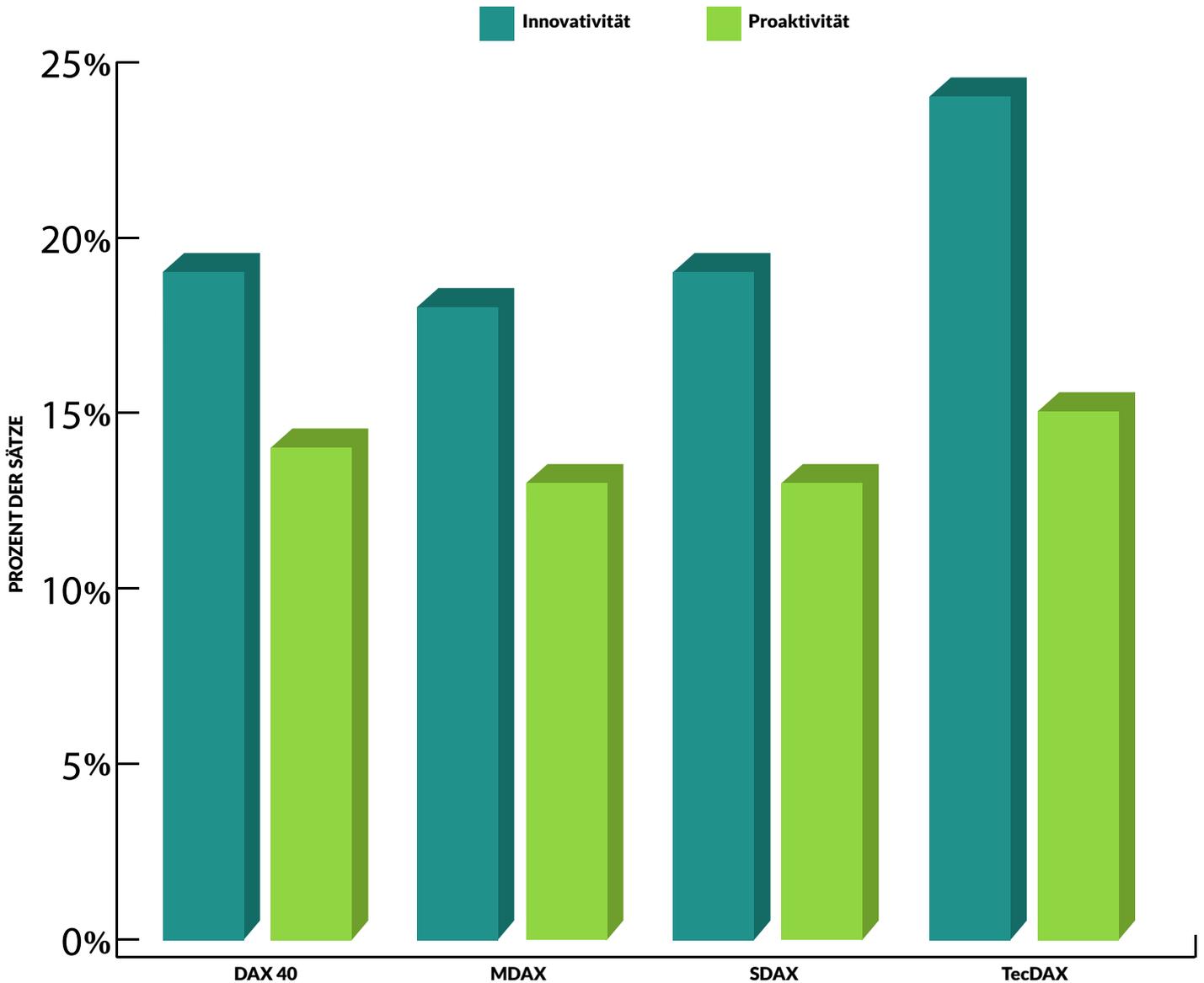


Abbildung 15: 10-Jahresdurchschnitte des unternehmerischen Verhaltens

Für den nächsten Schritt haben wir die beiden Komponenten zu unternehmerischen Verhaltensweisen zusammengefasst, nach Index gruppiert und mithilfe einer nicht-linearen Regression die Veränderungen über den Zeitablauf abgebildet. In Abbildung 16 können wir erkennen, dass Tech-Unternehmen zum einen das höchste unternehmerische Verhalten, zum anderen aber auch die deutlichsten Schwankungen aufweisen. Den Unternehmen des TecDax, DAX 40 und MDAX ist gemein, dass sie sich mit dem Einsetzen der Corona-Pandemie im Jahr 2020 in der unternehmerischen Kommunikation zurückzunehmen scheinen, während für den SDAX kein Rückgang festzustellen ist. Ebenso zeigen die kleineren Unternehmen des SDAX eine recht interessante Entwicklung auf. Während sie am Anfang unserer Betrachtungsperiode noch das niedrigste unternehmerische Niveau aufzeigen, haben sie relativ schnell den MDAX überholt sowie zu den großen DAX Unternehmen aufgeschlossen und scheinen dieses Niveau

relativ stabil zu halten. Im Vergleich dazu zeigt der MDAX die deutlich schwächste Entwicklung unter den betrachteten Indizes. Während das anfängliche unternehmerische Verhalten relativ konstant gehalten werden konnte, scheint es in den letzten Jahren besonders stark abzuschmelzen. Die großen Unternehmen des DAX 40 ordnen sich zwischen dem TecDAX und dem MDAX ein und schwanken stärker in ihrem unternehmerischen Verhalten als der SDAX und MDAX.

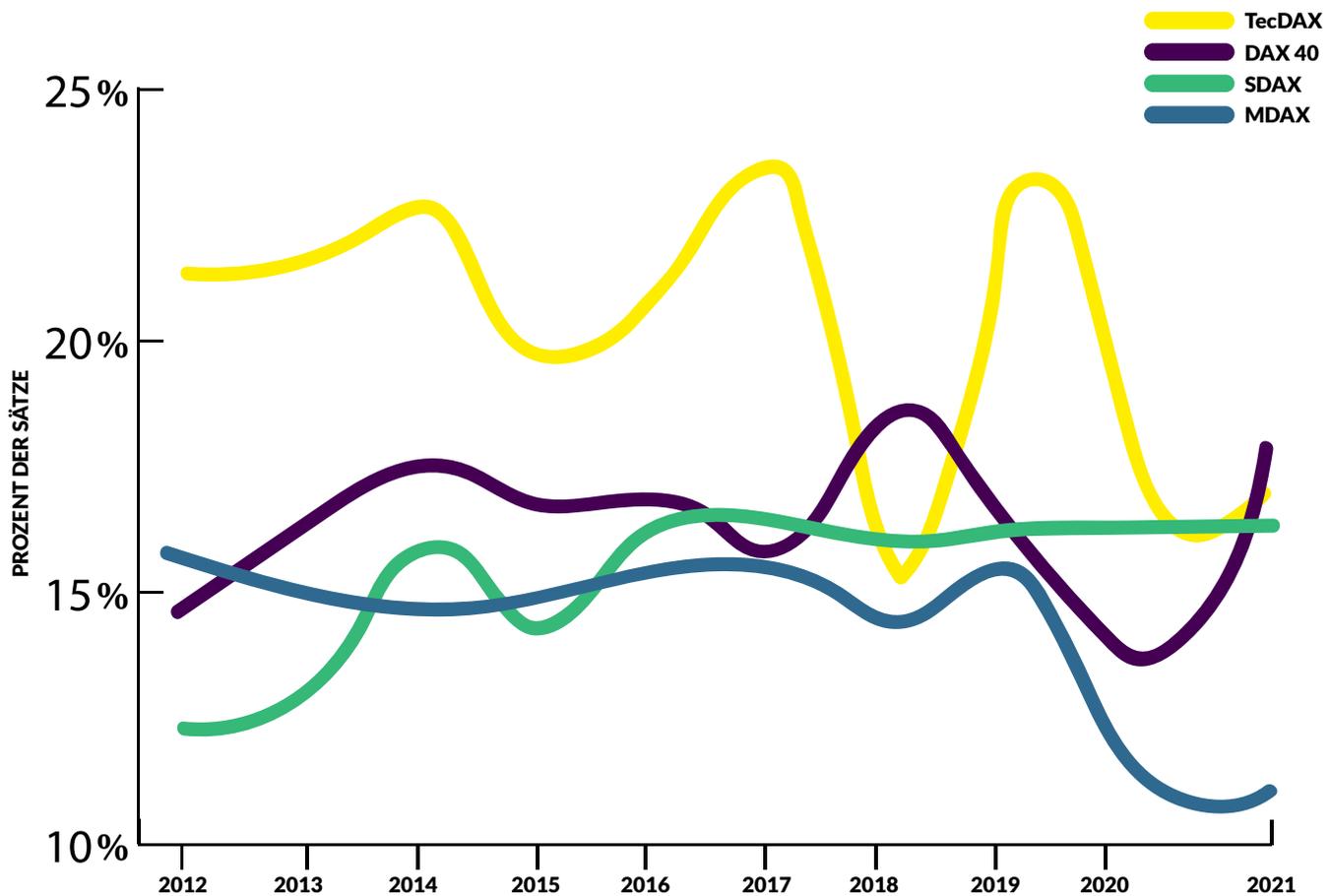


Abbildung 16: Unternehmerische Verhaltensweisen im Längsschnitt

Besonders interessant ist an dieser Stelle, dass es zwischen TecDAX und DAX 40, mit leichten Abstrichen auch dem MDAX, gegenläufige Entwicklungen zu geben scheint. Am deutlichsten zeigen sich diese Tendenzen im Jahr 2018, als die Performance des DAX 40 durch hohe Kursverluste gekennzeichnet war. Ein möglicher Erklärungsansatz könnten

unterschiedliche Strategien in Zeiten von Kursverlusten sein. Während manche Unternehmen in solchen Zeiten versuchen könnten, besonnener und vielleicht auch konservativer aufzutreten, möchten andere Unternehmen mit einem besonders unternehmerischen Auftreten vielleicht ein Aufbruchssignal senden.

Um diesen Performanceaspekt zu überprüfen, haben wir zwei Dinge getan:

- 1** Für jedes Unternehmen die prozentuale jährliche Veränderung in der Aktienperformance erhoben (relativ zum Vorjahr).
- 2** Innerhalb der Indizes mit dieser Performanceinformation eine Latent Profile Analyse (LPA) durchgeführt. Die daraus resultierenden Gruppen können wir hinsichtlich möglicher Unterschiede im kommunizierten unternehmerischen Verhalten untersuchen.

Im Ergebnis konnten mit diesem Verfahren in allen vier Indizes jeweils zwei robuste Untergruppen identifiziert werden. Die Gruppe an Firmen mit der positiveren Performance-Entwicklung zeichnet sich stets durch ein etwas stärkeres unternehmerisches Verhalten aus, welches aber etwas intensiver auf Indexschwankungen zu reagieren scheint. Die zweite Gruppe zeigt eine etwas schwächere Performance

und ist durch ein etwas niedrigeres und robusteres unternehmerisches Verhalten gekennzeichnet.

Im TecDAX verhalten sich diese Gruppen allerdings etwas anders, denn hier zeigt die Gruppe mit der positiveren Performance-Entwicklung im Schnitt ein etwas niedrigeres Niveau in der Kommunikation des unternehmerischen Verhaltens. Abbildung 17 zeigt

diese Entwicklung für den DAX 40 auf und Abbildung 18 für den TecDAX.

Betrachten wir die Entwicklung dieser Gruppen im DAX 40 relativ zum Trend der durchschnittlichen Performanceentwicklung, dann ergibt sich ein interessantes Bild. Unternehmen mit einer positiveren Performance-Entwicklung scheinen stärker ihr unternehmerisches Verhalten zu kommunizieren und sich bei der Kommunikation leicht parallel zur Performance-Entwicklung auszurichten. Die Unternehmen mit einer schwächeren Performance-Entwicklung zeigen ein leicht gegensätzliches Bild. Mit dem Aufkommen der Corona-Pandemie scheinen sich beide Gruppen allerdings in ihrer unternehmerischen Kommunikation anzugleichen. Ganz grund-

legend lassen sich grob zwei Kommunikationsstrategien ableiten, die so auch im MDAX und TecDAX zu beobachten sind. Eine „Aufbruchs-Strategie“, die in Zeiten positiver Entwicklungen unternehmerische Verhaltensweisen nur bedingt betont, dann aber bei negativen Trends etwas stärker hervorhebt. Eine „Konservative-Strategie“, bei der die Kommunikation der unternehmerischen Verhaltensweisen parallel zur Performanceentwicklung ausgerichtet wird. Im Vergleich dazu zeigt der SDAX ein gänzlich anderes Verhalten. Beide Performancegruppen zeigen ungefähr das gleiche Niveau in der unternehmerischen Kommunikation und zeigen auch bei einer schwächer werdenden Performance-Entwicklung wenig Schwankung.

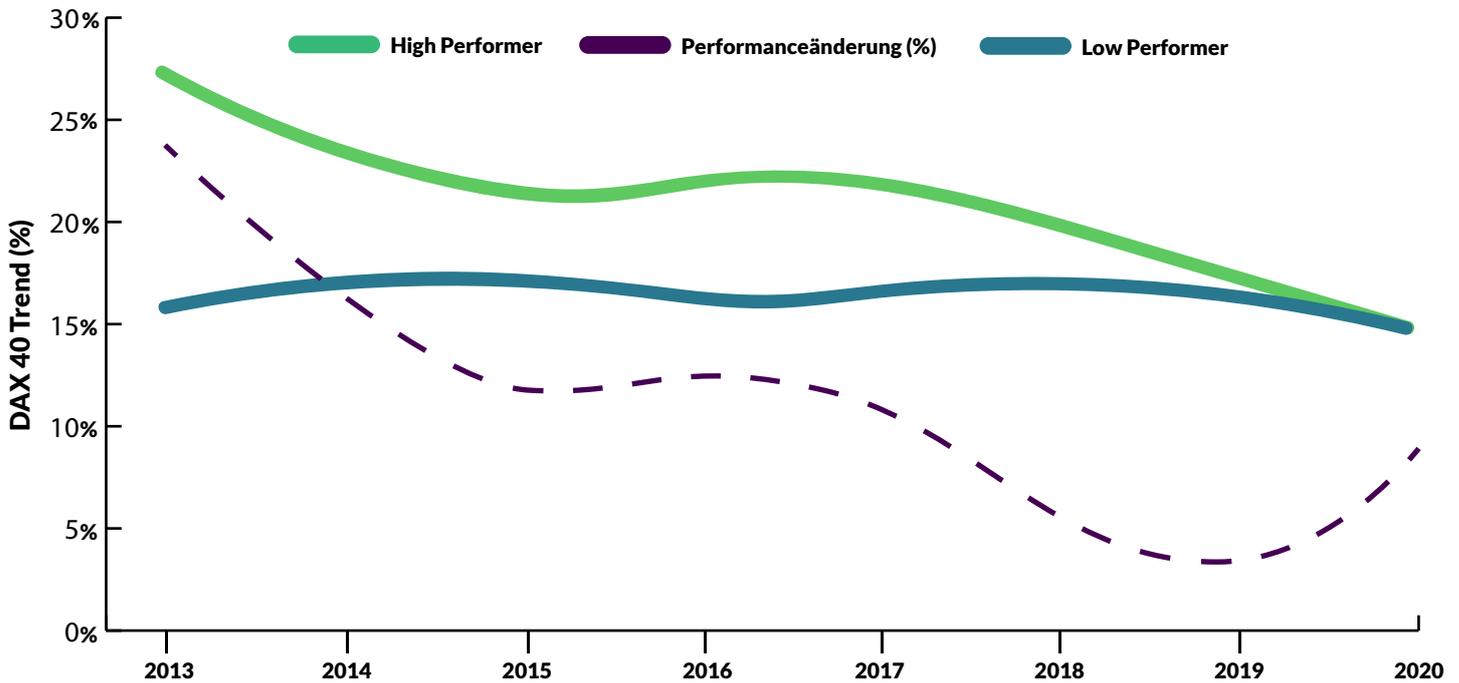


Abbildung 17: Längsschnittbetrachtung des DAX 40

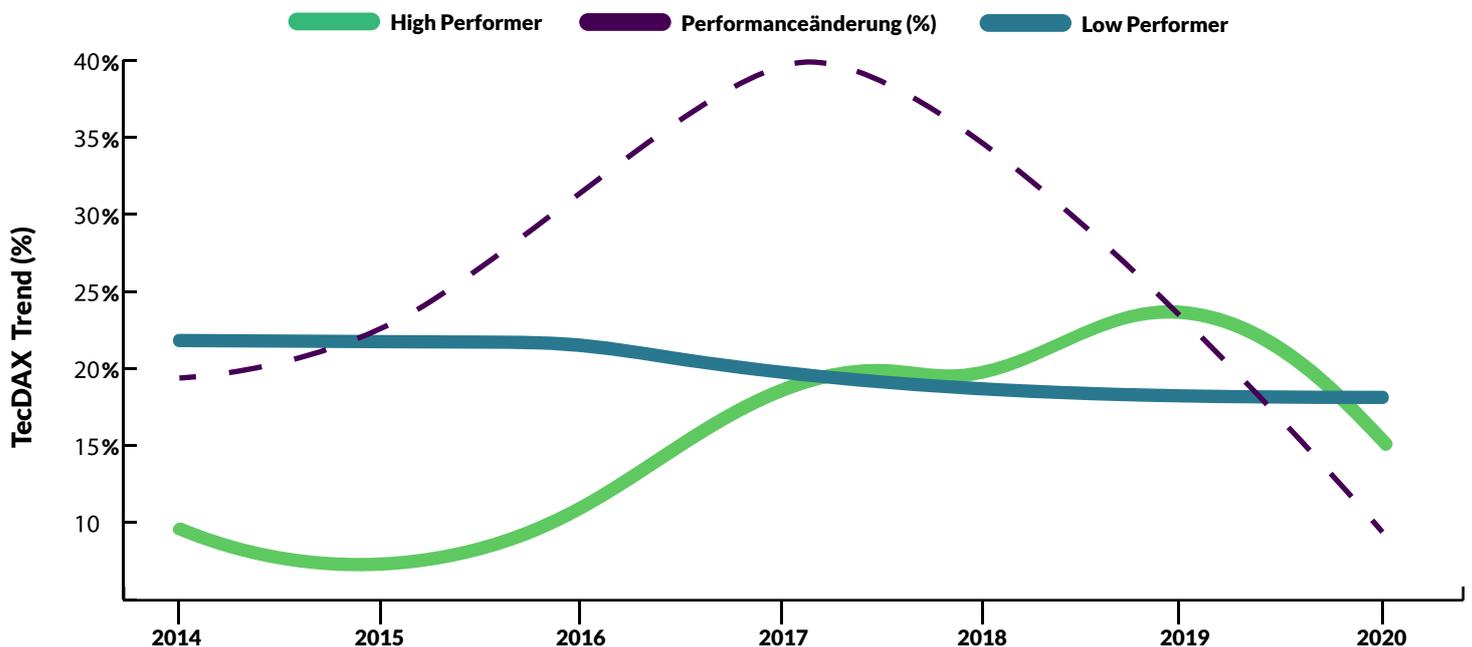


Abbildung 18: Längsschnittbetrachtung des TecDAX

Nach dem Aufzeigen dieser Entwicklungstendenzen von unternehmerischem Verhalten stellt sich die Frage, ob sich die Kommunikation eines solchen Verhaltens auch in konkreten Intrapreneurship-

Aktivitäten niederschlägt. Zu diesem Zweck haben wir im nachfolgenden Kapitel die Unternehmen der vier DAX-Indizes hinsichtlich ihrer Intrapreneurship-Aktivitäten untersucht.

Die Intrapreneurship-Aktivitäten deutscher DAX-Unternehmen

Um die Intrapreneurship-Aktivitäten der DAX-Unternehmen zu erfassen, haben wir die Webseiten, Pressemitteilungen und Berichterstattung von und über diese Unternehmen nach den folgenden Informationen gescreent:

- 1 Kooperiert das Unternehmen mit Start-ups?
- 2 Verfügt das Unternehmen über ein eigenes Intrapreneurship-Programm oder eine Plattform?
- 3 Wird angegeben, dass ein Accelerator* betrieben wird?
- 4 Betreiben Unternehmen einen eigenen Inkubator**?
- 5 Werden diese Intrapreneurship-Maßnahmen (Programme, Acceleratoren und Inkubatoren) auch für Externe geöffnet oder handelt es sich dabei um Maßnahmen für ein rein internes Publikum?

Betrachten wir die konkret ergriffenen Maßnahmen, dann können wir in Abbildung 19 erkennen, dass sich ein deutliches Gefälle von großen DAX 40 Unternehmen über Technologie-Unternehmen hin zum SDAX ergibt. Bezüglich der genannten Aktivitäten haben die meisten Unternehmen Intrapreneurship-Programme und/oder Plattformen und kooperieren mit Start-ups. Im Indexvergleich heben sich hier die großen Unternehmen des DAX deutlich vom Rest ab, während MDAX, TecDAX und SDAX relativ ähnlich abschneiden.

Ein etwas differenzierteres Bild ergibt sich bei Inkubatoren und Acceleratoren, die ein wesentlich höheres Ressourcen-Commitment seitens der Unternehmen erfordern. Während rund 75% der DAX Unternehmen über einen Accelerator und 45% über einen Inkubator verfügen, fallen hier die Unternehmen des TecDAX und insbesondere die Unternehmen des MDAX und SDAX zurück. Daran können wir erkennen, dass abseits der größten Unternehmen gerade ressourcen-intensivere Intrapreneurship-Maßnahmen noch nicht so stark als Chance oder Notwendigkeit wahrgenommen werden und

sich insbesondere für Mittelständler hier noch viel Entwicklungspotenzial eröffnet.

*Ein Startup-Accelerator unterstützt wachstumsorientierte Start-ups für einen begrenzten Zeitraum durch Ausbildung, Mentoring und Finanzierung. Start-ups bewerben sich in der Regel für diese sehr kompetitiven und straff organisierten „Start-up Beschleunigungsprogramme“ und treten im Gegenzug für die Unterstützung Unternehmensanteile ab.

**Im Vergleich zu einem Accelerator sind Inkubatoren langfristiger angelegt und fokussieren die gemeinsame Entwicklung neuer Ideen in einem individuellen Tempo. Für das engere Coaching, Mentoring und die höhere Finanzierung, müssen Start-ups oft höhere Anteile abgeben.

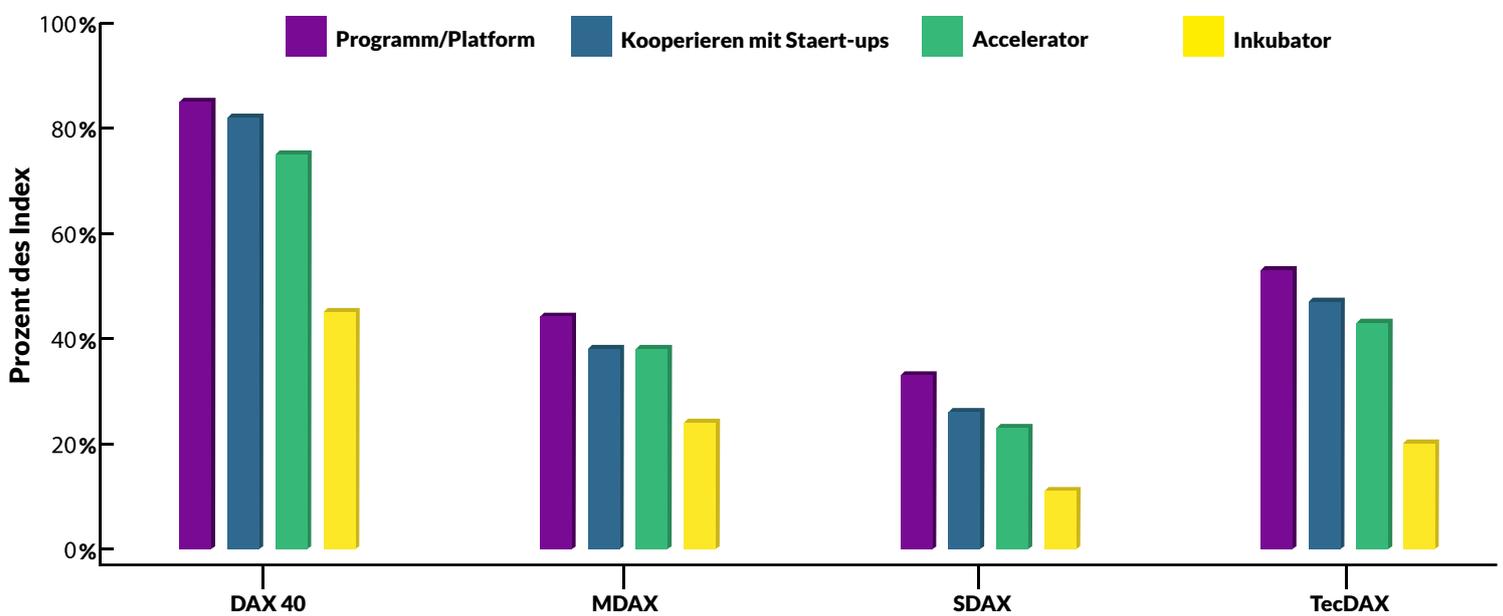


Abbildung 19: Intrapreneurship-Aktivitäten deutscher DAX Unternehmen

Werden nun die drei internen Maßnahmen (Intrapreneurship-Programme, Inkubatoren und Acceleratoren) zu Intrapreneurship Aktivitäten auf Unternehmensebene zusammengefasst, stellen wir fest, dass hauptsächlich DAX 40 Unternehmen (75%) ihre Maßnahmen auch nach außen öffnen, um so stärker an ko-kreativen Innovationsprozessen zu partizipieren. Bei TecDAX und MDAX Unternehmen fällt dieser Anteil mit rund 40% deutlich geringer aus und beim SDAX mit ca. 20% noch einmal etwas geringer. Dieser Umstand lässt sich aber zum Teil auch darauf zurückführen, dass hier der Anteil an Inkubatoren und Acceleratoren schlicht geringer ausfällt. Dennoch scheinen gerade große Unternehmen ihre Intrapreneurship-Aktivitäten bereitwilliger nach außen zu öffnen, um so einen besseren Zugang zu „frischen“ externen Perspektiven und Ideen zu erlangen.

Kernergebnisse

Zusammenfassend können wir feststellen, dass sich die deutschen DAX-Unternehmen hinsichtlich ihres unternehmerischen Verhaltens grob entlang der Unternehmensgröße unterscheiden. Insbesondere Technologie-Unternehmen setzen sich dabei an die Spitze, während der MDAX etwas hinter die übrigen Indizes zurückfällt. Über alle vier Indizes hinweg kristallisieren sich dabei zwei Untergruppen in der Kommunikation heraus:

1 Die Mehrheit der Unternehmen weist ein etwas niedrigeres unternehmerisches Verhalten auf, das dafür über den Zeitablauf recht robust ist und weniger stark auf die Performance-Entwicklung reagiert.

2 Die übrigen Unternehmen weisen ein deutlich höheres unternehmerisches Verhalten auf, das dafür aber stärker auf die Performance-Entwicklung reagiert. Insbesondere Tech-Unternehmen scheinen hier ihre Rhetorik parallel zur Indexentwicklung auszurichten, während DAX 40 Unternehmen eher eine gegenläufige Strategie wählen und unternehmerisches Verhalten besonders in Zeiten einer schwächeren Performance-Entwicklung hervorheben.

Den meisten Unternehmen ist in der Kommunikation gemein, dass die wirtschaftlichen Herausforderungen und Unsicherheiten der Corona-Pandemie dazu geführt haben, dass sie wesentlich defensiver und abwartender auftreten. Die kleineren Unternehmen des SDAX scheinen sich dagegen in der Kommunikation ihres unternehmerischen Verhaltens unbeirrt zu geben.

Bei den ergriffenen Intrapreneurship-Aktivitäten ergibt sich dagegen ein anderes Muster. Während die großen DAX Unternehmen ihr unternehmerisches Verhalten in der Kommunikation nicht so stark hervorheben, führen sie doch mit großem Abstand das Aktivitäten-Ranking vor allen anderen an. Die Unternehmen des SDAX zeigen im Vergleich dazu eine deutlich geringere unternehmerische Ausrichtung, ergreifen aber auch im Indexvergleich die wenigsten Intrapreneurship-Aktivitäten. Diese Beobachtungen unterstreichen, dass Intrapreneurship bereits in vielen Tech- und Groß-Unternehmen angekommen ist, wobei Letztere es in ihrer Kommunikation nicht besonders hervorzuheben scheinen.

Literaturverzeichnis

Amernic, Joel, Russell Craig, and Dennis Tourish. 2007. "The Transformational Leader as Pedagogue, Physician, Architect, Commander, and Saint: Five Root Metaphors in Jack Welch's Letters to Stockholders of General Electric." *Human Relations; Studies towards the Integration of the Social Sciences* 60 (12): 1839–72.

Barr, Pamela S., J. L. Stimpert, and Anne S. Huff. 1992. "Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal." *Strategic Management Journal* 13 (S1): 15–36.

Duriau, Vincent J., Rhonda K. Reger, and Michael D. Pfarrer. 2007. "A Content Analysis of the Content Analysis Literature in Organization Studies: Research Themes, Data Sources, and Methodological Refinements." *Organizational Research Methods* 10 (1): 5–34.

Isidor, Rodrigo; Stumpf, Christian; Teringl, Christian; Baum, Matthias
Das Ergebnis gelebten Unternehmertums, In: *Changement!:* Veränderungsprozesse aktiv und erfolgreich gestalten (2021) Heft 4. - S. 28-32

McKenny, Aaron F., Herman Aguinis, Jeremy C. Short, and Aaron H. Anglin. 2018. "What Doesn't Get Measured Does Exist: Improving the Accuracy of Computer-Aided Text Analysis." *Journal of Management* 44 (7): 2909–33.

Michalisin, Michael D. 2001. "Validity of Annual Report Assertions about Innovativeness: An Empirical Investigation." *J. Bus. Res.* 53 (3): 151–61.

Rabl, T., Petzsche, V., Baum, M., & Franzke, S. (2022). Can support by digital technologies stimulate intrapreneurial behaviour? The moderating role of management support for innovation and intrapreneurial self-efficacy. *Information Systems Journal*.

Short, Jeremy C., G. Tyge Payne, Keith H. Brigham, G. T. Lumpkin, and J. Christian Broberg. 2009. "Family Firms and Entrepreneurial Orientation in Publicly Traded Firms." *Family Business Review* 22 (1): 9–24.

Anhang

Die Auswertungen für den vorliegenden Bericht wurden mit der Statistiksoftware Stata durchgeführt und umfassen sowohl deskriptive als auch inferenzstatistische Methoden, wie beispielsweise Häufigkeitsauswertungen, Korrelationsanalysen, Mittelwertvergleiche oder (logistische) Regressionsanalysen mit robusten Standardfehlern. Korrelationen sind ein Zusammenhangsmaß und beschreiben die signifikante und wechselseitige Beziehung zweier Variablen. Signifikanz ist hierbei im statistischen Sinne zu verstehen und bedeutet, dass der beobachtete Zusammenhang mit einer bestimmten Irrtumswahrscheinlichkeit (hier 5%), nicht einfach nur zufällig aufgetreten ist bzw. so stark ist, sodass die Annahme, dass kein Effekt vorliegt, verworfen werden kann.

Korrelationen haben einen Wertebereich von -1 und 1, wobei eine negative Korrelation einen negativen Zusammenhang zwischen zwei Variablen belegt. Das heißt, wenn die eine Variable steigt, dann sinkt die andere Variable. Analog belegt eine positive Korrelation einen positiven Zusammenhang: wenn die eine Variable steigt, steigt die andere Variable ebenfalls.

Mit Mittelwertvergleichen kann getestet werden, ob sich Merkmalsausprägungen in oder zwischen zwei Stichproben signifikant unterscheiden (z.B. gibt es signifikant mehr Intrapreneurship-Abteilungen in KMUs als in großen Unternehmen?). Eine Regressionsanalyse erlaubt es, den Zusammenhang zwischen mehreren unabhängigen Variablen und einer abhängigen Variablen zu untersuchen. Beispielsweise kann so untersucht werden, welche Variablen in einem signifikanten Zusammenhang mit dem Einsatz von Intrapreneurship-Aktivitäten stehen und wie stark diese Zusammenhänge jeweils ausgeprägt sind.

Abschließend möchten wir darauf hinweisen, dass sämtliche Erkenntnisse auf Querschnittsdaten basieren und somit keine klaren Ursache-Wirkung Beziehungen abgeleitet werden können.

Hintergrundinformationen zur Studie:

Insgesamt haben über 750 Unternehmen an der deutschlandweiten Befragung teilgenommen. 657 Unternehmen machten alle benötigten Angaben, um in der Auswertung generell berücksichtigt werden zu können. Die Befragung wurde online und in deut-

scher Sprache durchgeführt. Die Datenerhebung erfolgte im September durch die Firma bilendi. Darüber hinaus wurden weitere Teilnehmer*innen über das soziale Netzwerk LinkedIn für die Teilnahme an der Studie akquiriert.